



Arvioinnista arkea!

TIINA KONTINEN



TIINA KONTINEN

Arvioinnista arkea!

Hankkeen pilottivaiheen raportti

KEPAN RAPORTTISARJA / KEHITYSYHTEISTYÖN PALVELUKESKUS, 114

ISSN: 1236-4797

ISBN: 978-952-200-184-9 (NID.)

ISBN: 978-952-200-185-6 (PDF)

TAITTO: OLLI SILVENNOINEN

KANSI: SUVI SAVOLAINEN

KUVAT: TIINA KONTINEN, LAURA LAGER, ANJA ONALI JA KAISU ÖSTERINEN

KIRJAPAINO: MULTIPRINT



KEHITYSYHTEISTYÖN PALVELUKESKUS

Töölöntorinkatu 2 A

00260 Helsinki, Finland

TEL +358-9-584 233

FAX +358-9-584 23 200

info@kepa.fi

www.kepa.fi

TUETTU ULKOMINISTERIÖN KEHITYSYHTEISTYÖVAROIN

Tiivistelmä

Vuonna 2009 Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa aloitti Arvioinnista arkea – pilotihankkeen. Hanke on osa Kepan tarjoamaa organisaatioiden kehittämispalvelua, ja sen tavoitteena on tukea kehitysyhteistyötä ja globaalikasvatusta tekeviä järjestöjä näiden arviointitoiminnan kehittämisessä. Avoimen haun kautta hankkeeseen tuli vuonna 2009 mukaan viisi järjestöä ja viisi uutta aloitti vuonna 2010. Arvioinnista arkea –hankkeessa ei järjestöille viety valmiita arvioinnin lähestymistapoja, vaan tavoitteena oli tukea järjestöjen omaa kehittämistä niin kutsutulla lähikehityksen vyöhykkeellä.

Kehittämishanke rakentui viidestä järjestössä pidetystä työpajasta. Työpajoissa analysoitiin yhdessä järjestön arvioinnin historiaa, nykytoiminnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita, valittiin yksi kehittämiskohde ja työstettiin sitä yhdessä eteenpäin. Kehittämiskohteiksi valikoituivat erilaiset yhteiset ohjeistukset, seurantavälineet ja ohjelmaston indikaattorit. Seurannan ja arvioinnin laajentaminen kehitysyhteistyöhankkeista koko järjestön toimintaa koskevaksi oli yleinen kehittämistehtävä, jota järjestöjen eri toimintalojien yhteiset kehittämistyöpajat ja yhteinen tekeminen tukivat. Yhteistyö Etelän kumppaneiden kanssa ja arviointitiedon vaihto nousivat usein kehittämiskohteiksi. Yleisesti kehitysyhteistyössä käytössä oleva suunnittelu-, seuranta- ja arviointiväline koettiin joissakin järjestöissä hyväksi menetelmäksi, joissakin loogisen viitekehyksen koettiin hankalaksi ja sille etsittiin aktiivisesti vaihtoehtoja. Arvioinnista arkea -hankkeessa päästiin kehittämistyössä alkuun ja yksi tärkeimmistä hankkeen tuloksista olisi yhteisen työskentelyn mallin omaksuminen. Arvioinnista arkea –toiminto jatkuu osana Kepan palveluja.

Sisältö

Tiivistelmä	3
Johdanto – Arvioinnista arkea!	6
Arviointi kehitysyhteistyössä ja kansalaisjärjestöissä	8
Kehitysyhteistyön arvioinnin uudet tuulet	8
Arvioinnin mahdollisuudet ja haasteet kansalaisjärjestöissä	10
Kehittämishankkeen lähtökohdista	12
Kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa	12
Pilottijärjestöt	13
Kehittämistyöpajat – analyysista toteutukseen	14
Arvioinnin motiivit ja osa-alueet	19
Tavoitteet	20
Indikaattorit	22
Oppiminen	24
Arvioinnin historia	27
Arvioinnin nykytila: tasot, kohteet ja välineet	29
Arvioinnin kehittämiskohteet	30
Ideoita ja välineitä	34
Ohjelmatyö	34
Ohjeistukset ja yhteiset raportointipohjat	35
Looginen viitekehys (LFA) työvälineenä	37
Indikaattorit	42
Jatkuvan sisäisen arvioinnin kehittäminen	44
Yhteinen tekeminen	45
Arvioinnin haasteista	46
Arvioinnista arkea -hanke Kepan toimintana	50
Kirjallisuus	52
Hyödyllisiä linkkejä	53
Liite 1. Osallistuneet järjestöt	55

Johdanto – Arvioinnista arkea!

Arviointi on puhuttanut suomalaisia järjestöjä viime vuosina. On koettu, että kehitysyhteistyön rahoittajan – Suomen ulkoministeriön – vaatimukset ovat kasvaneet ja järjestöillä on yhä enemmän paineita lisätä seurantaa ja arviointia. Arvioinnin suunnittelu ja toteuttaminen on koettu usein hankalaksi ja jopa ahdistavaksi. Arviointi on nähty erityisosaamista ja isoja resursseja vaativana. Voiko arvioinnista tulla arkea?

Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa tarttui tähän haasteeseen ja toteutti *Arvioinnista arkea* -hankkeen pilottivaiheen kymmenen järjestön kanssa vuosina 2009-2010. Hankkeen tavoitteena oli arkipäiväistää arviointia ja aloittaa yhteinen oppimismatka suomalaisten kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen kanssa. Tarkoituksena oli yhdessä analysoida sitä, millaista kansalaisjärjestöjen arviointi tällä hetkellä on, millaisia haasteita siihen liittyy ja miten sitä voitaisiin parantaa.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää yhdessä järjestöjen kanssa käytökelpoisia arviointimenetelmiä kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen käyttöön, vahvistaa järjestöjen arviointiosaamista, ja tukea arvioinnin hyödyntämistä järjestöjen oppimisessa ja toiminnan kehittämisessä.

Hankkeessa ei ollut kyse arvioinnin ammattilaisten konsulttiavusta järjestöille. Kepalla – tai muillakaan - ei ole antaa valmiita vastauksia eikä järjestelmäpaketteja, mutta lähes 300 kehitysyhteistyötä tekevän järjestön kattojärjestönä Kepa halusi sukeltaa järjestöjen arkipäivään ja olla tukemassa yhteistä kehittämistä. Kepa oli ollut jo aikaisempina vuosina mukana koordinoimassa kumppanuusjärjestöjen vaikuttavuuden arvioinnin työryhmää, tukenut brittikonsultti Max Peberdyn järjestöille tekemää arviointimentorointia sekä järjestänyt vuosittain yleistä koulutusta kehitysyhteistyön seurannasta ja arvioinnista.

Jokainen hankkeeseen osallistuneista kymmenestä järjestöstä on erilainen. Järjestöillä on oma historiansa, toiminta-ajatuksensa ja resurssinsa. Hankkeen tavoitteena oli tukea järjestöjä niiden oman *lähikehityksen vyöhykkeen* hahmottamisessa. Lähikehityksen vyöhyke voidaan nähdä eräänlaisena tulevaisuuden maaperänä, jossa on useita mahdollisia polkuja kuljettavaksi – ei ennalta määriteltynä tasona, joka pitää saavuttaa.¹ Kepan työntekijöiden fasilitoimissa työpajoissa yhdessä selvitettiin, mikä olisi kullekin järjestölle tärkeä seuraava arviointiaskel ja miten se voitaisiin ottaa.

Arvioinnista arkea -hankkeessa aloite oli järjestöillä. Järjestöjen työntekijät ja vapaaehtoiset yhdessä keskustelivat, tunnistivat kehittämistarpeita ja toteuttivat kehittä-

¹ Engeström & Sannimo 2010, 21.

tämideoita; kirjoittivat ohjeistuksia ja laativat indikaattoreita. Kaiken muun ohessa tehty kehittämistyö – esimerkiksi konkreettinen kirjoitustyö - ei ehkä ollut yhtä tehokasta ja järjestelmällistä kuin jos tuo työ olisi teetetty ulkopuolisilla konsulteilla. Järjestöille jäi prosessista kuitenkin yhteinen kokemus ja ymmärrys; jaettu luomisen tuska ja ilo. Sen lisäksi, että hankkeessa tuettiin yksittäisten järjestöjen omia kehittämisprosesseja, kaksi kaikille osallistuneille järjestöille yhteistä seminaaripäivää mahdollisti arviointikokemusten ja ideoiden jakamisen järjestöjen kesken.

Arvioinnista arkea -hanke tuki järjestöjä niiden omissa kehittämispyrkimyksissä ja opetti Kepselle järjestöjen kehittämistä. Sen lisäksi hanke tuotti ainutlaatuista tutkimusaineistoa Helsingin yliopiston kehitysmaatutkimuksen oppiaineen tutkimushankkeeseen², jossa tutkimuksen kohteena on laajasti kansalaisjärjestöjen rooli kehitysyhteistyössä ja yksittäisten järjestöjen suhde kansainväliseen järjestelmään. Arvioinnista arkea -hankkeen aikana kerätty yli sadan tunnin keskusteluaineisto järjestöjen arjesta antaa uudenlaista tietoa järjestöjen organisoitumisen haasteista yleisesti ja arvioinnista erityisesti. Tutkimushankkeen periaatteena olikin luoda aitoa dialogia käytännön toimijoiden ja akateemisen tutkimuksen välillä.

Tässä raportissa ei kuvata yksityiskohtaisesti osallistuneiden pilottijärjestöjen yksittäisiä kehittämisprosesseja ja niissä käytyjä keskusteluja. Raportin tarkoituksena on kehittämishankkeiden pohjalta tuoda esille yleisiä arviointiin liittyviä haasteita sekä hankkeissa kehitettyjä ratkaisuja yleisempään käyttöön. Lisäksi raportissa kuvataan Arvioinnista arkea -hankkeen menetelmä, joka soveltuu myös järjestöjen oman kehittämisen työvälineeksi.

2 Tutkimushanketta rahoittaa vuosina 2008-2011 Suomen Akatemia ja sitä johtaa kehitysmaatutkimuksen professori Juhani Koponen. Ks. Kontinen 2009; Holma ja Kontinen 2011. Aineiston perusteella kirjoitetaan artikkeleita kansainvälisiin julkaisuihin vielä tulevien vuosien aikana.

Arviointi kehitysyhteistyössä ja kansalaisjärjestöissä

Arviointi (*evaluation*) on ollut kehitysyhteistyössä oleellinen osa hankesykliä jo vuosikymmenten ajan. Arvioinnilla tarkoitetaan yleisesti hankkeiden väli- ja loppuarviointeja, joita tekevät hankkeiden ulkopuoliset arvioijat. Kehitysyhteistyön arviointia ohjaavat OECD:n kehitysapukomitean DACin arviointikriteerit, jotka määrittävät kehitysyhteistyön yleiset arviointialueet: relevanssi, tehokkuus, tuloksellisuus, vaikuttavuus ja kestävyys. Laadukkaan arvioinnin kriteerit sisältävät myös pyrkimyksen mitattavissa oleviin indikaattoreihin, joiden kautta muutosta voidaan seurata.

Kansalaisjärjestöjen työssä arviointi ei ole aina ollut kahdenvälisen hankkeiden tavoin systemaattinen osa hankesykliä. Rajalliset resurssit ovat hankaloittaneet ulkopuolisten etukäteis-, väli- ja loppuarviointien teettämistä. Pienten vapaaehtoisjärjestöjen arviointi on ollut lähinnä järjestön omaa itsearviointia.

Ulkoasiainministeriöltä ohjelmataukea saavat kumppanuusjärjestöt ovat viime vuosina systematisoineet arviointitoimintaansa ja hanketason seuranta- ja arviointitoiminnasta on tullut arkipäivää. Vuonna 2008 tehty kumppanuusjärjestöevaluaatio toi kuitenkin esille, että arviointi- ja raportointijärjestelmissä on edelleen kehittämistä. Uudet kumppanuusjärjestöjen ohjelmien ohjeet vuodelta 2011 painottavat edelleen sitä, että järjestöillä tulee olla seuranta- ja arviointijärjestelmät sekä sitä, että ohjelman tulosten ja tavoitteiden arvioinnin mahdollistamiseksi tulee määrittää selkeät ja mitattavissa olevat indikaattorit.

Helpommin sanottu kuin tehty? Kaikki kehitysyhteistyön kanssa tekemisissä olevat ovat varmasti jollain lailla samaa mieltä siitä, että on tärkeää tietää onko työstä mitään hyötyä. Arvioinnin terminologia, yleiset ideaalimallit ja kriteeristö jäävät kuitenkin helposti elämään omaa, käytännön työlle vierasta elämäänsä, ellei niitä suhteuteta järjestöjen arkipäivän toimintaan ja sen reunaehtoihin. Tämä raportti kertoo siitä, millaisia käytännön mahdollisuuksia ja hankaluuksia järjestöillä on oman seuranta- ja arviointijärjestelmien kehittämisessä.

Kehitysyhteistyön arvioinnin uudet tuulet

Kansainvälisesti kehitysyhteistyön arviointi on puhututtanut paljon viime vuosina. Kansainväliset organisaatiot kuten Maailmanpankki tai UNDP ovat liputtaneet tu-

losjohtamisen (results-based management, RBM) ja siihen kytkeytyvän arvioinnin puolesta. Tässä lähestymistavassa on tärkeää se, että strategiset tavoitteet ja ohjelmien tulokset ovat sopusoinnussa keskenään ja että ohjelmien ja hankkeiden seuraamiseksi on olemassa luotettavat mittaus- ja seurantajärjestelmät. Peruseriaatteena on, että toimintaa seurataan jatkuvasti tavoiteltuihin tuloksiin peilaten, ja että saatu tieto mahdollistaa oppimisen ja mahdollisesti tarvittavat korjausliikkeet. Useimmissa organisaatioissa tulosperusteisen seurannan ja arvioinnin perustana ovat loogisen viitekehysten (LFA) malli tai erilaiset strategisen suunnittelun mallit.

Toinen nouseva näkemys kansainvälisesti on ollut se, että kehityspoliittisen päätöksenteon tulisi olla näyttöön perustuvaa (evidence-based); briteissä on jopa peräänkuulutettu evidenssiperustaista vallankumousta kehityspoliitikassa. Tämä ajattelu hakee mallia esimerkiksi lääketieteestä. Tavoitteena on tietää millaiset hankkeet ja ohjelmat – interventiot – toimivat ja jakaa resursseja tämän tiedon perusteella. Evidenssin hankkimisessa arvioinnilla on keskeinen rooli.

Mikä sitten on vartenotettava evidenssi ja miten se hankitaan? Kamppailu arviointitutkimuksen metodologioista on käynyt kuumana. Kokeellisen tutkimuksen periaatteilla toteutettava, lääketieteen tutkimuksen ”intervention kanssa – ilman interventiota” – mallin noudattaminen on noussut keskusteluissa uudenlaiseksi ihmelääkkeeksi. Uskotaan, että tällaisen satunnaisotantaan perustuvan kokeellisen arvioinnin avulla pystytään saamaan vääristymätöntä tietoa todellisista vaikutuksista. Kokeellinen tutkimusasetelma ja tilastollisten menetelmien oikea käyttö pyrkii varmistamaan tiedon tuottamisen luotettavuuden sekä pätevän attribuution. Attribuutio tarkoittaa sitä, että arvioinnissa pystytään näyttämään, mikä osa havaitusta muutoksesta on juuri kyseisen hankkeen aikaansaama. Kokeelliseen arviointiin liittyy metodologisten haasteiden lisäksi eettisiä kysymyksiä. Miten määritetään esimerkiksi se, kuka kuuluu kohderyhmään, kuka kontrolliryhmään, joka ei ole mukana interventiossa?

Kokeellisen tutkimusasetelman vastapainona on nähty osallistava arviointi, jonka mukaan arviointitiedon tuottamisessa tärkeimpänä nähdään osallistujien ja hyödynsaajien oma kokemus ja heidän oma analyysinsä elämäntilanteessa tapahtuneesta muutoksesta. Tilastollisten koeasetelmien sijaan osallistava arviointi painottaa hyödynsaajien oman äänen kuulemista.

Etenkin kansalaisjärjestöt ovat kritisoineet sekä tulosperusteista että kokeellista arviointia. Kehitysyhteistyössä työskennellään jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä, ja sen tavoitteet liittyvät usein vaikeasti mitattaviin asenteiden, käytäntöjen ja valtasuhteiden muutoksiin. Usein muutos ei ole suoraviivaista ja muutokseen vaikuttavat monet toisiinsa kytkeytyneet prosessit. Kansalaisjärjestöjen piirissä on lähdet-

ty etsimään uudenlaisia systeemi- ja kompleksisuusteorioihin pohjautuvia arviointilähestymistapoja.

