

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Kohti onnistunutta toiminnan arviointia

Sosiaalisten tilinpäätösten tarkastelun pohjalta syntyneitä
suosituksia

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:lle

Eeva Pöyhönen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

5/2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Eeva Pöyhönen	Sivumäärä 67
Työn nimi Kohti onnistunutta toiminnan arviointia: Sosiaalisten tilinpäätösten tarkastelun pohjalta syntyneitä suosituksia Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:lle	
Ohjaava opettaja Reijo Viitanen	
Työn tilaaja Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä sosiaalisesta tilinpidosta ja tuottaa tietoa erilaisten organisaatioiden tekemien sosiaalisten tilinpäätösten piirteistä. Sosiaalinen tilinpito on menetelmä, jonka avulla raportoidaan ja arvioidaan organisaation toiminnan sosiaaliset tulokset. Tilinpidon lopputuloksena syntyy raportti, sosiaalinen tilinpäätös. Opinnäytetyön näyteaineistona olivat kuusi sisällöllisen kiinnostavuuden perusteella valittua sosiaalista tilinpäätöstä. Niiden sisältöä eriteltiin ja arvioitiin. Tämän tilinpäätösanalyysin pohjalta tuotiin esiin tilinpäätöksen luettavuuteen, tilinpidon prosessiin ja tulosten hyödynnettävyyteen liittyviä ydinasioita. Opinnäytetyön johtopäätöksissä nostetaan näkyville yhtäläillä sosiaalisen tilinpidon ja tilinpäätösten hyvät kuin kehitettävätkin puolet.</p> <p>Opinnäytetyön tilaaja oli Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry, joka nuorena järjestönä vasta kehittää omaa järjestelmällistä tapaansa arvioida toimintaansa ja sen vaikutuksia. Yhdistysverkoston toimijat ovat kiinnostuneita sosiaalisesta tilinpidosta. He halusivat tietoa sosiaalisen tilinpidon vahvuuksista ja mahdollisista heikkouksista, jotta he voivat ottaa niistä oppia ja hyödyntää onnistuneita käytäntöjä yhdistysverkoston arviointitapojen suunnittelussa. Opinnäytetyö antaa avuksi Yhdistysverkostolle suosituksia oman toimintansa arviointiin.</p> <p>Aihe on ajankohtainen, koska arvioimisen tarve on kasvanut järjestöissä. Niiden on kyettävä perustelemaan entistä paremmin rahoittajille toimintansa tarpeellisuutta ja vaikutuksia. Järjestön tulokset kiinnostavat myös jäsenistöä ja muita sidosryhmiä. Sosiaali- ja terveystieteiden toiminnan vaikutukset eivät ole aina itsestään selviä ja niitä on silloin vaikeata tuoda esiin ja todentaa. Jotta ne saadaan näkyville ja niistä voidaan raportoida muille, on toimintaa seurattava ja arvioitava. Onnistunut arviointi puolestaan tukee toiminnan kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyössä tehdyn analyysin tulokset voivat auttaa myös muita lukijoita, jotka pohtivat sosiaalisen tilinpidon käyttöönottoa omissa organisaatioissaan. Opinnäytetyön esille tuoma tieto sosiaalisen tilinpidon käytännöistä ja arviointiin vaikuttavista tekijöistä voi osaltaan myötävaikuttaa sosiaalisen tilinpidon menetelmän ja myös yleisesti järjestöalan arvioinnin kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Arviointi, sosiaali- ja terveystieteiden järjestöt, sosiaalinen tilinpito	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Eeva Pöyhönen	Number of Pages 67
Title Making a successful activity evaluation: A review of social accounts on the basis of the recommendations arising for the Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	
Supervisor(s) Reijo Viitanen	
Subscriber Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	
Abstract <p>The aim of this thesis was to provide information from a social accounting method and to clarify characteristics of social accounting reports. The social accounting is a process to make the social results of the organization visible and to evaluate effects. In this thesis there are characterized and evaluated six different social accounts. Their introductions, accounting processes and usefulness's are assessed. Thesis showed up for both strong and weak points of social accounting process.</p> <p>The work was ordered by Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry. It is a young social welfare and health organization and it is evolving just own evaluating system. In the association they are interested in evaluate their actions by the social accounting. The association wants to have a frame of reference of the social influences measuring device. They needed more information about social accounting and also its benefits and weak points.</p> <p>The topic is timely, since the assessment of need has been growing organizations. In this thesis the results of the analysis may help other readers to consider use of social accounting in their own organizations.</p> <p>Thesis was raised by the data of social accounting practices and the evaluation of contributing factors can contribute to the social accounting method, and also a general assessment of the development of NGO sector.</p>	
Keywords Evaluation, social welfare and health organizations, social accounting	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry	6
1.2. Kolmas sektori ja sosiaali- ja terveysjärjestöt	11
2. ARVIOINTI ON KEHITTÄMISTYÖTÄ	15
2.1. Arvioinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	17
2.2. Raha-automaattiyhdistys ohjaa järjestöarviointia	20
2.3. Sosiaalinen tilinpito tuo näkyville sosiaalisia vaikutuksia	22
3. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	26
3.1. Opinnäytetyön tarkoitus ja menetelmä	27
3.2. Sosiaalisen tilinpäätöksen luettavuus	29
3.3. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus	31
3.4. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys	31
4. NÄYTEAINEISTON KUVAUS JA ANALYSOINTI	33
4.1. Aikuis-Malike, sosiaalinen tilinpäätös 2007–2011	34
4.2. Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöskertomus 2010	37
4.3. Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös 2010	42
4.4. Päijät-Hämeen kyläohjelman 2004 – 2009 sosiaalinen tilinpäätös	44
4.5. Uusix-verstaat: Sosiaalinen tilinpäätös 2010	46
4.6. Omaoksa osuuskunta: Sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2007	49
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6. SUOSITUKSIA KESKI-UUDENMAAN YHDISTYSVERKOSTO RY:LLE	56
6.1. Luettava tilinpäätös tuo esiin toiminnan tulokset	56
6.2. Parhaimmillaan arviointiprosessi on toimiva ja osallistava	57
6.3. Arviointi vastaa tarpeeseen ja sitä voidaan hyödyntää	59
7. LOPUKSI	60
LÄHTEET	62

1. JOHDANTO

Tutustuin sosiaaliseen tilinpitoon, kun suoritin projektiopintoni Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:ssä syksyllä 2011. Perehdyin minulle uuteen raportoinnin ja arvioinnin menetelmään ja laadin suunnitelman, miten sosiaalinen tilinpito otetaan käyttöön järjestön kuntayhteistyön hankkeessa. Hanke oli nimeltään Tukipolkuja terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi – miten ja miksi järjestöjen ja kuntien kannattaisi tehdä yhteistyötä. Hankkeen tarkoituksena oli luoda uusia, innovatiivisia toimintoja yhdessä kuntien ja kolmannen sektorin kanssa (Väisänen 2011a). Uudensalaisilla toiminnoilla haluttiin edistää kaikenikäisten kuntalaisten hyvinvointia. Hankeytön vaikutukset aiottiin tuoda näkyville ja arvioida sosiaalisen tilinpidon menetelmällä. Hankkeen rahoitus kariutui, joten tekemääni suunnitelmaa sosiaalisen tilinpidon käyttöönotosta ei toteutettu.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n toimijoita kiinnostaa yhä sosiaalinen tilinpito. He keskustelevat nyt, missä määrin menetelmää tullaan käyttämään oman toiminnan arvioimisessa. Tässä vaiheessa heistä tuntuu tärkeältä perehtyä muitten tahojen sosiaaliin tilinpäätöksiin ja koota tietoa niistä, ymmärtää niitä ja ottaa niistä oppia. Sain Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:ltä toimeksiannon selvittää sosiaalisten tilinpäätösten vahvuuksia ja heikkouksia ja koota havaintojeni pohjalta suosituksia, joita yhdistysverkosto voi hyödyntää oman toimintansa sosiaalisten vaikutusten näkyville tuomisessa ja arvioimisessa. Kun Yhdistysverkostolla on oikeanlaiset seuranta- ja arviointikäytännöt, niin se voi tuoda työnsä hyvinvointivaikutukset ja tulokset entistä paremmin näkyville ja vakuuttaa muut toimintansa ansioista.

Arvioimisen tarve on kasvanut järjestöissä, koska niiden on kyettävä perustelemaan entistä paremmin rahoittajille toimintansa tarpeellisuutta ja vaikutuksia. Tulokset kiinnostavat myös jäsenistöä ja muita sidosryhmiä. Toiminnan vaikutukset eivät ole aina itsestään selviä ja niitä on silloin vaikeata tuoda esiin ja todentaa. Jotta ne saadaan näkyville ja niistä voidaan raportoida muille, on toimintaa seurattava ja arvioitava. Jokaisen järjestön on löydettävä oma seuranta- ja arviointitapansa, joka on suhteutettu sen omiin voimavaroihin. Arviointitietoa käytetään päätöksenteon pohjana, kun toimintaa kehitetään ja suunnataan uudella tavalla.

”Sosiaalinen tilinpito on sekä tuloksia raportoiva että kehittävä ja osallistava arviointimenetelmä” (Björk & Siltanen 2009, 2). Iso-Britanniasta Ruotsin kautta Suomeen 2000-luvun alkupuolella saapunut sosiaalisen tilinpidon menetelmä on saanut omat kannattajansa kolmannelta sektorilta. Menetelmän keskeisenä tarkoituksena on tehdä organisaation sosiaaliset tulokset näkyviksi. Tilinpidon lopputuotoksena syntyy sosiaalinen tilinpäätös. Se on yhteenveto tilikauden aikana kerätyistä tiedoista, jotka osoittavat toiminnan vaikutuksia. Tilinpäätös mahdollistaa sen, että sidosryhmät voivat arvioida organisaation tuloksia (Björk & Siltanen 2005, 5).

Opinnäytetyössäni näyteaineistona ovat kuusi sosiaalista tilinpäätöstä, joita havainnoin ja joiden sisältöä erittelen. Arvioin sosiaalisista tilinpäätöksistä kolmea asiaa: raportin luettavuutta, tilinpidon prosessia ja arviointitietojen hyödynnettävyyttä. Käyttämieni arviointikriteereiden syntyyn ja sisältöön palaan tarkemmin opinnäytetyön toteuttamista käsittelevässä luvussa. Koska tavoitteenani on ymmärtää sosiaalista tilinpitoa, eikä etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia, niin näyteaineiston pieni koko on mahdollinen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182). Olen valinnut näyteaineistoni sisällöllisen kiinnostavuuden perusteella. Aineistossa ovat Kehitysvammaisten tukiliiton Aikuis-Malike -hankkeen, järvenpääläisen Settlementti Louhela ry:n kansalaistoiminnan ja tamperelaisen Silta-Valmennusyhdistys ry:n koko toiminnan tilinpäätös. Lisäksi mukana ovat viisi vuotta kestäneen Päijät-Hämeen kyläohjelman ja järvenpääläisen Osuuskunta Omaoksan tilinpäätökset. Kaikki edellä mainittu tahot toimivat kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin rinnalle olen ottanut tilinpäätöksen myös julkiselta sektorilta, aineistossani on mukana Helsingin kaupungin sosiaaliviraston Uusix-verstaiden tilinpäätös. Sosiaaliset tilinpäätökset ovat vuosilta 2004–2011. Hankin ja analysoin aineiston maaliskuussa 2012.

1.1. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry – josta käytän jäljempänä myös Yhdistysverkosto tai verkosto -nimitystä – on keski-uusimaalainen, alueellinen sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöjärjestö. Yhdistysverkosto luo edellytyksiä jäseninään toimivien yhdistysten yhteistyölle ja toiminnalle sekä edistää toimialueensa väestön hyvinvointia. Kehittäessään alueen sosiaali- ja terveysjärjestöjen välistä yhteistyötä ja paranta-

essaan näiden toimintaedellytyksiä, verkosto vahvistaa yhdistysten asiantuntijaroolia paikallisina vaikuttajina sekä tuen ja avun tarjoajina ja näin samalla edistää kuntalaisten hyvinvointia. Vuonna 2007 perustettuun Yhdistysverkostoon kuuluu – tällä hetkellä 31 jäsenyhdistystä (eräs yhdistys on jättänyt juuri jäsenhakemuksensa opinnäyte-työtä kirjoittaessani huhtikuussa 2012). Jäsenyhdistykset toimivat Järvenpään, Keravan, Tuusulan, Nurmijärven, Mäntsälän ja Pornaisten kunnissa. Kun 32. jäsenyhdistyskin on virallisesti jäsenenä, on jäsenyhdistysten piirissä lähes 8 000 henkilöjäsen-
tä, joten verkosto on laajuudeltaan merkittävä toimija. (Linnemäki 2012, Väisänen 2011b)

Nuorena järjestönä Yhdistysverkosto kehittää vasta omaa järjestelmällistä tapaansa arvioida toimintaansa. Yhdistysverkostossa on käytetty seurannan ja arvioinnin väli-
neenä jokavuotisia toimintakertomuksia ja tilinpäätöksiä. Toimintakertomus on halli-
tuksen laatima kertomus edellisen vuoden toiminnasta. ”Lukuun ottamatta hyvin suurta liiketoimintaa harjoittavia yhdistyksiä kirjanpitolaissa (tai muissakaan laeissa) ei ole määräyksiä toimintakertomuksen sisällöstä” (Loimu 2010, 92). Ns. hyvän yh-
distyskäytännön mukaan toimintakertomus sisältää kuitenkin toimintaympäristön olennaiset tapahtumat, järjestön aikaansaannokset ja arvion tulevasta kehityksestä.

Yhdistysverkoston hallitus on tehnyt useampana vuonna itsearviointia käyttäen pai-
kallisyhdistyksen arviointilomaketta, joka on Järjestöt ja arviointi 2005–2011 -
hankkeen¹ työkaluja. Yhdistysverkosto on kerännyt seurantatietoa monin eri tavoin,
muiden muassa tekemällä jäsenkyselyitä ja kokoamalla tilastotietoa eri tilaisuuksien
osallistujamääristä. Yhdistysverkosto on myös perustanut kaksi – kolme kertaa vuo-
dessa kokoontuvan toiminnan tuki- ja seurantaryhmän, johon kuuluvat verkoston
työntekijöiden ja puheenjohtajan lisäksi Järvenpään kaupungin kotihoidon edustaja,
Järvenpään seurakunnan johtava diakoni, Diakonia-ammattikorkeakoulun lehtori,
Keravan kaupungin vapaa-ajan viraston päällikkö ja Nurmijärven kunnan liikuntapääl-
likkö. Tuki- ja seurantaryhmän tehtävänä on seurata esitettyjen tavoitteiden ja tehtä-
vien sekä kustannusarvion toteutumista. (Linnemäki 2012)

¹ SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. tarjoaa tietoa arviointityökaluista, aiheeseen liittyvistä koulu-
tuksista ja julkaisuista Arviointitoiminnan (2012) sivustolla Internetissä. Tiedot pohjautuvat Järjestöt ja
arviointi 2005–2011 -hankkeen kokemuksiin ja järjestöihin kertyneeseen asiantuntemukseen.

Yhdistysverkostossa on tilausta toiminnan näkyväksi tekemiselle, järjestelmälliselle arvioinnille ja laadun kehittämiseksi. Toiminnan tuloksia ei ole aina helppo todentaa. Yhdistysverkoston toimeksiannosta Hanna Falck (2011) kartoitti opinnäytetyössään verkoston toimialueen kuntayhteistyön tulevaisuuden näkymiä. Falck (emt. 29) nosti esiin tärkeän kehittämistehtävän: ”Toiminnan näkyvyyden ja toiminnan terävöittämissä kunnat ohjeistavat selkeyttämään Yhdistysverkoston toiminnan konkreettisia päämääriä ja nostamaan esiin muutamia keskeisiä toimintaa ohjaavia kärkiä, joihin Yhdistysverkoston tulisi keskittää voimavarojaan jatkossa. Näillä asioilla nähdään olevan vaikutusta kuntien tämän hetkiseen varautuneeseen kiinnostukseen kehittää kumppanuutta Yhdistysverkoston kanssa.”

Kehittämällä oman toimintansa seuranta ja arviointia, Yhdistysverkosto voi tulevaisuudessa tuoda työnsä hyvinvointivaikutukset ja tulokset paremmin näkyville. Silloin se pystyy vakuuttamaan kunnat oman toimintansa ansioista ja työnsä laadusta, ja sen asema vahvistuu kuntayhteistyössä (ks. Nenonen 2011,18). Esittämällä työnsä tulokset selkeästi, verkosto osoittaa rahoittajille, miksi yhdistysverkostoa tarvitaan ja miksi sen toimintaa kannattaa rahoittaa. Yhdistysverkoston toiminta rahoitetaan pääosin Raha-automaattiyhdistyksen tuella. Raha-automaattiyhdistys (RAY) on sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tärkein rahoittaja ja vallankin pienten järjestöjen elinehto. Keskimääräisesti avustukset kattavat noin 15 prosenttia järjestöjen toiminnasta, tosin vaihtelu on järjestöittäin suurta (Avustusstrategia 2011, 3). Yhdistysverkoston toiminnasta RAY-avustus kattaa noin 96 prosenttia (Väisänen 2011c). RAY ohjaa toiminnan seuranta ja arviointia, mutta se ei määrää millä tavalla järjestöissä arviointia tulee tehdä tai mitä menetelmiä on käytettävä.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry kantaa muiden sosiaali- ja terveysjärjestöjen tavoin arvoja. Sosiaalisen tilinpidon oppaassa (Marttila 2007, 23) kehoitetaan organisaatioita kuvaamaan arvonsa, missionsa, visionsa ja strategiansa ennen kuin ne alkavat pitää sosiaalista tilinpitoa. Kuvauksia tarvitaan tavoitteiden määrittämisessä. Yhdistysverkoston käytännönläheiset arvot ovat perimmäisiä periaatteita, jotka tulevat esiin jokapäiväisessä työssä (ks. Loimu 2010, 223):

- Luotettava ja vastuullinen yhteistyökumppani
- Jäsenlähtöinen – kuuntelee, kannustaa ja huomioi muiden toiveita
- Käytettävissä – verkostoa on helppo lähestyä

- Inhimillinen – myöntää tehdyt virheet ja pyrkii minimoimaan vahingot
- Pyrkii parhaaseen mahdolliseen saavutukseen moraalisesti oikeita keinoja käyttäen
- Tasa-arvoinen: jokainen jäsen on samanarvoinen (Arvot 2012)

Yhdistysverkoston missio – joka yleisesti ymmärretään järjestön olemassaolon tarkoituksena – löytyy sen omista säännöistä. Toiminta-ajatus määrittää lyhyesti järjestön ainutkertaisen tehtävän, joka antaa oikeutuksen sen olemassaololle eli mitä jäsenistön tarpeita tyydyttääkseen, järjestö on olemassa (Loimu 2010, 219–220).

Yhdistysverkostossa on alettu vastikään luoda strategialla. Arvot, missio ja visio (järjestön tulevaisuuden kuva itsestään) ovat strategian rakennusaineita. Strategiatyöskentely auttaa varmasti nostamaan toiminnan kärkiä paremmin esille. Strategian käsitettä on määritelty monella tavalla. Juha Heikkalan (2005, 22) mielestä useista määritelmistä löytyy kuitenkin yhteisiä piirteitä. Strategia nähdään suunnitelmana, joka sisältää joukon tavoitteita, jotka ovat arvovalintoja sen suhteen, mihin toimintoihin ja asioihin järjestön tulee keskittyä. Lisäksi suunnitelmassa on kuvaus siitä, miten järjestö käyttää resurssejaan saavuttaakseen tavoitteet pitkällä aikavälillä. Juha Heikkala (2005, 23) määrittelee strategian tarkoittavan kykyä nähdä, tahtoa arvottaa ja tapaa toimia.

Yhdistysverkoston jäsenyhdistykset saavat yhteistyöllä käyttöönsä suuremman voiman vaikuttamistyölleen kuin niillä olisi yksittäisinä yhdistyksinä. Tuomalla verkostona esille esimerkiksi ongelmia; tiedottamisen, aloitteiden, esitysten ja lausuntojen kautta, verkosto osallistuu samalla – laajasti ymmärrettynä – poliittisille kentille. Viestimällä jäsenyhdistystensä jäsenten arkeen liittyvistä ongelmista, ongelmat tulevat ymmärrettävään muotoon ja niistä tulee potentiaalisia päätöksenteon kohteita. Verkosto toimii vaikeuksissa olevien äänitorvena ja alueellisena vaikuttajana. (Siisiäisen & Kankainen 2009, 123; Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011, 6).

