



PROJEKTIN TUOTTEISTAMINEN JA ARVIOINTI

VTT, Timo Aro

Turun SOTE:n tutkimus- ja kehitysyksikkö

4.6.2010, Turku

Alustuksen sisältö

- Projekti- ja kehittämistoiminnan logiikasta
- Vaikutusketjuajattelu **sisäisen** ja ulkoisen **(projekti)tuotteistamisen tukena**
- Arvioiva ajattelu (**itse-**, vertais- ja ulkoinen **arviointi** kehittämisen ja oppimisen työkaluna)

SIKATILALLE SAAPUU
BRYSSELIN BYROKRAATTI...

IKKUNANNE OVAT
VIISI MILLIÄ LIIAN
LEVEÄT.

JASSOO.

1785

REHUSSA EI OLE
TARPEEKSI KUITUA.

OO★#!

REHU

TÄMÄ ELÄIN EI
VASTAA NORMEJA.
HOUSUT POIS!

MINUA ET
MÄÄRÄILE,
SENKIN PASAANI!

1785

Projektimaailman ”hevonpaskabingo”

| Verkos- toituminen | Hyvä käytäntö | Projekti | Kärkihanke | Rahoittajaviran- omainen | Kartoitus |
|----------------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Toimintamalli | Todenta- misviran- omainen | Klusteri | Ohjausryhmä | Loppukäyttäjä | Substanssi- osaami-nen |
| Ennakointi | Asiakasrajapinta | Palvelu- järjestelmä | Koordinointi | Viranomais- yhteistyö | Tuotos |
| Kumppanuus | Innovaatio | ELY | Integrointi | Kehittäminen | Järjestelmä |
| Pilotti | Osaamiskeskus | Konsepti | Strategia | Kehittämistarve | Loppuraportti |
| Yrityskehiti- styoimija | Tuotekehitys | Hanke | Liiketoiminta- osaaminen | Oppimis- ympäristö | Valtavirtaista- minen |

Kuusi oikein pystyyn, vaakaan tai vinoittain ja BINGO!!!!

Lyhyt johdanto projektitarkeen...

☐ Rahoitusohjelma auki

...ja valtava innostus!

☐ Hankehakemus

...ja jumalaton hämminki!

☐ Hankkeen alku

... ja helvetillinen sekaannus!

☐ Rahoituspäätös

...ja järkiintymisvaihe!

☐ Sopimukset

... ja tehdään kaikki alusta asti uusiksi!

☐ Väliraportointi

... ja syyllisten etsintä

☐ Hankkeen päätös

...ja osallistumattomien palkitseminen sekä syyttömien rankaisu

☐ Loppuraportointi

... EVVK

☐ Projektin päättäminen ja laitetaan mapit paloturvalliseen paikkaan

... kunnes EU-tarkastajat Kreikasta ilmestyvät paikalle 1.4.2022



I Projekti- ja kehittämistoiminnan logiikasta

EU-ohjelmakauden 2007-2013 rahoitusohjelmat



Kilpailukyky- ja työllisyystavoite

ESR

EAKR

Etelä-
Suomi

Länsi-
Suomi

Pohjois-
Suomi

Itä-
Suomi

Ahve-
nanmaa

Alueellinen yhteistyö
sisä- ja ulkorajoilla
EAKR

I Raja-alueyhteistyö
sisärajoilla
II Valtioiden välinen
yhteistyö
III Alueiden välinen
yhteistyö
IV Raja-alueyhteistyö
ulkorajoilla