Oli arviointimetodologia mikä tahansa, yhä useammin arviointikeskustelussa esiintyy termi **muutosteoria** tai ohjelmateoria.³ Muutosteorialähtöinen arviointi alkaa, kun tunnustetaan hankkeen tai ohjelman takana oleva ajattelu siitä, millaista muutosta halutaan saada aikaan ja miten sen ajatellaan tapahtuvan. Muutosteoria rakentaa siltaa toimintojen ja toivottujen tulosten välillä. Muutosteoria jää usein piileväksi ja järjestöillä saattaa olla useita erilaisia muutosteorioita. Kymmenen suuren kansainvälisen järjestön, kuten Oxfamin ja Action Aidin työpajoissa vuonna 2009⁴ pohdittiin sitä, mitä järjestöjen vaikuttamistyölleen yhteisesti määrittelemä tavoite ”progressiivinen sosiaalinen muutos” ja siihen pyrkiminen tarkoitti käytännössä eri järjestöille. Yhteiskunnallinen muutos saatettiin nähdä esimerkiksi ”omaa onnellisuuttaan etsivien yksilöiden toiminnan suunnittelemattomana seurauksena”, ”tiedon ja teknologian kehityksen tuloksena”, ”uskomusten, ideoiden ja arvojen muutoksen seurauksena” tai ”tarkoituksellisen yhteisen toiminnan kautta”. Erilaiset käsitykset yhteiskunnallisen muutoksen synnystä vaikuttavat siihen, millaisia hankkeita ja toimintoja toteutetaan tämän muutoksen aikaansaamiseksi.

Arvioinnin mahdollisuudet ja haasteet kansalaisjärjestöissä

Keskustelut arviointimenetelmien suuntauksista – niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa – jäävät helposti arviointitutkimusten akateemisten ammattilaisten keskinäiseksi väittelyksi ja ovat kaukana käytännön työtä tekevien järjestöjen arjesta. Arviointimetodologinen osaaminen järjestöissä ei ole, eikä voikaan olla, samalla tavalla keskeistä. Metodologisten kysymysten sijaan järjestöissä keskustellaan enemmän siitä, miten rajallisia ajallisia, taloudellisia ja taidollisia resursseja voidaan hyödyntää ja kehittää.

Järjestöille yksi keskeinen keskustelu on liittynyt arvioinnin motiiveihin – minkä vuoksi arviointia ylipäätään tehdään? Kysymys on usein ollut vastakkainasettelusta tilivelvollisuuden (accountability) ja oppimisen välillä. Arviointia tehdään usein sen vuoksi, että pystytään osoittamaan rahoittajalle – Suomen tapauksessa ulkoasiainministeriölle – että rahat on käytetty siihen mihin ne on tarkoitettu ja että niillä on

3 Ks. esimerkki White 2009.

4 Shutt (2009). Saatavissa: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2040-0225.2009.00003_2.x/pdf.

saatu aikaan toivottuja tuloksia.

Tilivelvollisuusarvioinnille on tyypillistä tarve todistella onnistumista ja esittää asiat mahdollisimman myönteisessä valossa; saattaahan hankkeen jatkorahoitus riippua siitä, miten hyvin voidaan osoittaa edellisen vaiheen onnistuminen. Tilivelvollisuusarviointi voidaan kokea ”pakkopullaksi” ja etenkin etelän kumppanit saattavat nähdä erilaiset raportointisysteemit ennen kaikkea kontrollin välineenä.

Kansainväliset kansalaisjärjestöt ovat kuitenkin yhä enemmän tuoneet esille oppimiseen tähtäävän arvioinnin merkitystä. Oppimis- ja kehittämismotiivista lähtevä arviointi painottaa – ei onnistumisen todistelua – vaan sekä onnistumisten että epäonnistumisten yhteistä pohtimista sekä toiminnan kehittämistä tämän arviointitiedon perusteella. Isommat kansainväliset järjestöt – kuten esimerkiksi ActionAid – ovat kehittäneet seuranta- ja arviointijärjestelmiä, joissa oppiminen on otettu huomioon eri vaiheissa ja sille on myös osoitettu taloudellisia ja ajallisia resursseja.

Oppiminen ei kansalaisjärjestöissä ole kuitenkaan aina helppoa. Oppiminen vaatii etäisyyden ottamista omaan toimintaan, sen kriittistä pohdintaa ja kriittisten havaintojen tuomista yhteiseen keskusteluun. Järjestöjen oppimista koskevissa tutkimuksissa onkin havaittu, että esimerkiksi järjestöille tyypillinen aktivistikulttuuri saattaa estää organisatorista oppimista. Aktivistikulttuurille on tyypillistä, että jo ”tiedetään” miten asioiden pitäisi olla ja miten niitä pitää tehdä. Lisäksi kulttuuri painottaa ”tekemisen meininkiä”, johon eivät kuulu erilaiset raportoinnit ja reflektiot.

Arvioinnista arkea -hankkeessa pohdittiin myös järjestöjen oppimiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Osallistuneet järjestöt tunnistivat tilivelvollisuusmotivaation omassa arvioinnissaan, mutta jo hakeutuminen hankkeeseen kertoi siitä, että arviointiin haluttiin lisätä yhä enemmän oppimista.

Kehittämishankkeen lähtökohdista

Arvioinnista arkea –hankkeessa ei siis ollut kyse järjestöjen toiminnan arvioinnista, vaan arvioinnin analyysistä ja kehittämisestä. Hankkeessa käsite *arviointi* ymmärrettiin laajasti. Sillä ei tarkoitettu vain hankesykliin liittyvää kehitysyhteistyön arviointia, vaan järjestöjen kaikenlaista arvioivaa toimintaa; oli se sitten hanke- tai koko organisaation tasolla. Laaja lähestymistapa mahdollisti järjestöjen arviointitoiminnan ja arviointikulttuurin kokonaisvaltaisen pohdinnan. Hankkeeseen mukaan haikutuneilla järjestöillä saattoi olla jonkinlainen kehittämiskohde määriteltynä, mutta se saattoi vaihtua analyysin perusteella.

Kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa

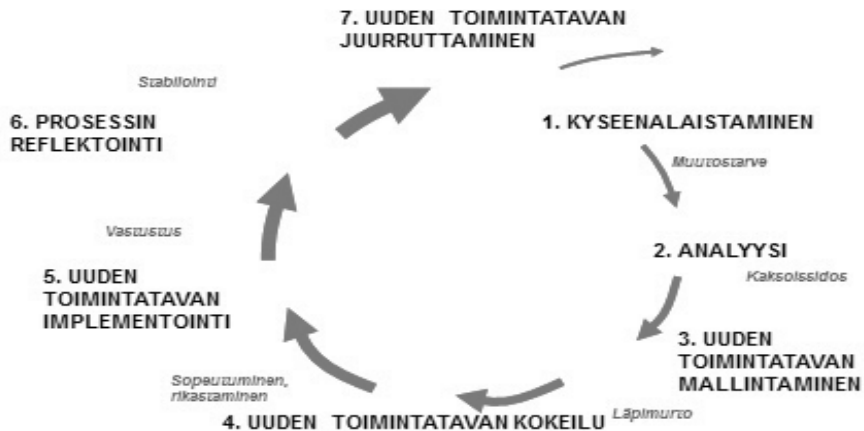
Kehittämishankkeen pohjana oli kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa⁵, ja sen taustalla oleva ekspansiivisen oppimisen sykli (Kuva 1). Yksittäisten järjestöjen kehittämistyöpajat suunniteltiin syklin vaiheiden - tarvetilan tunnistaminen, vanhan toimintatavan analyysi, uuden toimintatavan hahmottaminen, uuden toimintatavan kokeilu ja uuden toimintatavan vakiinnuttaminen – perusteella.

Kehittävän työntutkimuksen kolme keskeistä periaatetta ovat historiallisuus, välineellisyys ja ristiriitaisuus. Historiallisuudella tarkoitetaan sitä, että kehittämisessä liikutaan kunkin järjestön *lähikehityksen vyöhykkeellä*. Tämä lähikehityksen vyöhyke määriteltiin yhdessä järjestöjen kanssa analysoimalla sitä, millaisia historiallisia vaiheita järjestön toiminnassa ja arvioinnissa on ollut, ja mikä olisi mahdollinen seuraava askel, joka hankkeen puitteissa voitaisiin ottaa.

Välineellisyys tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että kaikessa toiminnassa ja sen kehittämisessä on keskeistä huomioida toiminnan tavoitteiden ja siihen käytettävien välineiden yhteensopivuus. Välineillä voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa konkreettisia resursseja, taitoja, malleja, menetelmiä ja ohjeistuksia, jotka mahdollistavat arviointitoiminnan. Organisaation oppiminen vaatii uusien välineiden kehittämistä ja käyttöönottoa osaksi jokapäiväisiä rutiineja. On helppo ideoida puheen tasolla, mutta toimintatapojen muuttaminen on hankalampaa.

5 Kehittävästä työntutkimuksesta ks. esimerkiksi Engeström 1995; Virkkunen ja Ahonen 2007; Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006.

Kuva 1. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 1987)



Ristiriitaisuus viittaa siihen, että oppimisen nähdään saavan voimansa toiminnassa ilmenevistä jännitteistä ja ristiriidoista. Uudet kohteet vaativat uusia välineitä, uudenlainen arviointiajattelu on ristiriidassa vanhan työnjaon kanssa, tai ulkoasiainministeriön antamat uudet säännöt ovat ristiriidassa vanhojen välineiden kanssa. Kehittävässä työntutkimuksessa pyritään tunnistamaan näitä jännitteitä ja ristiriitoja, ja käyttämään niitä hyväksi organisaation muutoksessa ja oppimisessa.

Arvioinnista arkea -prosessissa hyödynnettiin ideoita myös muista kehittämissuunnitelmista. Työpajoissa käytetyissä analyysivälineissä otettiin oppia myös eurooppalaisen laatuajattelun (EFQM) arviointitavoista ja niin kutsutun kunnioittavan tutkimuksen (appreciative inquiry) periaatteista. Niissä huomio kiinnitetään aluksi jo olemassa oleviin vahvuuksiin ja toimiviin käytäntöihin, joiden jatkamista kannattaa tukea. ⁶ Vasta tämän jälkeen keskustellaan kehittämistä vaativista asioista ja ongelmista.

Pilottijärjestöt

Arvioinnista arkea -hankkeen pilottivaiheeseen haettiin järjestöjä avoimella haulla kehitysmaaliike -sähköpostilistan kautta. Vuonna 2009 hankkeen aloitti viisi pilot-

⁶ Ks. <http://www.efqm.org/en> ja <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=12255> sekä <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

tijärjestöä, ja vuonna 2010 mukaan tuli toiset viisi järjestöä. Vuoden 2010 hanketta markkinoitiin ennen kaikkea niille järjestöille, jotka olivat mukana Kepan Etelän vapaaehtoisohjelmassa Etvossa⁷. Jokaisen järjestön kanssa järjestettiin 5–6 kehittämistyöpajaa, joiden lisäksi järjestöille annettiin välitehtäviä.

Osallistuneista järjestöistä yksi oli ollut jo pitkään ulkoasiainministeriön kumppanuusjärjestö, ja yksi valmisteli kumppanuussopimusta hankkeen aikana. Vuonna 2009 kolme muuta osallistunutta järjestöä oli hakenut kumppanuusjärjestön status-ta. Kaikki järjestöt olivat saaneet ulkoasiainministeriön hanketukea kehitysyhteistyöhön usean vuoden ajan. Useat järjestöt olivat saaneet myös ulkoasiainministeriön tiedotustukea. Muu rahoitus koostui esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) hankerahoituksesta ja omasta varainhankinnasta.

Suurimmalla osalla osallistuneista järjestöistä (ks. Liite 1) oli kokopäiväisesti palkattuja työntekijöitä. Hankkeeseen osallistuneissa opiskelijajärjestöissä työntekijät olivat osa-aikaisia hankekoordinaattoreita ja toimintaan ja työpajoihin osallistui myös paljon vapaaehtoisia.

Järjestöt itse määrittelivät, ketkä kehittämistyöpajoihin osallistuivat. Kahdessa järjestössä toiminnanjohtaja sekä edustajat kaikilta toiminnan lohkoilta – esimerkiksi kehitysyhteistyö, vaikuttamistyö, tiedotus, taloushallinto, kansainvälisyyskasvatus – olivat mukana kaikissa työpajoissa; useimmissa järjestöissä toiminnanjohtaja osallistui yhteen tai kahteen työpajaan. Opiskelijajärjestöistä yhdessä hallituksen puheenjohtaja oli paikalla kaikissa työpajoissa, ja muihinkin työpajoihin osallistui hallituksen edustajia.

Kahdella osallistuneista järjestöistä oli omia työntekijöitä kumppanimaissa. Nämä työntekijät osallistuivat molemmissa järjestöissä työpajoihin, jotka järjestettiin järjestön yleisten henkilöstöpäivien yhteydessä. Kolmen järjestön työpajoihin osallistui myös Etelän kumppanijärjestön edustaja, ja yksi työpaja järjestettiin kumppanijärjestössä Sambiassa.

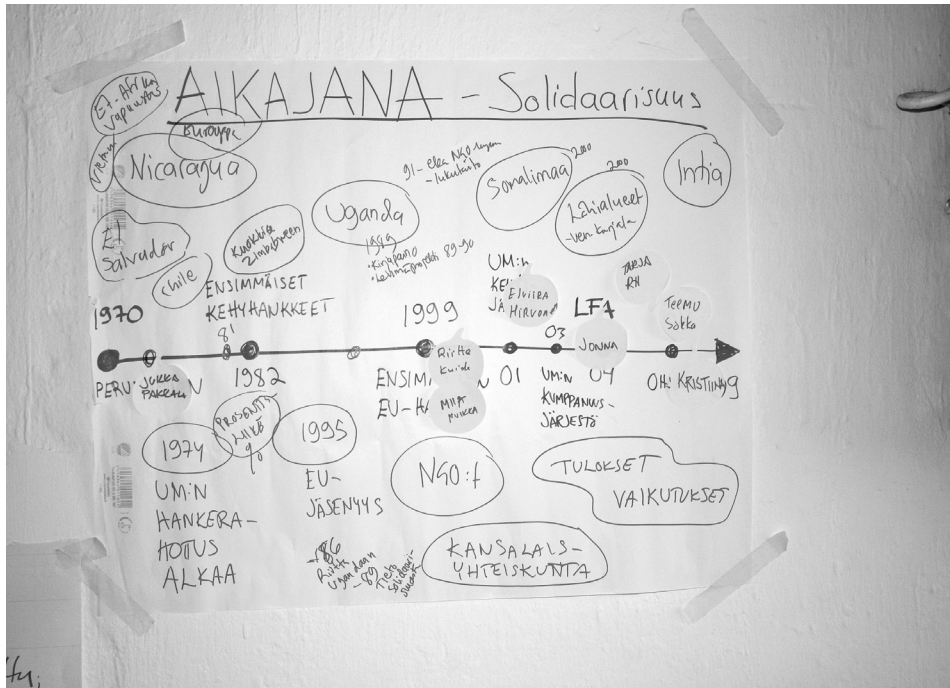
Kehittämistyöpajat – analyysistä toteutukseen

Kehittämisprosessit räätälöitiin yksittäisten järjestöjen tarpeiden ja aikataulujen perusteella. Työpajat noudattelivat kuitenkin samantyyppistä rakennetta ja niissä käytettiin tiettyjä työskentelytapoja ja -välineitä ennen kaikkea neljässä ensimmäisessä työpajassa. Tämän jälkeen työskentelytapa riippui kehittämiskohteesta.

Ensimmäinen työpaja alkoi kehittämishankkeen esittelyllä. Työpajassa käytiin lä-

7 Ks. <http://www.etvo.fi/>.

Kuva 2. Toiminnan ja arvioinnin aikajanat, Solidaarisuus 2009



pi myös arvioinnin yleisiä kysymyksiä sekä järjestön tämänhetkisen arvioinnin tavoitteita ja motiiveja. Sen lisäksi hahmoteltiin järjestön toiminnan ja arvioinnin historiaa. Tässä käytettiin välineenä yhdessä tehtyä aikajanaa, johon merkittiin tärkeimpiä tapahtumia järjestön historiassa ja ennen kaikkea arvioinnissa (ks. Kuva 2).