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat erittäin merkittäväksi syyksi kuulua yhdistykseen² sen, että yhdistysten kautta saa tärkeää ja olennaista tietoa (Kankainen 2007, 75). Yhdistysverkostossa nähdään myös tiedon levittäminen tärkeänä tehtävänä. Tiedon levityksessä hyödynnetään Internetin tarjoamia mahdollisuuksia. Yhdistysverkostossa on kehitetty kotisivujen palveluja, esimerkiksi jäsenjärjestöt voivat helposti ilmoittaa omista tapahtumistaan sivuston tapahtumakalenterissa. Yhdistysverkostossa tiedotetaan sähköpostitse ajankohtaisista asioista ns. kuukausikirjeellä. Kirjeen saavat muiden muassa jäsenyhdistysten yhteyshenkilöt, alueen sosiaali- ja terveyslautakuntien jäsenet ja kuntien sosiaali- ja terveysjohtajat. Jakelulistalla on 350 nimeä. Yhdistysverkoston tapahtumiin ja tilaisuuksiin kutsutaan myös sosiaalisen median kautta, Facebook-viesteillä. (Linnemäki 2012)

Yhdistysverkoston järjestöalo antaa ihmisille mahdollisuuden liittyä konkreettisen paikan kautta johonkin sellaiseen, jota he pitävät arvokkaana. Talo tarjoaa paikan kokoontumiselle, yhteistyölle, osallistumiselle ja omaehtoiselle toimimiselle. Järjestöalolla verkoston jäsenistön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa syntyy yhteisöllisyyttä. Samalla Heikki Lehtosen (Harju 2005, 70–71) mukaan tapahtuu tietoisuudessa yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistumista. Talon saaminen Järvenpäähän vuonna 2010 oli Yhdistysverkoston aikaansaannos. Talo sijaitsee keskustan tuntumassa ns. vanhassa Sahan koulussa, osoitteessa Puistotie 83. Järjestöalolla työskentelee kolme palkattua työntekijää: Yhdistysverkoston toiminnanjohtaja, projektityöntekijä ja järjestöemäntä.

Yhdistysverkostossa uskotaan, että vapaaehtoistoiminta edistää alueen asukkaiden hyvinvointia. Se myös ennaltaehkäisee terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin ongelmia. Järjestöalolla on yksi alueen vapaaehtoistoiminnan tiedotuspisteistä ja yhdistysverkosto on mukana alueellisessa sekä valtakunnallisessa vapaaehtoistoiminnan kehittämisyhdistyksessä muiden vapaaehtoisorganisaatioiden kanssa. Yhdistysverkostossa on kerätty vapaaehtoisilta säännöllisesti seurantatietoa kyselyillä. Kyselyt ovat antaneet tietoa muiden muassa vapaaehtoistyöhön käytetystä ajasta ja siitä,

² Käytän opinnäytetyössäni synonyymeina ja rinnakkain termejä yhdistys ja järjestö. Yhdistyslain (Yhdistyslaki 26.5.1989/503) näkökulmasta molemmissa tapauksissa on kyse yhdistyksestä. Jotkut suosivat tapaa puhua kansallisista yhdistyksistä (esim. liitot) järjestöinä. Paikalliset ja alueelliset järjestöt, joissa on paljon kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, ovat heidän puheissaan yhdistyksiä. Heikkalan (2005, 40) mukaan yhdistykset ovat kansalaistoiminnan perusyksiköitä, jotka liittyessään yhteen muodostavat järjestön.

minkälaisesta vapaaehtoistyöstä on kyse. Yksi kyselylomakkeen avokysymys käsittelee toiminnan vaikutuksia vapaaehtoistoimijalle itselleen. Siinä on pyydetty vapaaehtoisia kertomaan, millä tavalla vapaaehtoisena toimiminen on tukenut heidän omaa elämäänsä. (Linnemäki 2012)

Yhdistysverkosto kuuluu olohuoneverkostoon, jonka eri toimijoilla on yhteinen näkemys siitä, että yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen pitää mielen vireänä ja tuo iloa elämään. Toimintakykyä olohuoneista -hanketta on arvioitu vuodesta 2011 sosiaalisen tilinpidon menetelmällä (Linnemäki 2012). Arviointityötä on koordinoanut Settlementti Louhela ry. Sahan koulun olohuone on avoinna kolmena päivänä viikossa kaikille alueen asukkaille ikään tai elämäntilanteeseen katsomatta. Olohuone tarjoaa mahdollisuuden uusien ihmisten kohtaamiseen ja kahvihetkeen, lehden lukuun ja tietokoneen käyttöön. Olohuoneessa saa ajankohtaista tietoa tapahtumista ja palveluista. Paikalla on vapaaehtoinen emäntä tai isäntä. (Olohuoneverkosto 2012)

1.2. Kolmas sektori ja sosiaali- ja terveysjärjestöt

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisen ja julkisen sektorin sekä kotitalouksien väliin jäävää yhteiskunnallista sektoria, jonka muodostavat muun muassa yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt. Kolmannen sektorin toiminta ei pohjaudu voiton tavoittelulle, vaan yleishyödyllisyydelle. Toiminta perustuu merkittävästi vapaaehtoisuuteen ja kansalaisaktiivisuuteen. Kolmannen sektorin yhteisöt lisäävät sosiaalista pääomaa³ ja hyvinvointia. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat erilaisia niin kokonsa kuin toimintojensa ja tavoitteidensakin puolesta. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2012)

Järjestöt ovat kolmannen sektorin ydintä. Suomessa on noin 130 000 rekisteröityä yhdistystä (Yhdistysnetti 2012). Näistä on sosiaali- ja terveysalan järjestöjä 8 000. Pari sataa sosiaali- ja terveysjärjestöä – jotka ovat pääosin jäsenyhdistystensä muo-

³ ”Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, joilla on kyky edistää verkoston jäsenten välistä yhteistoimintaa, resurssien hyödyntämistä ja toimintojen yhteensovittamista. Käsitteen perusidea on, että yksilöiden hyvinvointiin ja yhteiskunnan suorituskykyyn vaikuttavat fyysisen pääoman, luonnonvarojen ja yksilöiden osaamisen (inhimillinen pääoma) ohella myös yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset instituutiot yksilöiden toimintaa suuntaavina vakiintuneina käytäntöinä.” (Sosiaalinen pääoma 2012)

dostamia liittoja – toimii valtakunnallisesti. Valtaosa järjestöistä on paikallisia tai alueellisia yhdistyksiä kuten Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto. Paikallisten ja alueellisten yhdistysten toiminta nojaa vahvasti vapaaehtoisten toimijoiden varaan. Palkattuja työntekijöitä sosiaali- ja terveysjärjestöissä on noin 36 000. Työntekijöiden lisäksi järjestöissä toimii lähes miljoona vapaaehtoista – järjestöaktiiveja ja vertaistoimijoita, joiden vapaaehtoistyöpanos vastaa suunnilleen 21 000 henkilötyövuotta ja heidän tekemänsä vapaaehtoistyö tavoittaa noin 600 000 ihmistä. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostossa aktiivisia – sellaisia, jotka toimivat vähintään kerran kuukaudessa – vapaaehtoistoimijoita on tällä hetkellä 19 henkilöä. Yhdistysverkoston vapaaehtoisten työpanos oli vuonna 2011 yhteensä 1 462 tuntia (Linnemäki 2012). Vapaaehtoistoinnilla koetaan olevan laajaa merkitystä hyvinvoinnille. (Tietoa sosiaali- ja terveysjärjestöistä 2012; Oikeudenmukainen ja osallisuutta rakentava Suomi, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen hallitusohjelmatavoitteet 2011; Avustusstrategian 2012–2015 toimeenpanosuunnitelma vuosi 2013, 2011)

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnanjohtajat pohtivat Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry:n ja Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry:n⁴ järjestämässä kehittämisfoorumissa tammikuussa 2010 järjestöjen keskeisiä tehtäviä. Yhteisen työskentelyn tuloksena syntyi seuraava kuuden kohdan listaus. Samantapaiset näkemykset järjestöjen työstä nousivat esiin myös vuoden 2011 Järjestöbarometrisssä. Yhdistystoiminta tarjoaa ihmisille merkittävän yhteisön, mikä edistää hyvinvointia ja ehkäisee ongelmia. Monimutkaistuneen palvelujärjestelmän keskellä eläville ihmisille järjestöjen antamalla tiedolla ja tuella on suuri merkitys.

Sosiaali- ja terveysjärjestöt toimivat:

1. *Arvojen kantajina*
 2. *Vaikeuksissa olevien ihmisten äänitorvena*
 3. *Osallistumismahdollisuuksien tarjoajina ja luojina*
 4. *Tuen ja avun tarjoajina*
 5. *Paikallisina vaikuttajina*
 6. *Yhteiskunnan muutosvoimana*
- (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011, 6–7).

⁴ SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry on uusi valtakunnallinen järjestö, jonka tehtävänä on olla sosiaali- ja terveystoiminnallinen vaikuttaja ja asiantuntija. Se aloitti toimintansa 1.1.2012. SOSTEn perustajajäsenet ovat Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry ja Terveysturvan edistämisen keskus ry.

Järjestöt vaikuttavat omalta osaltaan siihen, minkälaisin periaattein yhteiskunnassa toimitaan. Kaikille sosiaali- ja terveysjärjestöille yhteisiä perusarvoja ovat ihmisen, ihmisarvon ja elämän kunnioittaminen. Aira Pihlaniemi (2000, 17) määrittelee Niiniluotoon (1984) viitaten arvojen olevan erilaisissa yhteisöissä omaksuttuja periaatteita ja tapoja, jotka luodaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Kunkin järjestön omat arvot rakentuvat niiden ihmisten tarpeista, joita varten järjestö on olemassa.

”Voidakseen olla arvotekijänsä mukaisia suunnannäyttäjiä järjestöjen on kyettävä virittämään oma organisaationsa ja toimintatapansa muuttuvaan toimintaympäristöön”, tähdentää Minna Riikka Järvinen (2001, 103). Järvinen näkee jäsenistön resonaansipohjana, joka haluaa ja kykenee antamaan järjestölle palautteen ja ideat siitä, onko toiminta ajassa. Toimintaympäristön seuraaminen, haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja oman toiminnan sovittaminen muutoksiin ovat Raha-automaattiyhdistyksen vuosien 2012–2015 avustusstrategiassa (2011, 11) nähty järjestötoiminnan elinehtona. Järvinen nostaa esiin järjestötoiminnan itsestänselvyyden – joka kuitenkin voi joskus unohtua. Jäsenistö ja sen tarpeet ovat koko toiminnan lähtökohta. Myös Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategia (emt. 11–12) painottaa, että jos järjestö haluaa menestyä, niin järjestössä tulee olla vallalla ajattelu, jossa ihminen – joka on toiminnan lähtökohta ja lopullinen hyödynsaaja – on keskiössä.

Jos luottamusjohto ja henkilökunta pyrkivät jatkuvasti tunnistamaan jäsenistön arvot, intressit ja tarpeet, niin järjestö toimii ikään kuin jäsenistön palvelijana (Heikkala 2005, 99). Tällöin jäsenistöllä on mahdollisuus kertoa näkemyksistään ja arvioida järjestön tavoitteita ja toimintaa eri kanavien kautta. Erityisen tärkeätä on, että jäsenet voivat luottaa siihen, että he tulevat kuulluiksi ja he voivat vaikuttaa toimintaan. Tällöin järjestöllä on aito kontakti jäsenistönsä ja sillä on tietämystä jäsenistönsä arjesta ja kokemuksista, jota se voi hyödyntää vaikuttamistyössään. Järjestöt ovat kanavana jäsenistönsä äänelle toimiessaan yhteiskunnan muutosvoimana.

Sosiaali- ja terveysjärjestöissä tehtävä työ kumpuaa perustehtävästä, siitä mihin ne toiminnallaan pyrkivät. Järjestöt puhuvat yhtäläillä erityisryhmien, vähemmistöjen ja laajojen väestöosien puolesta. Järjestöt lisäävät ja vahvistavat osallisuutta ja yhtei-

söllisyyttä. Jäsenistölle on merkittävää, että he saavat tärkeää ja olennaista tietoa, neuvontaa ja tukea omalta järjestöltään. Järjestöissä tukea antavat vapaaehtoistoimijat, vertaistukihenkilöt ja ammattilaiset. Auttavassa työssä heidän keskinäinen onnistunut työnjakonsa on tärkeää (ks. Avustusstrategian 2012–2015 toimeenpanosuunnitelma 2011, 21). Järjestöt ovat kärjessä kehittämässä uusia toimintoja ja palveluita. Monet järjestöt, kuten Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostokin, luovat parhaillaan uusia rakenteita kuntien ja järjestöjen yhteistyölle ja kumppanuudelle.

Järjestöissä käytetään erilaisia seurannan ja arvioinnin menetelmiä oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaisesti. Sosiaalisen tilinpidon menetelmä kiinnostaa monia järjestötoimijoita, koska järjestöissä on halua tuoda toiminnan sosiaaliset tulokset entistä paremmin näkyville. Ensimmäisinä Suomessa sosiaalisen tilinpidon menetelmää käyttivät Suomen Kylätoiminta (SYTY) ry ja Svenska Studiecentralen (SCC) vuosina 2004–2005. Vuonna 2005 Kylätalous-EQUAL -projekti julkaisi Håkan Björkin ja Tytti Siltasen kirjoittaman SoT-käsikirjan. Suomen Punaisen Ristin koordinoimassa Response -hankkeessa vuosina 2006–2007 luotiin Vastuunkantaja-malli SoT-käsikirjassa esitellyn sosiaalisen tilinpidon menetelmän pohjalta, tämä sovellus oli tarkoitettu erityisesti sosiaalisesti työllistävälle organisaatiolle. Hankkeessa oli kuuden organisaation joukossa järvenpääläinen osuuskunta Omaoksa ja Helsingin kaupungin Uusix-verstaat. Response -hanke julkaisi vuonna 2007 Jaana Merenmiehen ja Pia Sevónin kirjoittaman ja Sirpa Marttilan toimittaman oppaan: Vastuunkantaja. Opas sosiaaliseen tilinpitoon sosiaalisesti työllistävälle organisaatioille. (Marttila 2007, 10–11)

Setlementtiliikkeessä aloitettiin vuonna 2008 Näky-verkostohanke. Hankkeen tavoitteena oli luoda Setlementtiliitolle ja sen jäsenyhdistyksille vakiintunut ja kehittyvä sosiaalisen tilinpidon toimintamalli ja tätä prosessia tukevat sähköiset palvelut. Parhailaan heillä on käynnissä Näky 2 -verkostohanke, joka on Näky -hankkeen seuraaja. Nimi juontuu sanoista "näkymättömät tulokset näkyviksi". Järvenpääläinen Setlementti Louhela ry. lähti vuonna 2009 mukaan. Tuolloin hankkeessa oli mukana kaikkiaan yhdeksän Setlementtiliiton jäsenyhdistystä. Verkostohanke julkaisi vuonna 2009 Håkan Björkin ja Tytti Siltasen kirjoittaman opaskirjaisen: Opas sosiaaliseen tilinpitoon: Setlementtien sosiaalisen tilinpidon verkostohanke 2008–2011. (Näky 2 2012; Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös 2010)

2. ARVIOINTI ON KEHITTÄMISTYÖTÄ

”Toiminta ja arviointi ovat saman kolikon vastakkaiset puolet. Toiminta tuottaa arvioitavan kohteen, jota arvioinnin avulla tarkastellaan. Arviointi tuottaa viisauden siitä, että ymmärrämme mitä oikein on tapahtumassa...” Pressmanin ja Wildavskyn (ks. Virtanen 2007, 12) kolikkovertaus on osuva. Arviointi on kiinteä osa normaalia työtä ja sen kehittämistä. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostolla on olemassa monia vaikiintuneita tapoja kerätä tietoa, kuten esimerkiksi vapaaehtoisille jo useamman kerran tehty kysely, joten voi ajatella, että Yhdistysverkostossa arviointityö nähdään luonnollisena työn osana. Arviointi tukee työntekoa samalla tavalla kuin esimerkiksi tiedottaminen. Toimintaa suunniteltaessa suunnitellaan myös arviointia; mitä tietoja arvioinnissa tarvitaan ja kuinka niitä kerätään työn kuluessa ja sen jälkeen. Mitä selkeämmät ovat arviointikäytännöt, sitä helpompi niitä on toteuttaa. Arviointia voi tehdä monista näkökulmista ja erilaisilla toimintatavoilla.

Aiemman kolikkovertauksen ”viisaus” viitanee oppimiseen. Arviointi auttaa oppimaan omista virheistä. Arviointi lisää osaamista. Colin Robson (2001, 17–24) määrittelee arvioinnin jonkin asian arvon tai ansion määrittelyksi. Arvioijan tehtävä on kertoa arvioitavasta kohteesta sellaisena kuin se on ja tehdä siitä arvottavia johtopäätöksiä. Arvioinnin ominaislaatu on Robsonin mielestä positiivinen. Toimintoja arvioidaan, jotta saadaan selville, ovatko ne toimivia ja siten tähdätään esimerkiksi paremman palvelun kehittämiseen. Nina Hyttinen (2006, 14) määrittelee arvioinnin olevan systemaattiseen, luotettavaan ja kokemusperäiseen aineistoon perustuvaa toiminnan tai toimenpiteen arvon määrittelyä.

Arvon määrittely tarkoittaa sitä, että otetaan kantaa siihen, mikä on onnistunutta tai epäonnistunutta; hyvää tai huonoa. Arvottamalla määritellään arvioinnin kriteerit. Arviointia suunniteltaessa on mietittävä, miksi ja kenelle arviointia tehdään. Arvioinnin tarkoitus on oltava kirkaana mielessä, koska se suuntaa arviointia niin, että siitä on hyötyä (Työkaluja arviointiin 2012).

Arviointia on lähes mahdotonta tehdä ilman, että toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet. Tavoitteiden konkreettinen määrittelemisen selkiyttää toimintaa ja ohjaa sitä samalla tavoitteiden suuntaan. Tavoitteiden määrittelemisessä tullaan peruskysy-

myksen äärelle: Mitä järjestö tavoittelee toiminnallaan? Sosiaalinen tavoite on etukäteen päätetty tila, johon toiminnalla pyritään (Marttila 2007, 15). Tavoitteiden määrittämisen jälkeen, kysytään, mille tasolle tavoitteet asetetaan. Sosiaalisen tavoitteen tasoa osoittava, tilinpidossa seurattu asia on indikaattori. Se todentaa tavoitteen saavuttamisen (emt. 14). Yhtä tavoitetta kohden käytetään yleensä useita indikaattoreita. Arviointitietoa käytetään apuna, kun tehdään päätöksiä, joilla toimintaa kehitetään. Arvioinnin piirteitä ovat puolueettomuus, luotettavuus ja johtopäätökset (Hyttinen 2006, 10–13).

Arvioinnilla ja tutkimuksella on Colin Robsonin (2001, 24–26) mielestä selkeä ero. Arviointi pitää sisällään ajatuksen arvon määrittämisestä. Tutkimus on kuvaamista, selittämistä ja ymmärtämistä eli se on luonteeltaan neutraalia. Vaikka Robson viittaa arvioinnilla ja tutkimuksella eri asioihin, löytää hän niiden kesken myös yhtäläisyyttä: ”Korkealaatuinen arviointi vaatii harkittua tutkimusasetelmaa ja havaintoaineiston keräämistä, analyysia ja tulkintaa”. Ajattelen Robsonin tarkoittavan tässä yhteydessä tutkimusasetelmalla paremminkin arvioinnin rajaamista ja kysymyksiä, joilla tietoa kerätään kuin jotakin tieteellisen tutkimuksen kaltaista koeasetelmaa, koska hän tuo kirjassaan esiin, ettei käytännön arvioinnin tekemiseen tarvita hienoja tutkimusmetodeja. Käytännön arviointi ei Robsonin mukaan myöskään vaadi erityisosaamista, vaan järki ja rehellisyys vievät jo pitkälle, kun niihin lisätään jonkin verran tietoa arvioinnin perusasioista. Niinpä järjestön käytännön läheisessä työssä useimmiten käytetään arviointimenetelmiä eikä tutkimusmenetelmiä – käytännöllisyys ja teoreettisuus ovat arvioinnin ja tutkimuksen ero. (Robson 2001, 16)

Eettiset kysymykset ja hyvän moraalin mukainen toiminta liittyvät arviointiin, koska arviointiin sisältyy mahdollisuus käyttää valtaa. Arvioinnin tekijä voi arvioillaan vaikuttaa esimerkiksi hankkeen kehittämiseen. Arvioinnin etiikka on vastuullisuutta ja vastuu sisältyy kaikkeen arviointiin, osallistuvista tahoista, menetelmistä ja päämääristä riippumatta. Vastuuta oikean tiedon ja tulkintojen syntymisestä ja leviämisestä on niin arvioitavilla kuin arvioijilla. Yleisenä periaatteena arvioinnissa tulisi olla hyvän tekeminen eli siinä tulisi välttää tekemästä haittaa yhdellekään osapuolelle. Avoimuus on toinen tärkeä periaate. Kaikkien osallisten tulee olla tietoisia arvioinnin tarkoituksesta, menetelmistä ja prosessin vaiheista. (Virtanen 2007, 54, 81; Robson, 2001, 50; Fields 2009, 23)

Seurannan ja arvioinnin tekeminen on suhteutettava olemassa oleviin voimavaroihin, työhön tarvittavaan aikaan ja osaamiseen. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostossa on resurssien lisäämiseksi osattu hyödyntää oppilaitosyhteistyötä. Esimerkiksi Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat erilaisissa harjoittelu-, projekti- tai opinnäytetöissään keränneet tietoa muiden muassa siitä, millaisia tarpeita Yhdistysverkoston jäsenjärjestöissä on yhteistyön kehittämiseksi.

2.1. Arvioinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Onnistunut arviointi tukee kehittämistä. Arvioinnissa tarkastellaan omaa toimintaa ja toiminnalla saavutettuja tuloksia. Analysoidun arviointitiedon pohjalta tehdään päätöksiä, jotka kehittävät ja suuntaavat toimintaa uudella tavalla. Arvioinnin seurauksena parannetaan toimintamalleja, ehkäistään haittavaikutuksia, lopetetaan tietty toiminto tai palkitaan onnistumisia (Verkostojohtamisen opas 2012).