**Manner-Suomen
maaseudun
kehittämisen-
ohjelma**

Ahvenanmaan
maaseudun
kehittämisohjelma

Elinkeinokalatalouden
toimintaohjelma

Valtakunnallinen
ohjelma, jossa

- valtakunnallinen osio
- suuralueittaiset osiot

**Elinikäisen
oppimisen**

VII Puiteohjelma

Kansalaisten Eurooppa

Media 2007

Turvallisuutta ja
vapauksien
suojelua koskeva
puiteohjelma

Yhteisvastuuta ja
maahanmuuttajavirtojen
hallintaa koskeva ohjelma

II Toimintaohjelma
terveyden alalla

Kilpailukyvyyn ja Innovoinnin
puiteohjelma

Marco Polo II

Rahoitusväline teollistuneiden
maiden kanssa tehtävään
yhteistyöhön

Liittymistä
valmisteleva
tukiväline

Kehitysyhteistyö ja
taloudellisen yhteis-
työn rahoitusväline

Life+

Perusoikeuksien ja
oikeusasioiden
puiteohjelma

Nuorisotoiminta-ohjelma

Kulttuuri

Naapuruuden ja kumppanuuden
rahoitusväline ENPI

Progress

Toimintaohjelma
kuluttajapolitiikan alalla

EU - Kanada

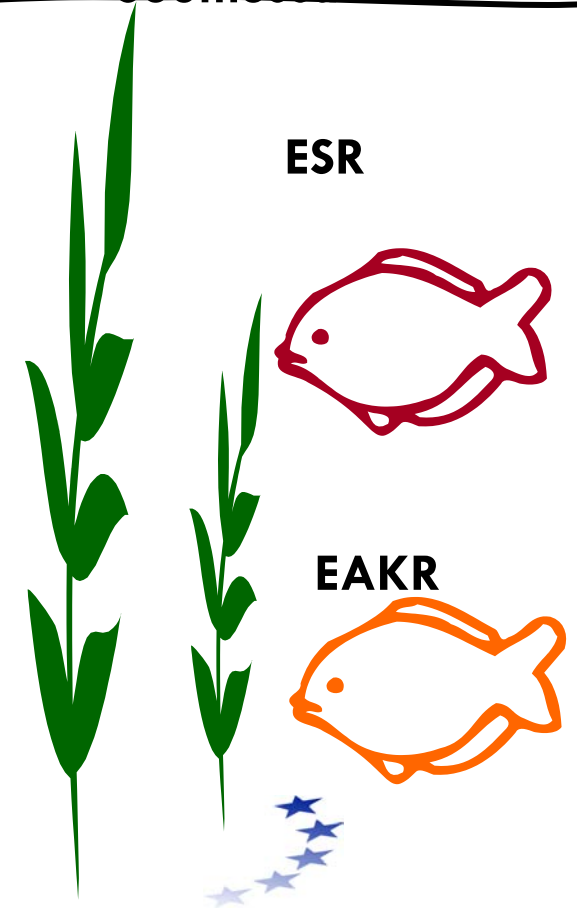
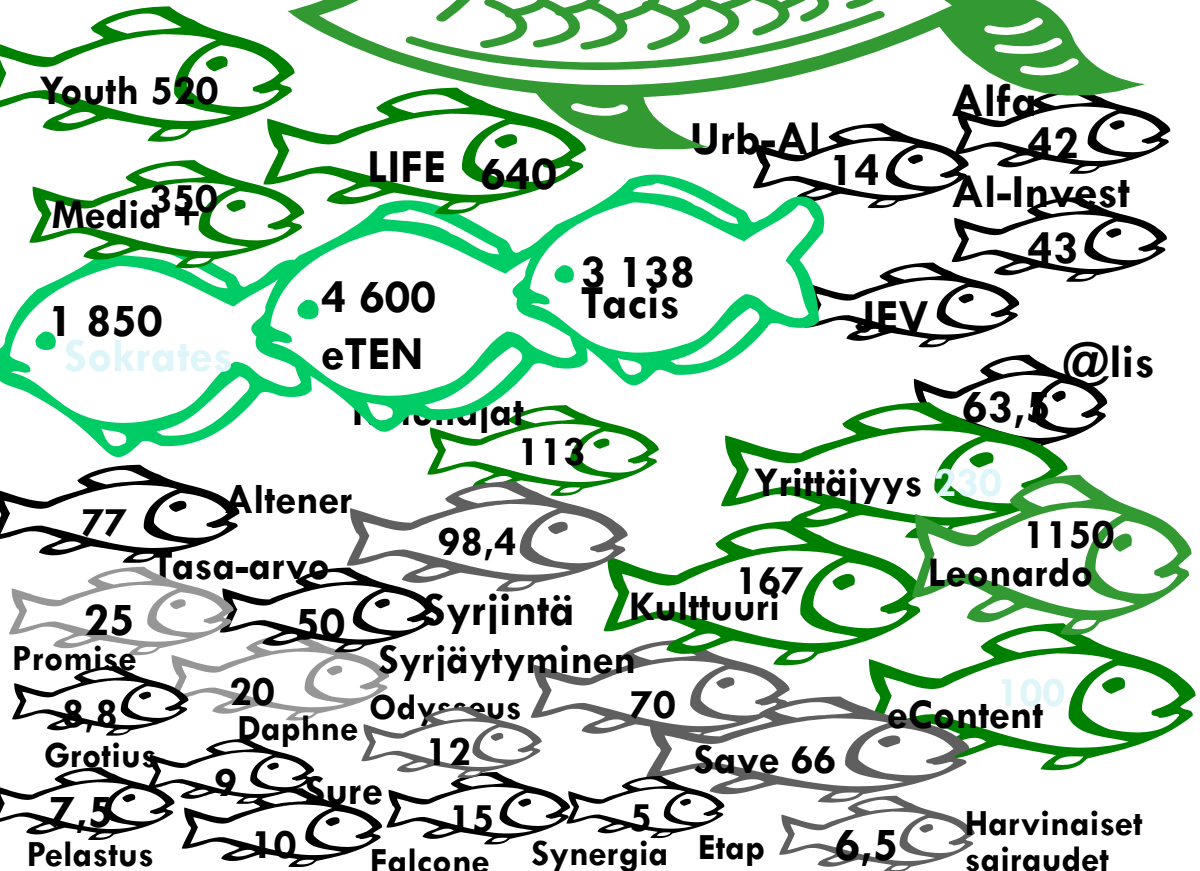
EU - USA



17 500
7PO

EU-ohjelmia

Rakennerahastot Suomessa



Lähde: SUOMEN EU-T&K-SIHTTEERISTÖ

”Projekteihin mennään, että saadaan lisärahaa. Monet asiat hoituisivat sillä, että viranomaiset päättäisivät asioista yhdessä”

- Perusturvajohtaja-

”Projekti on sitä, että istutaan pöydän ääressä, eikä saada mitään aikaan. Työaika menee vain hukkaan”

- Sosiaalityöntekijä-

”Jos organisaatiossa nähdään, että projektissa kehitetyt tuotteet aidosti hyödyttävät ja edistävät myös organisaation omaa toimintaa ja ovat linjassa organisaation perustehtävien ja arvojen kanssa, voidaan pitää todennäköisenä, että kehitetyt tuotteet otetaan osaksi toimintaa”

- Toiminnanjohtaja-

Projekteista sanottua...