Toisessa työpajassa pureuduttiin järjestön tämänhetkisen arvioinnin analyysiin. Työpajassa osallistujat listasivat aluksi – usein pareittain – järjestön arviointitoiminnan vahvuuksia. Vahvuudet kirjoitettiin muistiin post-it-lapuille (ks. Kuva 3). Parit esittelivät määrittelemänsä vahvuudet, niistä keskusteltiin yhdessä ja lopuksi vahvuudet ryhmiteltiin laajempien teemojen alle. Analysoitaessa vahvuuksia ongelmien ja kehittämiskohteiden analyysi oli ”kielletty”. Kehittämiskohteita tuotettiin samantyyppisellä menetelmällä vahvuuksien analyysin jälkeen.

Kolmannen työpajan alussa palattiin takaisin vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin ja lisättiin niihin asioita, jotka olivat nousseet mieleen työpajojen välillä. Sen jälkeen määriteltiin yhdessä ne kriteerit, joiden pohjalta kehittämiskohteen valinta voitaisiin tehdä, ja pisteytettiin ehdotetut kehittämiskohteet näiden kriteerien suhteen.

Kuva 3. Vahvuusanalyysin tuloksia, Taksvärkki 2010



Kuva 4. Kehittämiskohdeanalyysin tuloksia, SYL 2010



Pisteytyksen perusteella päätettiin kehittämiskohde sekä määriteltiin kehittämisen seuraavat askeleet, konkreettinen työnjako ja aikataulutus. Tähän vaiheeseen käytettiin usein kaksi työpajaa.

Neljäs – tai viides – työpaja järjestettiin siinä vaiheessa, kun kehittämiskohde oli edennyt jonkin verran. Työpajassa analysoitiin kehittämisen ensimmäisiä askeleita sekä määriteltiin, mitä vielä pitäisi tehdä ja millä aikataululla.

Viimeisessä työpajassa esiteltiin valmis kehittämiskohde ja pohdittiin, miten uusi väline/toimintatapa otetaan käyttöön ja millaisia haasteita siihen liittyy. Joissakin järjestöissä oli mahdollista keskustella jo siitä, mitä käyttönotossa oli tapahtunut.

Yksittäisten työpajojen lisäksi järjestettiin kaksi yhteisseminaaria, joissa osallistuneet järjestöt kertoivat toisilleen omista kehittämiskohteistaan, ja jakoivat prosessiin liittyviä onnistumisia ja ongelmakohtia. Ensimmäisessä seminaarissa 26.10.2009 mukana olivat viisi ensimmäistä pilottijärjestöä. Lisäksi seminaariin osallistui yhden järjestön kumppanin edustaja, joka kertoi osallistavasta arvioinnista maaseudulla. Toinen seminaari järjestettiin 14.1.2011, jolloin mukana oli yhdeksän kymmenestä hankkeeseen siihen mennessä osallistuneesta järjestöstä.

Kuva 5. Kehittämiskohteiden priorisointia Interpediassa, 2010



Arvioinnin motiivit ja osa-alueet

Arvioinnin motiivit voidaan jakaa kolmeen laajaan alueeseen⁸: tilivelvollisuusarviointi, kehittävä arviointi ja tiedontuotantoarviointi. Tilivelvollisuusarviointi keskittyy toiminnan tuloksiin ja tehokkuuteen. Tilivelvollisuusarvioinnin loppukäyttäjänä on yleensä rahoittaja ja päätöksentekijä, joka haluaa vastauksen kysymykseen, kuinka hyvin ja tehokkaasti rahoitettu hanke toimii. Kehittävässä arvioinnissa pääpaino on organisaation omassa oppimisessa, suorituskyvyn parantamisessa ja toimintatapojen kehittämisessä. Arvioinnin – oli se sitten ulkoinen tai itsearviointi – pääkäyttäjä on järjestö itse sekä sen mahdolliset kumppanit. Tiedontuotantoarviointi tähtää yleiseen tietoon siitä mikä toimii, ja millaisella logiikalla toteutetut hankkeet onnistuvat. Arvioinnin tilaajina ja toteuttajina voi olla useampia toimijoita, ja loppukäyttäjänä on laaja kehitysyhteistyötä tekevä yhteisö.

Arvioinnista arkea -hankkeeseen osallistuneet järjestöt totesivat, että pääasiassa heidän tämänhetkinen arviointinsa on ollut lähinnä tilivelvollisuusarviointia. Tilivelvollisuusarviointia on tehty rahoittajien – sekä ulkoasiainministeriön että Raha-automaattiyhdistyksen – vaatimusten täyttämiseksi ja kehotuksesta. Lisäksi työpajoissa tuli esille, että myös kohdemaan viranomaiset saattavat vaatia ”todisteita” siitä, että järjestö tekee, mitä se sanoo tekevänsä.

Oppimis- ja kehittämismotiivi on tullut mukaan vähitellen, ja hakeutuminen arvioinnista arkea -hankkeeseen osittain heijasteli tätä motiivin muutosta. Oppiminen saattoi tarkoittaa sitä, että arviointien tuloksia käytettiin uusien hankkeiden suunnittelua varten tai toisaalta laajemmin koko järjestön toiminnan kehittämisessä. Yksi oppimismotiivi liittyi myös suomalaisten osallistujien ”tiedonjanon” tyydyttämiseen; seurannan ja arvioinnin kautta toivottiin saatavan enemmän kiinnostavaa tietoa kohdemaasta, -alueesta ja hankkeesta.

Arvioinnin motiivien muutos tilivelvollisuudesta oppimiseen sisälsi useita jännitteitä. Yksi ennen kaikkea suomalaisten ja Etelän toimijoiden suhteessa esiintynyt jännite koski tiedon avointa jakamista tai tiedon panttaamista. Suomalainen osapuoli saattoi kokea, ettei seurannassa ja arvioinnissa haluta kertoa kaikkea ja että Etelän kumppani valikoi tarkasti jaettavan tiedon. Samalla tavoin Etelän kumppanijärjestöt näkivät epäsuhtaa siinä, että heitä pyydettiin jakamaan kaikkea hanketta ja organisaatiota koskevaa tietoa, mutta suomalainen kumppani ei juuri halunnut kertoa itsestään.

8 Ks. Chelimsky 1997.

Toinen jännite liittyy siihen, halutaanko seurannassa ja arvioinnissa tehdä kriittistä analyysia vai pikemminkin osoittaa menestystä. Tilivelvollisuusmotiivi rajoitti kritiikkiä ja ohjasi arviointia enemmän menestyksen osoittamisen suuntaan. Kolmas jännite liittyi siihen, nähtiinkö arviointi yksilöiden kiinnostuksesta ja innostuksesta riippuvana vai yhteisenä toimintana. Esimerkiksi jos oppimismotiivi oli vahva vain tietyillä yksilöillä, ei yhteisöä tai kumppaneita saatu osallistumaan itsekriittiseen arviointiin, ja siihen liittyvät aloitteet saatettiin kokea kiusallisina tai turhina.

Tavoitteet

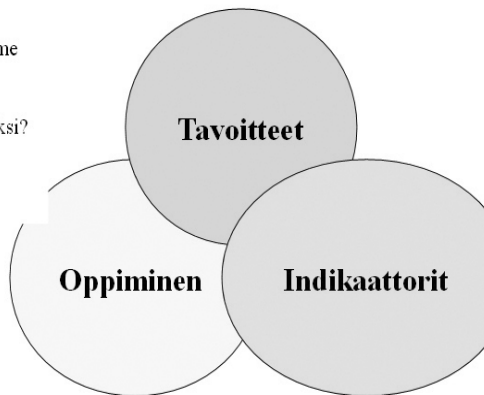
Prosessin aluksi hahmoteltiin arvioinnin haastealueita ja näiden yhteen kytkeytymistä (Kuva 6). Arviointi tapahtuu aina joitakin tavoitteita vasten, ja keskeisenä kysymyksenä on, olemmeko toiminnassamme pystyneet etenemään näiden tavoitteiden suuntaan. Jos tavoitteita ei ole, arviointi on varsin vaikeaa – mikä tahansa suunta on yhtä hyvä.

Kuva 6. Arvioinnin osa-alueet ja haasteet. Lähde: VTT 2008, mukaeltu.

Tavoitteet ja

strateginen taso

- Mitkä ovat toimintamme keskeiset tavoitteet?
- Mikä on prosessi tavoitteiden asettamiseksi?
- Ketä palvelemme?



Indikaattorit

I. operatiivinen taso

- Mitkä ovat tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden keskeiset ulottuvuudet?
- Miten priorisoimme indikaattoreita suhteessa toiminnan asetettuihin tavoitteisiin?
- Millä aikajänteillä tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan?
- Miten seuranta systematisoidaan?

Hyödyntäminen ja oppiminen

- Kuka tuotettua tietoa käyttää?
- Miten ja mihin tarkoitukseen?
- Miten tietoa voidaan hyödyntää osana toiminnan johtamista, kehittämistä ja suuntaamista?

Kehitysyhteistyössä tavoitteet on asetettu usein selkeästi yksittäisten hankkeiden tasolla. Jo hankesuunnitelmarungot ohjaavat miettimään sitä, mikä on hankkeen erityinen tavoite: mitä juuri tällä hankkeella saadaan aikaan, ja mikä on se laajempi kehitystavoite, johon hanke omalta osaltaan vaikuttaa. Astetta haastavammaksi tavoitteiden asettaminen muotoutuu silloin, kun puhutaan järjestön tavoitteista – niistä, joita järjestö kaikella toiminnallaan tavoittelee. Useimmat järjestöt ovat viime vuosina laatineet erilaisia strategioita ja ohjelmia, joissa on määritelty järjestön yleisiä tai sen tekemän kehitysyhteistyön tavoitteita. Arvioinnista arkea -prosessin alussa kolme järjestöistä oli juuri laatinut kehitysyhteistyöohjelman ulkoasiainministeriön kumppanuushakua varten.

Ohjelmien haasteena nähtiin se, että ne oli usein alun perin rakennettu olemassa olevien hankkeiden perusteella. Prosessi ei siis lähtenyt ensisijaisesti tavoitteiden määrittelystä, vaan siitä, millaista hanketoimintaa sillä hetkellä oli, ja millaista yhteistä tavoitetta tämä joskus hajanainenkin hankepaletti voisi toteuttaa.

Lisäksi joillakin järjestöillä oli strategia. Strategioiden yleisenä haasteena nähtiin se, että niissä esitetyt tavoitteet, missiot ja visiot olivat laajoja ja kaikenkattavia. Abstraktit tavoitteet – kuten oikeudenmukaisuus – ovat arvioinnin kannalta haasteellisia, koska kuilu yleisen tavoitteen ja käytännön toiminnan välillä kasvaa liian suureksi. Abstraktit tai epäselvät tavoitteet saattoivat johtaa myös siihen, että yhteistyössä oli monenlaisia ääneen lausumattomia ”piilotavoitteita”, jotka saattoivat tulla esille vasta konfliktitilanteissa.

Tavoitteiden selkeyttämistä tehtiin joissakin järjestöissä niin kutsutun ”in order to” -harjoituksen⁹ avulla. Järjestöillä – kuten muillakin toimijoilla – on taipumus kertoa tavoitteista toimintojen muodossa: ”tavoitteenamme on kouluttaa 200 peruskoulunopettajaa” tai ”tavoitteenamme on antaa mikroluotto 50 bangladeshilaiselle naisryhmälle”. Nämä tavoitteet ovat konkreettisia, mutta eivät vielä kerro paljon siitä, miksi kyseinen toiminto tehdään. Samanlaisella toiminnolla voidaan tavoitella erilaisia asioita.

Työpajassa käytettiin yksinkertaisena esimerkkinä fasilitaattorin Mosambikin Maputossa tapahtunutta toimintoa: mekon ostaminen. Mekko tuli ostettua, mutta miksi? Oliko tavoitteena saada ylipäättään vaate päälle? Näyttää muodikkaalta? Tukea paikallista vaateen valmistusta? Muodikkuus lienee katsojan silmissä, mutta jälkimmäistä tavoitetta vasten ostotoiminto näytti varsin epäonnistuneelta: mekko ostettiin monikansallisen tavarataloketjun myymälästä, ja se oli valmistettu Kiinassa. Ensimmäiseen tavoitteeseen peilattuna toiminto sen sijaan onnistui täydellisesti – kontekstissa, jossa pitkän lentomatkan jälkeen ja matkatavaroiden jäätyä matkalle, mekko helpotti seuraavan päivän kokoukseen osallistumista.

9 Max Peberdyn koulutus Kepassa 2008.

Esimerkiksi Suomen Pakolaisavussa tunnistettiin monia syitä ja tavoitteita sekä kehitysyhteistyöhankkeille että kotimaan hanketoiminnalle. ”In order to” -harjoituksen jälkeen tavoitteeksi kiteytyi se, että järjestö tekee näitä asioita jotta ”pakolaisten ja maahanmuuttajien perusoikeudet toteutuisivat”.

Kehitysyhteistyössä on kyse ei vain yhden järjestön tavoitteiden toteutumisesta, vaan kahden tai useamman järjestön omien tavoitteiden yhteensovittamisesta. Selkeiden tavoitteiden nähtiin helpottavan myös kumppaneiden valintaa. Omien lähtökohtien määrittely vaikkapa ohjelmapaperissa helpotti sitä, että kumppanuusedokkaiden kanssa voitiin neuvotella siitä, missä määrin järjestöjen toiminnalla on yhteiset tavoitteet ja millaista käytännön yhteistyötä näiden tavoitteiden puitteissa voitaisiin tehdä. Järjestöt saavat myös jatkuvasti erilaisia ad hoc -yhteydenottoja eri puolelta maailmaa. Selkeä tavoitteiden määrittely helpotti myös kielteisten vastausten perustelua järjestöille.

Onnistunut yhteistyön suunnittelu kumppanin kanssa vaatii sitoutumista ainakin joiltain osin yhteisiin tavoitteisiin. Tällaiset laajemman tason yhteiset tavoitteet saattoivat löytyä esimerkiksi kansainvälisistä sopimuksista, kuten YK:n vammaisten oikeuksien sopimus, tai lasten oikeuksien julistus. Ohjelmapapereiden laatiminen oli usein vahvistanut loogista yhteyttä yksittäisten hankkeiden välillä ja suhteessa laajempiin tavoitteisiin.

Arvioinnin kannalta ohjelma- ja järjestötason tavoitteet merkitsivät myös uudenlaista arviointinäkemystä. Yhä enemmän yksittäisen työntekijän hallittavissa olevien toimintojen arvioinnista on siirrytty monista, hajallaan olevista osista muodostuvien laajojen kokonaisuuksien arviointiin.

Indikaattorit

Indikaattori nimensä mukaisesti indikoi eli kertoo asiantilasta ja siinä tapahtuneesta muutoksesta. Indikaattori voi olla suora, lukutaidon lisääntyminen tietyllä lukutaitomittarilla mitattuna, tai epäsuora, kuten opettaja/oppilas -suhteen ajatellaan kertovan opetuksen laadusta. Indikaattori laajasti ottaen tarkoittaa jotakin, joka näyttää meille onko toimintamme saanut tavoiteltuja muutoksia aikaan. Indikaattori yhdistetään helposti mitattavuuteen. Indikaattori kertoo esimerkiksi siitä, onko köyhyys vähentynyt, koulutuksen laatu parantunut tai malariaan sairastuvuus laskenut hankkeen aikana 13 vai 17 prosenttia. Indikaattori voi kuitenkin olla myös niin sanottu laadullinen indikaattori, jolla usein tarkoitetaan hyödynsaajien kokemaa muutosta.

Kehitysyhteistyöhankkeiden suunnittelussa ja arvioinnissa indikaattorit ovat tällä hetkellä varsin keskeisiä. Ulkoasiainministeriön hankesuunnitelmalomakkeidenkin takana oleva looginen viitekehys ohjaa laatimaan indikaattoreita kaikille tavoitehierarkian tasoille. Toimintojen tasolla indikaattori kertoo siitä, onko toiminto tehty vai ei; tulosten tasolla indikaattorin kautta voidaan tarkastella sitä, mitä toiminnon tuloksena tapahtui. Kehitystavoitteiden tasolla halutaan tietää, millaisia tavoitellun suuntaisia vaikutuksia hankkeella oli.

Jokainen ulkoasiainministeriön hanketukea hakenut ja raportoinut järjestö on laatinut hankeindikaattoreita, ainakin paperilla. Jotkut järjestöt pohtivatkin sitä, miten helposti indikaattoreiden laadinta jää viime tippaan ja Suomessa kirjoituspöydän ääressä tehtäväksi työkse.