Euroopan komission rahoittamissa ohjelmissa ja projekteissa tehtyjä arviointeja tarkastellaan seuraavien laatutekijöiden avulla (ks. Virtanen 2007, 212–220). Ne ovat yleisiä myös suomalaisessa julkishallinnossa ja sovellettavissa hyvin erityyppisiin arviointeihin. Arvioinnin laatuun vaikuttavat esimerkiksi arvioinnin tekijän osaaminen ja arviointitiedon laatu. Myös arviointiprosessin tuotosten sisällöllinen ja tekninen laatu vaikuttavat arvioinnin kokonaislaatuun. Ei siis ole yhdentekevää, miten arviointeja ja arviointiraportteja tehdään.

Euroopan komissiossa tarkastellaan arvioinnin kokonaislaatua kymmenen kriteerin avulla. Perusteiden kohdalla on ajateltu selkeästi, että arvioinnin suorittaa jokin ulkopuolinen taho. Arviointikriteerit ovat (emt. 214–215):

1. Tarpeisiin vastaaminen
2. Tarkoituksenmukainen tarkastelu
3. Prosessin avoimuus
4. Arviointiasetelman toimivuus
5. Arviointiaineiston luotettavuus
6. Oikeaoppiset analyysit

7. Uskottavat arviointitulokset
8. Puolueettomat johtopäätökset
9. Raportin selkeys
10. Kehittämisuositusten hyödyllisyys

Arvioinnin tulee vastata siihen tarpeeseen, miksi se on ylipäänsä tehty. Tarpeiden toteutumista arvioidaan tilaajan – tässä ajatusmallissahan on ajatus, että arvioinnin suorittaa ulkopuolinen taho – kohteiden ja hyödyntäjien näkökulmasta. Arviointi ei ole koskaan päätarkoitus. Jos kukaan ei tarvitse arviointitietoa, ei arvioinnilla ole mitään arvoa. Arvioinnin laatu on suoraan verrannollinen siihen, miten arviointia voidaan hyödyntää (Virtanen 2007, 205).

Tarkoituksenmukainen tarkastelu tarkoittaa sitä, että arviointi tuottaa vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joihin on haluttu vastauksia. Arviointiprosessi on avoin, jos eri yhteistyötahot ja osalliset ovat päässeet osallistumaan siihen. Arviointiasetelman toimivuudessa on kyse siitä, miten arviointiongelma, -kysymykset, -menetelmät ja -aineistot ovat loogisesti suhteessa toisiinsa. (Virtanen 2007, 214–215)

Oikeaoppiset analyysit liittyvät arvioinnin tekijän osaamiseen ja siihen, että hän osaa soveltaa menetelmiä. Uskottavat arviointitulokset syntyvät luotettavien arviointiaineistojen käyttämisestä ja menetelmien oikeanlaista soveltamista. Puolueettomat johtopäätökset korostavat arvioinnin tekijän puolueettomuutta. Raportin selkeys kertoo arvioijan kyvystä kertoa loogisesti arviointiprosessista. Kaikkein keskeisin arvioinnin onnistumisen kriteeri on kehittämissuositusten hyödyllisyys. Koko arviointiprosessi voidaan todeta kyseenalaiseksi, jos kehittämissuosituksia ei koeta hyödyllisiksi. (Virtanen 2007, 213–215)

Colin Robsonin (2001) haluaa Käytännön arvioinnin perusteet -kirjassaan tarjota apua, itseluottamusta ja tukea kaikille, jotka joutuvat arvioinnin kanssa tekemisiin riippumatta siitä, onko heillä arvioinnin ammatillista taustaa tai ei. Monet käytännön arvioinnit toteuttaa henkilö, jolla on jokin rooli entuudestaan organisaatiossa, jossa arviointi tapahtuu. Näitä kutsutaan sisäisiksi arvioinneiksi. Robson (2001, 17) ehdottaa rajamaan arvioinnin siihen, mitä osaa tehdä tai sitten on saatava muut ihmiset tekemään niitä asioita, joita ei osaa. Se onnistuu, jos kuitenkin tietää, mitä pitää teh-

dä. Arviointi paranee, kun tehdään yhteistyötä henkilöiden kanssa, joilla on erityyppistä osaamista. Arvioinnin keskeisenä tehtävänä on kertoa asiasta sellaisena kuin se on. Robson muistuttaa, että todellisuudessa voi hyvinkin esiintyä paineita maalata arvioinnin avulla kuva, jota rahoittaja toivoo. Sitä hän kuitenkin pitää kaltevana pintana. Jos uskottavuutta haetaan hetkellisesti epäluotettavien selvitysten avulla, ne voivat vaikuttaa hyvin kielteisesti suhtautumiseen pitkällä tähtäyksellä. Arvioinnissa asiansaisten mukana oloa Robson (2001, 37) pitää tärkeänä. Hän viittaa Hubermanin (1990) ajatukseen siitä, että arvioinnin aikaisesta yhteistoiminnasta syntyy sidos, josta on hyötyä vielä arviointihankkeen jälkeen. (Emt. 17–37)

Kun arviointia ollaan tekemässä pienin resurssein, niin silloin olisi huolehdittava alla listatuista asioista. Nämä asiat ovat mielestäni myös arvioinnin laatutekijöitä:

1. Toteuttamiskelpoisuus
2. Käyttökelpoisuus
3. Eettinen hyväksyttävyys
4. Tarkkuus

(Robson 2001, 157)

Toteuttamiskelpoisuutta on tärkeätä pohtia arviointia suunniteltaessa: ”Voiko jotain olennaista tehdä käytettävissä olevassa ajassa ja käytettävissä olevilla resursseilla?” Arviointien tulisi olla realistisia, järkeviä ja yksinkertaisia. Käyttökelpoisuus tarkoittaa hyödynnettävyyttä eli arviointien tulisi palvella käyttäjäryhmän tiedontarpeita. Tärkeätä on myös, että eettiset näkökohdat on otettu huomioon asianmukaisesti ja riittävän laajasti. Arvioinnit tulee tehdä lakia ja etiikkaa⁵ kunnioittaen. Ja toteuttaa ottamalla aidosti huomioon arviointiin osallistuvien ja tulosten kohteena olevien hyvinvointi. Tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että pystyykö arvioinnin tekijä tuottamaan asianmukaista tietoa päätöksenteolle. (emt. 50–51, 157)

⁵ Etiikalla tarkoitetaan useimmiten tutkimusta tai filosofiaa, joka pyrkii määrittelemään, millaista oikea moraal (ihmisten tai yhteisöjen käsitys hyvästä ja pahasta) on. Etiikka voidaan ymmärtää myös oppina siitä, miten ihmisten tulisi käyttäytyä esimerkiksi yksilöinä tai työntekijöinä. (Mitä on etiikka ja mitä on moraal? 2012)

2.2. Raha-automaattiyhdistys ohjaa järjestöarviointia

Raha-automaattiyhdistys (RAY) ei määrää, millä tavalla sen tukemissa järjestöissä arviointia tulee tehdä tai mitä menetelmiä arvioinnin apuna on käytettävä. RAY:n voi kuitenkin katsoa ohjaavan järjestöjen arviointia koulutusten, oppaiden, avustuslinjaustensa ja RAY:n oman tiedonkeruun ja seurantajärjestelmänsä kautta. RAY:n seurantapäällikkö Janne Jalava (Kytölä 2011,11) toivoo järjestöjen keräävän tietoa toiminnan kohteena olevilta, järjestön palkatuilta ja vapaaehtoistyöntekijöiltä sekä yhteistyökumppaneilta. Lisäksi hän neuvoo pitämään asiat yksinkertaisina. ”On myös hyvä muistaa, mikä on tietojenkeruun päätavoite: - Tärkeintä on, että järjestöt pystyvät kehittämään ja suuntaamaan omaa toimintaansa paremmin.”

Tavoitteiden asettaminen on nostettu RAY:n avustusstrategiassa yhdeksi järjestötyön menestystekijäksi. Muita ovat toiminnan seuranta, toimintaympäristön luotaus, yhteistyöhakuisuus, varojen taloudellinen käyttö ja ajattelu, jossa ihminen on keskiössä. Tavoitteiden asettaminen yksiselitteisesti ja konkreettisesti suuntaa arviointia ja on sen toteuttamisen edellytys: Mitä epämääräisemmät tavoitteet ovat, sitä vaikeampaa on arviointi (Virtanen, 2007, 88). Raha-automaattiyhdistyksen linjausten mukaan tavoitteet on perusteltava terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisen kautta. Lisäksi on esitettävä konkreettiset toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Avustusstrategia 2011, 11–12)

Tavoitteellisuuteen kuuluu, että tavoitteiden toteutumista seurataan. Seuranta tekee mahdolliseksi sen, että onnistumisista ja epäonnistumisista voidaan viestiä jäsenistölle, rahoittajille ja muille sidosryhmille (Avustusstrategia 2011, 11–12). Esimerkiksi sosiaalisen tilinpidon menetelmässä on keskeistä, että toiminnan tulokset ja vaikutukset saadaan sidosryhmien ja muiden toiminnasta kiinnostuneiden tietoon. Tilinpidon lopputuotos, sosiaalinen tilinpäätös julkaistaan.

Tavoitteellisuutta tarkoittaa se, että suunnataan enemmän mielenkiintoa ja voimavaroja siihen, mitä halutaan saavuttaa kuin siihen, mitä tehdään. Ajatusta konkretisoi joskus lukemani juttu. Se kertoi vasta nimitetystä yritysjohtajasta. Johtaja totesi ensimmäisessä lehtihaastattelussaan, että yrityksen työntekijät ovat hyvin ylpeitä siitä

mitä he tekevät. Johtaja sanoi haluavansa muuttaa sen niin, että yrityksen työntekijät ovat ylpeitä työnsä tuloksista. Olisihan korkeushyppykin aika outo laji ilman rimaa.

Raha-automaattiyhdistys on ottamassa käyttöön kaikkia avustuksen saajia koskevaa seurantajärjestelmää vuosien 2012 ja 2013 aikana. Uusi seurantajärjestelmä ohjaa sitä, minkälaista seurantatietoa järjestöissä kerätään. Huomion arvoista on havaita, että uuteen järjestelmään halutaan järjestön itsearviointitietoa koko toiminnasta. Seurantajärjestelmä sisältää seuraavat asiakokonaisuudet: Osallistujatiedon kerääminen ja seuranta; sidosryhmä- ja yhteistyötahojen (toimintaympäristön) tuottaman tiedon kerääminen ja seuranta; järjestöjen tekemä itsearviointi koko toiminnasta ja lupaavien käytäntöjen ja toimintojen seuranta. Järjestelmän avulla RAY kerää mahdollisimman yhteismitallista, luotettavaa ja vertailtavaa tietoa. (Jalava 2011)

Raha-automaattiyhdistyksen tuki on Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostolle elinehto. Kuten aiemmin tuli esiin, niin avustus kattaa noin 96 prosenttia yhdistyksen toiminnasta (Väisänen 2011c). RAY:n tuella sosiaali- ja terveysjärjestöt vahvistavat terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia, ehkäisevät ongelmia sekä auttavat ja tukevat ongelmia kohdanneita. Nämä ovat samalla kolme päälinjaa, joihin RAY jakaa avustuksia. Avustusstrategiassa on nimetty useita näitä päälinjoja koskevia tärkeitä päämääriä ja teemoja. Yksi tällainen on kansalais- ja asiakasnäkökulman ja kokemusasiantuntijuuden varmistaminen palveluiden kehittämisessä ja niiden toimivuuden arvioinnissa. Tämä antaa aihetta miettiä, minkälaisilla seuranta- ja arviointimenetelmillä saadaan parhaiten asiakasnäkökulma ja kokemustieto käyttöön, kun kehitetään toimintaa. Sosiaalisen tilinpidon menetelmän käyttäminen voi olla yksi mahdollisuus. (Avustusstrategia 2011)

RAY seuraa ja valvoo avustusten käyttöä. Valvonnalla varmistetaan, että avustuksia käytettäessä noudatetaan lakia, Laki raha-automaattivastuksista 1056/2001. Avustukset on käytettävä siihen tarkoitukseen, johon ne on myönnetty. Toteutuneiden kulojen on oltava tarpeellisia ja määrältään kohtuullisia ja niiden on vastattava avustuspäätöstä. Avustusten käytön seurannan tavoitteena on myös saada näkyville järjestöjen toiminnan tuloksellisuus sekä terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistävä vaikutus. Se saadaan esiin arvioinnin avulla. (Avustusstrategian 2012–2015 toimeenpanosuunnitelma 2011, 29)

Yhden Raha-automaatti-yhdistyksen edustajan näkemys sosiaalisesta tilinpidosta tulee esille Katri Barbatkovin (2011) opinnäytetyössä⁶. Katri Barbatkov (2011, 35, 38) oli saanut sähköpostitse Raha-automaattiyhdistyksen työntekijältä seuraavan luonnehdinnan: ”Sosiaalisen tilinpidon merkitys määrittyy sen mukaan, miten sosiaalisen tilinpidon kokonaisuus ja tilinpäätös hoidetaan ja toteutetaan. – – senkin, kuten kaiken muunkin voi tehdä hyvin tai huonosti. – – En pysty nimeämään mitään menetelmää, joka olisi parempi, mutta toisaalta en pidä yhtään mahdottomana, että jollain muullakin tavalla toimittaessa tulosten ja vaikutusten näkyviin saamisen voi toteuttaa.”

2.3. Sosiaalinen tilinpito tuo näkyville sosiaalisia vaikutuksia

Sosiaalisen tilinpidon menetelmällä tuodaan esiin organisaation sosiaalisia vaikutuksia⁷ ja arvioidaan niitä. ”Sosiaalinen tilinpito on sekä tuloksia raportoiva että kehittävä ja osallistava arviointimenetelmä” (Björk & Siltanen 2009, 2). Tilinpidossa tarkastellaan vaikutuksia asiakkaiden, yhteistyötahojen ja työyhteisön näkökulmasta. Sosiaalisen tilinpidon konsultit Håkan Björk ja Tytti Siltanen (2005, 9) ovat sitä mieltä, että tilinpito onnistuu hyvin, jos sidosryhmät otetaan alusta lähtien mukaan arviointityöhön. He sanovat, että ulkopuoliset avainsidosryhmät ja sisäiset sidosryhmät, kuten luottamushenkilöt, hallitus, operatiivinen johto ja henkilökunta, voivat osallistua tilinpiitoon. Sidosryhmien mukanaoloa pidetään tärkeänä järjestön toiminnassa myös Raha-automaattiyhdistyksen projektioppaassa, Arvioiva ajattelu projektitoiminnassa (2004, 15). Siinä korostetaan, että projektin onnistumisen kannalta on olennaista, että projektin keskeiset yhteistyökumppanit osallistuvat projektin suunnitteluun, yhteisten tavoitteiden määrittelyyn ja toteutukseen.

Sosiaalinen tilinpito alkaa budjetin suunnittelulla. Budjetin tililuokat määritellään eli asetetaan sosiaaliset tavoitteet. Tavoite ei ole tekemistä, vaan tila, jota tavoitellaan. Håkan Björk ja Tytti Siltanen (2005, 12) kehottavat keskittymään avaintavoitteisiin,

⁶Opinnäytetyön nimi oli Sosiaalisen hyvinvoinnin mittaaminen: Case Monikulttuurikeskus Kompassi. Kompassi tuottaa monikulttuurisuuteen ja vertaistukeen perustuvia toimintoja. Se on osa Setlementti Puijola ry:tä. (Barbatkov 2011, 6)

⁷Sosiaalisella vaikutuksella tarkoitetaan päätöksen, hankkeen tai toimen ihmiseen, yhteisöön tai yhteiskuntaan kohdistuvaa vaikutusta, joka aiheuttaa muutoksia ihmisten hyvinvoinnissa tai hyvinvoinnin jakautumisessa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus 2011).

koska kaikkia organisaation tavoitteita ei aina voi tilikauden aikana seurata. Tavoitteiden tulee kattaa kokonaisuus. Tavoitteiden määrittelemisen jälkeen, kysytään, mille tasolle tavoitteet asetetaan. Sosiaalisen tavoitteen tasoa osoittava asia, mittaustulos on indikaattori. Yhtä tavoitetta kohden käytetään yleensä useita indikaattoreita, jotka todentavat, missä määrin tavoite on saavutettu. Mittausvälineet, joilla kerätään tietoa toiminnan tuloksista – kuten esimerkiksi haastattelu, kysely jne., on mainittu budjetissa. On järkevää suunnitteluvaiheessa tutkia, miten jo olemassa olevia mittausvälineitä ja tietoja voidaan hyödyntää. Läpinäkyvyyttä antaa se, että tilinpäätöksessä kerrotaan, miten tiedot on hankittu. (Björk & Siltanen 2005; Marttila 2007; Merenmies & Kostilainen 2007)

”Tavoite ei ole tekemistä, vaan se on tavoiteltava olotila. Tavoite ilmaisee, mihin tilanteeseen pyritään ja halutaan päästä. – – Organisaation tulee itse valita, millaiseksi ja mille tasolle se haluaa omat tavoitteensa asettaa. Hyvällä tavoitteella on vetovoimaa, sitä kohti halutaan ponnistella ja sen saavuttaminen tuottaa suurta tyydytystä. Sosiaalisessa tilinpidossa on tärkeää oppia ajattelemaan ja kirjoittamaan omat haaveensa tavoitemuodossa.” (Björk & Siltanen 2005, 12)

Tavoitteiden saavuttamisesta kerätään tietoa tilikauden ajan erilaisilla mittausvälineillä, esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla. Toteutumista osoitetaan laadullisesti ja määrällisesti, esimerkiksi kuvauksilla ja tilastotiedoilla. Näiden käyttämisellä tulisi olla keskinäinen tasapaino. Tietoja voivat kerätä useat eri henkilöt. Kirjanpitäjä kokoaa kaikki tiedot tositteina kirjanpitoon. Sosiaalisen tilinpidon koordinaattori kantaa kokonaisvastuun tilinpidosta. Tilinpito on jatkuvaa ja säännöllistä tilikauden ajan, joka voi olla yksi kalenterivuosi tai pitempi ajanjakso. Kirjanpidon lopputuloksena syntyy tilinpäätös. (Björk & Siltanen 2005; Marttila 2007)

”Tilinpäätös palvelee yrityksen arvioinnin työkaluna ja ohjaa sitä yhteisesti päätettyyn suuntaan”, toteavat Håkan Björk ja Tytti Siltanen (2005, 20). Hyvä tilinpäätös on luettava ja liittyy arvioitavan toiminnan luontevasti mukaan koko organisaation toimintakenttään. Tilinpäätöksessä esitellään lyhyesti organisaation koko toiminta, jotta lukija pystyy hahmottamaan tarkasteltavan asian oikeisiin mittasuhteisiin. Hyvä tilinpäätös on luotettava. Ulkopuolinen tilintarkastaja tarkastaa tilinpäätöksen ja hän kirjoittaa tilintarkastuslausunnon. Tarkastuksen jälkeen tilinpäätös saatetaan sidosryhmien ja muiden kiinnostuneiden saataville julkaisemalla se. (Björk & Siltanen 2005; Marttila 2007)

Sosiaalisen tilinpidon prosessin tunnusmerkkejä ovat järjestelmällisyys ja säännöllisyys. Tilinpäätöksen piirteitä ovat tasapaino laadullisten ja määrällisten sisältöjen välillä, läpinäkyvyys, uskottavuus ja tuloksien vertailtavuus. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tilinpäätöksessä kerrotaan, miten tiedot on hankittu ja ilmoitetaan ne totuudenmukaisesti. Uskottavuudessa on kyse siitä, että seuratuista asioista on tositaite ja tilinpidon tarkastaa ulkopuolinen tilintarkastaja. Kaikessa arvioinnissa on olennaista se, että tuloksia hyödynnetään kehittämisessä. Sosiaalisen tilinpidon tunnusmerkkinä ja hyötynä pidetään tässä yhteydessä oppimista (Marttila 2007, 17).

Håkan Björk ja Tytti Siltanen (2005, 23) viittaavat organisaation oman tilinpitotavan kehittämiseen, kun he toteavat, että ”sosiaalinen tilinpito on jatkuvasti kehittyvä prosessi”. Se on myös siinä mielessä totta, että mitä useammat tahot tekevät sosiaalista tilinpitoa, syntyy sitä useampia sovelluksia tilinpidosta. Myös tilinpitoa eri hankkeissa ohjanneiden konsulttien parissa menetelmä kehittyi. Esimerkiksi Syfo Oy:ssä on kehitetty Sofie-palvelu, joka on sekä menetelmä että Internet-pohjainen työkalu yhteiskunnallisten vaikutusten tunnistamiseen ja arviointiin. Sen sanotaan yhdistävän sosiaalisen tilinpidon ja SROI-analyysin⁸ parhaat puolet. Menetelmä lanseerattiin viime vuonna Terve SOS 2011 -messuilla. (Sofie-palvelu 2012)

Sosiaalisessa tilinpidossa käytetään joitain taloushallinnon käsitteitä. Esittelen seuraavaksi menetelmän keskeiset käsitteet yhdistellen ja täsmentäen määritelmiä, joita on esitetty SoT-käsikirjassa (Björk & Siltanen 2005), Vastuunkantaja-oppaassa (Marttila 2007) ja Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen -julkaisussa (Merenmies & Kostilainen 2007).

Budjetti. Sosiaalinen budjetti sisältää sosiaaliset tavoitteet (tililuokat) ja niiden indikaattorit. Tavoite ei ole tekemistä, vaan tila, jota tavoitellaan. Tililuokka voi olla esimerkiksi hyvä ja luottamuksellinen sidosryhmäyhteistyö.