”Työelämä on liikaa elämistä projektista projektiin. Pitkäjänteinen perustyö ja sen kehittäminen jää projektien jalkoihin? Projektit työllistävät paljon, mikä on lisännyt painetta ja kiirettä. Projektit ovat tuoneet kuitenkin työhön uusia elementtejä ja vaihtelevuutta, julkisuutta yhdistyksen toiminnalle”

-Järjestön toiminnanjohtaja-

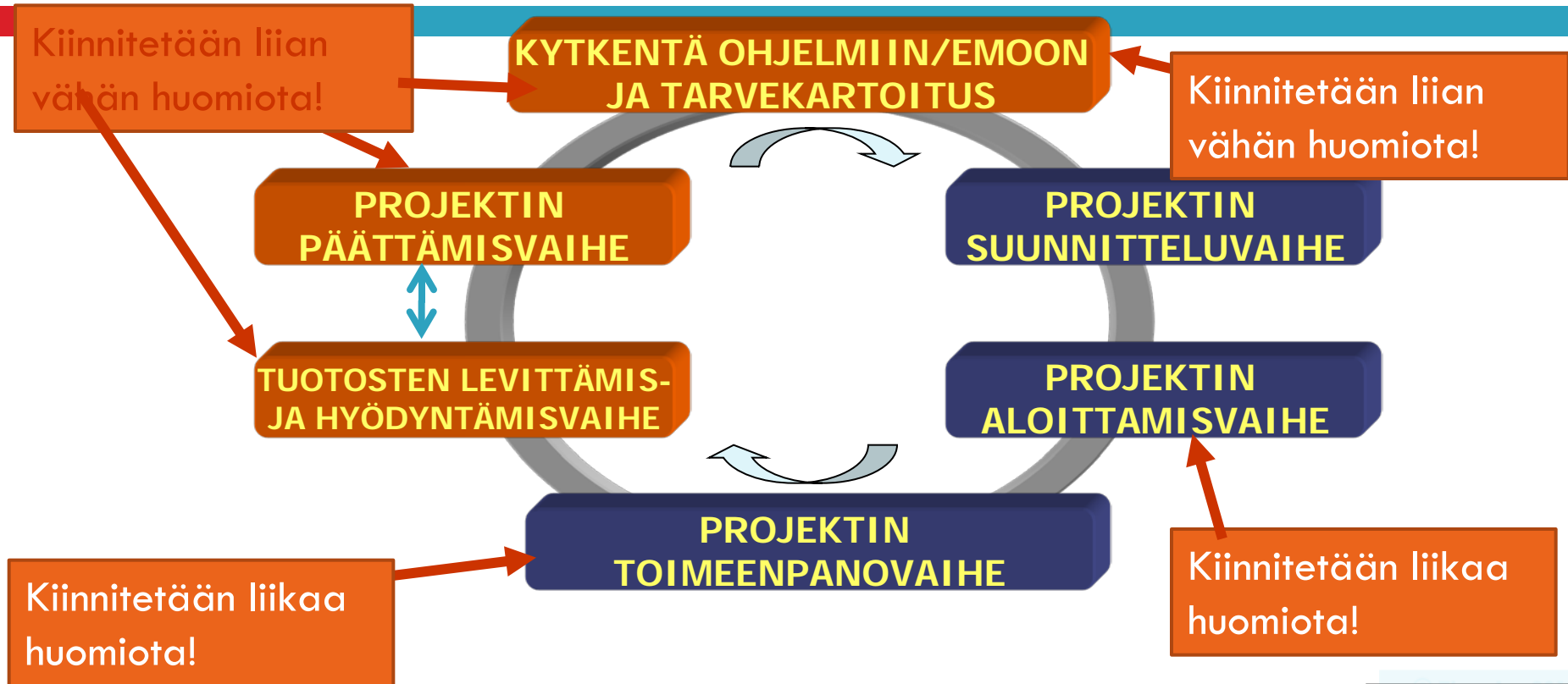
”Projekteista oppii aina jotain uutta, niihin sisältyy positiivinen epävarmuustekijä. Hyvin loppuunsaatetut projektit poikivat aina uusia”

-T&K-koordinaattori, AMK-

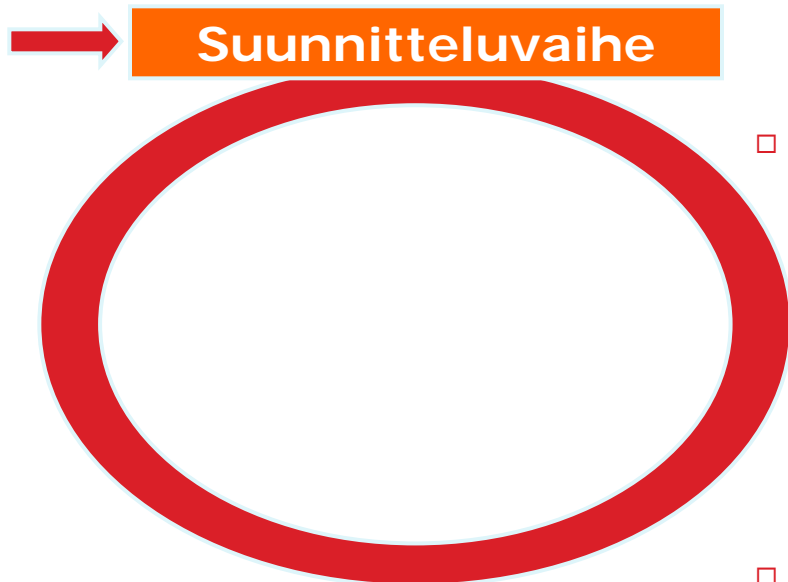
Projektisyklin hallinta kriittinen menestystekijä

- **Projektia on vietävä eteenpäin vaiheistettuna**
- **Jokaiseen vaiheeseen liittyy joukko toimenpiteitä, jotka on otettava huomioon**
- **Eri vaiheilla on usein erilainen vastuunjako**
- **PCM eli Project Cycle Management –malli on yleinen Euroopan unionin projektinhallinnan työmalli**

EU-projektin sykli (PCM eli Project Cycle Management)



Projektien tuotosten hyödyntämisen, käyttöönoton ja vakiinnuttamisen noidankehä



- Päätyneiden hankkeiden dokumentaatio ja tuotokset (käytännöt, toimintamallit, menetelmät, tuotteet jne.) jäävät pääosin hyödyntämättä