Indikaattoreihin liittyviä haasteita oli myös indikaattoreiden määrä sekä niiden yhteys tavoitteisiin. Indikaattoreihin listataan helposti pitkä lista asioita, joista haluttaisiin tietää ja joita haluttaisiin seurata, mutta joita koskevan tiedon kerääminen ei ole resurssien puitteissa mahdollista. Yhdessä järjestössä todettiin, että he olivat edellisenä vuonna tehneet antoisassa prosessissa yhdessä kumppanin kanssa indikaattorit – nämä olivat kuitenkin jääneet hankesuunnitelman ja jossakin määrin hankkeen tavoitteiden ulkopuoliseksi listaksi, jossa oli parisenkymmentä kohtaa.

Toimivimmiksi indikaattorit koettiin järjestössä, joka käytti systemaattisesti loogista viitekehystä kehitysyhteistyöhankkeiden suunnittelussa ja seurannassa. Indikaattoreiden perusteella tehtiin hankkeiden alussa alkutilan kartoitus, joka mahdollisti seurannan ja muutoksen todentamisen. Hyvin valitut indikaattorit, joita seurattiin jatkuvasti hankkeen aikana, toivat varmuutta arviointiin.

Ongelmattomia indikaattorit eivät olleet yhdessäkään järjestössä; hankaluutta tuotti ennen kaikkea laadullisten tavoitteiden ja mitattavissa olevien indikaattoreiden suhde. Toinen haaste liittyi indikaattoriajattelun soveltamiseen hanketason sijaan ohjelmatasolla. Onko mahdollista laatia mitattavia indikaattoreita ohjelmaston tavoitteille, joita toteutetaan hyvinkin erilaisilla hankkeilla eri puolilla maailmaa?

Onnistuneen indikaattoriperusteisen arvioinnin perustana on, että sillä pystytään määrittelemään ne tavoitteiden keskeiset ulottuvuudet, josta tietoa halutaan kerätä. Lukuisista mahdollisista indikaattoreista on pystyttävä priorisoimaan ne, jotka kertovat tavoitteista, ja joita on realistisesti mahdollista seurata. Onnistuneessa arvioinnissa myös määritellään, millaisella aikavälillä indikaattoreita seurataan ja miten seuranta systematisoidaan ja analysoidaan.

Suuressa osassa järjestöjen kehitysyhteistyöstä tavoitteet liittyvät ihmisten asenteiden ja toiminnan muutokseen – tavoite, jonka toteutumista harvoin voidaan seurata esimerkiksi neljännesvuosittain. Kuten yhdessä järjestössä pohdittiin, esimer-

Kuva 7. Ohjelmaidikaattoreiden laadintaa, Solidaarisuus ja Fidida 2010



kiksi tyttöjen sukupuolielinten silpomiseen vaikuttavien asenteiden ja kulttuuristen käytäntöjen muutosta on hankalaa todentaa edes hankkeen puoliväliarvioinnissa, ja loppuarvioinnissakin voidaan ehkä nähdä joitakin muutoksen suuntaan otettuja askeleita.

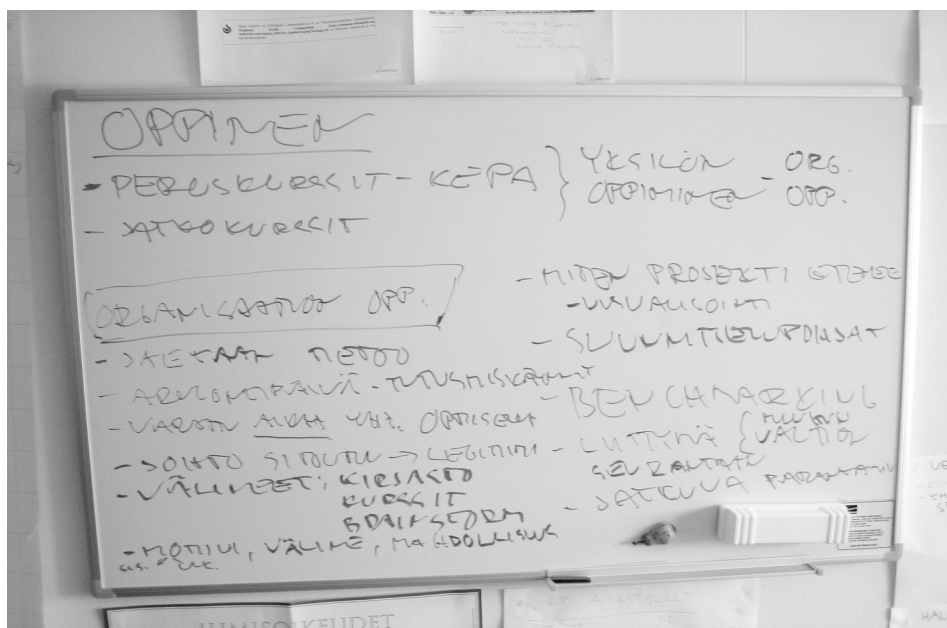
Arvioinnin aikataulutuksessa ja systematisoinnissa järjestöt näkivät uhkana sen, että seuranta ja arviointi tulee työläämmäksi kuin itse toimintojen toteuttaminen. Etenkin järjestöjen kenttätyöntekijät toivat esille sen, että jokaisella hankkeella on oma rytminsä. On vaikea löytää kaikille sopivaa seuranta- ja arviointisykliä, vaikka saman ohjelman alla toimittaisiinkin. Esimerkiksi maataloustuotantoon liittyvät hankkeet etenevät erilaisissa sykleissä maanosasta ja alueesta riippuen.

Oppiminen

Mitä kaikelle kerätylle arviointitiedolle sitten tehdään ja miten sitä hyödynnetään? Arviointitiedon kerääminen tietokoneen tiedostoihin, kirjahyllyyn tai rahoittajien arkistoihin ei tue oppimista ja toiminnan kehittämistä. Arviointitiedon yhteinen käsittely ja pohdinta mahdollistavat arvioinnin hyödyntämisen ja siitä oppimisen. Kylväjässä nostettiin oppiva organisaatio yhdeksi arvioinnin kohteeksi ohjelmaan.

Järjestöt käyttivät arviointiraportteja esimerkiksi uusien hankkeiden suunnittelun pohjana. Tällöin seuranta- ja arviointitieto on usein esimerkiksi tietyn alueen tai teeman hankkeita hallinnoivan hankekoordinaattorin käytössä. Edellisten hankkeiden väli- ja loppuarvioinnit olivat arvokas apuväline jatkohankkeiden suunnittelussa ja uudelleensuuntaamisessa.

Kuva 8. Oppimisen pohdintaa, Kylväjä 2009



Erilaisen arviointitiedon käyttö järjestön laajemmassa sisäisessä kehittämisessä oli verrattain vähäistä. Esimerkiksi vuosiraportoinnin tarjoama mahdollisuutta yhteiseen pohdintaan ei hyödynnetty laajamittaisesti. Usein vuosiraportin osat tuotettiin yksittäisten ihmisten työnä, ja keskustelua saatettiin käydä enemmänkin toiminnanjohtaja-yksittäinen työntekijä -akselilla. Joillakin järjestöillä oli vuosittaiset henkilöstöpäivät, joilla oli mahdollista käydä yhteistä arviointikeskustelua. Usein päivät täyttyivät kuitenkin enimmäkseen erilaisista käytännön asioista, esimerkiksi kaikille yhteisistä taloushallinnon toimintatavoista.

Järjestön sisäisen oppimisen ohella seurantatiedon hyödyntäminen yhteisessä oppimisessa kumppanin kanssa oli haasteellista. Seuranta- ja arviointitietoa saatiin kumppaneilta Suomeen, mutta tuntui siltä, että niistä harvoin ehdittiin antaa palautetta. "Kyllä sitä joskus kiitoksen raportista lähettää...", totesi eräs työntekijä, jonka vastuulla oli useita hankkeita. Palautteen puutteen nähtiin vaikuttavan myös kumppanin motivaatioon: "kumppaneista varmaan tuntuu siltä, että ne raportit katoaa johonkin mustaan aukkoon".

Väli- ja loppuarviointien ympärille oli useassa järjestössä pyritty rakentamaan

palaute- ja oppimistilaisuuksia yhdessä kumppaneiden kanssa. Ulkoiseen arvioinnin toimeksiantoon saattoi kuulua palautteen antaminen tuloksista kumppaneille ja suomalaiselle järjestölle, tai valmiista raportista keskusteltiin yhdessä tilaisuuden tullen. Yhdessä järjestössä oli systemaattisesti pyritty vuosittaiseen molemminpuoliseen arviointiin ja sitä kautta oppimiseen. Suomalainen järjestö kommentoi kumppanijärjestön vuosiraporttia ja esitti parannusehdotuksia, ja kumppanijärjestö kommentoi suomalaisen järjestön vuosiraporttia ja haasteita.

Yhdessä järjestössä oli kokeiltu uudenlaista kumppanuusseminaaria. Tähän seminaariin oli samanaikaisesti kutsuttu edustajia kumppanijärjestöistä useista eri maista viikon vierailulle Suomeen. Kokeilu koettiin erittäin hyvänä oppimisforumina – sen lisäksi, että kumppanit viikon jälkeen ymmärsivät paremmin suomalaisen järjestön tavoitteita ja toimintatapoja, ne myös oppivat toisiltaan erilaisista strategioista ratkaista samantyyppisiä ongelmia omassa kotimaassaan.

Oppimismahdollisuuksia rajoittavana tekijänä nähtiin ennen kaikkea vähäiset resurssit sekä perinteiset toimintatavat. Yhdessä oleminen ja arviointitiedon pureskelu vaatii aikaa, ja esimerkiksi kenttämatkoilla tällaiseen harvoin on mahdollisuutta. Päiväaikataulut ovat tiukkoja, ja aika kuluu erilaisissa vierailuissa sekä ennen kaikkea taloushallintoon liittyvissä tapaamisissa.

Toimintatavoista mainittiin esimerkiksi se, että koska työntekijät ovat hyvin henkilökohtaisesti sitoutuneet kehitysyhteistyöhön, saattaa arviointi tuntua enemmänkin oman persoonan ja henkilökohtaisen työn arvostelulta kuin yhteiseltä kehittämispohdinnalta. Järjestön sisäiset henkiläjännitteet tai järjestöjen väliset kilpailutilanteet saattoivat myös hankaloittaa arviointia. Tiedon jakaminen muiden järjestöjen kanssa saatettiin kokea uhkaavana, ja tästä oli joillakin järjestöillä myös huonoja kokemuksia. Koettiin, että järjestön jakamaa tietoa oli epäreilusti käytetty hyödyksi toisissa järjestöissä.

Etelä-Pohjoinen -suhteessa oppimista hankaloittivat seuranta ja arviointia koskevat molemminpuoliset ennakkokäsitykset, jotka painottivat enemmän kontrolli- kuin oppimistehtävää. Yhdessä järjestössä seurantaan viitattiinkin termillä *tarkastusmatkat*, joka viittaa suoraan tilivelvollisuuteen. Monilla muillakin järjestöillä iso osa kasvokkaisista tapaamisista seurantamatkoilla kului selventäviin kysymyksiin ja kuittien läpikäymiseen.

Useissa järjestöissä koettiin, että etenkin kumppanien käsitykset heikensivät oppimistavoitteen toteutumista. Seuranta ja arviointi saatettiin nähdä Etelän kumppanijärjestöissä ja hankkeiden hyödynsaajien parissa epämiellyttävänä kontrollina. Yksi järjestö esimerkiksi kertoi, että he joutuivat vaihtamaan kenttätoimistossa työskentelevien paikallisten työntekijöiden tittelin, koska ”monitoring officer” herätti liikaa kielteistä suhtautumista hyödynsaajien keskuudessa. Uusi termi oli ”development officer”.

Arvioinnin historia

Hankkeeseen osallistuneet järjestöt olivat historialtaan hyvin erilaisia, toiset olivat toimineet jo useita vuosikymmeniä kehitysyhteistyössä, jotkut olivat aloittaneet ensimmäisen kehitysyhteistyöhankkeensa muutama vuosi sitten. *Solidaarisuuden* historia on alkanut 1960-luvulta, jolloin aluksi ”vietiin kuokkia Zimbabween” ja säätiö perustettiin vuonna 1970. *Suomen Pakolaisapu* on perustettu 1965 ja *Taksvärkki* järjestönä 1989. *Interpedia* aloitti vuonna 1974 adoptiojärjestönä ja on laajentanut toimintaansa lasten oikeuksiin perustuvaan kehitysyhteistyöhön. Lähetysjärjestö Kylväjällä on vuosikymmenten perinteet aluksi lähetystyön ja myöhemmin myös kehitysyhteistyön saralta. Suomen *ADRA* oli tehnyt pitkään avustushankkeita Adventtikirkon alaisuudessa, mutta aloitti vasta hankkeen aikana itsenäisenä kehitysyhteistyöhön keskittyvänä säätiönä. Joillakin opiskelijajärjestöillä on pitkät perinteet kehitysyhteistyössä ja kansainvälisessä solidaarisuudessa. Esimerkiksi Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan, *HYY:n* toimintaan solidaarisuustoiminta on kuulunut 1950-luvulta lähtien.

Arvioinnista arkea -hankkeeseen osallistuneet järjestöt olivat kaikki omanlaisessaan historiallisessa tilanteessa, joita kuvattiin yksilöllisillä aikajanoilla. Kehitysyhteistyön suhteen 1970-luvun puoliväli oli ollut merkittävä; silloin ulkoasiainministeriö alkoi myöntää hankeavustuksia kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyölle. Yhteinen suuntaus kehitysyhteistyön sisällöissä näytti olevan se, että työn alkuvaiheessa kerättiin erilaista tavaraa, kuten ompelukoneita tai polkupyöriä kehitysmaihin vietäväksi, ja harjoitettiin pienimuotoista tuontia ja kehitysmaatuotteiden myyntiä Suomessa. Hankeideat ja kontaktit olivat usein yhdestä henkilöstä riippuvaisia ja ne muuttuivat henkilöiden mukaan.

Hankeavustusten markkamäärien kasvaessa myös hankesuunnitteluun alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. 1980-luvun lopulla alkoi hanketyön ammatillistuminen myös suomalaisissa järjestöissä. Ammatillistumiseen liittyi hankesuunnittelun systematisoiminen sekä vähitellen erilaisten työkalujen kuten loogisen viitekehysten (LFA) käyttöönotto. Välineiden käytön ohella kiinnitettiin entistä enemmän huomiota tavoitteiden määrittelyyn sekä hankkeen tasolla. Yhteistyötä tehtiin yhä enemmän järjestöjen kuin yksittäisten ihmisten välillä, ja yhteistyösuhteet määriteltiin yhä useammin kirjallisesti. Esimerkiksi kumppaneiden yhteinen budjetointi on lisääntynyt. Rahansiirrossa on siirrytty käyttämään käteisen kuljettamisen sijaan pankkijärjestelmiä, mitä on osaltaan mahdollistanut pankkilaitosten kehittyminen kumppanimaissa sekä järjestöjen omat pankkitilit.

Suunnittelun kehittämisen jälkeen katse oli suuntautunut myös seurantaan ja arviointiin. Talousseurantaa oli toki tehty jo hanketoiminnan alusta lähtien, mutta hankesykliin kuuluva, tavoitteisiin liittyvä arviointi oli noussut tärkeämmäksi viimeisen vuosikymmenen aikana. Kuten eräässä keskisuudessa järjestössä todettiin:

”Mutta tuo evaluointitermi, luulen että sitä on systemaattisesti tehty vasta pari, kolme vuotta, että oikeasti aina kun hankesuunnitelma tehdään niin arviointi on mukana, olisiko se vuonna 2007 jätetyissä hakemuksissa ollut ensimmäistä kertaa”

Hankkeeseen osallistuvat järjestöt olivat hyvin erilaisessa tilanteessa suhteessa ammatillistumiseen. Joillakin järjestöillä oli jo vuosikymmeniä ollut palkattuja työntekijöitä, jotka olivat kokemuksen ja koulutuksen kautta hankkineet erilaisia hankehallinto- ja arviointitaitoja. Toisissa järjestöissä – etenkin vapaaehtois pohjalta toimivissa – kokemusta ja koulutusta ei ollut ehtinyt karttua kovinkaan paljon. Lähetystehtävään keskittyvässä järjestössä kentälle lähtevien koulutus keskittyi enemmän julistustyöhön ja maatumukseen kuin kehitysyhteistyöhön liittyviin hankehallintokoulutuksiin. Opiskelijajärjestöissä tyypillistä oli, että kehitysyhteistyökoordinaattorit vaihtuivat usein ja heillä ei lähtökohtaisesti ollut paljoa kokemusta tehtävistä. Opiskelijajärjestöissä monilla keskeisillä toimijoilla oli esimerkiksi kehitysmatutkimuksen tai kestävän kehityksen kaltaisia opintoja sekä henkilökohtaista kokemusta kehitysmatusta vaikkapa vapaaehtoisena toimimisesta.