Indikaattori on sosiaalisen tavoitteen tasoa osoittava asia. Indikaattoreita tarvitaan yleensä useita yhden tavoitteen saavuttamisen osoittamiseen. Indikaattorit ovat sekä laadullisia ja määrällisiä.

⁸ SROI (Social Return on Investment) on Isossa-Britanniassa kustannus-hyötynalyysin pohjalta kehitetty menetelmä. Menetelmässä lasketaan, kuinka paljon yhteiskunnallisia päämääriä tavoittelevaan organisaatioon sijoitettu euro tuottaa yhteiskunnallisia euromääräisiä hyötyjä. (Sofie-palvelu 2012)

Kirjanpito tapahtuu säännöllisesti ja jatkuvasti tilikauden kuluessa. Kirjanpitoon kuuluu mittaaminen eli tiedonhankinta erilaisilla mittausvälineillä. Välineitä voivat olla kyselyt, haastattelut, esimerkkikuvaukset ja tilastotieto jne. Jokaiselle indikaattorille löytyy kirjanpidosta oma tositemite. Tositemite on kirjanpitoon viety todiste siitä, minkä asteisesti tavoitetaso on toteutunut.

Sosiaalisen tilinpidon vastaava eli sosiaalisen tilinpidon koordinaattori on henkilö, joka vastaa organisaatiossa sosiaalisesta tilinpidosta.

Tavoite. Sosiaalinen tavoite on tila, johon toiminnalla pyritään.

Tilikausi on sosiaalisen tilinpidon ajanjakso, joka on yleensä kalenterivuosi.

Tililuokka on toisiinsa liittyvien sosiaalisten tavoitteiden kokonaisuus.

Tilinpäätös. Sosiaalinen tilinpäätös on budjetin mukainen raportti tilikauden sosiaalisista tuloksista. Se on yhteenveto tilikauden aikana kerätyistä tositemiteistä, jotka osoittavat toiminnan vaikutuksia. Tilinpäätöksessä esitellään yleensä lyhyesti myös organisaatiota. Tilinpäätökseen liitetään tilintarkastuslausunto. Järjestöissä on mahdollista, että sosiaalinen tilinpäätös vahvistetaan vuosikokouksessa. Lopuksi tilinpäätös julkaistaan.

Tilintarkastus on ulkopuolisen henkilön tai ryhmän tekemä tarkastus, jossa todennetaan, että tilinpäätöksessä esitetyille tuloksille on tositemiteet ja että kirjanpito on tehty sosiaalisen tilinpidon periaatteiden mukaisesti. Tilintarkastaja laatii kirjallisen tilintarkastuslausunnon.

Tositemite on kirjanpidossa oleva dokumentti, joka osoittaa indikaattorin määrittelemän tavoitetason saavuttamista.

Tulos. Sosiaalinen tulos on organisaation oman tavoitteellisen toiminnan tuloksena saavutettu tila.

3. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni näyteaineistona olivat kuusi erilaista sosiaalista tilinpäätöstä, joita havainnoin ja joiden sisältöä erittelin. Arvioin sosiaalisista tilinpäätöksistä kolmea asiaa: raportin luettavuutta, arviointiprosessin toimivuutta, avoimuutta ja osallistavuutta sekä tilinpidon käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä. Opinnäytetyössäni on kyse metaevaluaatiosta, arviointien arvioimisesta. Metaevaluaatiolla tarkoitetaan arviointien laadun, yhdenmukaisuuden ja hyödynnettävyyden kriittistä tarkastelua etukäteen sovittua arviointikriteeristöä soveltamalla ja suhteuttamalla yksittäisten arviointien laatua toisiinsa (Virtanen 2007, 22).

Arviointikriteeristöä, jonka esittelen seuraavassa luvussa, rakentaessani käytin hyödyksi aiemmin esitettyjä, yleisesti hyväksytyjä tulkintoja laadukkaasta arvioinnista. Opinnäytetyössäni kerron tilinpäätöksistä totuudenmukaisesti ja teen arvottavia johtopäätöksiä (Robson 2001, 17–18). En kritisoi tai arvostele, vaan nostan esiin onnistuneita käytäntöjä ja mahdollisia epäkohtia (ks. Hyttinen 2006, 11). Niistä molemmista voi ottaa oppia. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:ssä halutaan hyödyntää toisten kokemuksia ja pyrkiä tekemään oman toiminnan arviointi ammattitaitoisesti ja laadukkaasti.

Suomessa on julkaistu vähän kirjallisuutta sosiaalisesta tilinpidosta. Lähdeaineistooni kuuluvissa julkaisuissa on kolme opaskirjasta⁹, jotka ovat syntyneet jonkin tietyn verkostohankkeen yhteydessä, niinpä ne heijastavat hankkeissa mukanaolijoiden viitekehystä. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisussa: Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen (Merenmies & Kostilainen 2007) menetelmää esitellään kuuden sivun verran. Edellä mainituissa julkaisuissa esitellään sosiaalisen tilinpidon vahvuudet. Sen avulla organisaatio voi osoittaa saavuttamansa sosiaaliset tulokset luotettavasti ja uskottavasti. Menetelmä nähdään hyödyllisenä sekä organisaation ulkoisten suhteiden että sen sisäisen toiminnan kehittämisen kannalta (ks. Marttila 2007, 13).

⁹ SoT-käsikirja (Björk & Siltanen 2005), Vastuunkantaja-opas (Marttila 2007) ja Opas sosiaaliseen tilinpitoon: Setlementtien sosiaalisen tilinpidon verkostohanke 2008–2011(Björk & Siltanen 2009)

Omassa opinnäytetyössäni tuon esiin myös sosiaalisen tilinpidon vahvuuksien rinnalla menetelmän haasteet. Sosiaalista tilipitoa on jo aiemmin tarkasteltu joissain opinnäytetöissä. Oma opinnäytetyöni eroaa aiemmista muiden muassa siinä, että tarkastelen sosiaalisen tilinpidon kokonaisuutta. Marjo Aittokallion (2010) opinnäytetyön aihe oli Asiakaspalautteen keruumenetelmät Naistarin¹⁰ sosiaalisen tilinpidon indikaattoreihin. Elina Vepsäläisen (2010) opinnäytetyö oli nimeltään Kuuluuko ihmisen ääni? Sosiaalisen tilinpidon pilotointi Pohjois-Uudenmaan työvoiman palvelukeskuksen Way-hankkeessa¹¹. Katri Barbatkovin (2011) opinnäytetyö oli Sosiaalisen hyvinvoinnin mittaaminen: Case Monikulttuurikeskus Kompassi (ks. sivu 22).

3.1. Opinnäytetyön tarkoitus ja menetelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä sosiaalisesta tilinpidosta ja tuottaa tietoa erilaisten organisaatioiden tekemien tilinpäätösten piirteistä. Havainnoin ja erittelin kuutta erilaista tilinpäätöstä, jotka olin valinnut näyteaineistoksi sisällöllisen kiinnostavuuden perusteella. Koska tavoitteenani oli koota tietoa ja ymmärtää sosiaalista tilipitoa, eikä etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia, niin näyteaineiston pieni koko oli mahdollinen (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182). Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostossa oli tarvetta saada tietoa erilaisten organisaatioiden tilinpäätöksistä, ymmärtää niitä ja ottaa niistä oppia. Yhdistysverkostossa toivottiin, että opinnäytetyössäni esittäisin suosituksia, joita he voisivat hyödyntää suunnitellessaan oman toimintansa arviointia.

Kokoamani tieto sosiaalisen tilinpidon käytänteistä auttaa osaltaan Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostoa löytämään itselleen oikeanlaisen ja sopivan tavan arvioida, silloin Yhdistysverkosto voi tuoda työnsä hyvinvointivaikutukset ja tulokset entistä paremmin näkyville ja vakuuttaa vahvemmin myös muut toimintansa ansioista. Samalla voin auttaa myös muita lukijoita, jotka pohtivat sosiaalisen tilinpidon käyttöönottoa omissa organisaatioissaan sosiaalisten vaikutusten mittaamiseksi ja arvioimiseksi. Välittämällä tietoa sosiaalisen tilinpidon käytänteistä ja arvioinnin laatuun

¹⁰ Naistarin virallinen nimi on Kansainvälinen Naisten Tapaamispaikka Naistari. Se on osa Pirkanmaalla toimivaa Setlementtilyhdistys Naapuri ry:tä. (Aittokallio 2010, 7)

¹¹ Pohjois-Uudenmaan työvoiman palvelukeskuksen Way-hanke toimii Hyvinkäällä. Hankkeen tarkoitus on auttaa pitkäaikaistyöttömiä ja vastata sesonki-, pätkä- ja osa-aikatyön haasteisiin (Vepsäläinen 2010, 17).

vaikuttavista tekijöistä, voin osaltani myötävaikuttaa sosiaalisen tilinpidon menetelmän ja myös yleisesti järjestöalan arvioinnin kehittämiseen.

Minulla ei ollut sitovia ennakoajatuksia sosiaalista tilinpitoa kohtaan, koska olin tutustunut menetelmään vasta viime syksynä, joten saatoin nostaa esiin erilaisia kiinnostavia tosiasioita tilinpäätöksistä. Analysointimenetelmäni oli yksinkertainen. Luin näyteaineiston, kuusi erilaista sosiaalista tilinpäätöstä, huolellisesti ja erittelin ja pohdin sitä, mitä tilinpäätökset sisältävät, mistä niissä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Opinnäytetyöni oli vain yksi mahdollinen tapa nähdä ja ymmärtää sosiaalisen tilinpidon käytänteitä. Laadullisen tutkimuksen tapaan käsittelin aineistoa ainutlaatuisina tapauksina ja tulkitsin aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Sitouduin ajatukseen, että kuvaan rehellisesti ja totuudenmukaisesti tarkastelemiani tilinpäätöksiä.

Hain sosiaaliset tilinpäätökset Internetistä Google -hakuohjelmalla, hakusanalla: sosiaalinen tilinpäätös. Haku tuotti noin 34 600 tulosta. Sen jälkeen poimin näytteeksi järjestyksessä tilinpäätöksiä – kuitenkin niin, etten ottanut mukaan saman taustajärjestön jäsenyhdistysten tilinpäätöksiä. Seuraavaksi valikoin mukaan sisällöltään erilaisia tilinpäätöksiä. Näytetilinpäätökset olivat erilaisten organisaatioiden tekemiä. Ne oli laadittu organisaation koko toiminnasta tai toiminnan osa-alueesta tai tietyistä hankkeista. Koska tilinpäätökset olivat julkisia ja niihin on kenen tahansa mahdollisuus tutustua, en pyytänyt lupaa tilinpäätösten käyttämiseen opinnäytetyössäni. Näyteaineistooni kuuluivat Kehitysvammaisten tukiliiton Aikuis-Malike -hankkeen, tamperelaisen Silta-Valmennusyhdistys ry:n, ja järvenpääläisen Setlementti Louhela ry:n kansalaistoiminnan tilinpäätökset. Lisäksi mukana olivat Helsingin kaupungin sosiaaliviraston Uusix-verstaiden, Päijät-Hämeen kyläohjelman ja järvenpääläisen Osuus-kunta Oma oksan tilinpäätökset. Tilinpäätökset olivat vuosilta 2006–2011, niissä esiintyi eripituisia tilikausia. Hankin ja analysoin aineiston maaliskuussa 2012.

Arvioin sosiaalisen tilinpäätösten luettavuutta, tilinpidon prosessia ja tilinpitämisen hyödynnettävyyttä seuraavien kriteereiden avulla:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

Ensimmäiseksi arvioin tilinpäätöskertomusten luettavuutta. Tässä yhteydessä tarkastelin sisällön ja ulkoasun selkeyttä. Toisena arvioinnin kohteena oli arviointiprosessi – tilinpäätöksissä esiin tulevien asioiden pohjalta. Huomioin prosessin toimivuutta, avoimuutta ja osallistavuutta. Kolmantena arvioinnin kohteena oli sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys – sekin tilinpäätöksissä ilmenevien tietojen perusteella.

Analyysini tulokset esittelen työn loppupuolella johtopäätöksissä. Lopuksi evästä Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostoa. Esitän keskeisiä kysymyksiä, joita on hyvä pohtia Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:ssä, kun suunnitellaan oman toiminnan arviointia. Esitän myös muutamia tärkeiksi näkemiäni arviointiin liittyviä ydinasioita, osa niistä on konkreettisia suosituksia, joita Yhdistysverkosto voi hyödyntää oman toiminnan arvioinnissaan.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöni tarkoitus, menetelmä ja kriteerit.

Miksi arvioin sosiaalisia tilinpäätöksiä?	Löytääkseni nykyisen sosiaalisen tilinpitokäytännön heikkoudet ja vahvuudet. Tämän pohjalta esitän suosituksia, joita opinnäytetyöni tilaaja voi käyttää hyödyksi sisäisen arvioinnin kehittämisessä.
Mitä arvioin?	Sosiaalisia tilinpäätöksiä
Mihin tuloksia käytetään?	Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry. hyödyntää tuloksia oman arviointikäytännön kehittämisessä
Kenen näkökulmasta ja kenelle arviointia tehtiin?	Järjestön näkökulmasta. Arviointi tehtiin Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:lle.
Miten arviointi toteutettiin?	Menetelmänä oli sisällön erittely ja arviointi.
Millä perusteella kerättyä arviointitietoa arvioitiin (kriteerit)?	<ul style="list-style-type: none"> • Tilinpäätöksen luettavuus. • Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus. • Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys.

3.2. Sosiaalisen tilinpäätöksen luettavuus

Miten sosiaalinen tilinpäätös tuo lukijan näkyville toiminnan tulokset? Saako lukija tilinpäätöksestä helposti ja nopeasti käsityksen järjestön toiminnasta ja siitä, mitä se

on toiminnallaan tavoitellut ja saavuttanut? Luettavuus tarkoittaa ennen muuta helpolukuisuutta, johon vaikuttavat tekstin rakenneominaisuudet ja sananvalinnat sekä lukuisat ulkoasuun vaikuttavat tekijät, esimerkiksi painojäljen selvyys. Luettavuutta käytetään usein ymmärrettävyyden synonyymina. Ymmärrettävyys riippuu pikemminkin siitä, kuinka tuttuja aihepiiri ja sanasto ovat lukijalle. Käytännössä luettavuus ja ymmärrettävyys kietoutuvat toisiinsa, ne ovat selvän kieliasun osatekijöitä. (Hirsjärvi ym. 2010, 292–293)

Viestintäkouluttaja Marketta Rentola (2010, 160–161) puhuu mediakirjoittamisen yhteydessä suuren ja monimutkaisen aiheen käsittelemisen kohdalla asioiden ilmaise- misesta niille sopivassa muodossa ja vaikuttavuudesta: ”Vaikuttavuus syntyy helpoudesta, vapaaehtoisuuden tunteesta ja visuaalisesta miellyttävyydestä. Lukijasta tuntuu, että hän hahmottaa vaikean asian kuin itsestään”. Sosiaalisella tilinpäätöksellä halutaan osoittaa toiminnan tulokset järjestön tärkeimmille sidosryhmille. Tilinpäätöksen tarkoitus on vaikuttaa esimerkiksi rahoittajiin, jotta he näkevät tärkeäksi rahoittaa järjestön toimintaa. Tilinpäätöstä voi elävöittää kuvin, taulukoin ja havainnepiirroksin (ks. Rentola 2010, 164). Panostamalla luettavuuteen ja selkeään, kiinnostusta herättävään ulkoasuun lisätään mahdollisuuksia siihen, että tieto tuloksista leviää ja tulee julki (Björk & Siltanen 2005, 20).

Ensimmäinen arviointiperuste oli siis *KRITEERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus*

Jota tarkastelin seuraavien kysymysten avulla:

- a) Onko tekstiä helppo lukea? Löytääkö tilinpäätöksestä vaivattomasti ja nopeasti olennaisen asian: mitä organisaatio on toiminnallaan tavoitellut ja saavuttanut? Onko tilinpäätös kattava, jotta lukijalle syntyy kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja samalla lukija pystyy asettamaan tilinpäätöksessä käsitellyn asian oikeankokoisiin mittasuhteisiin koko organisaatioon nähden? Onko tilinpäätös jäsennykseltään ja otsikoinniltaan selkeä? Ovatko yksityiskohdat virheettömiä, tarkkoja ja täsmällisiä?
- b) Onko tilinpäätöksessä käytetty kuvia, taulukoita ja kuvioita? Tukevatko kuvat tekstiä? Ovatko taulukot ja kuviot ymmärrettäviä?

3.3. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

Toimivuudella tarkoitan käytännön toteuttamisen vaatimia edellytyksiä, kuten esimerkiksi sitä, että sosiaalisen tilinpidon tekemiselle on riittävästi aika- ja osaamisresursseja. Håkan Björk ja Tytti Siltanen (2005, 9) ovat sitä mieltä, että sosiaalinen tilinpito vie yhtä paljon resursseja kuin taloudellinen kirjanpito. Arviointiprosessin *avoimuudella ja osallistavuudella* tarkoitan sitä, että prosessin on avoin eri yhteistyötahoilla ja muilla osallisilla on mahdollisuus osallistua arviointiprosessiin. Kun keskeiset sidosryhmät otetaan mukaan tilinpidon eri vaiheisiin, niiden sitoutuneisuus vahvistuu ja kiinnostus organisaation toimintaa kohtaan lisääntyy (Marttila 2007, 13). Se myös lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Osallistavasta arvioinnista puhutaan hyvin monenlaisen arvioinnin yhteydessä. Joskus keskitytään lähinnä siihen, että tiedon keruussa käytetään osallistavia menetelmiä (ks. Airaksinen 1998, 18). Se voi olla myös osa luonnollistasta yhteistyötä ja jokapäiväistä toimintaa sekä uutta kevyempää suhtautumista arviointiin ja sen käsitteeseen – käytäntöä muuttaen (emt. 18). Useimmiten osallistavan arvioinnin ymmärretään olevan sitä, että kohde otetaan mukaan arviointiin (Karjalainen & Huusko 2004, 16)

Toinen arviointiperuste oli siis *KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus*, jota tarkastelin seuraavien kysymysten avulla:

- a) Miten tilinpidon tekijöiden osaamis- ja aikaresurssit on hoidettu? Ovatko resurssit olleet riittävät? Onko käytetty esim. ulkopuolista konsulttia ohjamassa tilinpitoa?
- b) Onko seuranta- ja arviointi ollut järjestelmällistä ja jatkuvaa? Onko sosiaalisen tilinpidon menetelmää käytetty organisaatiossa jo aiemmin? Aiotaanko käyttää tulevaisuudessa?
- c) Millä tavoin sidosryhmät ja muut osalliset ovat osallistuneet seurantaan ja arviointiin? Keitä mukana on ollut? Miten heidät on saatu mukaan? Onko vuoropuhelu ja osallisuus toteutunut?

3.4. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

Käyttökelpoisuudella tarkoitan sitä, että arviointi on vastannut siihen tarpeeseen, miksi se on päätetty toteuttaa. *Hyödyllisyydellä* tarkoitan sitä, että arvioinnin tuloksia

voidaan hyödyntää. Hyödyntämistäkin voi katsoa monesta näkökulmasta. Tulosten lisäksi koko arvioinnin prosessi voidaan nähdä tärkeänä, koska se saa organisaatiossa aikaan oppimista ja sitä kautta arviointi on hyödyllistä. Oppiminen mainitaankin yhdeksi sosiaalisen tilinpidon tunnusmerkiksi (Marttila 2007, 17). Tarkastelen kuitenkin hyödyntämistä myös perinteisemmästä ja välineellisemmästä näkökulmasta, miten sosiaalisen tilinpidon esiin tuomia vaikutuksia on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä. Yleisesti on tiedossa, että arviointeja hyödynnetään melko vähän. Suurin syy arviointien hyödyntämättömyyteen on kenties se, että niiden sovellusta ja hyödyntämistä ei suunnitella. Tällöin arvioinnin prosesseista jää kohta ”tulosten hyödyntäminen” suunnittelematta. Tai sitten tuloksien sanomaa ei organisaatiossa ymmärretä. Syynä voi yksinkertaisesti olla myös henkilöstökysymykset. Jos ne henkilöt, jotka ovat vastanneet arvioinnista, siirtyvät muihin tehtäviin, niin voi käydä niin, etteivät muut tiedä asiasta tai intoa asian suhteen ei ole. (Karjalainen & Huusko 2004, 12–13)

Kolmas arviointiperuste oli siis *KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys*, jota tarkastelin seuraavien kysymysten avulla:

- a) Vastaako arviointimenetelmä niihin kysymyksiin, joihin on haluttu vastauksia? Miten yhdistyksen perustehtävä on muutettu toiminnaksi eli tehdäänkö sitä, mitä on tarkoitus tehdä? Onko tilinpäätöksessä tuotu esiin, mitä kehitettävää sosiaalisessa tilinpidon menetelmässä tai soveltamisessa on? Ovatko mittarit olleet päteviä eli ovatko ne mitanneet juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata? Löytyykö tilinpäätöksestä tasapaino laadullisten ja määrällisten sisältöjen välillä?
- b) Miten sosiaalista tilinpitoa on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä? Minkälaista oppimista on saatu aikaan? Minkälaisia kehittämissuhteita ja toteutettuja muutoksia on tuotu esiin?