- Rahoitusmekanismeihin on sisään kirjoitettu eräänlainen ”onnistumisen pakko”, joka johtaa ohjelmien jargonin mekaaniseen toistamiseen

Samankaltaisia hankkeita rahoitetaan aina uudelleen ja uudelleen eri alueilla ja hallinnonaloilla

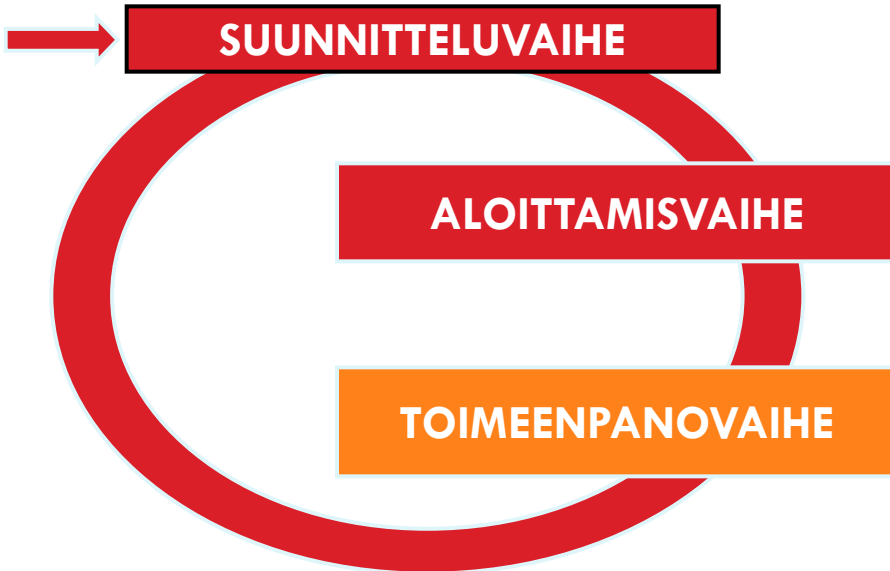
- Hanketta suunnitelleet eivät jää toteuttamaan hanketta

Projektien tuotosten hyödyntämisen, käyttöönoton ja vakiinnuttamisen noidankehä



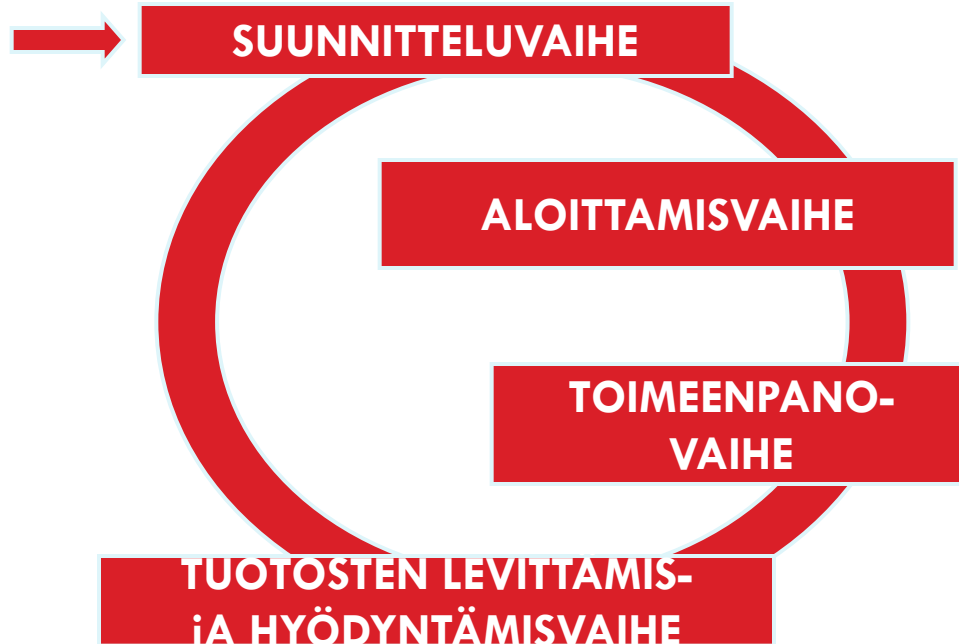
- Projektien tavoitteet ovat liian usein epärealistisia, korkealentoisia ja vaikeasti mitattavissa olevia
- Kytkeä emo-organisaation strategioihin, kehittämistoimintaan ja aitoihin tarpeisiin jää irralliseksi
- Hyvien käytäntöjen levittäminen ja hyödyntäminen aliresurssoidaan tai siihen ei varauduta lainkaan
- Tuotosten/tuotteiden hyödyntäminen ja käyttöönotto on kaikkien vastuulla... eli ei kenenkään vastuulla!

Projektien tuotosten hyödyntämisen, käyttöönoton ja vakiinnuttamisen noidankehä



- Kehittämis**vastuu** ulkoistetaan projektihenkilöstölle ja projektille
- Hyvien ja huonojen käytänteiden (epäonnistumiset, virheet, hapuilut ja mokat) tunnistaminen ja dokumentointi sattumanvaraista
- Määrälliset tavoitteet hallitsevat: ei aikaa arvioivalle ajattelulle, oppimiselle eikä systemaattiselle kokemustensiirrolle

Projektien tuotosten hyödyntämisen, käyttöönoton ja hyödyntämisen noidankehä



- Hyvistä/ huonoista käytänteistä oppiminen ei kumuloidu eikä siirry
- Hyödyntämistä ja levittämistä tukevat rakenteet, resurssit, osaaminen ja välineet puuttuvat
- Soveltamiskuilu siirtäjien ja vastaanottajien välillä
- Vastaanottajien hylkimisreaktio