Arvioinnin nykytila: tasot, kohteet ja välineet

Arvioinnin nykytilaa analysoitiin pohtimalla kysymyksiä arvioinnin tasoista, kohteista ja niihin liittyvistä välineistä (Kuva 9). Analyysitaulukon avulla hahmoteltiin järjestön arviointitoiminnan nykytilaa kokonaisuutena: millaisia arvioivia välineitä ja käytäntöjä järjestössä tällä hetkellä on, ja minkälaisia kokonaisuuksia välineiden avulla arvioidaan. Työpajan osallistujat listasivat ryhmissä välineitä, ja sijoittivat niitä tämän jälkeen yhdessä taulukon lokeroihin. Työpajan osallistuja sijoittivat järjestössä olevia välineitä ja käytäntöjä taulukkoon sen perusteella, millä tasolla ja mitä arvioimaan välinettä käytetään.

Kuva 9. Arvioinnin tasojen, kohteiden ja välineiden analyysiväline

Verkosto				
Järjestö				
Ohjelma				
Hanke / kumppani				
Yksilö				
	Toiminnot	Tulokset	Tavoitteet	Vaikutukset

Taulukon analysoitiin sitä, millä tasolla välinettä käytetään ja mikä on arvioinnin kohde välinettä käytettäessä. Arvioinnin tasot vaihtelivat järjestöstä riippuen. Esimerkiksi kaikilla järjestöillä ei ollut ohjelmatasoa tai kansainvälisen verkoston tasoa; joillakin järjestöllä oli vaikkapa yksikkötaso ennen järjestötasoa. Fididan kumppanuusohjelman tapauksessa ohjelmataso oli järjestötason yläpuolella, koska kumppanuusohjelma on muodostunut yksittäisten järjestöjen yhteenliittymästä. Taulukkoa muokattiin yhdessä kullekin järjestölle sopivaksi (esimerkki Kuva 10).

Analyysin tuloksena voitiin todeta, että eniten välineitä oli hanketasolla toimintojen, rahankäytön ja tulosten arvioimiseksi. Sekä yksilötason – esimerkiksi työssä jak-

Kuva 10. Tasojen, kohteiden ja välineiden analyysi, HYY 2010



samisen – arviointivälineitä että välineitä ohjelma- ja järjestötason tavoitteiden ja vaikutusten analyysiin toivottiin lisää.

Arvioinnin kehittämiskohteet¹⁰

Järjestöt tunnistivat työpajoissa oman arviointitoimintansa vahvuuksia ja kehittämiskohteita, sekä valitsivat yhden kehittämiskohteen eteenpäin vietäväksi (Taulukko 1). Vahvuuksista kaikilla järjestöillä nousi esille se, että arviointi oli nostettu osaksi järjestön toimintaa ja että heillä oli halu kehittää omaa arviointitoimintaansa eteenpäin.

Järjestöjen suurimpia vahvuuksia olikin se, että heillä oli jo olemassa paljon seuranta- ja arviointivälineitä, -rutiineita ja kiinnostusta arvioinnin kehittämiseen. Joillakin järjestöillä oli jo käytössä erilaisia seurannan ja arvioinnin ohjeistuksia ja ma-

¹⁰ Lainaukset ovat osallistuneiden järjestöjen edustajilta 14.1.2011 järjestetystä Arvioinnista arkea -yhteisseminaarista.

Taulukko 1. Järjestöjen valitsemat kehittämiskohteet

Järjestö	Valittu kehittämiskohde
Adra	Hankeseuranta ja -suunnittelumatkan suunnittelu
Fidida	Ohjelmataason indikaattorit
HYY	Kehitysyhteistyöopas*
Interpedia	Ohjelmataason indikaattorit
Kylväjä	Tasapainotettuun tuloskorttiin pohjautuvat ohjelmataason seurantavälineet
Solidaarisuus	Ohjelmataason indikaattorit**
Suomen Pakolaisapu	Koko järjestön toiminnan sisältävät seuranta- ja arviointiohjeistukset
Taksvärkki	Strategian ja toimintasuunnitelman harmonisointi ml. seurantaindikaattorit
TUO	Seuranta- ja arviointiohjeistukset kehitysyhteistyöhankkeille
SYL	Seuranta- ja arviointiohjeistukset kehitysyhteistyöhankkeille

* Kehyopas on luettavissa osoitteessa: <http://blogs.helsinki.fi/kehy-valiokunta/files/2011/04/Kehy-opas-6.4.2011.pdf>

** Kehittämistyön tuloksiin voi tutustua Solidaarisuuden 2010 vuosikertomuksessa: <http://www.solidaarisuus.fi/solidaarisuus/>.

*** SYL:in lopputuotos *Guidelines for conducting development cooperation projects* on vapaasti saatavissa SYL:n kehitysyhteistyökoordinaattorilta.

nuaaleja, jotka saattoivat kattavasti kuvata koko hankesyklin. Toiset ohjeistukset keskittyivät yksityiskohtiin, kuten neljännesvuosittaiseen talousraportointiin. Jotkut järjestöt käyttivät seuranta- ja arviointiohjeistona lähinnä ulkoasiainministeriön hankesuunnittelu- ja raporttipohjia. Vahvuuksina nähtiin myös se, että järjestöt olivat määritelleet arvioinnin tueksi erilaisia indikaattoreita etenkin yksittäisten hankkeiden tasolla.

Kehittämiskohteita järjestöillä oli hyvin monenlaisia. Yksi selkeä kehittämisaalue, joka valittiin useassa järjestössä, oli uusien omien **seuranta- ja arviointiohjeistusten** tekeminen. Monissa järjestöissä koettiin, että arviointimenetelmät ja käytännöt olivat sidoksissa yksittäisten työntekijöiden työtehtäviin ja kiinnostuksen kohteisiin, ja kokonaiskuvaa seurannasta ja arvioinnista oli vaikea saada itse tai viestiä kumppaneille. Varsinkin opiskelijajärjestöissä vastuuhenkilöiden jatkuva vaihtuminen oli tehnyt kirjoitetun ja systemaattisen ohjeistuksen tarpeelliseksi. Ohjeistusten laatiminen nousi keskeisemmäksi kehittämiskohteeksi HYY:ssa, SYL:ssa, *Suomen Pakolaisavussa* ja TUO:ssa, joissa kaikissa laadittiin laajassa yhteistyössä kokonaisohjeistukset arvioinnista eri osa-alueille. SYL:n ja TUO:n ohjeistus oli sidottu hankesykliin ja kehitysyhteistyöhankkeisiin, Suomen Pakolaisavussa ohjeistukseen sisällytettiin kehitysyhteistyön lisäksi kotimaan hanketyö, viestintä, varainhankinta ja hallinto.

Toinen kehittämisaalue liittyi **indikaattoreiden** ja ennen kaikkea ohjelmaindikaattoreiden kehittämiseen. *Solidaarisuus* toteuttaa kahta temaattista ohjelmaa, sukupuolten välinen tasa-arvo- ja toimeentulo - ohjelmaa. Ohjelmien piirissä toteutetaan kuuttatoista erilaista hanketta useissa eri maissa. Kahteen temaattiseen ohjelmaan päädyttiin vuosina 2006–2007 toteutetun ohjelmaproessin tuloksena, ja vuoden 2008 lopulla haluttiin keskittyä kehittämään ohjelman arviointia ja siihen liittyviä indikaattoreita. *FIDIDA*:n tilanne oli poikkeava, sillä kyseessä ei ollut yhden järjestön sisällä tapahtuva ohjelmatyö, vaan usean eri vammaishankkeita toteuttavan järjestön yhteinen, neljään peruspilariin¹¹ nojaava uusi kehitysyhteistyöohjelma, jonka toteutumisen seurannan tueksi pyrittiin kehittämään indikaattoreita.

Kolmas kehittämisaalue oli uusien, perinteisestä hanketoiminnasta poikkeavien **arviointialueiden** soveltaminen järjestön seurannassa ja arvioinnissa. Tämä tarkoitti esimerkiksi uudenlaisten kysymysten ja näkökulmien lisäämistä raportteihin. Tästä selkein esimerkki oli *Kylväjän* hanke, jossa kehiteltiin uudenlaisia arviointialueita tai -teemoja kehitysyhteistyöohjelmaan yksityissektorilla käytetyn tasapainotetun tuloskortin pohjalta. Näistä uusista arviointialueista erityistä painoarvoa *Kylväjän*

11 Nämä pilarit ovat: vammaisten osallistumisen esteiden väheneminen, vammaisten ja heidän järjestöjensä voimaantuminen, vammaisten yhtäläiset oikeudet koulutukseen, työhön ja sosiaaliturvaan sekä vammaisten naisten yhtäläiset oikeudet.

tapauksessa sai ”oppivan organisaation” arviointi.

Neljäs kehittämisalue liittyi **tavoitteiden ja indikaattoreiden selkeyttämiseen** sekä niiden tekemiseen realistisemmiksi. Tämä oli keskeistä esimerkiksi *Interpedian* prosessissa, jossa vuosina 2007–2008 laadittu ohjelmapaperi oli jäänyt jonkin verran kesken. Prosessissa ohjelmasta karsittiin osia ja tavoitteiden asettelua tehtiin selkeämmäksi. Samalla indikaattoreiden määrää vähennettiin ja pohdittiin, kuvaavatko ne oikeasti sitä tavoitetta, jota niiden oletettiin kuvaavan.

Viides kehittämiskohde liittyi **koko järjestön toiminnan ottamiseen mukaan arviointiin**. Perinteisesti arviointi oli vahvaa kehitysyhteistyöhankkeissa, mutta esimerkiksi tiedotuksessa, vaikuttamistoiminnassa tai kotimaan hankkeissa arviointia ei juurikaan tehty. Tämä tavoite oli osa *Suomen Pakolaisavun* arviointiohjeistuksen kehittämistä sekä *Solidaarisuuden* ohjelmaindikaattoreiden laatimista. Koko järjestöjen toiminnan ottaminen seurannan ja arvioinnin piiriin nousi keskeisimmäksi *Taksvärkissä*, jossa harmonisoitiin strategisia tavoitteita, toimintasuunnitelmaa ja sen seuranta.

Ideoita ja välineitä

Järjestöissä nousi esille erilaisia ideoita ja välineitä, joista voi olla hyötyä myös muille järjestöille. Yksityiskohtaisista vinkeistä kannattaa olla yhteydessä suoraan järjestöjen edustajiin. Tähän on kerätty yleisiä huomioita järjestöjen uusista ideoista ja välineistä.

Ohjelmatyö

Monessa järjestössä on siirrytty tai ollaan siirtymässä yksittäisten hankkeiden toteuttamisen sijaan ohjelmaperusteiseen työhön. Toimintaa ohjaava ohjelma on vaatimuksena ulkoasiainministeriön kumppanuusjärjestöille. Kaksi hankkeeseen osallistunutta järjestöä oli mukana kumppanuusrahoituksessa, ja muutama muu oli laatinut ohjelman vuonna 2009 tehtyä uutta kumppanuusjärjestöhakua varten. Tässä haussa ainoaksi uudeksi kumppanuusjärjestöksi valittiin *Fididan* vammaiskumppanuusohjelma.

Ohjelmaperusteisen työn perusajatus on se, että kehitysyhteistyöjärjestö määrittelee ohjelmassa keskeiset toiminta-alueet ja tavoitteet, joita sen toteuttamat hankkeet ja muu toiminta osaltaan tukevat. Esimerkkejä ohjelmista on esimerkiksi *Solidaarisuuden* ohjelman kaksi temaattista sisältöä, sukupuolten välinen tasa-arvo ja työ- ja toimeentulo. Toinen esimerkki on *Fididan* kumppanuusohjelma, joka rakentuu neljän peruspilarin päälle. *SYL*:in kehitysyhteistyöstrategiassa korostetaan tiukasti määriteltyjen teemojen sijaan yhteistyön laatua ja kumppanuutta. *Interpedian* ohjelma muotoutui maaohjelmien kokoelmasta enemmän temaattisen ohjelman suuntaiseksi Arvioinnista arkea -prosessin edetessä. Ohjelma on rakentunut lasten oikeuksien julistuksen ympärille. *Kylväjän* ohjelman perustana on yleinen tavoite ihmisarvoisesta elämästä. *Taksvärkissä* on strategia, ja kehittämishankkeen aikana toimintasuunnitelma eteni ohjelma-ajattelua vastaavaksi. Kehitysyhteistyö, kansainvälisyyskasvatus, tiedottaminen ja johtaminen muodostivat neljän alatavoitteen alle hahmottuvan kokonaisuuden.

Onnistuneen ohjelmatyön edellytyksenä nähtiin selkeät tavoitteet. Nämä tavoitteet saatiin usein laajemmista, kansainvälisistä sopimuksista tai julkilausumista. Jotkut järjestöt toteuttivat tavoitteita ilman varsinaista kirjoitettua strategiaa, mutta esimerkiksi kansainvälisesti määritellyt ihmisoikeudet ohjasivat työtä.

”Jos nuorten ihmisoikeudet ja lasten oikeudet on tavallaan kaiken toiminnan taustalla, niin se jo muuttaa sitä enemmän ohjelmakokonaisuustyypiksi.”

Ideaaliajattelussa järjestöjen ohjelma ohjaa toimintojen ja hankkeiden valintaa; käytännössä yleensä on kuitenkin edetty aluksi niin, että järjestöllä – tai Fididan tapauksessa järjestöillä – on jo ollut erilaisia hankkeita, joita on lähdetty ryhmittelemään ohjelmaksi. Lähtökohtaisesti kaikkia hankkeita ei alun perin ole suunniteltu tiettyjen yhteisten ohjelmatavoitteiden pohjalta, vaan jokaisella hankkeella on ollut omat hankkekohtaiset tavoitteensa, jotka ovat muotoutuneet kumppanien kanssa neuvotellessa.

Ohjelma-ajatteluun siirtyminen nähtiin järjestöjen kannalta toimintaa jäntevöittävästä ja pirstaleista hanketoimintaa systematisoivana tapana. Yksittäisiin hankkeisiin perustuvasta ajattelusta ohjelma-ajatteluun siirtyminen on myös radikaali muutos, joka ei tapahdu hetkessä. Kuten eräs toisen järjestön edustaja kommentoi *Taksvärkin* prosessia yhteisseminaarissa:

”On tapahtunut todellakin iso muutos, että Taksvärkki on siirtynyt ohjelmalliseen ajatteluun, mikä ei ole todellakaan itsestään selvää monissakaan järjestöissä”

Ohjelma-ajatteluun siirtyminen merkitsi myös päätöksiä olemassa olevien yhteistyösuhteiden tai -hankkeiden lopettamisesta tilanteessa, joissa niiden sisältö ja tavoitteet eivät sopineet ohjelman tavoitteisiin.

Ohjeistukset ja yhteiset raportointipohjat

Yleinen suunta järjestöjen seurannassa ja arvioinnissa oli myös kattavien ohjeistuksien ja raportointipohjien laatiminen. Ulkoasiainministeriön raporttipohjan lisäksi kaikilla järjestöillä ei ole ollut systemaattista ohjeistusta siitä, millaista seurantaraportointia ja arviointia hankkeiden eri vaiheissa tehdään.

Yksittäisiä vaiheita koskevien ohjeistusten ja raportointipohjien yhteen kokoaminen oli usein ensimmäinen askel ohjeistuksien tekemiseen. Ohjeistuksiin liitettiin myös järjestön strategisia tavoitteita tai ohjelman tavoitteita, jotta käyttäjälle hahmottuisi se, miksi kaikkea tiedon keräämistä tehdään. *Suomen Pakolaisapu* hyödynsi ohjeistuksessaan työpajoissa käytettyä tasoajattelua.