4. NÄYTEAINEISTON KUVAUS JA ANALYSOINTI

Valitsin näyteaineistoni sisällöllisen kiinnostavuuden perusteella. Erilaisten organisaatioiden erilaiset tilinpäätökset antavat laajemman kuvan tilinpäätöksistä kuin esimerkiksi saman keskusjärjestön jäsenjärjestöjen tekemät samantyyppiset tilinpäätökset. Näyteaineiston monipuolisuuden avulla saatoinkin paremmin ymmärtää tilinpidon käytänteitä. Näytetilinpäätökset ovat laadittu organisaation koko toiminnasta tai toiminnan osa-alueesta tai tietyistä hankkeista. Joku tilinpäätös oli vasta organisaation ensimmäinen, kun taas joku toinen jo viides tilinpäätös organisaation historiassa. Aineistossa olivat Kehitysvammaisten tukiliiton Aikuis-Malike -hankkeen, järvenpääläisen Setlementti Louhela ry:n kansalaistoiminnan ja tamperelaisen Silta-Valmennusyhdistys ry:n koko toiminnan tilinpäätös. Lisäksi mukana olivat viisi vuotta kestäneen Päijät-Hämeen kyläohjelman ja järvenpääläisen Osuuskunta Omaoksen tilinpäätökset. Kaikki edellä mainittu tahot toimivat kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin rinnalle olin ottanut tilinpäätöksen myös julkiselta sektorilta, aineistossani oli mukana Helsingin kaupungin sosiaaliviraston Uusix-verstaisten tilinpäätös. Sosiaaliset tilinpäätökset ovat vuosilta 2004–2011. Hankin ja analysoin aineiston maaliskuuhun 2012. Jokaisesta tilinpäätöksestä löytyi jotain sellaista, josta Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto voi ottaa oppia. Jokaisesta tilinpäätöksestä löysin myös jotain kehitettävää.

TAULUKKO 2. Järjestö tai organisaatio ja linkki sosiaalisen tilinpäätökseen

Aikuis-Malike -hanke	http://www.malike.fi/media/Malike/tilinpaatos.pdf
Silta-Valmennus- yhdistys ry.	http://www.siltavalmennus.fi/images/kuvat/pdf/Sosiaalinen-budjetti.pdf
Setlementti Louhela ry.	http://www.naky2.fi/sostilinp/louhela_2010.pdf
Päijät-Hämeen kyläohjelma	http://www.phkylat.fi/file/files/Sot%20_julkaisu%202010.PDF
Uusix-verstaat	http://files.kotisivukone.com/uusix.kotisivukone.com/tiedostot/uusix_sot_2010_lores.pdf
Osuuskunta Omaoksa	http://www.omaoksa.fi/sivut/PDF/Omaoksen_Sos_tilinpaatos_2007_netti.pdf

4.1. Aikuis-Malike, sosiaalinen tilinpäätös 2007–2011

Aikuis-Malike -projekti oli Kehitysvammaisten Tukiliitto ry:n viisivuotinen projekti. Se täydensi lapsiperheitten Malike-toimintaa. Malike tulee sanoista: ”matkalle liikkeelle keskelle elämää”. Hanke edisti vaikeavammaisten henkilöiden osallistumista heille merkitykselliseen tekemiseen. (Aikuis-Malike sosiaalinen tilinpäätös 2007, 6–7).

Sosiaalisen tilinpäätöksen tilikausi on 1.5.2007–31.7.2011, se siis kattaa koko viisivuotisen hankkeen ajanjakson. Tilinpäätös rajoittuu tarkastelemaan vain vaikeavammaisten osallistumismahdollisuuksien lisääntymistä. Tulokset on esitetty sosiaalisena tilinpäätöksenä, vaikka sosiaalista tilinpitoa ei ole pidetty koko projektin ajan. Lukijalle jää epäselväksi, missä vaiheessa tilinpitoa on alettu pitää sosiaalisen tilinpidon menetelmän mukaisesti. Sosiaalista tilinpitoa on ollut ohjaamassa, Develooppi Oy:n toimitusjohtaja Tytti Siltanen.

”Päätimme esittää tuloksia koko projektin ajalta, mikä vaati paneutumista vuosien aikana kerättyihin materiaaleihin. Tarvittavia tietoja lähdettiin koamaan yhteisvoimin ja samalla saimme elää muistorikkaita hetkiä uudestaan”. (Aikuis-Malike sosiaalinen tilinpäätös 2007, 37- 38)

Tilinpäätöksen sivuja ei ole ahdettu täyteen tekstillä. Hyvälaatuiset valokuvat elävöittävät julkaisua, tukevat tekstiä ja avaavat lisää toiminnan vaikutuksia. Valokuvista välittyy asiakkaiden liikkumisen ja retkeilyn riemu sekä ammattilaisten apuvälineiden tuntemus ja lämmöllä tekemä työ. Sisällysluettelo ei auta lukijaa pääsemään asiaan kiinni: Otsakkeina on tililuokka 100, osatavoite 101 jne. Tavoitteiden kohdalla lukija ensin hämmentyy myös sisällön kanssa, ensimmäiseksi sosiaalisen tilinpidon otsikon alla mainitaan näkyvästi: ”Tavoite: Haluamme tarkastella, onko Aikuis-Malike verkostoillaan lisännyt vaikeavammaisten henkilöiden osallistumisen mahdollisuuksia” (emt. 9). Vasta sen jälkeen esitellään hankkeen tavoitteet tililuokkina. Pääosin tilinpäätösteksti on luettavaa ja siitä saa nopeasti kuvan monipuolisista osallistumismahdollisuuksista. Hankekokonaisuutta tilinpäätöksestä ei hahmota. Nyt lukijalla ei ole tietoa esimerkiksi Kehitysvammaisten Tukiliitosta, projektin taloudesta, työntekijä- tai kokonaisasiakasmäärästä. Eikä myöskään siitä, tavoitteliko hanke, jotakin muutakin kuin lisäävänsä vaikeavammaisten liikunnallisia osallistumismahdollisuuksia. Tilinpäätöksen pylväsdiagrammit ovat ymmärrettäviä. Hyvä kuvio kertoo enemmän kuin tuhat sanaa tai suuri joukko numeroita (Hirsjärvi ym. 210, 328). Kuvio välineitä hankkineis-

ta (Aikuis-Malike sosiaalinen tilinpäätös 2007, 19) ei kuitenkaan onnistu havainnollistamaan asiaa yksiselitteisesti. Luettavuutta ei paranna useiden erilaisten symbolien käyttö tässä yhteydessä. Kokonaisuutena tilinpäätöksen tekstiä olisi voinut tiivistää, nyt sitä on 40 sivua.

Tilinpäätöksen tiedot ovat koottua seurantatietoa sekä asiakkaitten ja yhteistyökumppaneiden kokemuksia. Tilinpäätöksessä ei tietoja ole analysoitu eikä siinä esitetä kehittämissuosituksia. Tavoitteitten saavuttamista on pyritty osoittamaan numerotiedoilla sekä asiakkaiden ja yhteistyötahojen antamalla kuvauksilla, joilla onkin paino tässä tilinpäätöksessä. Lukijalle syntyy käsitys, etteivät asiakkaat ja muut sidosryhmät ole olleet mukana esimerkiksi arvioinnin suunnittelussa:

”Kaikki kokemuksistaan kertovat vaikeavammaiset osallistujat valittiin arpomalla, koska emme halunneet etukäteen määritellä kenen ja millainen palaute poimitaan tilinpitoon. Haastatellut työntekijät ja lähi-ihmiset puolestaan poimittiin toimintaamme osallistuneista ja yhteistyökumppaneistamme.” (Aikuis-Malike sosiaalinen tilinpäätös 2007, 4)

Tilinpäätöksessä ihmiset ovat keskiössä, asiakkaat esiintyvät kuvissa ja ovat antaneet kuvauksia omalla nimellään. Siinä voi tulla eteen erilaisia haasteita, kun työkennellänsä vaikeavammaisten asiakkaiden parissa. ”Markus Rauhamäki oli mukana Suuressa Meriseikkailussa syksyllä 2010 Raumalla ja Merikarviolla. Tunnelmiin palattiin katsomalla retkellä kuvattuja kuvia, joissa Markus etsii uusia kokemuksia saaristossa. Markus ei kommunikoi puheella, mutta ilmeistä ja eleistä voi aistia retken olleen merkittävä (emt. 15).”

Tilinpäätös on esimerkki siitä, että asioita on mahdollisuus soveltaa. Tässä on sosiaalisen tilinpidon ajatuksen mukaisesti tuotu esiin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden ääntä. Tämän lisäksi on esitetty määrällistä tietoa. Sosiaalisen tilinpidon menetelmän mukaiset tavoitetasot, jotka ovat menetelmän hyödyllistä antia, puuttuvat nyt, tosin niitä ei ole voinut tietenkään asettaa jälkikäteen. Tämän huomion tuo esille myös tilintarkastaja lausunnossaan (emt. 37). Indikaattoreiden ja mittausvälineiden erot paikka paikoin hämärtyvät, minkä tilintarkastaja tuo myös esiin. Lukijalla heräsi kysymys, tarvitsiko tämä hankkeen elämyksellisiä hetkiä ja osallistumismahdollisuuksia esittelevä kooste ylipäänsä sosiaalisen tilinpidon elementtejä, esimerkiksi tililuokkatermejä, ympärilleen.

Opettavaiseksi kokemansa prosessin jälkeen ovat hankkeen toimijat jatkossa valmiita miettimään sosiaalisen tilinpidon toteuttamista koko Malike-toiminnasta. Tanja Tauria ja Annamari Tuominen toteavat, että tavoitteet ja toteutustapa on silloin mietittävä huolella, jotta saamme tuotua vaikeavammaisten henkilöiden oman äänen kuuluviin (Aikuis-Malike sosiaalinen tilinpäätös 2007, 38). Se ei kuitenkaan ole mielestäni heidän huolenaiheensa – senhän he osaavat jo nyt – olennaista on seuraavaksi keskittyä sosiaalisten tavoitteiden määrittelemiseen.

Yhteenvedoa tilinpäätöksen herättämistä ajatuksista:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

- *Hyvälaatuiset valokuvat voivat tuoda lisää toiminnan tuloksia esille. Aikuis-Maliken hyvälaatuisista kuvista välittyi asiakkaiden riemu ja kuvat näyttivät monipuolisen valikoiman liikunta-apuvälineitä.*

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

- *Organisaatiossa on pohdittava sitä, miten me ymmärrämme osallistavuuden ja miten se käytännössä toteutetaan. Vaatii usein aikaa, että löytyy yhteinen kieli, samansuuntainen tapa käsittää asioita ja ilmiöitä (Airaksinen 1998, 18). Miellessäni heräsi kysymys, minkä verran haastattelemisen osallistaa?*

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

- *Tilinpäätöksen tekemisen tarkoituksiksi ymmärsin seuraavan asian: ”Tavoite: Haluamme tarkastella, onko Aikuis-Malike verkostoillaan lisännyt vaikeavammaisten henkilöiden osallistumisen mahdollisuuksia” (emt. 9). Lähtötilanteesta ei ollut kuitenkaan tietoa, joten lukijalla ei ollut mahdollisuutta verrata hanke-työn aikaansaannoksia siihen tilanteeseen, jolloin hanke alkoi.*



KUVA 1. Liikunta-apuvälineet olivat kovassa käytössä Aikuis-Malike -hankkeessa (emt. 30)

4.2. Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöskertomus 2010

Silta-Valmennusyhdistys ry on tamperelainen yhdistys, jonka perustehtävänä on lisätä yhteiskunnallista tasa-arvoa, osallisuutta ja hyvinvointia auttamalla ja valmentamalla vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia ihmisiä vahvistamaan työ- ja toimintakykyään ja löytämään oman paikkansa yhteiskunnassa. Yhdistys siis valmentaa ja kouluttaa työttömiä ihmisiä. Muiden muassa Tampereen kaupunki ja Kansaneläkelaitos ostavat palveluita yhdistykseltä. Vuonna 2010 asiakkaita oli noin 1 300, heistä tamperelaisia 84 %. Yhdistyksen talouden volyyymi oli 5 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 2,8 miljoonaa euroa. (Silta-Valmennusyhdistys ry, Sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2010, 5–8)

Tilinpäätös koski toimintavuotta 2010. Silta-Valmennusyhdistyksessä tilinpidon käyttöön ottoon antoi sysäyksen yhteishanke. Toiminnanjohtaja Sampo Järvelä kertoo näin:

” – – lähdimme kehittämään ja ottamaan käyttöön sosiaalista tilinpitoa yhdessä kolmen järjestön kanssa Tampereen kaupungin sosiaalista yritystoimintaa tukevan projektin ja Syfo Oy:n tuella”. (Silta-Valmennusyhdistys ry, Sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2010, 5)

Hankekumppanit olivat Yhdessä Selviytymisen Tuki ry, Tampereen A-kilta ry ja Tampereen kaupungin hallinnoima sosiaalisen yritystoiminnan kehittymistä tukeva SYS-projekti. Hankkeen konsulttina toimi toimitusjohtaja Jaana Merenmies Syfo Oy:stä. (Emt. 5, 10)

Tilinpäätöksen vahvuus on se, että se muodostaa monella tavoin kokonaisuuden ja on hyvin perusteellinen, siinä kuvataan myös tilinpidon prosessi. Perusteellisuus on merkinnyt myös sitä, että tilinpäätös sisältää paljon tekstiä ja luettavuus on kärsinyt. Nopealla silmäilyllä lukija ei hahmota kokonaisuutta. Huolellisemmalla paneutumisella tilinpäätöksestä saa hyvin kokonaiskuvan yhdistyksessä tehtävästä työstä ja siitä, mitä yhdistys on toiminnallaan tavoitellut ja missä määrin se on sen saavuttanut tavoitteensa. Tilinpäätös etenee rakenteeltaan johdonmukaisesti. Otsikot auttavat löytämään asiat. Tilinpäätöksessä on nyt tiivistä tekstiä 26 sivun verran. Tiivistämällä ja yksinkertaistamalla tekstiä, luettavuus olisi parantunut. Ajoittain tilinpäätöksessä sorutaan kapulalakieleen:

”Yleishyödyllisen, palveluja tuottavan, organisaation näkökulmasta tällaisen arviointitiedon tuottamisen ja yleisemminkin arviointitiedon tuottamiseen liittyy merkittävänä pulmana osaamisen lisäksi resurssit” (emt. 25).

Lukijana ihmettelin, miksi tilinpäätöksessä ei kerrota hallituksen jäsenten nimiä. Nyt johto ja hallinto esitellään näin: ” Kahdeksanjäseninen sidosryhmien edustajista, eri alojen asiantuntijoista ja jäsenjärjestöjen ja henkilöstön edustajista koostuva hallitus” (emt. 8). Perusteellisuus lukijan mielestä ei aina välttämättä lisää uskottavuutta. Pitkän otsikkoketjun: Keskeiset sidosryhmät ja välttämättömät yhteistyötahot > Lisäarvoa tuottavat yhteistyötahot > Valtakunnalliset järjestöt ja verkostot päästä löytyy luettelosta muiden muassa Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Lukijasta tämä ei tunnu tarpeelliselta. Tilinpäätöksessä on valokuvia. Kuvista syntyy katsojalle mielikuva, että ne on voitu ottaa Silta-Valmennuksen toiminnasta, samalta toimialalta tai ku-

vapankista. Ne eivät onnistu avaamaan lisää toiminnan tuloksia tai tukemaan tekstiä. Tilinpäätöksessä ei ole kuvioita.

Silta-Valmennusyhdistyksessä on kehittämisosaamista. Yhdistyksessä ymmärretään seurannan ja arvioinnin merkitys kehittämisen työkaluna ja yhdistyksen strategiaan kytkeytyvänä asiana. Tilinpäätökseen tutustumalla saa kokonaiskuvan seurannan ja arvioinnin prosessista ja tavoitteiden määrittelemisestä. Arvot, missio ja visio on kuvattu ja ne heijastuvat tavoitteissa. Strategian kerrotaan olevan kuvatus strategiakartalla, joka on tilinpäätöksen liitteenä. Tarkastelemassani tilinpäätöksessä se ei kuitenkaan ollut mukana.

Kaikilla kolmella yhteistyöhankkeessa mukana olleella yhdistyksellä oli käytössään samat tililuokat. Tämän ratkaisun voisi uskoa syntyneen Tampereen kaupungin intressien pohjalta, jotta se saisi jossain määrin käyttöönsä vertailukelpoista tietoa. Tililuokkien sisältämät osatavoitteet ja niiden toteutumista kuvaavat indikaattorit olivat jokaisella järjestöllä omansa, mikä toisaalta vähentää vertailun mahdollisuutta. Silta-Valmennusyhdistyksen sosiaalinen budjetti sisälsi viisi tililuokkaa ja 36 eri indikaattoria. Tililuokat olivat:

- Tililuokka 100: Asiakkaan voimaantumisen ja elämäntaitojen tukija ja valmentaja, joka sisältää neljä tavoitetasoa ja kullekin tasolle kaksi mittaria
- Tililuokka 200: Asiakkaan työelämä-, opiskelu- ja asumisvalmiuksien valmentaja, joka sisältää kuusi tavoitetasoa ja kullekin tasolle yhdestä kolmeen mittaria.
- Tililuokka 300: Yhteistyötä edistävä kumppani, joka sisältää kolme tavoitetasoa ja kullekin tasolle kaksi mittaria.
- Tililuokka 400: Lisäarvon tuottaja yhteiskunnalle ja Tampereen kaupunkiseudulle, joka sisältää kuusi tavoitetasoa ja kullekin tasolle yhdestä kahteen mittaria
- Tililuokka 500: Osaamistaan kehittävä hyvä työyhteisö, joka sisältää kolme tavoitetasoa ja kullekin tasolle yhdestä kolmeen mittaria.

Silta-Valmennusyhdistyksen tilinpäätöksessä on analysoitu jokainen tililuokka. Niiden yhteydessä on aina selvitys aineistosta, mihin arviointitiedot perustuvat. Tilinpäätöksessä asiakkaiden ääni ei kuulu – ainoastaan kolme lyhyttä kommenttia lukuun ottamatta (emt. 11, 25).

Vuoden 2010 sosiaalisen tilinpidon budjetti valmisteltiin loppuvuodesta 2009 sosiaalisen tilinpidon projektiryhmässä ja laaturyhmässä, joka oli koottu henkilöstön ja johdon edustajista (emt. 8, 12). Budjettia laadittaessa on osattu hyödyntää omia, aiempia arviointikäytäntöjä. Tavoiteasettelujen pohjana olivat olleet vuoden 2009 tunnusluvut, joita oli jo aiemmin käytetty itsearvioinnin mittareina. Silta-Valmennusyhdistyksessä oli etsitty sellaisia sosiaalisia tuloksia ja vaikutuksia kuvaavia indikaattoreita, joiden käyttö olisi perusteltua myös tulevien vuosien sosiaalisessa tilinpidossa.

”Noin viidennes indikaattoreista on sellaisia, joissa tavoiteasettelu ei perustunut aiempaan mittaukseen ja tavoitetaso jouduttiin asettamaan pelkästään arvionvaraisesti. Näille indikaattoreille jouduttiin kehittämään myös uudet mittausvälineet. Tililuokkien ja indikaattoreiden määrittelyssä ja budjetoinnissa pyrittiin yhdistämään laatujärjestelmän ja tuloskortin mittareita sosiaalisen tilinpidon mittareihin, jotta välttyttäisiin liian raskaalta, vaikeasti hallittavalta ja paljontyölliseltä mittaristolta.” (Emt. 12)

Tilinpäätöksessä ei tehdä toimintaa koskevia kehittämissuhteita. Johtopäätökset ja hyödyntäminen -otsikon alla (emt. 25) tuodaan esiin sosiaalisen tilinpidon menettelyyn liittyviä ajatuksia. Esimerkiksi se, että asiakkaiden voimaantumista ja elämäntaitoja koskevia vaikutuksia on tällä hetkellä mahdotonta kuvata tulo- ja lähtötilanteen välisenä erona käytössä olevilla arviointivälineillä. Kokonaisuutena sosiaalisen budjetin laadinta oli koettu varsin haastavana tehtävänä, koska budjetti koski koko Silta-Valmennusyhdistys ry:n toimintaa. Yhdistyksessä aiotaan tulevaisuudessakin pitää sosiaalista tilinpidoa. (Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöskertomus vuodelta 2010)

TAULUKKO 3. Ote Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöksestä (Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöskertomus vuodelta 2010, 17)

310 Sillan tuottamat palvelut vastaavat monenlaisiin käyttäjäasiakastarpeisiin	311 Asiakkaita lähettävät eri tahot löytävät asiakkailleen soveltuvat palvelut. Tavoitetaso: Vähintään 13 eri asiakkaita lähettävää tahoa. 312 Eri palveluprosesseissa aloittaneiden asiakkaiden lukumäärä vuonna 2010. Tavoitetasot: • Kuntoutuspalvelut 120 asiakasta/v • Työ-, yksilö- ja ryhmävalmennus 550 asiakasta/v • Ammatillinen valmennus ja koulutus 120 asiakasta/v • Työhön tähtäävä valmennus 40 asiakasta/v	Asiakastietokannan henkilötietoraportin aloittaneet asiakkaat, kohta Mitä kautta ohjautui Silta-Valmennukseen. Sateenkaaren henkilötietoraportti 2, aloittaneet asiakkaat jaoteltuna eri palveluprosesseihin.	14 eri tahoa lähetti asiakkaita Siltaan Osittain saavutettiin 114 asiakasta (Tot.% = 95 %) 679 asiakasta (Tot %=123 %) 136 asiakasta (Tot % = 13 %) 31 asiakasta (Tot % = 76 %)
--	--	--	--

Yhteenvedoa tilinpäätöksen herättämistä ajatuksista:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

- *Lukijalle syntyy kokonaiskuva toiminnasta, kun tilinpäätöksessä kerrotaan myös yhdistyksen arvot, missio ja visio ja talouden tunnuslukuja. Lukija tulisi ajatella kirjoittamisen kohteena, silloin kielen tulisi olla helppolukuista, ei kapulakieltä.*

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

- *Ensimmäistä sosiaalisen tilinpidon budjettia laadittaessa on mahdollisuus hyödyntää omia, aiempia arviointikäytäntöjä.*

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

- *Hankkeessa mukana olleilla järjestöillä oli samat tililuokat, mutta jokaisella organisaatiolla omat indikaattorinsa. Onko se hyvä vai huono asia? Vertailun mahdollisuus järjestöjen kesken kuitenkin vähenee.*

4.3. Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös 2010

Louhelan setlementti on kokonaisuus, jonka muodostavat Setlementti Louhela ry., Louhelan Nuoret ry. ja Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy. Setlementti Louhelan tarkoitus on vahvistaa ja luoda yhteisöjä, joissa toteutuu aito kohtaaminen ja arjen jakaminen. Palkattua henkilökuntaa on noin 40. Louhela Setlementti toimii Järvenpään, Keravan, Tuusulan, Hyvinkään ja Nurmijärven alueella. Tilinpäätös on tuotettu osana setlementtien NÄKY-hanketta, jossa vuosina 2008–2011 useat setlementtijärjestöt ovat lähteneet pitämään sosiaalista tilinpitoa. Tytti Siltanen Develooppi Oy:stä, Håkan Björk CB Support Nordicista ja Anne Siekkinen NÄKY-hankkeesta ovat antaneet asiantuntija-apua. (Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös 2010, 4–9).