Projektien tuotosten hyödyntämisen, käyttöönoton ja vakiinnuttamisen noidankehä



- Projektin päättämisen kaaos!!!
- Hyviä käytänteitä/tuotoksia ei ehditty kuvaamaan eikä siirtoprosesseihin pureutumaan
- Vastuuta jatkosta ei onnistuttu siirtämään kenellekään. Projekti päättyy töksähtäen
- Oppimiskokemukset liittyivät projektihenkilöstön osaamisen kasvuun organisaatio-oppimisen sijaan

1. "PAIKKAUSPROJEKTIT"

Hankkeet eivät perustu tarve- tai asiakaslähtöisyyteen. Hankkeen avulla paika-taan tai korjataan normaalitoiminnan aukkoja. Kehittämistyö ulkoistetaan määrääkäselle projektihenkilöstölle. Hyödyntämiseen ja levittämiseen ei ole panostettu. "Löysää" omistajuutta.

Tavoitetaan kriittinen massa

3. "HYVÄT PROJEKTIT"

Tarvelähtöiset hankkeet, joilla on yleisempää merkitystä kansallisessa, alueellisessa tai paikallisessa toimintapolitiikassa. Hankkeiden kokemuksia ja tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin ja ottaa pysyvään käyttöön ns. normaalitoiminnassa. Tulokset kestävät kriittisen ulkopuolisen tarkastelun

Lyhytaikaisen hyödyn ulosmittaaminen

PROJEKTIT

Yhteisen hyvän edistäminen

2. "APOLLOPROJEKTIT"

Erittäin innovatiiviset, kunnianhimoiset ja merkittävästi aikaansa edellä olevat hankkeet, jotka pääsevät kehittämistyössään pitkälle ja saavuttavat ainutlaatuisia tuloksia. Ongelma, ettei toimintaympäristö ole kypsä ottamaan tuloksia käyttöön tai tulosten hyödyntäminen ei ole realistista.

Tavoitetaan marginaalinen avaintoimijoiden joukko

4. "MALLIPROJEKTIT"

Strategiset keihäänkärkihankkeet, joiden tuloksia hyödynnetään täysimääräisesti normaalitoiminnassa. Hankkeiden kokemusten ja tulosten perusteella voidaan tehdä muutoksia kansalliseen lainsäädäntöön, luoda toimintaa ohjaavia periaatteita tai vakiinnutetaan palvelu, tuote, malli tai menetelmä osaksi niin sanottuja pysyviä rakenteita.

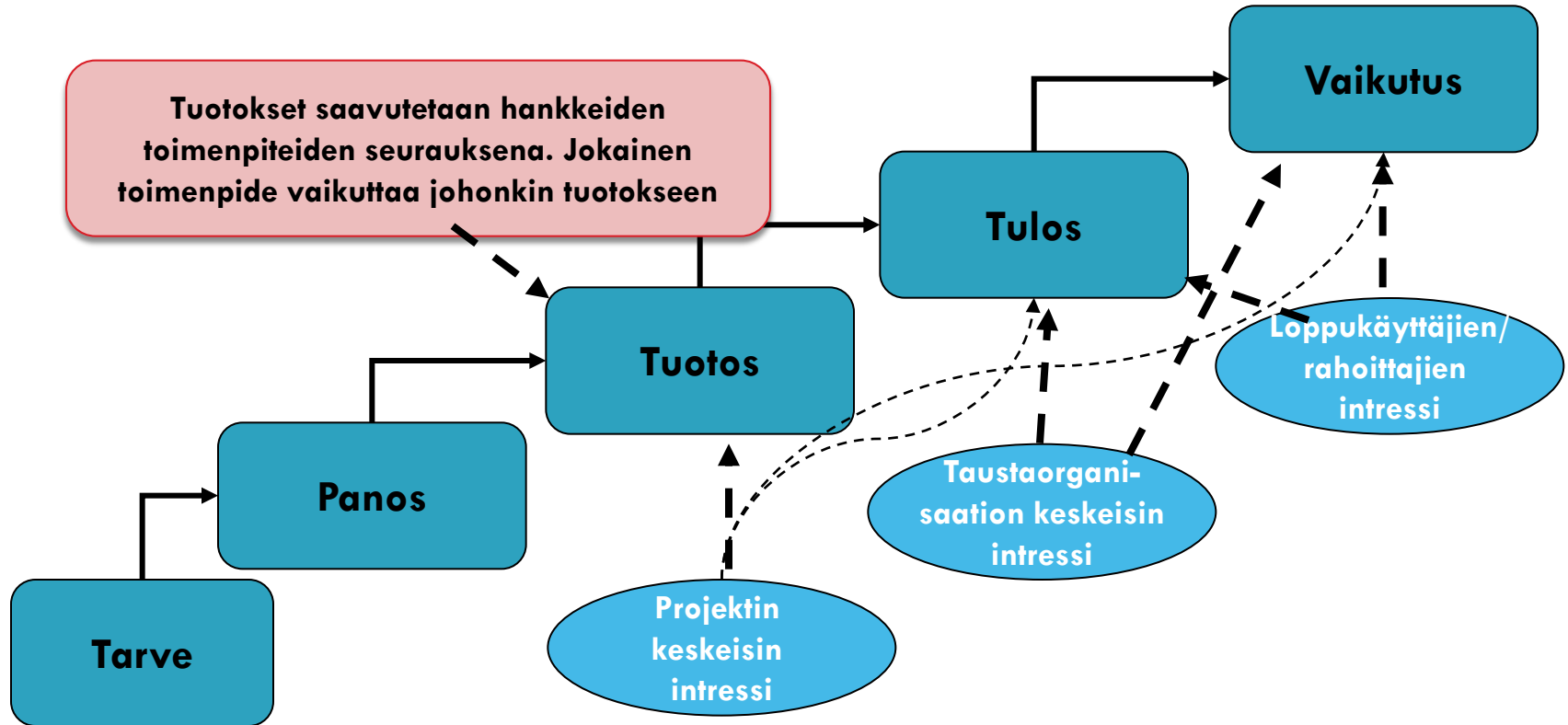


II Vaikutusketjuajattelu sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen tukena