”Tuli rakenne, otettiin selvemmin esille eri tasojen vastuut, ja tämän mukana tuli myös kaikkien työntekijöiden kuukausisuunnitelma ja -raportti”

Yhteisten ohjeistusten käyttämisen nähtiin helpottavan kommunikointia kumppaneiden kanssa sekä vahvistavan järjestöjen institutionaalista muistia. Järjestöissä työntekijöiden ja vapaaehtoistoimijoiden vaihtuminen on suurta, ja ohjeistukset helpottavat uusien työntekijöiden perehtymistä järjestön toimintatapoihin.

”Eli toimijat vaihtuu joka vuosi. Ja myös SYL:n hallituksen kehitysyhteistyövastaava vaihtuu vuosittain, eli se on sellainen aika haasteellinen yhtälö, että se jollakin tavalla säilyy jatkuvana. Siinä on kehitysyhteistyökoordinaattorilla merkittävä rooli pitää langat käsissä.”

Yhteisten ohjeistusten laatiminen yhdessä merkitsi myös olemassa olevien käytäntöjen näkyväksi tekemistä ja yhdenmukaistamista. Joitakin käytäntöjä tai välineitä karsittiin, ja uusia yhteisiä välineitä kehitettiin tilalle. Pyrkimyksenä oli siirtyä yksittäisistä, henkilöihin sidotuista käytännöistä järjestön yhteisiin tapoihin ja välineisiin.

”Systematisointi on ollut ehkä se avainsana myös, meillä on ollut kauheasti erilaista tietoa, hajatietoa ihmisten päissä ja erilaisissa dokumenteissa siellä, täällä ja tuolla mapissa ja sekavilla verkkolevyillä, mutta nyt on enemmän systematisoitu.”

Ohjeistusten tekemisessä tärkeänä nähtiin yhteinen prosessi. Mitä enemmän järjestön kaikki työntekijät sekä kumppanit osallistuivat ohjeistusten tekemiseen, sitä käyttökelpoisemmiksi ne koettiin. Vaikka ajoittain kyseenalaistettiin, onko jokaisessa järjestössä tarpeen ”keksiä samaa pyörää uudelleen”, nähtiin yhteinen prosessi parempana kuin muiden järjestöjen valmiiden ohjeistusten käyttöön ottaminen. Yleinen näkemys oli, että koska jokaisella järjestöllä on omat arvonsa toiminnan perustana, tulee arviointivälineistäkin väistämättä omannäköisiä.

”Ohjeistukset heijastavat oman talon historiaa, ne on kuitenkin vähän erilaisia kaikki järjestöt, ei se vain onnistu.”

Olemassa olevat ohjeistukset voivat antaa ideoita ja vinkkejä siitä, mitä kunkin järjestön omat ohjeistukset voisivat sisältää. Esimerkiksi hankesykliajattelun pohjalta tehdyt ohjeistukset on helppo siirtää järjestöstä toiseen, mutta helposti monien ter-

mien, esimerkiksi ”toimintaympäristön analyysin”, merkitys juuri kyseisessä organisaatiossa jää epäselväksi, ellei sitä avoimesti määritellä. Toimintaympäristön analyysi voi toisille tarkoittaa parin kuukauden systemaattista konsulttitutkimusta, toisille hankesuunnittelumatkan aikana tehtyjä lyhyitä vierailuja esimerkiksi paikallisviranomaisten toimistoissa.

Suomalaisten järjestöjen ohjeistusten jakamista toisten järjestöjen kanssa hankaloitti jonkin verran myös ajatus kilpailusta, tai siitä, ettei haluta antaa oman työn tuloksia muille järjestöille. Joillakin järjestöillä taas omia ohjeistuksia oli vapaasti net-tisivuilla. Kansainvälisten järjestöjen hankeseuranta- ja arviointiohjeistuksia on saatavilla vapaasti netistä. Ohjeistusten soveltamisessa pitää kuitenkin huomioida järjestön resurssit. Jos ohjeistukset on tehty sillä oletuksella, että järjestöllä on jopa joka kohdemaassa oma ’monitoring and evaluation’ -yksikkönsä, ohjeistusten noudattamisen edellyttämä työmäärä ei välttämättä vastaa järjestön resursseja. Esimerkiksi *Adra* sai kansainväliseltä kattojärjestöltään perusteellisesti laaditut, LFA-logiikkaan perustuvat hankesuunnittelu- ja seurantaohjeistukset. Niitä oli kuitenkin sellaise-naan hankala hyödyntää Suomen säätiössä, jossa kehitysyhteistyötä toteutettiin lähinnä osa-aikaistyöntekijöiden ja vapaaehtoisten voimin.

Looginen viitekehys (LFA) työvälineenä

Kehitysyhteistyön tärkein hankesuunnittelu- ja hallintoväline looginen viitekehys (LFA) oli jollain lailla käytössä kaikissa järjestöissä; perustuvathan ulkoasiainministeriön hankehakemus ja -raportointipohjat loogisen viitekehäyksen terminologiaan ja hierarkkiseen rakenteeseen. LFA:n käyttö ja suhtautuminen siihen vaihteli. Joissakin järjestöissä LFA oli jokapäiväisessä käytössä, toisissa haluttiin oppia enemmän LFA:sta ja ottaa sitä laajemmin käyttöön, joissakin taas LFA:n käyttökelpoisuuteen suhtauduttiin kriittisemmin. Se, miten perusteellisesti LFA:ta kaikissa hankevaiheissa toteutettiin, vaihteli järjestöstä riippuen.

Arvioinnista arkea -hankkeen aikana ministeriössä laadittiin uudenlaisia laatu-kriteerejä kumppanuusjärjestöjen työlle sekä uusia ohjeistuksia kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön suunnitteluun. Ohjeistuksissa hankehallinnon oletetaan pohjautuvan loogiseen viitekehäykseen. Ulkoasiainministeriön edustaja oli mukana yhdessä arviointityöpajassa elokuussa 2010, ja hän esitteli kahdenvälisissä hankkeissa käytössä olevaa LFA:han perustuvaa seuranta- ja arviointityökalua. Tämä poiki kiinnostavan keskustelun LFA:n käyttökelpoisuudesta kansalaisjärjestöhankkeissa ja sen toteutuksen vaikeudesta niissä kumppanijärjestöissä, joille ajattelutapa oli vieras.

”Monille meidän kumppaneille nämä meidän LFA: t ei hirveästi merkitse, vaikka ne osaavat käyttää sitä, niin ei se ihan avaudu... näin kerran videon vuosiraportista, ja se oli hyvä.”

LFA:n haasteellisuus liittyi ennen kaikkea sen termistön ja logiikan vierauteen. Käytetyt sanat eroavat jokapäiväisestä termistöstä ja suunnittelussa keskitytään helposti termien merkityksen pohtimiseen hankkeen varsinaisen sisällön sijasta. LFA-välineistön käyttö tuntui joissakin tapauksissa vieraannuttavan siitä, mikä nähtiin kehitysyhteistyössä tärkeäksi ja kiinnostavaksi. Etenkin ongelma oli kohdattu tilanteissa, joissa hyödynsaajat olivat osallistuneet hankesuunnitelman LFA-logiikan perusteella toteutettuihin arviointiseminaareihin.

”Kyllä se oli niinkun ajanhaaskausta hyödynsaajille osallistua arviointiseminaariin, eihän ne voi keksiä tästä meidän hankesuunnitelmasta asioita (...) ja kumppaninkin olisi helpompi lähteä tuloksista ennen kuin käsitellään päämäärää.”

Jos taas kumppanijärjestönä oli kokenut kehitysyhteistyöjärjestö, LFA tarjosi yhteisen kielen ja lähestymistavan, joka helpotti hankeyhteistyötä. Esimerkiksi *Taksvärkin* hankekoordinaattorit kertoivat kokemuksista onnistuneista LFA-työpajoista, joissa yhteinen hankesuunnittelu oli edennyt välineistön avulla. *Kylväjän* kumppanijärjestö Keski-Aasiassa oli ammattimainen järjestö, joka toimi usean rahoittajan kanssa, ja toteutti tehokkaasti LFA -perusteista suunnittelu- ja raportointitoimintaa.

Solidaarisuudessa looginen viitekehys oli ollut käytössä kehitysyhteistyön hankearvioinnissa ja suunnittelussa jo useiden vuosien ajan, ja sitä sovellettiin kaikkiin uusiin hankkeisiin. Soveltamista edesauttoi *Solidaarisuuden* kattava hankesuunnittelu- ja seurantamanuaali, jossa määritellään millaisia analyyseja hankesuunnittelu- vaiheessa tehdään ja miten hankkeiden eri vaiheessa edetään. Looginen viitekehys oli koettu toimivana lähestymistapana, joka oli auttanut systematisoimaan hankeytyötä eri maissa. Haasteena oli ollut joillakin kenttäalueilla LFA-lähestymistapaa hallitsevien konsulttien löytäminen suunnittelun ja seurannan tueksi kumppanijärjestöille. Solidaarisuuden temaattiset kehitysyhteistyöohjelmat noudattivat myös loogisen viitekehysten hierarkkista logiikkaa, ja Arvioinnista arkea -prosessissa samaa logiikkaa sovellettiin myös viestintään ja varainhankintaan.

Interpediassa käytettiin myös loogista viitekehystä ulkoasiainministeriön rahoittamissa hankkeissa. Kumppanit suunnittelivat hanke-ehdotukset LFA-logiikan mukaisesti. Järjestössä logiikka oli koettu osittain toimivaksi, mutta myös haastavaksi. Etenkin kumppanijärjestöjen kanssa työskennelleet Kepan Etelän vapaaehtoisohjel-

maan Etvoon osallistuneet vapaaehtoiset raportoivat siitä, miten vaikea sekä heille että kumppanijärjestölle oli ollut sisäistä LFA-logiikka ja muotoilla suunnitelma sen mukaisesti. *Interpediassa* olikin herännyt ajatuksia myös vaihtoehtoisten raportointimenetelmien kokeilemisesta etenkin kummirahoitteisissa hankkeissa. Järjestössä oli otettu käyttöön niin kutsuttu narratiivinen raportti, johon haluttiin indikaattorien sijaan kertomuksia siitä, miten hankkeiden vaikutuspiirissä olevat itse olivat kokeneet muutoksen. Kertomuksia kerättiin systemaattisesti muun raportoinnin yhteydessä.

Yhteistyö kumppaneiden kanssa

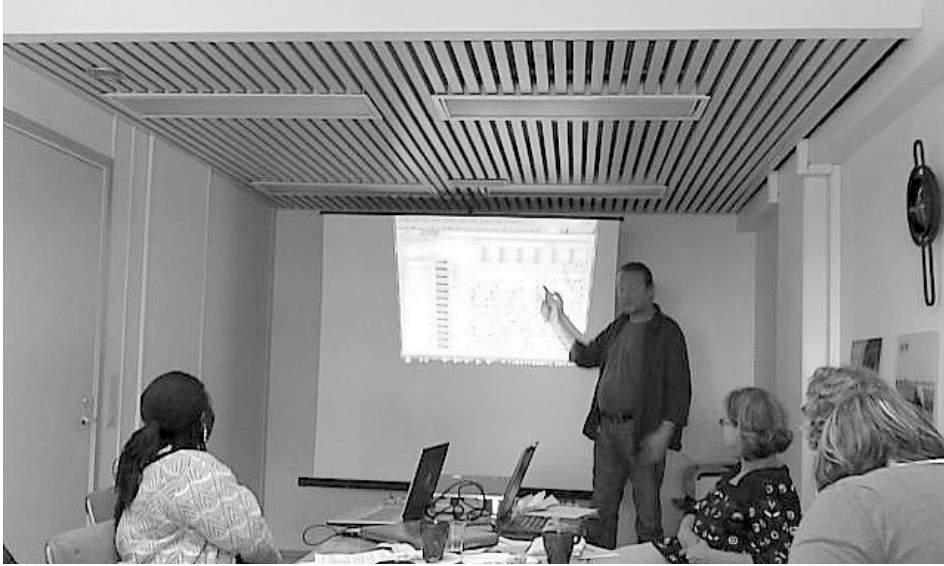
Yksi seurannan ja arvioinnin keskeisistä haasteista oli yhteistyö kumppanijärjestöjen kanssa. Jatkuvan hyvän yhteistyön vaikeus tuli esille etenkin niissä järjestöissä, joilla oli useita kumppaneita monissa eri maissa, mutta ei omia koordinaattoreita tai maatoimistoja. Tällaisessa tilanteessa yhteistyön rakentumiselle tärkeä kasvokainen vuorovaikutus jäi pakostakin vähäiseksi ja kiireisten kenttämatojen aikana tehtäväksi. Seurannasta ja arvioinnista tulee helposti ennen kaikkea kontrollin väline, jossa Etelän kumppanin tehtävä on raportoida siitä, onko hankkeessa tehty kaikki luvattu, ja tapaamiset kuluvat pitkien tarkennuskysymyslistojen läpikäymiseen.

Arvioinnista arkea -hankkeen aikana tuli vahvasti esille järjestöjen halu lisätä yhteistyötä kumppaneiden kanssa myös seurannassa ja arvioinnissa, ja esimerkiksi Kepan Kumppanuuden kompassi -työkalu oli ollut käytössä joissakin järjestöissä. SYL oli jopa nostanut uuden kehitysyhteistyöstrategian päätavoitteeksi toimivan kumppanuuden, ja piti kumppanuuden laadun seurantaa ja arviointia vahvasti esillä laaditussa ohjeistuksessa.

”Pohdittiin myös, että miten meidän kumppanit voisivat arvioida meitä, voitaisiin ehdottaa heille joku sellainen kysymyspatteristo millä he voisivat sitten vaikka vuosiraportoinnin yhteydessä raportoida meistä.”

Suomen Pakolaisavun Arvioinnista arkea -prosessin alussa tunnistettiin yksipuolisen raportoinnin ja Suomesta kumppaneille suuntautuvan palautteen vähyyden ongelma. Lisäksi alkuanalyyseissa huomattiin, ettei Suomen toimistoilla ollut kattavaa kuvaa siitä, millaisia omia seurantavälineitä Etelän kumppanijärjestöillä oli. Prosessin aikana kumppanijärjestöiltä kysyttiin käytössä olevia seurantavälineitä, ja ne kerättiin mukaan ohjeistusten esimerkkiosioon. Joillakin kumppanijärjestöillä oli runsaastikin erilaisia seurantavälineitä esimerkiksi organisaation omaan toimintaan ja

Kuva 11. Maajohtaja esittelee lukutaitokoulutuksen arviointivälinettä, Suomen Pakolaisapu 2009

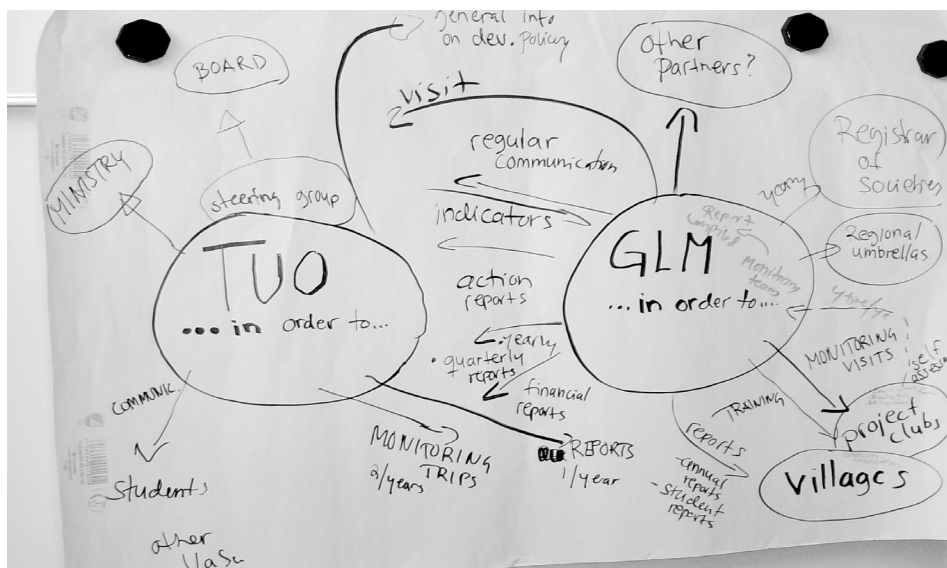


henkilöstön hyvinvointiin liittyen. Lisäksi oli käytössä erilaisiin tilanteisiin ja kohde-ryhmiin soveltuvia menetelmiä. Esimerkiksi lukutaito-opetuksen täytettyjä työkirjoja voitiin valokuvata, tai kohderyhmältä voitiin kysyä hyvinvoinnin paranemisesta maahan piirrettävien tikku-ukkojen avulla: mitä suurempi vatsa ukolle piirrettiin, sitä parempi hyvinvointi.