Lukijalle jäi epäselväksi, oliko kyseessä Setlementti Louhelan, siis kokonaisuuden kansalaistoiminnasta vai ainoastaan Setlementti Louhela ry:n piirissä tapahtuvasta kansalaistoiminnasta, koska tilinpäätöksen nimenä oli Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös. Se oli rajattu tarkastelemaan kansalaistoimintaa. Lukija ei kyennyt asettamaan tilinpäätöksen tuloksia mittasuhteisiin organisaation kokonaisuuteen nähden.

Setlementti Louhela ry:n tilinpäätöksen vahvuus on asiakkaitten äänen esiin tuleminen useiden kuvausten kautta. Kansalaistoiminta kuitenkin hukkuu julkaisussa käytettyyn laatikkorakenteeseen. Tilinpäätöksen taittotapa ei paranna luettavuutta. Sitä on ehkä ajateltu käyttämällä erilaisia kirjasinkokoja, värejä ja laatikkorakenteita, nyt nämä monet korostuskeinot hidastavat lukemista. Lukijan mielessä syntyy monenlaisia mielikuvia, jopa kirjasinvalinnoista. Tilinpäätöksessä oli käytetty kahta erilaista kirjasintyyppiä. Esimerkiksi indikaattorit ja asiakaskuvaukset on kirjoitettu erilaisilla fonteilla. Sisällysluettelo ei ole julkaisun alussa. Se löytyy vasta sivulta kymmenen, yhdistettynä tililuokkien listaukseen. Tiivistämällä tekstiosuuksia ja lyhentämällä sosiaalisen tilinpidon kuvausta, olisi sivumäärä nykyistä 29:tä pienempi. Tilinpäätöksessä on käytetty valokuvia. Lukijalle tulee mieleen, ettei valinnan varaa ole ollut kovin paljon. Tämä on ilmeisesti huomattu myös tekijöiden parissa, koska tilinpäätöksessä tuodaan esiin, että valokuvien keräämistä on systematisoitu (emt. 9). Taulukoita tilinpäätöksessä ei ole, indikaattoreiden tuloksia on havainnollistettu mitta-asteikoilla. Tilinpäätöksessä on tasapaino laadullisten ja määrällisten sisältöjen välillä.

Setlementti Louhela ry:n tilinpäätös on esimerkki siitä, kuinka perustehtävä on muuttettu tavoitteiksi ja toiminnaksi, josta heijastuvat organisaation arvot. Tilinpäätöksessä on esitetty Setlementti Louhelan arvot, visio ja toiminta-ajatus. Louhelan tilinpäätöksen budjetoituvaiheessa on oivallettu, että tilinpidon tarkoitus voi olla myös sen tarkistaminen, että onko Louhelan kansalaistoiminta perustehtävän mukaista (ks. Björk & Siltanen 2005, 2–4)

Toiminnanjohtaja Synnöve Sternberg tuo esiin tervehdyksessään, että tilinpidon prosessi on saanut aikaan oppimista: ”Olemme myös oppineet kysymään ihmisiltä asioita eri tavalla. Kyselyt niin asiakkaille, toimijoille kuin sidosryhmillekin ovat joutuneet rankan uudelleen arvioinnin kohteeksi – – ” (emt. 5). Sosiaalisen tilinpidon koordinaattori Pirjo Heikkilä tuo esiin menetelmän käyttämisen hyötyjä, se ohjaa tekemään seuranta systemaattisesti:

”Kuluneena vuonna tehostimme dokumentointia, kuten kuvausten ja valokuvien systemaattisempaa keräämistä. Olemme pyrkineet luomaan toimintarakenteita, jotka helpottavat arjen kiireen keskellä niin asiakkaiden, vapaaehtoistoimijoiden kuin muidenkin tahojen suusanallisen palautteen keräämistä.” (Emt. 9)

Tilinpäätöksessä ei esitetä arviointitiedon pohjalta johtopäätöksiä, eikä siinä esitetä toimintaa koskevia kehittämissuhteita. Setlementti Louhela tulee jatkossa pitämään entistä laajemmin sosiaalista tilinpitoa. (Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös 2010)



KUVA 2. Ote Setlementti Louhelan tilinpäätöksestä (Setlementti Louhela ry:n sosiaalinen tilinpäätös vuodelta 2010, 23)

Yhteenvetoa tilinpäätöksen herättämistä ajatuksista:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

- *Tilinpäätöksen taitto vaikuttaa ratkaisevasti luettavuuteen*

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

- *Indikaattorit osoittavat vain kerran tilikauden aikana mitattua asiaa*
- *Sosiaalinen tilinpito ohjaa toimimaan järjestelmällisesti*

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

- *Arvioinnin tarkoituksena voi olla oppiminen*
- *Tavoitteiden tulee heijastaa organisaation arvoja ja olla perustehtävän mukaisia*

4.4. Päijät-Hämeen kyläohjelman 2004 – 2009 sosiaalinen tilinpäätös

Päijät-Hämeen kyläohjelma 2004 – 2009 oli maakunnallinen kehittämisstrategia, jonka tavoitteeksi oli asetettu viihtyisät ja elinvoimaiset kylät. Sosiaalisen tilinpidon asiantuntijana koko ohjelmakauden ajan toimi Håkan Björk. (Kohti viihtyisiä ja elinvoimaisia kyliä? Päijät-Hämeen kyläohjelman 2004 – 2009 sosiaalinen tilinpäätös, 2)

Tilinpäätöksestä ei muodostu selkeää mielikuvaa siitä, mikä oikein oli toteutettu kyläohjelma. Esipuheen on laatinut Kylä välittää -hankkeen kyläasiamies (emt. 2). Lukijalle jää epäselväksi, koordinoiko tämä hanke kenties ohjelmaa. Toisaalta tilinpäätöksessä näkyy Päijät-Hämeen kylät ry:n logo, oliko tämä sittenkin koordinoititaho? Tilinpäätöksen sivumäärä on 15 sivua. Tekstissä on lueteltu useita yhteistyöhankkeita ja kylissä tapahtuneita asioita, lukijalle jäi epäselväksi, miten nämä kaikki liittyivät kyläohjelmaan. Tilinpäätöksessä käytetyt kuvat synnyttävät mielikuvan viihtyisistä ja elinvoimaisista kylistä. Tilinpäätösjulkaisun vahvuuksia on se, että siinä ei sosiaalisen tilinpidon menetelmä nouse pääosaan, esimerkiksi tililuokkia numerosarjoineen ei käytetä. Tililuokkien sijaan puhutaan tavoitteista, joita on neljä:

1. Kehitetään hyviä toimintatapoja ja uutta yhteistyötä. Sisältää viisi osatavoitetta ja 17 indikaattoria.

2. Kylässä on turvallista asua, tehdä työtä ja elää, kylässä viihdytään. Sisältää kuusi osatavoitetta ja 14 indikaattoria.
3. Kylien palvelut säilyvät ja monipuolistuvat. Sisältää kolme osatavoitetta ja 12 indikaattoria.
4. Uusia asukkaita tulee kylälle. Sisältää neljä osatavoitetta ja kuusi indikaattoria.

Lukijana jäin miettimään tavoitteiden realistisuutta ja haasteellisuutta. Esimerkiksi tililuokassa 3: Kylien palvelut säilyvät ja monipuolistuvat, yhtenä osatavoitteena oli: Nykyiset lähipalvelut pysyvät ennallaan. Päijät-Hämeessä on 19 kyläkauppaa. Asia on sellainen, johon vaikuttavat hyvin monet tekijät ja kyläohjelma voi vain osaltaan suosia itse kauppaa, kehottaa kyläläisiä käyttämään oman kylän palveluita tai järjestää erilaisia tilaisuuksia kaupan ympäristössä tai yhteistyössä kauppiaan kanssa jne. Tavoitteiden ja tavoitetasojen tulisi myös aueta helposti lukijalle. Esimerkiksi yhtenä hankkeen osatavoitteena oli liikenneturvallisuuden paraneminen kylissä. Indikaattorina oli alemman tiestön kunto. Lukijalle asia ei aukene, jos ei tunne tie- ja kuntoluokituksia tai valtion ja kuntien tienhoidon rahoituskäytäntöjä. Osatavoite vaikuttaa myös sellaiselta, johon vaikuttavat monet muutkin seikat kuin kyläohjelma.

Tilinpäätöksen vahvuus on siinä, että siinä on vertailtu tuloksia. Lähtötilanne vuodelta 2004 on mainittu aina silloin, kun se on ollut tiedossa ja välitilinpäätöksen tulos vuodelta 2006 on kerrottu ja lopuksi tilikauden päättyessä oleva tilanne. Lukija pystyy heti havaitsemaan kehityskulun.

<i>1.1 Kylä toimii paikalliskehittäjänä</i>			
Tavoitemittari 2009 = indikaattori	Lähtötilanne 2004	Välitilin- päätös 2006	Tilinpäätös 2004–2009
60 kylällä toimii rekisteröity kyläyhdistys tai muu vastaava kehittäjätaho	58	60	70 kylällä toimii kehittäjätaho
60 kylällä on kyläsuunnitelma	46	49	54 kylällä on kyläsuunnitelma
Kyläsuunnitelma on ajan tasalla. Puolet (50 %) kyläkyselyyn vastanneista kylistä vastaavat: <i>On, ajan tasalla</i>	37 %	35 %	23 %, 9 kyläsuunnitelmaa on ajan tasalla

KUVA 3. Ote Päijät-Hämeen kyläohjelman tilinpäätöksestä (Emt. 9)

Tilinpäätöksessä ei ole arviointitietoa analysoitu, eikä kerrottu mahdollisista jatkohankkeista. (Kohti viihtyisiä ja elinvoimaisia kyliä? Päijät-Hämeen kyläohjelman 2004 – 2009 sosiaalinen tilinpäätös)

Yhteenvedoa tilinpäätöksen herättämistä ajatuksista:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

- *Sosiaalisen tilinpidon ei tarvitse olla pääosassa tilinpäätösjulkaisussa*

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

- *Ensimmäisenä peruskysymyksenä on ratkaistava: miksi sosiaalista tilinpitoa tehdään ja ketä varten.*
- *Sosiaalinen tilinpito ei välttämättä ohjaa toimimaan järjestelmällisesti*

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

- *Tavoitteet tulisi olla sellaisia, joiden saavuttamiseen organisaatio voi itse vaikuttaa*
- *Lähtötilanne tiedot antavat vertailumahdollisuuden*

4.5. Uusix-verstaat: Sosiaalinen tilinpäätös 2010

Uusix-verstaiden tilinpäätös on mukana, koska halusin tarkastella myös muiden organisaatioiden kuin kolmannen sektorin toimijoiden tilinpäätöksiä. Tämä on esimerkki kuntasektorilla tehdystä tilinpäätöksestä. Vuoden 2010 sosiaalinen tilinpito on viides Uusix-verstaiden historiassa. Uusix-verstaat on Helsingin kaupungin suurin kuntouttavan työtoiminnan järjestäjä. Uusix-verstailla on yhteensä kolmetoista työpajaa: ompelimo, verhoomo, tekstiilipaja, keramiikka- ja korupaja, metalli- ja polkupyöräverstas, puuverstas, rakennusosasto, rakennusosien kierrätys, atk-koulutusta tarjoava Uusix-tietotekniikka sekä kaksi erityisesti nuorille alle 25-vuotiaille tarkoitettua pajaa, Painotex ja it-paja. Uusix-verstaiden keskeisin tehtävä on tukea kuntoutujan elämönhallintaa kokonaisvaltaisesti mielekkään toiminnan avulla. Kuntouttavassa työtoiminnassa vuonna 2010 Uusix-verstailla oli 463 henkilöä, mikä on 37,9 % koko kaupungin kuntouttavassa työtoiminnassa olleista henkilöistä. Keskivertainen pajallaoloaika oli 9 kuukautta. Uusix-verstaiden toiminta rahoitetaan suurimmalta osin Helsingin kaupun-

gin työllistämismäärärahoista. Vuonna 2010 Uusix-verstaiden kokonaisbudjetti oli 1,37 miljoonaa euroa (Uusix-verstaat: Sosiaalinen tilinpäätös 2010, 6–7)

Tilinpäätöksen vahvuuksia on selkeys ja helppolukuisuus; toimitus ja taitto ovat onnistuneet. Tilinpäätöksessä on 18 sivua. Toiminta on esitelty lyhyesti ja siitä syntyy helposti kokonaiskuva. Tilinpäätös on helppolukuinen ja kuvitus tukee tekstiä. Julkaisun ulkoasu luo mielikuvaa ekologisuudesta ja jopa designista. Laadullisten ja määrällisten sisältöjen kesken on tasapaino. Tilinpäätöksessä on selkeillä pylväskaavioilla kuvattu muiden muassa asiakasmääriä ja asiakkaiden työssäoloa pajoissa. Otsikoimalla täsmällisemmin joitain taulukoita, ne aukeaisivat lukijalle helpommin. Nyt esimerkiksi Työskentelymuoto-kaavion termit kuten huoltosuhteinen tai muu määräaikainen, ei anna Uusix-verstaiden toimintaa vähemmän tuntevalle lukijalle informaatiota. Tilinpäätöksessä kuuluu niin asiakkaan, yhteistyökumppanin kuin työntekijän ääni, esimerkiksi pääkirjoituksen on kirjoittanut yhteistyökumppani. Tavoitteet on asetettu konkreettisesti ja ne ohjaavat hyvin vaikutusten arviointia. (Uusix-verstaat. Sosiaalinen tilinpäätös 2010)

Tilinpäätöksessä on analysoitu arviointitietoja ja myös kehittämistyötä yleensä, jonka yhteydessä tuodaan esiin prosessien kuvaamisen merkitys. ”Seuraavaa vuoden 2011 tilinpäätöstä valmistellessa tullaan keskittymään erityisesti uusien, toiminnan prosesseista johdettujen ja selkeämmin toiminnan tuloksellisuutta ilmentävien mittareiden muodostamiseen” (emt. 16). Koska sosiaalista tilinpitoa on käytetty jo useamman vuoden ajan, niin tietoja on ollut mahdollisuus vertailla.

Pääkirjoitus	4
Bui MinhTuan:in tarina	5
Vuoden 2010 kohokohtia	5
1. Uusix-verstaiden esittely	6
1.1 Toiminnan rahoitus ja resurssit	6
1.2 Henkilöstö	6
Uusix-verstaiden toiminta-ajatus	7
2. Erityissosiaalityöntekijänä Uusix-verstailla	8
3. Sosiaalinen tilinpito Uusix-verstailla	9
3.1 Sosiaalisen tilinpidon taustamateriaali	9
4. Uusix-verstaiden sosiaaliset tulokset	10
Tililuokka 1: kuntoutustavoitteet	10
Tililuokka 2: talous ja resurssit	12
Saulin tarina	12
Tililuokka 3: sidosryhmien mielikuva Uusix-verstaista	14
Tililuokka 4: osaaminen ja uudistuminen	14
5. Yhteenveto	16
Suunnitteilla vuodelle 2011	17
Taulukoita	18

KUVA 4. Uusix-verstaiden tilinpäätöksen sisällysluettelo (Emt. 3)

Yhteenvetoa tilinpäätöksen herättämistä ajatuksista:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

- *Tilinpäätöksen visuaalinen ilme synnyttää lukijassa mielikuvia. Oman toimialan termit eivät ole välttämättä tuttuja ulkopuoliselle lukijalle*

-

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

- *Tämä tilinpäätös oli viides Uusix-verstaiden historiassa. Osaaminen menetelmän käytöstä näkyy*

-

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

- *Kehittämisajatukset kiinnostavat tilinpäätöksen lukijaa*
- *Vertailutieto aiempien tilinpäätösten tulosten kanssa auttaa kehittämistyössä*

4.6. Omaoksa osuuskunta: Sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2007

Tämä näytetilinpäätös on osuuskunnan toiminnasta. Järvenpääläinen, vuonna 1998 toimintansa aloittanut osuuskunta Pesula Omaoksa lopetti maaliskuussa 2012. Omaoksa oli sosiaalisen yrityksen tavoin toimiva yritys, jonka omistivat sen työntekijät. Yrityksen toimintaideana oli työllistää vaikeasti työllistyviä henkilöitä. Ihmisiä, jotka halusivat tehdä työtä ja lisäksi halusivat tehdä sen hyvin. Kaikki työntekijät olivat saaneet koulutuksen tehtäviinsä. Omaoksa tuotti pesulapalveluita, joita siltä osti muiden muassa Järvenpään kaupunki, palvelutalo Pihlavistokoti ja yksityiset henkilöt. Järvenpään kaupunki oli osuuskunnan suurin asiakas, jonka kanssa tehty ostopalvelusopimus kattoi lähes 90 prosenttia osuuskunnan tuloista. Vuodessa pestiin yli 87 000 kiloa pyykkiä. Vuoden 2007 liikevaihto oli 206 000 euroa. (Järvenpään Omaoksa osuuskunnan sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2007, 2–6)

Vuoden 2007 tilinpäätöksessä (emt. 2) kerrotaan, että muutokset toimintaympäristössä ovat vaatineet Omaoksan tulevaisuuden strategisten linjausten tarkistamista. Toiminnanjohtaja Kirsti Suvanto joutui toteamaan tiedotteessaan tammikuussa 2012, että Järvenpään kaupungin terveyskeskus ja Pihlavistokoti ovat siirtyneet käyttämään pyykkihuollossaan pääasiallisesti suurpesulaa Mikkelissä. Lopettamispäätökseen vaikutti myös se, että vuokrasopimus päättyi – koska kiinteistö, jossa pesula toimi, tullaan purkamaan lähitulevaisuudessa. (Tiedote 31.1.2012)

Omaoksassa oli ymmärretty arvioinnin merkitys:

”Se tarkoittaa sitä, että meidän pitää jatkuvasti kehittää ja arvioida toimintaamme, jotta se vastaisi asiakkaidemme ja kumppaniemme tarpeita. Siksi haluamme seurata työmme tuloksellisuutta” (Järvenpään Omaoksa osuuskunnan sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2007, 2).

Tilinpäätöksessä – joka oli toinen Omaoksan historiassa, on kuvattu Omaoksan arvot, toiminta-ajatus, visio ja sidosryhmät. Teksti on konstailematonta ja luettavaa, kokonaiskuva toiminnasta syntyy helposti. Sivuja tilinpäätöksessä on 40. Julkaisussa kuuluu vahvasti työntekijöiden ääni. Tilinpäätöksessä on muutama valokuvia arjen tilanteista. Tilinpidon tekemisen kerrotaan vieneen paljon aikaa ja vaatineen melkoista tahtotilaa. ”Ilman Response -projektia ja sieltä saamaamme tukea ja tietämystä Omaoksa ei yksin tästä olisi selvinnyt vielä vuonna 2007” (emt. 28). Tilintarkastuk-

sen on suorittanut kolmen hengen ryhmä. He antavat huomionarvoisia ohjeita ja konkreettisia neuvoja seuraavan tilinpäätöksen tekemiseen (emt. 29). He painottavat sitä, että tavoitteiden tulisi ilmaista tulevaa tilaa, lopputulosta eikä tekemistä. Indikaattorit tulisi määritellä selkeämmin ja konkreettisemmin, jotta ne mittaisivat tavoitetta, johon pyritään.