Vaikutusketjuajattelun taustasta

- **Vaikuttavuuden arvioiminen/mittaaminen on keskeistä kaikessa projekti- ja kehittämistoiminnassa**
- **Vaikutusketjuajattelumallin perusideana on integroida projektin tarve, panokset, toimenpiteet tuotokset, tulokset ja vaikutukset loogiseksi toisiinsa kytkeytyväksi ketjuksi**
- **Yhteisen viitekehyksen avulla on mahdollista arvioida projektien aikaansaamia hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia suhteessa käytettyihin resursseihin ja tavoitteisiin**

Vaikutusketjuajattelu



TAVOITTEENA KOKONAISVALTAINEN PROJEKTIHALLINTA, JONKA AVULLA VOIDAAN TUNNISTAA VAIKUTUKSIA EDISTÄVIÄ JA ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ SEKÄ SYY- JA SEURUSSUHEITA

Projektien tuotoksia...

Tuotokset ovat



- ❑ Projektin resurssien myötävaikutuksesta syntyneitä aikaansaannoksia
- ❑ Tyypillisiä tuotoksia ovat mm. raportit, julkaisut, käsikirjat, koulutuspäivät, seminaarit, workshopit, mallit, menetelmät, prosessikuvaukset jne.
- ❑ Tuotos ei ole sama asia kuin tulos!!!!
- ❑ Tuotoksilla on välinearvo, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa tuloksia, jotka edesauttavat vaikutusten ja vaikuttavuuden syntymistä

Esimerkki tämä tilaisuus 4.6.2010 Turussa

- **Tarve** = Saada lisätietoa projektien tuotteistamiseen ja arviointiin liittyvistä asioista
- **Panos** = Projektihenkilöstön ja muun henkilöstön koulutukseen käyttämä työaika, Turun kaupungin tilavaraus, tarjoilut ja koulutusmateriaalit. Tilaajan käyttämät resurssit Timon saamiseksi Porista Turkuun.
- **Tuotos** = Alustusmateriaali sähköisessä muodossa, sähköiset linkit, tieto hyödyllisistä julkaisuista jne.
- **Tulos** = Projektien osallistujat osaavat ja pystyvät hyödyntämään koulutuksen tuotosta omassa toiminnassaan, seurannassa, raportoinnissa jne. Osallistujat ovat oppineet hyödyntämään esimerkiksi vaikutusketjuatteluja tai itsearviointimenetelmiä kehittämistyössään.
- **Vaikutus, vaikuttavuus** = Koulutuksen tulokset (vaikutusketjukortit jne.) jäävät pysyvästi käyttöön taustaorganisaatiossa tai koulutuksen tuloksia hyödynnetään organisaatiossa

VAIKUTUSKETJUKORTTI

| VAIHEISTUS | TIIVIS KUVAUS |
|---------------------------|---------------|
| PROJEKTIN VAIKUTUKSET | |
| PROJEKTIN TULOKSET | |
| PROJEKTIN TUOTOKSET | |
| PROJEKTIN TOIMENPITEET | |
| PROJEKTIN PANOKSET | |
| PROJEKTIN TARVE | |



Mitä on (projekti)tuotteistaminen 1?

- ❖ Tuotteistaminen tarkoittaa toimintamallin tai palvelun a) suunnittelua, b) määrittelyä ja c) kuvaamista

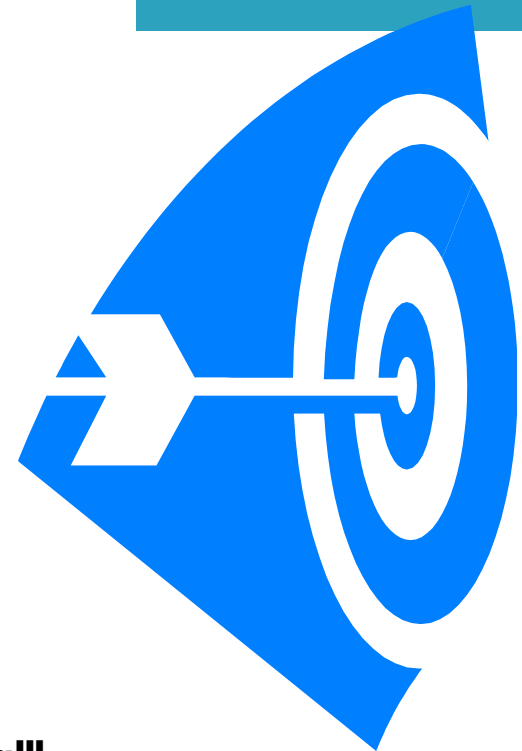
→ tuotteistettu tuote/palvelu on siis kuvattu siten, että asiakas/tilaaja ymmärtää mitä on hankkimassa

- ❖ Tuotteella on oltava a) nimi b) sisältö (kuvattuna) ja c) tarpeeseen sekä kysyntään perustuva asiakas!!!

❖ **Muista!**

→ Tuotteistaminen ei ole = hinnoittelua, myyntiä tai markkinointia

→ Projektit eivät ole tuottamis-, vaan kehittämisalustoja!!!



Tuotteistamisen hyödyt

- Tuotteistaminen tuo toimintaan lisää ammattimaisuutta
- Tuotteistaminen varmistaa ja edistää oppimista tiedonsiirtoa
- Tuotteistaminen lisää laatuajattelua
- Tuotteistaminen helpottaa markkinointia



»» voidaan siis hyvin perustellusti sanoa, että tuotteistamista kannattaa aina tehdä !