TUO oli kokeillut sambialaisen kumppaninsa Green Living Movementin eli GLM:n kanssa molemminpuolista raportointia. Sen lisäksi, että GLM raportoi hankkeesta ja osittain koko organisaation toiminnasta TUO:lle, myös TUO oli raportoinut omasta toiminnastaan ja sen haasteista GLM:lle. Raporttia oli käsitelty yhteisessä tapaamisessa, ja sambialainen kumppani oli antanut käyttökelpoisia parannusehdotuksia TUO:n toimintaan.

Interpedia oli järjestänyt ensimmäistä kertaa Suomessa tapaamisen, johon osallistui useampia kumppanijärjestöjä eri puolilta maailmaa. Viikon intensiivinen tapaaminen oli nähty toimivaksi tavaksi vahvistaa kumppanuutta sekä edesauttaa myös kumppanien välistä ideoiden ja kokemusten vaihtoa. Kumppanien samanaikainen läsnäolo *Interpedian* vieraana oli myös rohkaissut kumppaneita *Interpedian* toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja palautteen antamiseen. Ohjelmaindikaattoreiden kehittämisessä Arvioinnista arkea -hankkeen aikana nepalilaisen kumppanijärjestön

Kuva 12. TUOn ja kumppanin yhteinen analyysi raportoinnista, 2009



työpanos muodostui tärkeäksi, kun Etvon etelänvapaaehtoisena ollut kumppanijärjestön työntekijä tuli mukaan kehittämisprojektiin ja otti aktiivisen roolin ohjelmapaperin kehittämisessä.

Muita vuorovaikutuksen lisäämiseen liittyviä käytännön ideoita olivat esimerkiksi kuukausittaiset skype-puhelut kumppaneille. Puhelujen tarkoituksena olisi yksittäisten kysymysten sijaan – tai lisäksi – olla enemmän yleisiä kuulumisia vaihtavia ja sosiaalista suhdetta ylläpitäviä puheluita tai chattejä.

”Taas kumppanuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi tuli sellainen idea, että eihän me nyt raportoida sinne oikeastaan yhtään mitään, että vaikka sellaiset kuukausittaiset sähköpostikuulumiset lyhyesti”

Kommunikointi kumppanin kanssa saattoi olla kiinni perusasioista, kuten yhteisen kielen puutteesta, tai siitä ettei perusdokumenteja, esimerkiksi hankesuunnitelmaa tai järjestön ohjelmaa, ollut saatavissa englanniksi. Dokumenttien erikielisten versioiden puute heijasteli erilaisia intressejä ja resurssiongelmia. Tilanne saattoi olla esimerkiksi se, että järjestön hallitus vaati ohjelman suomeksi, eikä järjestöllä ollut resursseja kääntää sitä myös englanniksi tai espanjaksi.

Yleistyvään ohjelma-ajatteluun liittyi myös kielikysymystä laajempi haaste tavoitteiden omistajuudesta ja suomalaisten ja Etelän järjestöjen yhteisten tavoitteiden löytymiseksi. Yhteistyö järjestöjen välillä toteutui yksittäisten hankkeiden kautta, ja niiden sopiminen molempien järjestöjen organisatorisiin tavoitteisiin oli haasteellista.

”Hankkeethan elää tavallaan aika lailla omaa elämäänsä, koska kumppanit eivät kuitenkaan omista meidän ohjelmaa, eli meidän ohjelma on meidän ohjelma, ja kumppanit ja me teemme sitä hanketyötä yhdessä.”

Etelän kumppanijärjestön näkökulmasta suomalaisten järjestöjen ohjelmien laatiminen, tarkentaminen tai muuttaminen saattaa merkitä yhteistyösuhteen vahvistumista tai uhkaa yhteistyösuhteen loppumisesta, jos järjestön toiminta ei vastaa suomalaisten järjestöjen uusia painotuksia.

Indikaattorit

Järjestöt keskittyivät paljon seurantaan ja arviointia helpottavien indikaattorien määrittelyyn. Indikaattorit nähtiin hyvinä seurannan ja arvioinnin apuvälineinä, mutta niiden määrittelyyn ja hyödyntämiseen liittyi ongelmia. Arvioinnista arkea -prosessissa esille nostetut indikaattoreita koskevat ideat liittyivät ennen kaikkea indikaattoreiden määrän vähentämiseen ja niiden tarkentamiseen.

Joissakin järjestöissä indikaattoreiden avulla tapahtuva seuranta laajeni kehitysyhteistyöhankkeiden seurannasta järjestön muuhunkin toimintaan. *Tarksvärkissä* uutena ideana oli määritellä indikaattoreita koko järjestön toiminnalle uudenlaisen toimintasuunnitelmarakenteen avulla.

”Ja sitten on indikaattorit, meillä on tavoite ja toiminto... se on hankalaa, mutta sanotaan että me ollaan lähdetty liikkeelle, se on nyt mahdollista tehdä kun ollaan saatu aikaan taulukko missä on se indikaattorin paikka.”

Indikaattoreiden vähentäminen ja tarkentaminen, etenkin ohjelmatasolla, oli keskeistä useissa järjestöissä. Yleinen kokemus oli, että indikaattoreita oli usein liikaa, ne eivät olleet tarpeeksi konkreettisia ja niiden seuraamista edellyttävän tiedon keräämisen vastuuhenkilöitä tai resursseja ei oltu tarpeeksi selvästi määritelty.

Käytännössä ohjelmaindikaattoreita laadittiin ja testattiin esimerkiksi ohjelmaa

Kuva 13. Tuokiokuvia työpajoista. Suomen Pakolaisapu 2009 ja Taksvärkki 2010.



toteuttavien hankkeiden avulla. Esimerkiksi *Solidaarisuuden* hankekoordinaattorit kävivät systemaattisesti läpi kaikki järjestön parisenkymmentä meneillään olevaa kehitysyhteistyöhanketta ja sijoittivat yksittäisten hankkeiden tulostason indikaattorit ohjelman tavoitteiden kautta, ja lähtivät niiden perusteella muotoilemaan yhteisiä ohjelmaindikaattoreita.

Yksi indikaattoreita koskeva idea oli se, että kaikkia indikaattoreita ei tarvitse aina keksiä alusta asti itse. Voidaan hyödyntää kansainvälisesti jo olemassa olevia indikaattoreita; oman järjestön tarpeiden mukaan sovellettuna. Esimerkiksi *Fididan* vammaiskumppanuusohjelman yhteydessä pohdittiin paljon kansainvälisten vammaisten oikeuksien sopimusten hyödyntämistä ohjelmaindikaattoreissa.

Toisaalta *Fididassa*, niin kuin joissakin muissakin järjestöissä suhtauduttiin myös kriittisesti mahdollisuuteen löytää mitattavia indikaattoreita tavoitteille. Mitattavuuteen ja indikaattoreihin perustuvaa seuranta- lähestymistapaa myös kritisoitiin kokonaisuudessaan. Esille nostettiin esimerkiksi kysymys siitä, miten vammaisten voimaantumista voidaan mitata – tai ”missä vaiheessa voidaan laittaa rasti ruutuun että tämä on tapahtunut”.

Jatkuvan sisäisen arvioinnin kehittäminen

Useissa järjestöissä käytiin keskustelua ulkoisten ja sisäisten arviointien vahvuuksista ja heikkouksista. Isommissa järjestöissä hankkeiden puolivälissä tai lopussa tapahtuva ulkoinen arviointi oli varsin yleistä ja arviointi oli myös sisällytetty hankebudjetteihin alusta alkaen.

Ulkoisista arvioinneista oli rohkaisevia, mutta myös kriittisiä kokemuksia. Pienillä resursseilla toteutettujen ulkoisten arviointien hyödyllisyys kyseenalaistettiin. Hankkeen ulkopuolisen konsultin muutamassa viikossa tehty arviointi ei välttämättä tuonut uutta tietoa, ja arvioinnin tulokset ja suositukset tuntuivat siltä, että ”kaikkihan nuo jo tiesivät”. Toisaalta ulkoisista arvioinneista oli myös positiivisia kokemuksia. Parhaiten uutta tietoa ja ideoita arvioinnit olivat tuottaneet silloin, kun arvioinnin tekijänä oli ollut ko. hankkeen substanssin asiantuntija. Kenttätyöntekijöiden erittäin hyväksi kokemaa arviointi oli esimerkiksi mielenterveystyön ulkomaisen asiantuntijan tekemä arviointi *Kylväjän* mielenterveyshankkeesta Keski-Aasiassa.

Ulkoista ja sisäistä arviointia haluttiinkin järjestöissä kehittää rinta rinnan. Sisäisen arvioinnin systematisoiminen ja arviointikulttuurin lisääminen oli keskeinen tavoite. Sisäisen arviointikulttuurin lisäämiseksi kehitettiin esimerkiksi kuukausittaisia palautekeskusteluja ja vuosittaisia, yhdessä kumppanin kanssa järjestettäviä palauteseminaareja.

Yhteinen tekeminen

Arvioinnista arkea -työpajojen ”sivutuotteena” syntyi kokemuksia ja ideoita uudenaikaisesta yhteisestä työskentelytavasta. Kuten yhden järjestön edustaja kertoi yhteis-seminaarissa:

”Viime vuosina me ollaan toimintasuunnitelmat ja raportit tehty hyvin paljon sillä lailla, että kukin tahollaan miettii, että kehitysyhteistyössä mun hankkeessa tapahtuu sitä ja tätä, ja sitten kansainvälisyyskouluttaja oman työpöytänsä ääressä listaa ne omat tavoitteensa ja tiedottaja omat tavoitteet, ja sitten ne lähetetään toiminnanjohtajalle joka kasaa ne yhteen. Mutta tässä lähdettiin liikkeelle strategisista tavoitteista ja lähdettiin niiden tavoitteiden kautta miettimään, että mitä tämä tarkoittaa kehitysyhteistyöhankkeiden osalta, kansainvälisyyskasvatuksen osalta, tiedotuksen osalta ja tällaisen järjestön yleishallinnon osalta.”

Yhteisen tekemisen malli korostui muissakin järjestöissä. Lisäarvoa toi se, että työpajoissa oli mukana sekä toiminnanjohtaja että eri toimintojen edustajia. Keskustelujen ja yhteisen analyysin kautta oli helppo sijoittaa oma toiminta osaksi järjestön kokonaisuutta, vaihtaa ideoita seuranta- ja arviointivälineistä sekä kehittää uudenlaisia yhteistyömuotoja eri toimintojen välille. Laajat työpajat henkilöstöpäivien yhteydessä koettiin hedelmällisinä. Esimerkiksi Suomen Pakolaisavun henkilöstöpäivien 2009 työpajan osallistujat antoivat palautetta siitä, että oman työn seurannan ja arvioinnin pohdinta järjestön tavoitteiden suhteen auttoi hahmottamaan työn paikkaa järjestön kokonaisuudessa aivan eri tavalla kuin esimerkiksi aikaisemmin toteutetut ”abstraktilla tasolla” liikkuneet strategiatyöpajat.

Johdon sitoutuminen prosessiin ylipäätään oli ensiarvoisen tärkeää, jotta valittuja kehittämiskohteita voitiin viedä eteenpäin. Joissakin järjestöissä myös hallituksen jäseniä osallistui prosessiin, toisissa uusia käytäntöjä tai ohjeistuksia esiteltiin hallitukselle. Esimerkiksi TUO:n hallituksen puheenjohtaja osallistui kaikkiin työpajoihin, vaikkei kehitysyhteistyö ole opiskelijakunnan keskeisiä toimintamuotoja. Joissakin järjestöissä pohdittiin myös seurannan ja arvioinnin ulottamista hallituksen työskentelyyn. Hallituksen itsearviointia toteutettiin jo aikaisemmin joissakin järjestöissä.

Arvioinnin haasteista

Arvioinnin kehittämisen, kuten kaiken muunkin kehittämistoiminnan keskeinen haaste on, että pystytään tunnistamaan oikea kehittämiskohde. Kehittämiskohteen pitäisi tuoda aidosti jotakin uutta, ei olla liian idealistinen ja olla toteutettavissa olemassa olevilla resursseilla. Organisaation tilanteen pitäisi olla suunnitellulle muutokselle otollinen, niin kuin erään järjestön edustaja yhteisseminaarissa totesi:

”Pitäisi valita sellainen historiallinen hetki, joka soveltuisi, että nyt juuri tässä olisi sellainen mahdollisuus, että lähdetäisiin kehittämään laaja-alaisesti organisaatiota ja miettimään jotain uutta näkökulmaa.”

Arvioinnista arkea -hankkeessa tuli selvästi esille kokonaisvaltaisen ajattelun ja kehittämisen tarve. Vaikka alkuperäinen kehittämisidea saattoikin olla uuden ja kätevä arviointivälineen kehittäminen, nousi kehittämiskohteeksi usein laajempia, koko järjestöjä koskevia teemoja. Huomattiin esimerkiksi, että ilman selkeästi määriteltyjä tavoitteita on mahdotonta arvioida niiden toteutumista. Tämä huomio koski ennen kaikkea järjestö- ja ohjelmatasoa, ja Arvioinnista arkea -hankkeessa päädyttiinkin usein keskustelemaan järjestön työstä kokonaisuutena eikä yksittäisten arviointivälineiden tai -indikaattoreiden yksityiskohdista.

”Keskustelut olivat todella antoisia, oli hyvä että puhuttiin sellaisella filosofisella tasolla tästä, että mitä ollaan tekemässä eikä keskitytä vaan siihen käytännön puurtamiseen.”

Järjestöissä koettiin haasteeksi myös muutoksen hitaus. Monet Arvioinnista arkea -hankkeista kestivät puolitoista vuotta, ja monissa järjestöissä oltiin sitä mieltä, että tässä ajassa saatiin aikaan yllättävän vähän.

”Kun yhden oven avaa, niin sieltä pursuaa aika monta juttua, jotka pitäisi hoitaa, ja agendalle tulee aika monta juttua. Mun mielestä tää meidän osuus oli tuskastuttavan hidasta.”

Uusien välineiden kehittäminen, uusien organisatoristen ajattelutapojen omaksuminen ja kokeileminen on kuitenkin tutkimuksienkin mukaan hidas prosessi. Kehitysyhteistyöjärjestöille osallistuminen Arvioinnista arkea -hankkeeseen ja kes-

kittyminen omassa järjestössä tapahtuvaan muutokseen antoi myös arvokkaan vertailukohteen kumppanijärjestöissä tapahtuvien muutosten arviointiin ja seurantaan. Usein kumppanijärjestöjen toimintakyvyn rakentamisen hankkeissa kumppanijärjestöjen odotetaan kehittävän radikaalisti toimintaansa kolmen vuoden hanke-syklin aikana. Itse kehittämisintervention kohteena oleminen mahdollisti järjestöille henkilökohtaisen kokemuksen toiminnan muutoksen dynamiikasta.

Yksi arvioinnin kehittämisen haasteista järjestöissä oli kehitysyhteistyöhankkeiden ja muiden toimintojen eriytyminen. Kehitysyhteistyössä yksittäisten hankkeiden tasolla oli usein hyvin määritellyt tavoitteet, ja valmiiksi sovitut seuranta- ja arviointitavat, mutta hankekokonaisuudet tai järjestön muu toiminta ei ollut samanlaisen arvioivan tarkastelun kohteena. Ohjelma-ajattelun suuntaan siirtyminen – samoin kuin esimerkiksi ulkoasiainministeriön laatu-järjestelmävaatimukset – on luonut järjestöille uudenlaisia paineita sisällyttää järjestön kaikki toiminta jonkinlaisen arvioinnin piiriin. Ne järjestöt, joilla oli Suomessa Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) rahoittamia hankkeita, pyrkivät myös tuomaan yhteen RAY:n piirissä kehitettyä arviointivälineistöä ja kehitysyhteistyön arviointia.

Yhteensovittaminen on kuitenkin hankalaa, koska eri rahoittajien seuranta- ja arviointivaatimukset voivat olla erilaisia. Kehitysyhteistyöhankkeilla on pitkät perinteet tietynlaisesta seurannasta ja tietynlaisista välineistä, jotka eivät välttämättä ole yhteen sovitettavissa muiden, ei kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen kehittämien työkalujen kanssa.