- 102 00: tavoitteen indikaattorit (oman elämän hallinta) selkeämmiksi ja konkreettisemmiksi; esim. omien raha-asioiden hoito
- Indikaattori 306 01 ei mittaa osaamista, vaan "kaupungin edustajien" tuntemusta organisaatiosta.
- 306 02 -03 indikaattorit eivät myöskään suoranaisesti mittaa osaamista, jota tililuokassa 306 00 tavoitellaan. Kyseiset indikaattorit mittaavat arvokkuutta ja tärkeyttä.
- 305 03 käsittelee työssäoppimisjaksojen määrää ("riittävästi työssäoppimisjaksoja") ja tavoitteena on laadukkaat työssäoppimisjaksot. Indikaattori ei siis kerro tavoitteen toteutumisesta.
- 305 04 kuvaa työssäoppimisjaksojen tarvetta, mikä ei liity Omaoksen toteuttamien työssäoppimisjaksojen laatuun. Tavoite kannattaisi määritellä hieman väljemmin, niin että se sisältää muutakin kuin laatuun liittyviä kysymyksiä.
- 404 02 "Työntekijöiden arvioiden mukaan yhteistyö Omaoksassa on sujuvaa" ei todenna tavoitteen "Omaoksa on turvallinen työpaikka" toteutumista.
- Tililuokka 300 00: Sidosryhmäkyselyiden toteutus tulee kuvata tarkemmin. Koska kyselylomakkeet ovat erillisiä ja tulokset käsitellään erillisenä, niin kyse on neljästä erillisestä kyselystä (kaupunki, oppilaitokset, avo/kuntoutuspalveluiden tuottajat ja yksityiset asiakkaat). Tällöin on kyselykohtaisesti kerrottava, monelleko henkilölle kysely on osoitettu, montako on vastannut ja mikä on vastausprosentti kussakin kyselyssä, sekä miten sähköpostikyselyitä on käytetty.

KUVA 5. Ote Järvenpään Omaoksen sosiaalisen tilinpidon tilintarkastuslausunnosta tuo hyvin esiin indikaattoreiden määrittelyjen haasteita (emt. 29)

Osuuskunta Omaoksa hyödynsi kerättyä tietoa toimintansa kehittämisessä, esimerkiksi aukioloaikaa pidennettiin saadun palautteen perusteella. Osuuskunnan kotisivulla ei ole sosiaalisia tilinpäätöksiä vuoden 2007 jälkeisiltä vuosilta.

Yhteenvedoa tilinpäätöksen herättämistä ajatuksista:

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus

- *Konstallematon kieli on luettavaa*

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus

- *On merkittävää, että saa tukea ja apua sosiaalisen tilinpidon teossa silloin kun, sitä tarvitsee*
- *Osaava tilintarkastaja voisi olla avuksi jo prosessin alusta alkaen*

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys

- *Tavoite on tila, ei tekemistä*

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

KRITTERI 1. Tilinpäätöksen luettavuus oli ensimmäinen arviointiperuste, jonka avulla tarkastelin sosiaalisia tilinpäätöksiä.

Tärkeintä lukijan näkökulmasta on löytää helposti tilinpäätöksestä toiminnan olennaisimmat piirteet ja se, mitä organisaatio on toiminnallaan tavoitellut ja missä määrin se on tavoitteensa saavuttanut. Tilinpäätösjulkaisun tekijöiden on ajateltava lukijaa kirjoittamisen kohteena! Näyteaineistossa olleista tilinpäätöksistä esimerkiksi Uusix-verstaiden tilinpäätös oli sellainen, jota oli helppo lukea ja toiminnan kokonaisuus hahmottui vaivattomasti lukijalle.

Joissain tarkastelemissani tilinpäätöksissä sosiaalisen tilinpidon menetelmä oli ”vie-nyt mennessään”, jopa niin paljon, että menetelmä nousi pääosaan tilinpäätösjulkaisussa. Sehän ei ole tarkoitus. Tilinpäätösjulkaisun tarkoitus on raportoida ja tuoda näkyville organisaation toiminnan sosiaaliset tulokset! ”Panostamalla luettavuuteen ja selkeään, kiinnostusta herättävään ulkoasuun lisätään mahdollisuuksia siihen, että tieto yrityksen tuloksesta leviää ja tulee julki”, muistuttavat Håkan Björk ja Tytti Silta-
nen (2005, 20). Jos halutaan, että tilinpäätöksiä luetaan, niin niiden on oltava luettavia; loogisesti eteneviä ja selkeitä. Julkaisun tekijöiden on tunnettava joitain yleisiä viestinnän periaatteita ja kielenhuollon suosituksia. Tilinpäätöksen tekijöiden mottona voisi olla: Selkeää tiedottamista ja ymmärrettävää kieltä!

On hyvä muistaa, että oman toimialan erityistermit eivät välttämättä ole kaikille tuttuja. Jos tilinpäätöksen teksti on vaikeasti ymmärrettävää kapulakieltä, joka ei kerro lukijalle mitään, niin ymmärtämistä ei auta, oli visuaalinen ilme mitä tahansa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen työtä leimaavat monet erityiskäsitteet. Ne on käytävä läpi, mitä niillä yleisesti ymmärretään, miten esimerkiksi Raha-automaatti-yhdistys niitä tulkitsee ja miten ne omassa järjestössä ymmärretään; keskeisten toimijoiden tulisi ymmärtää ne samansuuntaisesti.

Tein opinnäytetyötä tehdessäni yllättävän havainnon: lähdeaineistooni kuuluneissa sosiaalisen tilinpidon opaskirjoissa ei mielestäni avattu selkeästi käsitettä, mitä sosiaalinen vaikutus¹² tarkoittaa.

Kuvat kertovat aina enemmän kuin tuhat sanaa, tilinpäätöksessä kannattaa panostaa hyvälaatuisiin kuviin. Sen lisäksi, että ne tukevat tekstiä, ne voivat avata vielä lisää toiminnan tuloksia, kuten Aikuis-Maliken sosiaalisen tilinpäätöksessä tapahtui. Valokuvista välittyi liikkumisen riemu ja samalla lukija näki useita erilaisia liikunta-apuvälineitä.

KRITEERI 2. Arviointiprosessin toimivuus, avoimuus ja osallistavuus oli toisena arviointiperusteena, jonka avulla tarkastelin sosiaalisia tilinpäätöksiä. Kun suunnitellaan uuden seuranta- ja arviointitavan käyttöönottoa, on mietittävä, miten se toimii käytännössä. Eli on selvitettävä, onko sosiaalisen tilinpidon tekemiselle riittävästi aika- ja osaamisresursseja. Sosiaalisen tilinpidon menetelmä, täysin menetelmän mukaisesti toteutettuna, vaikuttaa ainakin alkuvaiheessa työläältä ja raskaalta.

Setlementti Louhela ry:n sosiaalisen tilinpidon koordinaattori Pirjo Heikkilä toteaa tilinpäätöksessä (2010, 9), että he halusivat lähteä liikkeelle tilinpidossa rajatusti. On mahdollista edetä myös pienin askelin ja tarkastella ensimmäisessä tilinpidossa tiettyä toiminnan osaa eikä koko toimintaa. Osuuskunta Omaoksan tilinpäätöksessä (Järvenpään Omaoksa osuuskunnan sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2007, 28) kerrotaan, ettei tilinpito olisi onnistunut ilman ulkopuolista tukea ja apua vielä toista tilinpäätöstä tehdessäänkään. Tarkastelemisani tilinpäätöksissä oli ulkopuolisena kouluttajana, hankkeen asiantuntijana tai sosiaalista tilinpitoa ohjaamassa joku kolmesta konsultista: Håkan Björk, Tytti Siltanen tai Jaana Merenmies. Aikuis-Malike -hankkeessa Tytti Siltanen, Päijät-Hämeen kyläohjelmassa Håkan Björk, Silta-

-
- ¹² ”Yritysten, yhdistysten ja muidenkin organisaatioiden toiminnan vaikutukset ovat aina laajemmat kuin vain yleisesti seurattavat taloudelliset vaikutukset” (Björk & Siltanen 2005, 2).
 - ”Suomessa on runsaasti erilaisia organisaatioita, joiden toiminta tuottaa yhteisöllistä hyvää. Tämä hyvä syntyy esimerkiksi tuottamalla sosiaalisia palveluita, työllistämällä henkilöitä, joiden on ollut vaikea päästä työmarkkinoille tai organisoimalla vapaaehtoistoimintaa. Raporteissa ja toimintakertomuksissa ei aina saada tätä yhteiskunnalle tuotettua lisäarvoa riittävän hyvin esiin. (Marttila 2007, 10)
 - ”Sosiaaliset tavoitteet kuvaavat organisaation tavoittelemia sosiaalisia, yhteisöllisiä tai yhteiskunnallisia tuloksia” (Marttila 2007, 27).

Valmennuksessa Jaana Merenmies, Setlementti Louhelassa Håkan Björk ja Tytti Siltanen sekä Response-projektin kautta Osuuskunta Omaoksassa ja Uusix-verstailla, ainakin sosiaalisen tilinpidon aloitusvaiheessa Jaana Merenmies.

Jokaisen järjestön on omien tarpeidensa ja resurssiensa mukaan valittava sopiva arviointitapa. Valittu arviointimenetelmä ei saa vaikea. Pitämällä asiat yksinkertaisina ja käytännönläheisinä sekä unohtamatta koko toiminnan lähtökohtaa ja lopullista hyödynsaajaa – ihmistä, päästään arvioinnissa jo pitkälle (Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategia 2011,11–12). Jos on mahdollisuuksia käyttää ulkopuolista apu, niin sekin on hyväksyttävää. Verkostoitumalla jo aiemmin sosiaalista tilinpidon tekneiden organisaatioiden kanssa, voi saada kokeneemilta tilinpidon tekijöiltä hyviä neuvoja.

Voisiko arviointiin suhtautua ylipäättänsä arkisemmin ja kepeämmin? Kenties aito osallisuus on ainoa tapa luoda järjestölle aidosti omanlainen arviointitapa. Kirsi Airaksinen (1998, 18) tuo sen esille näin: ”Osallistava arviointi on enemmän kuin pelkästään osallistumista arvioinnin suunnitteluun tai toteutukseen. Se on uutta, kevyempää suhtautumista itse arviointiin ja sen käsitteeseen – käytäntöä muuttaen”.

Sosiaalisesta tilinpidosta puhutaan osallistavana menetelmänä (Björk & Siltanen 2005). Sen sanotaan antavan kaikille organisaation sidosryhmille mahdollisuuden osallisuuteen sekä tarkoituksenmukaisen pohjan tulevista tavoitteista ja toimintatavoista päättämiseen (Merenmies & Kostilainen 2007, 21). Tarkastelemieni tilinpäätöstietojen perusteella en kuitenkaan saanut selkeää esimerkkiä, jossa toiminnan kohteena olevat olisivat esimerkiksi osallistuneet sosiaalisen tilinpidon suunnitteluun. Voikin kysyä missä määrin asiakasta osallistaa se, että häntä haastatellaan sosiaalisessa tilinpidossa käytettävää kuvausta varten? Mukana olevien asiakkaiden haastatteluissa kertomat kokemukset ovat arvokkaita, ne ovat tilinpidon myötä dokumentoitua hiljaista tietoa, joka on siirrettävissä dokumentoinnin jälkeen esimerkiksi uusiin hankkeisiin. Jäin kuitenkin miettimään, minkälaista valmistelutyötä organisaatioissa pitäisi tehdä, että asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat halukkaita lähtemään mukaan ja, että he ovat vahvasti ja aidosti mukana koko arviointiprosessin ajan. Osallistavan arvioinnin mahdollisuuksiin ja haasteisiin voisi joku toinen Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelija paneutua omassa opinnäytetyössään.

Tavoitteiden määrittelyminen ja tavoitetasojen asettaminen näyttöytyi joissain tilinpäätöksissä olleen haasteellista. Tavoitteen tulee olla sellainen, jonka toteutumiseen järjestö voi itse tai yhteistyökumppaneittensa kanssa yhdessä vaikuttaa. Jos järjestö voi vain vähän tai ainoastaan välillisesti vaikuttaa tavoitteen toteutumiseen, ei tavoite ole realistinen, eikä sitä pidä ottaa mukaan sosiaaliseen budjettiin, kuten Päijät-Hämeen kyläohjelman budjetissa oli aiemmin esitettyssä kauppaesimerkissä käynyt.

Tavoitteita on eriteltävä ja paloiteltava, kun mietitään indikaattoreita. Järjestön tekemän työn vaikutukset eivät ole aina itsestään selviä. Niiden ymmärtäminen edellyttää myös vaikuttaviksi ajateltujen toimintojen tai palveluiden pohtimista ja erittelemistä. Tavoitteiden asettaminen ja niiden rajaaminen auttaa hahmottamaan arvioitavan toiminnan kokonaisuutena ja myös näkemään sen, missä suhteessa se on puolestaan koko organisaation toimintakenttään nähden.

Tavoitteiden tulisi olla siis realistisia ja lisäksi vielä haastavia ja mitattavia, joten niiden asettamisessa riittää haastetta. Lisääkö vaikeutta kenties sosiaaliseen tilinpitoon talouskirjanpidosta lainatut käsitteet, tililuokka ja indikaattori? Olisiko sittenkin helpompi puhua tililuokista tavoitteina ja tavoitetasoista? Sosiaalisessa tilinpidossa keskitytään haluttujen vaikutusten tarkasteluun, jäinkin miettimään sitä, että miten sitten löydetään odottamattomat tai kielteiset toiminnan vaikutukset.

Uusix-verstaaiden tilinpäätöksen tuloksia oli mahdollista verrata aiempien tilinpäätösten tuloksiin. Päijät-Hämeen kyläohjelman tilinpäätöksessä oli jossain määrin tietoa lähtötilanteesta. Muissa sitä ei ollut. Lähtötilanne tuo pohjatiedon, johon tuloksia voi verrata. Vertailtavuuden mahdollisuus on mielestäni välttämätöntä, jotta tietoja voidaan hyödyntää toiminnan kehittämistä koskevassa päätöksenteossa. Jos tavoitteiden mukaisia mittaustuloksia ei ole aiemmasta olemassa, niin tilinpäätöksessä voisi kuitenkin kuvata lähtötilannetta olemassa olevin tiedoin. Tulokset on esitetty näytetilinpäätöksissä tilikauden tuloksina. Näytti myös siltä, että kutakin tavoitteen saavuttamista olisi mitattu yleensä vain kerran tilikauden aikana. Jos samaa asia mitattaisiin useamman kerran tilikauden aikana, sekin antaisi vertailun mahdollisuuden. Muussa tapauksessa sosiaalinen tilinpäätös on lukijalle vain näkymä tietystä hetkestä, tilannekatsaus; toisaalta sosiaalisen tilinpidon keskeinen tarkoitus on nimenomaan tuoda näkyville sosiaalisia tuloksia.

Jokainen organisaatio asettaa itse indikaattorit, niitä oli näytetilinpäätöksissä hyvin monenlaisia. Se myös aiheuttaa sen, että eri toimijoiden lähes yhtenevien tavoitteiden kohdalla on vaikea tehdä vertailua.

KRITEERI 3. Sosiaalisen tilinpidon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys oli kolmantena arviointiperusteena, jonka avulla tarkastelin sosiaalisia tilinpäätöksiä. Sosiaalista tilinpitoa pidetään arvioinnin menetelmänä (ks. Björk & Siltanen 2009, 2), mutta onko se sitä? Tietojen hyödyntäminen, joka on arvioinnin yleisin perustarkoitus, ei ollut vahvasti esillä näytetilinpäätöksissä. Näytetilinpäätöksiin koottu tieto oli muodostunut osittain sirpaleiseksi, joten hyödyntäminen oli kenties ollut sen vuoksi vaikeaa. En saanut juurikaan tietoa siitä, miten tilinpäätöstietoja tullaan mahdollisesti jatkossa hyödyntämään päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.

Sosiaalisen tilinpidon hyödyllisyys tuli esiin oppimisen kautta. Arviointiprosessi opettaa osallisia koko ajan ja siten hyödyttää organisaatiota. Oman toiminnan kyseenalaistaminen ja itsekriittisyys ovat osa oppimisprosessia, kuten Raha-automaattiyhdistyksen itsearviointioppaassakin (2004, 6) todetaan. Tilinpidon tekeminen mainittiin useammassa tilinpäätöksessä opettavaisena kokemuksena. Tilinpito oli esimerkiksi Settlementti Louhela ry:ssä antanut aiheen arvioida aiemmin käytössä olleita kyselyitä.

Jos sosiaalinen tilinpito ei olekaan arviointimenetelmä, niin onko se enemmänkin eräänlainen toiminnan ohjauksen menetelmä? Menetelmä ohjaa tekemään tavoitteellista toimintaa ja seuraamaan sitä säännöllisesti. Kaikki riippuu tietysti siitä, miten sosiaalinen tilinpito toteutetaan – tähän viittasi jo Raha-automaattiyhdistyksen edustaja Katri Barbatkovicin (2011, 35) opinnäytetyössä: ”Sosiaalisen tilinpidon merkitys määrittyy sen mukaan, miten sosiaalisen tilinpidon kokonaisuus ja tilinpäätös hoidetaan ja toteutetaan. – – senkin, kuten kaiken muunkin voi tehdä hyvin tai huonosti.”

Joka tapauksessa sosiaalista tilinpitoa suunniteltaessa tulisi miettiä, kuinka tietoja hyödynnetään. Tilinpidon suunnitelmassa voisikin olla yksi sarake lisää. Otsikkona olisi: Tietojen hyödyntäminen.

6. SUOSITUKSIA KESKI-UUDENMAAN YHDISTYSVERKOSTO RY:LLE

Keski-Uudenmaan yhdistysverkostossa on mietittävä, miksi ja kenelle arviointia tehdään, koska tarkoitus suuntaa arviointia niin, että siitä on hyötyä. Seuranta- ja arviointimenetelmän on oltava kohtuullinen olemassa oleviin voimavaroihin nähden. Pohdittavaksi tulee, missä määrin Yhdistysverkosto käyttää sosiaalista tilinpitoa toiminnan arvioinnissa. Vai toteuttaako se seurannan ja arvioinnin jotenkin muuten ja ainoastaan hyödyntää joiltain osin sosiaalisen tilinpidon ideaa? Hyödyllistä menetelmässä on tavoitteiden määrittäminen tavoitetasoineen, järjestelmällinen ja säännöllinen tietojen keruu, asiakas- ja yhteistyökumppaneiden antamien kuvausten käyttö.

Esittämällä työnsä tulokset selkeästi Yhdistysverkosto vakuuttaa myös muut toimintansa ansioista. Samalla se osoittaa rahoittajille, miksi yhdistysverkostoa tarvitaan ja miksi sen toimintaa kannattaa rahoittaa.

6.1. Luettava tilinpäätös tuo esiin toiminnan tulokset

Sosiaalisen tilinpidon päätarkoitus on tuoda esiin ja näkyville toiminnan tuloksia ja vaikutuksia, silloin on mietittävä julkaistavan tilinpäätöksen luettavuutta ja mikä osa julkaisussa annetaan menetelmälle ja sen käsitteistölle. Lukija on nähtävä kirjoittamisen kohteena. Mistä lukija on kiinnostunut? Mitä tietoa lukija tarvitsee? Tilinpäätöksestä tulisi saada helposti ja nopeasti käsitys järjestön toiminnasta ja siitä, mitä se on toiminnallaan tavoitellut ja saavuttanut. Kannattaa noudattaa yleisiä suomen kielen kirjoitusohjeita ja kielenhuollon suosituksia. Useammassa näytetilinpäätöksessä esiintyi käsitteitä, jotka eivät auenneet lukijalle, joka ei tuntenut organisaation toimintaa entuudestaan. Julkaisun informaatioarvoa ja luettavuutta sekä ymmärrettävyyttä voi testata yksinkertaisella tavalla: Ennen julkaisemista pyytää muutamia ulkopuolisia henkilöitä lukemaan tilinpäätöksen. Se voi tuottaa kullannarvoisia kommentteja, joiden avulla pystyy parantamaan tilinpäätöstä.

Valokuvat voivat avata lisää toiminnan vaikutuksia, on syytä käyttää hyvälaatuisia kuvia. Kuvavalintaakin on yksinkertaista testata: Irrottaa kuvat asiayhteydestään ja näyttää niitä muutamalle henkilölle. Sen jälkeen pyytää heitä lyhyesti kertomaan mielikuvista, joita kuvat herättävät. Tämän jälkeen julkaisun tekijät tietävät, ovatko mieli-

kuvat samansuuntaisia, mitä tekijätkin haluavat kuvien synnyttävän. Tilinpäätöksen tulisi olla rakenteeltaan looginen, esimerkiksi sisällysluettelo ja selkeä otsikointi auttavat lukijaa hahmottamaan kokonaisuuden. Kun pohditaan tilinpäätöksen visuaalista ilmettä, kannattaa Yhdistysverkoston tehdä yhteistyötä media-alan oppilaitosten kanssa.

Jos Yhdistysverkostossa arvioidaan sosiaalisen tilinpidon avulla jotain tiettyä toiminnan osa-aluetta, niin on mietittävä sitä, miten julkaisu toteutetaan. Voisiko se sisältyä toimintakertomukseen? Olisiko se erillinen julkaisu, jolla tuotaisiin esiin kuntien kaipaamaa tietoa toiminnan kärjistä (ks. Falck 2011, 29)? Itsestään selvää on, että julkaisu löytyisi Yhdistysverkoston kotisivuilta. Tällöin on hyvä miettiä sitä, miten julkaisu avautuu näytölle. Nähdäkseni näytetilinpäätösten tekstin, jouduin muuttamaan näytön zoomausta useamman näytetilinpäätöksen kohdalla.