Tuote versus palvelu?

TUOTE:

- Konkreettinen, aineellinen hyödyke
- Omistajuus vaihtuu ostohetkellä, mutta voidaan myydä uudelleen
- Tuotetta voidaan esitellä ennen myymistä
- Tuotteen valmistaminen perustuu kulutukseen tai oletettuun kulutukseen
- Tuote on varastoitavissa ja kuljetettavissa paikasta toiseen
- Kontakti asiakkaisiin voi olla välillinen tai epäsuora
- Myynti ja tuotanto voidaan erottaa toisistaan tarvittaessa

PALVELU:

- Aineeton hyödyke
- Omistajuus ei yleensä vaihdu
- Saman palvelun uudelleen myyminen ei mahdollista
- Ei ole varastoitavissa
- Tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samassa paikassa
- Palvelua itsessään ei voi kuljettaa, mutta palvelun suorittajia voi
- Ostaja ottaa osaa palveluprosessiin ja voi tehdä osan siitä
- Välitön asiakaskontakti yleensä
- Myyntiä ja tuotantoa ei voi erottaa

Julkisten palveluiden tuotteistamiskolmio

2. ULKOINEN TUOTTEISTAMINEN

TAVOITE:

- palvelutuotteen avaaminen tilaaja-asiakkaan suuntaan
- **tarveperusteisuuden kirkastaminen**

3. ULKOINEN TUOTTEITAMINEN II

TAVOITE:

- tuotteen tavoitteiden/ sisällön avaaminen käyttäjä-asiakkaille
- **asiakastyytyväisyys**

1. SISÄINEN TUOTTEISTAMINEN

TAVOITE:

- toimintamallin kuvaaminen ja avaaminen omalle henkilöstölle (projekti, emo-org.)
- **tasalaatuisuus / laadun kehittyminen**

TUOTTEISTAMISEN KRIITTISET KYSYMYKSET

- **MITÄ TUOTETAAN?** PALVELUITA, TUOTTEITA, MALLEJA
- **KENELLE TUOTETAAN?** TILAAJAT, ASIAKKAAT, ASIAKAS- JA KOHDERYHMÄT JNE.
- **MITEN TUOTETAAN?** KÄYTETTÄVISSÄ OLEVA OMA HENKILÖSTÖ, ULKOPUOLISET ASIAANTUNTIJAT, AIKATAULU, KUSTANNUKSET, AJANKÄYTTÖ JNE.
- **MIKSI ASIAKAS VALITSEE TUOTTEEN?** LAATU, IMAGO, MIELIKUVA, PALAUTTEET, AIKAISEMMAT KOKEMUKSET, OSAAMINEN JNE.

Ensimmäinen kehittämisaskel

Sisäinen tuotteistaminen palveluntuottajan näkökulmasta

- ❑ Jää usein liian vähälle huomiolle ulkoiseen tuotteistamiseen verrattuna.
- ❑ Toimintaympäristö- ja muutosanalyysi
- ❑ Omien toimintojen erittely ja täsmällinen kuvaus esimerkiksi prosessiajattelun kautta (ydin-, tuki- ja osaprosessit)
- ❑ Oman osaamisen erittely: osaamisalueet, erikoisosaaminen, asiantuntijuus
- ❑ Kehittämis- ja strategiset kumppanit ja lisäarvo omille toiminnoille
- ❑ Perus- ja lisätoiminnot
- ❑ Tukimateriaali: laatukäsikirjat, referenssit, palautteet, arvioinnit, selvitykset yms.
- ❑ Palvelu- ja tuotepaketti (sisältö, resurssit, laatu, palaute- ja seurantajärjestelmät, hinnoittelu jne.)
- ❑ Sisäisten työkäytäntöjen tasalaatuisuus: pelkistäen sisäinen tuotteistaminen=laatutyö!

→ **Mitä tuotetaan, kenelle tuotetaan, miten tuotetaan ja miksi tuotetaan?**

Sisäisen tuotteistamisen työkalut

- **Erialaisten prosessikuvaustekniikoiden hyödyntäminen:**
 - Prosessikartat
 - Ydin- ja tukiprosessien a) tunnistaminen, b) nimeäminen ja c) kuvaaminen
 - Prosessien avaaminen/tarkempi kuvaaminen toimintotaulukkomuotoon eli toimintoina, tehtävinä, vastuina, kumppaneina ja tuotoksina (sekä kehittämiskohteina)
 - Muiden prosessikuvaustekniikoiden hyödyntäminen:
 - Uimaratatekniikat, vuokaaviot, työnkulut jne.
- **Palvelun pilkkominen osiin:**
 - Palvelukokonaisuus / ydinprosessi
 - Palvelu- /tuoteperhe
 - Palvelu ja tarvittaessa sen osat
- **Osaamiskartoitukset ja osaamisvaatimusten määrittäminen**
- **Resurssien allokointi** (htv:t ja €)