Toinen jatkuvasti esille noussut kysymys oli varsinaisen toiminnan ja arvioinnin suhde. Uudenlaisten arviointikäytäntöjen ja välineiden ajateltiin vähentävän ”oikeaan työhön”, vaikkapa hanketoteutukseen käytettävissä olevaa aikaa. Aikaresurssien puute tuli esille etenkin pohdittaessa maatoimistojen henkilökunnan ja kumppanijärjestöjen edustajien työmäärää. *Solidaarisuuden* kenttäkoordinaattorit muistuttivat, että kentällä on paljon tehtävää varsinaisessa hanketoteutuksessa ja arviointiin ei välttämättä ole aikaa. Myös *TUO*n kumppanit toivat esille yhteisessä työpajassa voimakkaasti sen, etteivät ne haluaisi yhtään lisää raportointia, joka vie jo nykyisellään liikaa aikaa. Aikaresurssien ongelma koski myös Arvioinnista arkea -hankkeeseen osallistumista ja siihen liittyvien kehittämistehtävien suorittamista. Kehittäminen tuli järjestöjen työntekijöille muiden tehtävien lisäksi, kuten yksi järjestöedustaja seminaarissa kuvaili:

”Ja sitten on ne kuusitoista hanketta, joita pitää koko ajan suunnitella, seurata ja arvioida, se käytännön työ siellä taustalla. Arvioinnista arkea -resurssi olisi pitänyt paljon tarkemmin siihen omaan työohjelmaan ja koko organisaation työohjelmaan sisällyttää, eikä sellaisena ylimääräisenä juttuna siihen kaiken päälle vielä.”

Kolmas haaste seurannassa ja arvioinnissa liittyi dokumentointiin ja raportointiin. Vaikka seuranta- ja arviointitietoa kerättiin ja arviointiseminaareja järjestettiin, tiedon kiteyttäminen kirjallisiksi ja analyttisiksi raporteiksi oli haasteellista. Dokumentointia oli pyritty helpottamaan erilaisilla arviointilomakkeilla ja -matriiseilla, joita hankkeissa täytettiin. Lomakkeiden ongelmaksi nähtiin usein, että niissä raportoitiin lähinnä siitä, mitä oli tehty ja mitä jäänyt tekemättä, arvioivan osuuden jäädessä vähäiseksi. Vastaukset kysymyksiin siitä, millaista muutosta hankkeella oli saatu aikaan, millaisia ei-suunniteltuja vaikutuksia hankkeella oli ollut tai mitä olisi kannattanut tehdä toisin, jäivät puutteellisiksi. Aikaresurssien vähyyden lisäksi kirjallisen raportoinnin vaikeus nähtiin osittain olevan myös kulttuurikysymys.

”Siinä on haaste, että monissa kulttuureissa on vaikea kirjoittaa niitä analyyseja, kun ne raportit tulevat paljon jälkepäin, että pitäisi olla joku purkutilaisuus.”

Kirjallisten ja numeeristen raporttien sijaan kaivattiinkin enemmän suullista keskustelua ja kertomuksia, joita jokaisen ihmisen on helppo tuottaa. Suullisten purkutilaisuuksien ja keskusteluiden ongelmana taas oli dokumentoinnin hankaluus. Ratkaisuksi ehdotettiin joissakin järjestöissä jollakin lailla strukturoitujen yhteisten arviointikeskustelujen järjestämistä. Keskustelun dokumentoimisesta sovittaisiin kahden keskusteluun osallistumattoman raportojan kanssa.

Neljäntenä arvioinnin ongelmana nähtiin eräänlainen tiedon ”panttaus” ja valikoiva raportointi. Tiedon panttauksesta puhuttiin ennen kaikkea Etelän kumppaneiden suhteen. Joissakin järjestöissä tuntui siltä, että Etelän kumppanijärjestöt keräävät paljon tietoa hankkeista ja kohderyhmistä, mutta vain osa siitä lähetetään suomalaiselle kumppanille. Joissakin prosesseissa huomattiin, että kumppanit eivät tietoja toimittaneet, koska niitä ei erikseen kysytty eikä tiedon nähty olevan suomalaisten kannalta kiinnostavaa tai relevanttia. Esimerkiksi kohderyhmän jokapäiväistä elämää koskeva tieto saatettiin nähdä liian ”mitättömänä” suomalaisille toimitettavaksi, vaikka juuri kyseinen tieto kiinnosti suomalaisia.

Tiedon tarpeista keskusteltiin paljon prosessien aikana. Kenen tiedon tarpeista seuranta ja arviointi lähtee? Kohdemaisissa tilivelvollisuusmotiivista lähtevä arviointi painottui tilanteissa, joissa ajateltiin, että tietoa kerättiin nimenomaan suomalaisten järjestöjen ja Suomen ulkoasiainministeriön tarpeita varten.

Järjestöjen arviointikapasiteetissa nähtiin kehittämisen tarpeita niin Suomesa kuin kumppanimaissa. Arviointiosaaminen saattoi järjestön sisälläkin olla varsin epätasaista, ja yksittäisten ihmisten koulutuksesta ja kokemuksesta riippuvaisista. Osaamisen lisäksi kehittämishaasteita nähtiin arviointia koskevissa asenteissa.

Työntekijöiden ja vastuuhenkilöiden suuri vaihtuvuus oli haaste etenkin vapaaehtois pohjalta toimivissa järjestöissä, mutta myös järjestöissä, joissa ihmiset olivat palkkatyössä. Järjestöissä toimi paljon määräaikaista harjoittelijoita, ja vakituinen henkilökunta liikkui järjestöstä toiseen.

Kehittämishankkeille tyypillisesti myös Arvioinnista arkea -hankkeeseen osallistuneet kokivat, että kehittämisprosessi jäi kesken ja että kehittämiskohteita ei saatu valmiiksi. Vaikka järjestöt olivat motivoituneet kehittämiskohteen loppuunsaattamiseen ja sitoutuneet yhteiseen työskentelyyn, kehittäminen jäi usein jokapäiväisen työn jalkoihin. Varsinkin kun ulkopuoliset fasilitaattorit eivät enää olleen asettamassa aikatauluja.

”Prosessissa edettiin, mutta ei me kyllä perille saakka läheskään päästy!”

”Mun ehkä pitäisi ottaa fasilitaattoreista kuva ja laittaa huoneen seinälle, semmoiseksi pelotteeksi. Kun muitakin asioita saisi aikaan yhtä tehokkaasti, koska valitettavasti kun teidän läsnäolo heikkeni, niin tietysti meidänkin vauhti vähän hiipui.”

Kehittämishankkeeseen osallistuminen antoi järjestöille hyödyllistä kokemusta kehittämishankkeen kohteena olemisesta, ja oman järjestön kehittämisen hitaudesta. Tämä kokemus antaa realistista vertailukohtaa niille odotuksille, joita kehitysyhteistyöhankkeissa on Etelän järjestökumppaneita ja näiden toimintatapojen muutosta kohtaan.

Arvioinnista arkea -hanke

Kepan toimintana

Arvioinnista arkea -prosesseissa 2009 ja 2010 kehiteltiin Kepalle uutta organisaation kehittämiseen liittyvää palvelumuotoa, jäsenjärjestöjen kehittämistä ja tukemista järjestöihin jalkautumalla ja yksittäisten järjestöjen toimintaa analysoimalla. Organisaation kehittämisprosessit ovat jatkoa Kepan koulutus- ja hankeneuvontatoiminnalle. Kepan hankesyklikoulutuksissa käsitellään osittain samoja asioita kuin Arvioinnista arkea -hankkeessa. Organisaation kehittämisprosessi eroaa koulutuksesta siten, että siihen osallistuu useampia työntekijöitä sekä johtoa yhdestä organisaatiosta, kun taas koulutuksessa on mukana yleensä 1-2 henkilöä kerrallaan. Yhteisesti tuotettuja muutosideoita on näin helpompi viedä eteenpäin organisaatioissa. Etenkin se, että yhteistyöhön osallistuivat jatkuvasti Kepan kouluttajat, järjestöjen johto ja työntekijät lisäsi kehittämisen vaikuttavuutta yksittäisen organisaation kohdalta.

Kehittämishankkeissa omistajuus oli järjestöissä, joiden toiminnoista ja keskusteluista sisällöt, esimerkit ja prioriteetit nousivat. Toukokuussa 2009 Kepan työntekijät tekivät väliarvioinnin hankkeessa. Tässä arvioinnissa laskettiin, että ensimmäisen puolen vuoden aikana Kepan työntekijät olivat käyttäneet työpajoissa yhteensä 101 tuntia, kun taas järjestöjen työpanos oli seitsenkertainen, 718 tuntia. Hankkeen alkuvaiheessa Kepan työpanosta kului suunnitteluun. Loppuvaiheessa kehitetyn konseptin läpivienti uusissa organisaatioissa ei vaatinut samanlaista suunnittelupanosta.

Vuonna 2009 aloitetuista pilottikehittämissankkeista opittuja asioita käytettiin hyväksi vuoden 2010 prosessien suunnittelussa. Kehittämisen etenemisen kannalta tuli esille kaksi olennaista asiaa: työpajojen aikataulut ja välitehtävät. Kolme ensimmäistä analyysiä keskittyvää työpajaa kannatti järjestää lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi viikon välein, jotta analyysi meni jatkuvasti eteenpäin eikä aikaa jouduttu käyttämään edellisen työpajan muistiinpalauttamiseen. Uuden työtavan tai ohjeistuksen käyttöönottoa koskeva työpaja taas olisi hyvä pitää vasta puolen vuoden – vuoden päästä neljännessä työpajasta. *Solidaarisuus* ja *Suomen Pakolaisapu* olivat tällä kertaa mukana yli vuoden, mutta niidenkään prosesseissa ei päästy vielä varsinaisiin soveltamiskokemuksiin saakka.

Välitehtävät, joissa osallistujat itse vastasivat tiettyihin analyyttisiin kysymyksiin auttoivat osallistujia kehittämisen ”ylläpitämisessä”. Välitehtävien mukana pitämiseen voisi lisätä vielä työpajoista raportoinnin. Nyt muistiinpanot, yhteenvedot ja työpajaraportit jäivät useissa tapauksissa Kepan fasilitaattoreille, mikä ei välttämättä

lisännyt asian omistajuutta, mutta mainittiin usein hyvänä palveluna.

Kaiken kaikkiaan osallistuneet järjestöt pitivät Arvioinnista arkea -prosesseja antoisina ja kiinnostavina, vaikka suurin osa ajattelikin, että prosessi oli vielä jäänyt ”kesken”. Kepan ulkoisilla fasilitaattoreilla oli tärkeä rooli siinä, että järjestön eri osaluokkien työntekijöille syntyi tiloja, jossa yhdessä keskusteltiin ja luotiin yhteisiä käytänteitä. Myös aikataulut ja työpajojen päivämäärät loivat järkevyyttä toimintaan, ja asioita saatiin eteenpäin. Etukäteen sovitut työpaja-ajat pitivät lähes kaikissa organisaatioissa.

”Kiitoksia Kepalle, pakko sanoa, että erittäin laadukasta työtä sai ihan ilmaiseksi. Usein joutuu maksamaan konsulttityöstä, joka ei välttämättä ole ollenkaan edes laadukasta. Tässä tapauksessa kyllä kattojärjestö todellakin ansaitsi kattojärjestökannuksensa.”

Kepa on jatkanut Arvioinnista arkea -konseptin toteuttamista uusissa organisaatioissa vuonna 2011. Kepan sisällä projektiin osallistuminen rakennettiin parityöskentelyksi niin, että useampi työntekijä sai kokemusta prosessin rakenteesta, ja konseptin toteutusta pystyttiin joustavasti jatkamaan henkilöstövaihdoksista huolimatta.

Kirjallisuus

Chelimsky, E. 1997. The coming transformations in evaluation. Teoksessa: Chelimsky, E ja Shaidish W.R. (toim.). *Evaluation for the 21st Century. A Handbook*, Thousand Oaks: Sage, 1-26.

Engeström, Y. 1987. *Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
(verkkooversio: <http://lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>)

Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.

Engeström, Y. & A. Sannino. 2010. Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review* 5, 1-24.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Holma, K. & Kontinen, T. 2011. Realistic Evaluation as an avenue to learning in development NGOs. *Evaluation*, 17(2) 181–192.

Kontinen, T. 2009. Paradigmakeskustelut ja käytännön jännitteet. Kehitysyhteistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen arviointiosaamisen haasteista. *Hallinnon tutkimus* 28 (5), 94-108.

Shutt, Cathy. 2009. *Changing the World by Changing Ourselves: reflections from a bunch of BINGOs*. IDS Sussex, Practice Papers 3.

VTT. 2008. Kalvosarja arvioinnista.

White, H. 2009. Theory-based impact evaluation: principles and practices. *Journal of Development Effectiveness* 1(3), 271-84.

Hyödyllisiä linkkejä

Hyviä johdatuksia seurantaan ja arviointiin

BOND How to Guide Monitoring and Evaluation

http://bond.org.uk/data/files/microsoft_word__monitoring_and_evaluation_how_to_guide_july_2010.pdf

Seuranta ja arviointi -aineistoa Kepan verkkosivuilla

<http://www.kepa.fi/toiminta/koulutus-ja-kapasitointi/taustamateriaalit/seuranta-ja-arviointi>

Bakewell, O. et al. 2003, Sharpening the Development Process. A Practical Guide to Monitoring and Evaluation. INTRAC. Praxis Guide No. 1.

Roche, C. 1999, Impact Assessment for Development Agencies. Learning to Value Change. Oxfam, Novib: Oxford

Lähestymistapoja ja menetelmiä

Kenen ehdoilla? Osallistaminen kehitysyhteistyössä

Hanna Laitinen 2002, Kepa

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen arviointitoiminnan JÄRVI-toiminta

<http://www.jarjestoarviointi.fi/>

Most Significant Change

<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Outcome Mapping

<http://www.outcomemapping.ca/>

Vaikuttamistyön arviointi

O'Flynn, M. 2009, Tracking Progress in Advocacy: Why and How to Monitor and Evaluate Advocacy Projects and Programmes. INTRAC.

<http://www.intrac.org/data/files/resources/672/Tracking-Progress-in-Advocacy-Why-and-How-to-Monitor-and-Evaluate-Advocacy-Projects-and-Programmes.pdf>

Vaikutusten arviointi

O'Flynn, M. 2010, Impact Assessment: Understanding and assessing our contributions to change. INTRAC.

<http://www.intrac.org/data/files/resources/695/Impact-Assessment-Understanding-and-Assessing-our-Contributions-to-Change.pdf>

Muuta hyödyllistä

MANGO, taloushallinnon itsearviointityökalu (suomenkielinen käännös)

<http://www.kepa.fi/toiminta/hankeneuvonta/taustamateriaalit/taloushallinnon-itsearviointityokalu>

UM, seuranta- ja arviointiohjeistus

Evaluation guidelines – Between past and future

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=105900&nodeid=34606&contentlan=1&culture=fi-FI>

ActionAidin Accountability, Learning and Planning System (ALPS)

http://www.actionaid.org/sites/files/actionaid/alps2011_aug11.pdf

Liite 1. Osallistuneet järjestöt

Suomen Pakolaisapu (2009-2010)

Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL (2010-2011)

Turun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta TUO (2009-2010)

Evankelis-luterilainen Lähetysyhdistys Kylväjä (2009)

ADRA (2009-2010)

Solidaarisuus (2009-2010)

FIDIDA (2010)

Interpedia (2010)

Taksvärkki (2010)

Helsingin yliopiston ylioppilaskunta, HYY (2010)

Arviinnista arkea!

Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa toteutti Arviinnista arkea -hankkeen pilottivaiheen kymmenen järjestön kanssa vuosina 2009-2010. Hankkeen tavoitteena oli arkipäiväistä arviointia ja aloittaa yhteinen oppimismatka suomalaisten kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen kanssa. Pyrkimyksenä oli yhdessä analysoida sitä, millaista kansalaisjärjestöjen arviointi tällä hetkellä on, millaisia haasteita siihen liittyy ja miten sitä voitaisiin parantaa. Tämän raportin tarkoituksena on järjestöjen kehittämishankkeiden pohjalta tuoda esille yleisiä arviointiin liittyviä haasteita sekä hankkeissa kehitettyjä ratkaisuja yleisempään käyttöön. Lisäksi raportissa kuvataan Arviinnista arkea -hankkeen menetelmä, joka soveltuu myös järjestöjen oman kehittämisen työvälineeksi.



KEHITYSYHTEISTYÖN PALVELUKESKUS
RAPORTTISARJA, NUMERO 114
ISSN: 1236-4797
ISBN: 978-952-200-184-9 (NID.)
ISBN: 978-952-200-185-6 (PDF)

www.kepa.fi