Sosiaalisessa tilinpäätöksessä, kuten mielestäni myös muussa arviointiraportissa ja toimintakertomuksessa on hyvä esittää järjestön arvot, toiminta-ajatus, missio, visio ja strategia. Se antaa lukijalle kokonaiskuvan järjestöstä.

Tavoitteiden tulisi heijastaa järjestön arvoja ja olla perustehtävän mukaisia. Tavoitteita määriteltäessä pohdittavia kysymyksiä voisivat olla: Mitä tavoitteet tarkoittavat kohderyhmän kannalta? Mitä ne tarkoittavat jäsenyhdistysten yhteistyön kannalta? Mitä ne edellyttävät sidosryhmiltä? Tavoitteiden asettaminen liittyy tilinpidon prosessiin, mutta se heijastuu myös tilinpidon raporttiin. Jos tililuokkien tavoitteet ja niiden sisältämät tavoitetasot eivät ole loogisia kokonaisuuksia, ei asia avaudu lukijalle. Arvioinnin kannalta saadaan monipuolisempaa tietoa, jos on koottu niin määrällistä kuin laadullistakin tietoa. Se myös elävöittää raporttia. Näiden tietosisältöjen välillä tulisi vallita tasapaino, mikä on yksi sosiaalisen tilinpidon tunnusmerkeistä. Yksityiskohtien täsmällisyys, tarkkuus ja virheettömyys antavat luotettavan kuvan tilinpäätöksestä.

6.2. Parhaimmillaan arviointiprosessi on toimiva ja osallistava

Sosiaalisen tilinpidon toimivuus kytkeytyy osaamis- ja aikaresursseihin, mutta siinä on kyse myös asenteesta, että arviointiprosessi nähdään luontevana osana arjen työtä ja ymmärretään, että siihen täytyy varata aikaa. Sosiaalisen tilinpidon tekemi-

seen tarvittava työaika riippuu siitä, arvioidaanko koko toimintaa vai jotakin toiminnan osa-alueita. Budjetin koko ja se, kuinka työläitä mittausvälineitä käytetään tietojen keruuseen vaikuttavat myös työmäärään. Keski-Uudenmaan yhdistysverkostossa kannattaa edetä pienin askelin ja tarkastella ensimmäisessä tilinpidossa tiettyä toiminnan osaa eikä koko toimintaa. Näin Yhdistysverkostossa voidaan samalla opetella uutta tapaa arvioida ja myös kehittää sitä.

Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostolla on olemassa yhteys esimerkiksi Setlementti Louhela ry:hyn, jonka toimesta on tehty sosiaalista tilinpitoa Olohuoneverkoston – toiminnasta, jossa Yhdistysverkostokin on mukana. Ajattelen, että tukea voi saada toisilta järjestöiltä, jotka ovat jo aiemmin tehneet sosiaalista tilinpitoa, silloin ei tarvita välttämättä ketään ulkopuolista konsulttia avuksi. Myös se, että sosiaalisen tilinpidon tarkastaja on osaava ja alusta alkaen prosessissa mukana auttaa tilinpidossa.

Jotta arviointiprosessi on avoin, niin sidosryhmillä ja muilla osallisilla tulisi olla mahdollisuus osallistua arviointiprosessiin. Keski-Uudenmaan yhdistysverkostossa on mietittävä, miten se käytännössä toteutetaan. Björk ja Siltanen (2005, 11) kehottavat hallitusta laatimaan listan sidosryhmistä. Ensimmäisessä vaiheessa listataan kaikki organisaatiot, viranomaiset, yhdistykset tai henkilöryhmät, joita toiminta tavalla tai toisella koskettaa. Sen jälkeen ryhmät priorisoidaan ja jäljelle on tarkoitus jäädä muutama tilinpitovuoden kannalta tärkein ja keskeinen ryhmä. Ryhmät ovat siis sellaisia, joille yhdistyksen toiminnan tuloksilla on merkitystä ja joille sosiaaliset tulokset halutaan osoittaa. Samaa ideaa voisi toteuttaa myös perinteistä toimintakertomusta tehtäessä. Sitä työstäisikin aiempaa isompi joukko. Työntekijät ja hallitus yhdessä keskeisten yhteistyökumppaneiden ja jäsenistön kanssa laatisivat toimintakertomuksen. Valokuvat ja kuvaukset toisivat näkyville toimintakertomuksessa sidosryhmien merkittäväksi kokemat toiminnan tulokset.

Useassa tarkastelemassani tilinpäätöksessä toiminnan kohteena olevat ihmiset näkyivät ja heidän äänensä kuului tilinpäätöksissä, joskaan en saanut selkeää mielikuvaa heidän vahvasta osallistumisesta arviointiprosessiin. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostossa on mietittävä, miten osallisuutta vahvistetaan sen omassa arviointikäytännössä. Tämä on asia, joka voisi kiinnostaa myös jotakuta Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijaa niin paljon, että hän tekisi aiheesta oppinäytetyön.

Arviointiin liittyvät myös eettiset kysymykset. Arvioinnilla ei tule tehdä haittaa yhdellekään osapuolelle (Fields 2009, 23). Käytännössä se voi tarkoittaa sitä, että valokuvattavat antavat suostumuksensa siihen, että kuvia voidaan käyttää tilinpäätöksessä tai koulutukseen osallistuvat tietävät, että kirjallisia palautteita voidaan käyttää tilinpäätöksessä jne.

6.3. Arviointi vastaa tarpeeseen ja sitä voidaan hyödyntää

Arviointia suunniteltaessa on mietittävä, miksi ja kenelle arviointia tehdään. Suunnitellessaan omaa seuranta- ja arviointikäytäntöään on Keski-Uudenmaan Yhdistysverkoston hyvä ottaa huomioon myös Raha-automaattiyhdistyksen tuleva seurannan menettelytapa, jotta Yhdistysverkostossa voidaan toimintaa arvioidessa kerätä tietoa myös rahoittajaa varten samalla vaivalla. Budjettia laadittaessa yhdistysverkostolla on mahdollisuus hyödyntää omia, aiempia mittausvälineitä, esimerkiksi vapaaehtoisille suunnattua kyselyä. On hyvä myös tarkastella jo käytössä olevia mittausvälineitä, onko niissä kenties jotain parannettavaa.

Arviointitiedolle antaa arvon sen käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys. Kun järjestö haluaa osoittaa olevansa asiantuntijajärjestö, on sillä oltava käsitys, mitä sen toimintakentällä tapahtuu. Tämän tietämyksen pohjalta se voi paremmin nähdä, mitä tietoa sen tarvitsee arvioinnissa kerätä ja esimerkiksi asiakaspalautteiden sanoma tulee oikein tulkituksi, koska se tietää mihin kokonaisuuteen se liittyy.

Useimmissa tarkastelemissani tilinpäätöksissä keskityttiin lähinnä toiminnan tulosten näkyville tuomiseen. Tilinpäätökseen tulisi mielestäni sisällyttää myös tietojen analysointia, johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita, jotka ovat arvioinnin yleisin päätarkoitus. Tämä vaatii arviointitiedolta vertailukelpoisuutta. Analysointi, johtopäätökset ja kehittämissuhteet antaisivat järjestöstä kuvan, että se osaa myös ammattimaisesti kehittää toimintaansa.

Arviointitietoja voi hyödyntää päätöksen teon lisäksi monin tavoin, niitä voi hyödyntää muiden muassa markkinoinnissa. Esimerkiksi vapaaehtoisten antamia kuvauksia voi

hyödyntää uusien vapaaehtoisten rekrytoinnissa. Jokin tieto – kuten vapaaehtoisten tekemä työtuntien suuri määrä – voi saada toimittajan tekemään lehtijutun jne.

Joskus arviointiprosessi voi olla kuitenkin hyödyllisempi kuin arviointitiedot sinänsä. Arviointiprosessin aikana tapahtuva oppiminen voi saada mukana olevat sitoutumaan vahvasti toimintaan, josta on hyötyä jatkossakin. Kun arviointiprosessia mukana olevat pohtivat yhdessä onnistumisia ja epäonnistumisia, niin arviointiprosessi voi samalla kirkastaa heidän mielissään yhteisen, selkeän näkemyksen siitä, mitä ovat Yhdistysverkoston toiminnan keskeiset kärjet.

7. LOPUKSI

Olen tarkastellut sosiaalisia tilinpäätöksiä ja asettanut kysymyksiä valitsemastani näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka minulle on syntynyt sosiaali- ja terveysjärjestöissä työhistoriani kautta sekä arviointia ja sosiaalista tilinpitoa käsittelevään lähdeaineistoon perehtymällä. Opinnäytetyössäni esittämät ajatukset pohjautuvat omiin havaintoihini. Havaintoni eivät ole yleistettävissä. Opinnäytetyöni kaltaisessa analyysissä ei edes voi saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä (Hirsjärvi ym. 2010, 161).

Olen pyrkinyt kuvamaan tarkasti näyteaineiston valinnan ja eri vaiheet, joita tein analysoidessani tilinpäätöksiä. Opinnäytetyöni tuotti tietoa ja analyysin tekeminen antoi minulle lisäymmärrystä sosiaalisesta tilinpidosta. Mielestäni onnistuin valottamaan sosiaalista tilinpitoa uudella tavalla. Jokainen lukija voi itse tehdä johtopäätöksiä tulosten hyödyllisyydestä ja hyödyntää mahdollisesti haluamiaan tuloksia ja siirtää sillä tavoin opinnäytetyöni tuloksia eteenpäin.

Opinnäytetyöni edesauttaa osaltaan Keski-Uudenmaan Yhdistysverkostoa luomaan omanlaistaan sosiaalisen tilinpidon tai arvioinnin käytäntöä. Opinnäytetyön tilaajalta saatu palaute kertoo, että työni on helposti hyödynnettävissä ja sillä on sovellusarvoa: ” Se heittää selkeitä ydinkysymyksiä Yhdistysverkostolle ja haastaa Yhdistysverkoston toimijoita pohtimaan sosiaalisen tilinpidon soveltuvuutta omaan toimintaan

tai mihin osa-alueeseen sitä kannattaa soveltaa vai kannattaako kenties poimia menetelmästä vain joitain soveltuvia osia omaa arviointia varten.”

Opinnäytetyöni voi auttaa myös muita lukijoita, jotka pohtivat sosiaalisen tilinpidon käyttöönottoa omissa organisaatioissaan. Välittämällä tietoa sosiaalisen tilinpidon käytänteistä ja arviointiin vaikuttavista tekijöistä, voin osaltani myötävaikuttaa sosiaalisen tilinpidon menetelmän ja myös yleisesti järjestöalan arvioinnin kehittymiseen.

Sosiaalisessa tilinpidossa asetetaan ensimmäiseksi organisaation sosiaaliset tavoitteet. Tavoitteiden konkreettinen määrittely selkiyttää toimintaa ja ohjaa sitä samalla tavoitteiden suuntaan. Useimmilla meistä on myös omassa elämässämme tavoitteita, jotka ohjaavat meitä löytämään parhaimman reitin päämääräämme. Minä olen saavuttanut yhden tavoitteeni, opinnäytetyöni on nyt tehty. Selkeiden tavoitteiden tärkeydestä muistuttavat myös Ihmemaan Liisa ja kissa:

Liisa kohtaa Hangon kissan ja kysyy tältä ohjetta:

“Kertoisitko minulle mihin suuntaan täältä pitäisi lähteä.”

“Se riippuu aika paljon siitä, minne haluat mennä”, vastasi kissa.

“Ei sillä niin väliä...”, sanoi Liisa.

“Sitten on se ja sama mihin suuntaan menet”, sanoi kissa.

“...kunhan vain pääsen *johonkin*”, Liisa lisäsi selitykseksi.

“No, mutta se onnistuu varmasti, kunhan vain kävelet tarpeeksi pitkään”, sanoi kissa.

(Carroll Lewis 2000, 103)

LÄHTEET

Aikuis-Malike, Sosiaalinen tilinpäätös 2007–2011. Viitattu 17.4.2012.

<http://www.malike.fi/media/Malike/tilinpaatos.pdf>

Airaksinen, Kirsi 1998 (toim.) Innostu! Innosta! Kehitysyhteistyön palvelukeskus Ke-
pa. Raportit 25. Viitattu 16.4.2012. [https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/innostu-
innosta.pdf](https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/innostu-innosta.pdf)

Aittokallio, Marjo 2010. Asiakaspalautteen keruumenetelmät Naistarin sosiaalisen
tilinpidon indikaattoreihin. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun pe-
rustutkinnon opinnäytetyö.

Arviointitoiminta 2012. Viitattu 3.4.2012. <http://www.jarjestoarviointi.fi/>

Arvioiva ajattelu projektitoiminnassa 2004. RAY: Espoo. Viitattu 3.4.2012.

https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/RAY_itsearviointiopas2004.pdf

Arvot. Viitattu 15.3.2012. <http://www.yhdistysverkosto.net/yhdistysverkosto/arvot/>

Avustusstrategia 2012–2015. 2011. RAY:Espoo

Avustusstrategian 2012–2015 toimeenpanosuunnitelma vuosi 2013. 2011. Viitattu
15.4.2012.

https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/toimeenpanosuun_final_LR.pdf

Barbatkov, Katri 2011. Sosiaalisen hyvinvoinnin mittaaminen: Case Monikulttuurikes-
kus Kompassi. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon
opinnäytetyö.

Björk, Håkan & Siltanen, Tytti. 2005. SoT-käsikirja. Sosiaalinen tilinpito. Menetelmä
sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tulosten mittaamiseksi ja esittämiseksi. Suomen
kylätoiminta ry. Viitattu 4.3.2012.

<http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/SoT-kasikirja1.pdf>

Björk, Håkan & Siltanen, Tytti 2009. Opas sosiaaliseen tilinpitoon. Settlementtien sosiaalisen tilinpidon verkostohanke 2008–2011. Jyväskylän ammattiopiston paino. Viitattu 4.3.2012. http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/pikaopas_2009.pdf

Carroll, Lewis 2000. Suom. Nevanlinna, Tuomas. Liisa Ihmemaassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Falck, Hanna 2011. Tavoitteena kumppanuus. Kartoitus Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen toiminta-alueen kumppanuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäyte-työ.

Fields, Marion 2009. Järjestöarvioinnin ilmansuuntia: Arvioinnin taustaa ja teoriaa. OK-Opintokeskus. Viitattu 3.4.2012. http://ok-opintokeskus.fi/files/Arvioinnin_taustaa_ja_teorjaa.pdf?file=999

Harju, Aaro 2005. Yhteisellä asialla. kansalaistoiminta ja sen haasteet. 2. painos. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Heikkala, Juha 2005. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. 3.painos. Tampere: Tampereen yliopisto

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyttinen, Nina K. (2006). Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto

Jalava, Janne 2011. Seurannan sisältö ja kehittäminen.uusien avustuksiensaajien koulutus 2.3.2011 Helsinki. Raha-automaattiyhdistys ry. Viitattu 4.3.2012. https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/Uusien_koulutus_020311.pdf

Järjestöbarometri 2011. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Viitattu 4.3.2012. http://www.stkl.fi/2011_JB_tiedotustilaisuus.pdf

Järvenpään Omaoksa osuuskunnan sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2007: Erilaisuus sallittu! Viitattu 19.4.2012.

http://www.omaoksa.fi/sivut/PDF/Omaoksan_Sos_tilinpaaotos_2007_netti.pdf

Järvinen, Minna Riikka 2011. Kansalaisyhteiskunta lehti 1/ 2011, 99–106. Viitattu 6.3.2012.

http://kans.jyu.fi/lehti/2011-1/puheenvuoro_jarvinen/view?searchterm=tavoit

Kankainen, Tomi 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja

Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, Jyväskylän yliopisto 2012 Viitattu 24.2.2012. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Karjalainen, Asko & Huusko, Mira 2004. Arviointiajattelun pikaopas. Viitattu 13.4.2012.

http://www.oulu.fi/opetkeh/pdf/verkkojulkaisut/arviointiajattelun_pikaopas.pdf

Kohti viihtyisiä ja elinvoimaisia kyliä? Päijät-Hämeen kyläohjelman 2004 – 2009 sosiaalinen tilinpäätös. Viitattu 17.4.2012.

http://www.phkylat.fi/file/files/Sot%20_julkaisu%202010.PDF

Kytölä, A. 2011. Arvioinnilla vahvemaksi. Tukipotti 3/2011, 10–11.

Linnemäki, Soile-Maria 2012. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n jäsenmäärä. Vapaaehtoistoimijoiden määrä ja työpanos. Tiedottamisen tavat. Suullinen tiedonanto 26.4.2012

Linnemäki, Soile-Maria 2012. Opinnäytetyöstäni. Miten Yhdistysverkoston toimintaa on arvioitu tähän asti? Email eeva.poyhonen@pp.inet.fi 17.4.2012.

Loimu, Kari 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY-pro Oy

Marttila, Sirpa 2007 (toim.) VASTUUNKANTAJA. Opas sosiaaliseen tilinpitoon sosiaalisesti työllistävillä organisaatioilla. Suomen Punainen Risti. Viitattu 17.4.2012.

http://www.syfo.fi/forum/vastuunkantaja_opas.pdf

Merenmies, Jaana & Kostilainen, Harri 2007(toim.). Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.4.2012

http://teematyo.diak.fi/files/diak_tematyo/Dokumentit/Sosiaaliset_vaikutukset_hydyntaminen_Syyskuu_2007.pdf

Mitä on etiikka ja mitä on moraalit? 2012. Viitattu 17.4.2012.

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=352>

Nenonen, Kari 2011. Kohtaavatko julkisen vallan strategiat – syntykö uusia yhteistyö-tapoja. Luento järjestöjohtamisen sosiaali- ja terveyspolitiikan kehittämissymposiumissa. Kuntaliitto. Viitattu 15.3.2012.

http://www.stkl.fi/2011_jarjestojohto_Nenonen.pdf

Näky 2. Viitattu 17.4.2012. <http://jyvala.fi/index.php?page=hankkeet-ja-projektit>

Oikeudenmukainen ja osallisuutta rakentava Suomi, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen hallitusohjelmataavoitteet 2011. Viitattu 27.2.2012.

http://www.stkl.fi/2011_Hallitusohjelmataavoitteet.pdf

Olohuoneverkosto. Viitattu 24.2.2012.

<http://olohuoneverkosto.yhdistysavain.fi/olohuoneverkosto/>

Pihlanen, Aira. 2000. Hyvä, ihanteellisuus ja epäitsekkäisyys arvo- ja arvokkuuskäsityksinä terveydenhuollon koulutuksessa ja työelämässä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Rentola Marketta 2010. Vaikuta mediassa. Kirjoittamisen keinot tutuksi. Helsinki: Kansanvalistusseura

Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Setlementti Louhelan sosiaalinen tilinpäätös 2010. Viitattu 27.4.2012.

http://www.jyvala.fi/tiedostot/louhela_2010.pdf

Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5 sivut 91—138.

Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöskertomus 2010. Viitattu 27.4.2012.

<http://www.siltavalmennus.fi/images/kuvat/pdf/Sosiaalinen-budjetti.pdf>

Sofie-palvelu. Viitattu 28.4.2012. <http://www.sofienet.fi/>

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011. Järjestöt voimana muutoksessa, Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry

Sosiaalinen pääoma. Viitattu 15.3.2012. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/sosiaalinen-paaoma>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011. Vaikutusten ennakoarviointiin liittyviä termejä ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA). Viitattu 26.3.2012.

<http://info.stakes.fi/iva/FI/Mita/termeja.htm>

Tiedote 31.1.2012. Viitattu 18.4.2012. <http://www.omaoksa.fi/sivut/>

Tietoa sosiaali- ja terveysjärjestöistä, RAY, 2012, Viitattu 26.2.2012.

<https://www.ray.fi/fi/jarjestot/tulokset/jarjestot>

Työkaluja arviointiin. Viitattu 15.4.2012.

http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea_arviointiin/

Uusix-verstaat sosiaalinen tilinpäätös 2010. Viitattu 27.4.2012

http://files.kotisivukone.com/uusix.kotisivukone.com/tiedostot/uusix_sot_2010_lores.pdf

Vepsäläisen, Elina 2010. Kuuluuko ihmisen ääni? Sosiaalisen tilinpidon pilotointi Pohjois-Uudenmaan työvoiman palvelukeskuksen Way-hankkeessa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Verkostojohtamisen opas. Viitattu 18.4.2012.

http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=107

Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Väisänen, Mika 2011a. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkoston jäsenkirje 2/2011. Viitattu 4.3.2012. [http://yhdistysverkosto-net-](http://yhdistysverkosto-net-bin.directo.fi/@Bin/5c0854a2681f7334b43d6cb38f3fdd38/1319620716/application/pdf/136273/Verkosto%20toimii%20_2011.pdf)

[bin.directo.fi/@Bin/5c0854a2681f7334b43d6cb38f3fdd38/1319620716/application/pdf/136273/Verkosto%20toimii%20_2011.pdf](http://yhdistysverkosto-net-bin.directo.fi/@Bin/5c0854a2681f7334b43d6cb38f3fdd38/1319620716/application/pdf/136273/Verkosto%20toimii%20_2011.pdf)

Väisänen, Mika 2011b. Esitelmä Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n toiminnasta 29.9.2011. Järvenpää: Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry

Väisänen, Mika 2011c. Paljonko RAY-avustus kattaa Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry:n toiminnasta? Email eeva.poyhonen@pp.inet.fi 25.10.2011.

Yhdistysnetti. PRH 2012. Viitattu 24.2.12

http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistys_tietopalvelut/sahkoiset_palvelut/yhdistysnetti.html