Sisäinen tuotteistaminen

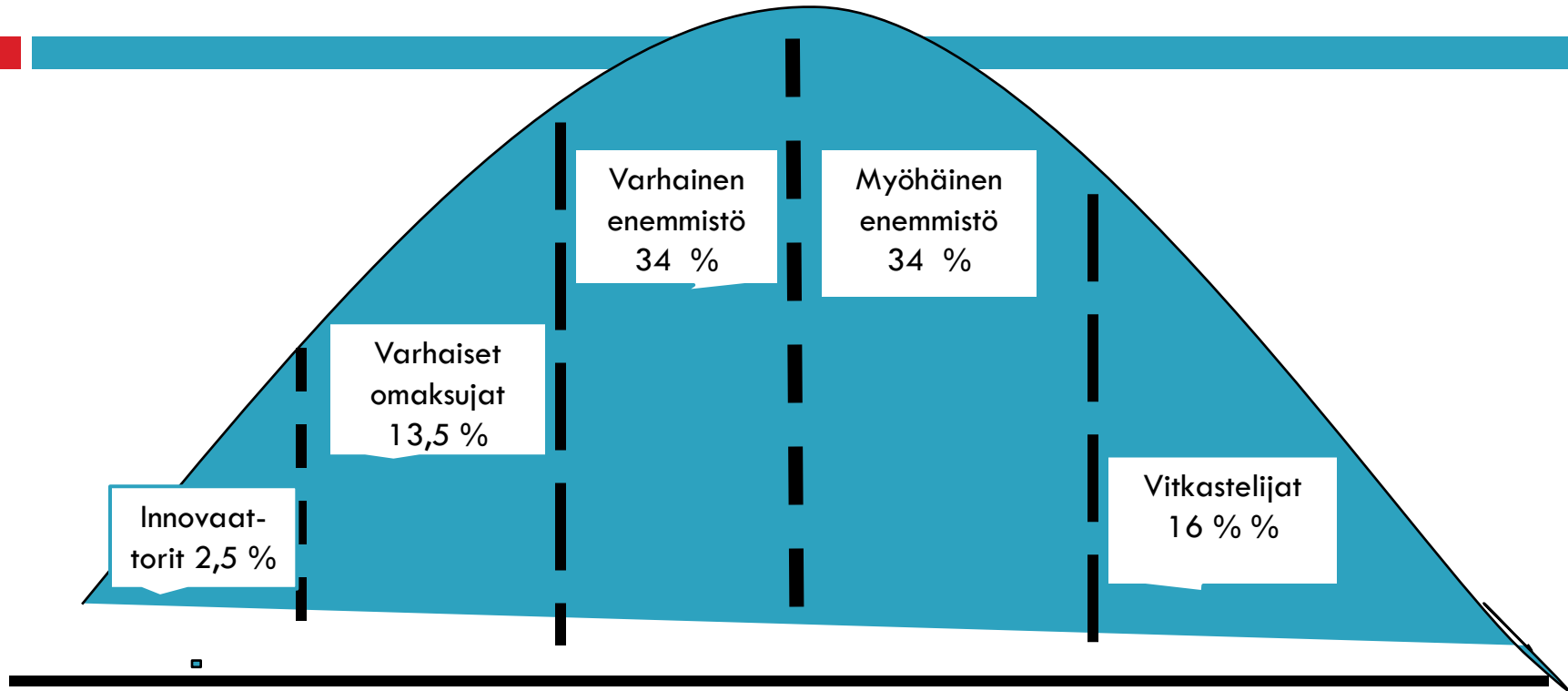
Ulkoinen tuotteistaminen



Projektituotteistamisen hyödyt

| Hyödyt tuottajalle | Hyödyt tilaajalle | Hyödyt asiakkaalle |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Kaikki tietävät riittävällä tarkkuudella mitä pitää tehdä- Helpottaa resurssien kohdentamista- Vahvistaa osaamisen kehittymistä- Vahvistaa strategiasidonnaisuutta- Helpottaa tuosten/tuotteiden vakiinnuttamista | <ul style="list-style-type: none">-Lisää tuottajien tilintekovastuuta ja avoimuusperiaatetta- Helpottaa ”oikea-aikai-suutta”: palvelun tilaaminen oikeaan aikaan, oikealle käyttäjäasiakkaalle- Kustannushyödyn todentaminen- Auttaa siirtämään painopistettä tuotoskeskeisyydestä kohti vaikuttavuuskeskeisyyttä | <ul style="list-style-type: none">-Lisää tietoisuutta millaisen intervention kohteeksi asiakas pääsee/joutuu- Auttaa asiakkaiden motivoituvista prosessiin- Lisää projektituotteiden tasalaatuisuutta asiakkaan näkökulmasta- Mahdollistaa asiakaslähtöisen kehittämisen |

Kenelle projektien tuotokset siirretään?



Lähde: Rogers 1983



III Arvioiva ajattelu

Lähtökohta 1

“Kokonaisvaltaisen arvioinnin toteutuksessa on kaksi merkittävää haastetta: oikeiden kysymysten kysyminen ja oikein vastausten löytäminen oikeisiin kysymyksiin”.

- Lawrence B. Mohr -

Lähtökohta 2

” ...On tärkeämpää vastata oikeisiin kysymyksiin, huolimatta mahdollisen metodologian epämääräisyydestä kuin vastata vääriin kysymyksiin erittäin hyvin”

- J.A. King 1995 -

Arvioinnin tehtävä kehittämistyössä

Arviointi on keskeinen osa kehittämis- ja projektityötä. Arvioinnin avulla voidaan **systemaattisesti** seurata projektin edistymistä ja tehdä tarvittaessa perusteltuja muutos- ja korjausliikkeitä. Arvioinnin eri muodot (itse-, vertais- ja ulkoinen arviointi) ovat **toisiaan täydentäviä ja hyödyntäviä** näkökulmia. Arviointi ei ole jokin toiminnan tai tehtävän vaihtoehto

Aluksi kannattaa pohtia...

- Riittääkö itsearviointi? Tarvitaanko ulkoista arviointia? Jos tarvitaan, mihin tarvitaan (motiivit)? Miten sovitetaan itse- ja vertaisarviointi ulkoiseen arviointiin?
- Mikä riittää? Arviointisuunnitelma?
- Mitä varten arviointi tehdään ja mihin arviointia tullaan käyttämään?
- Mitä arvioinnilta odotetaan? Ketkä odottavat ja mitä odottavat?

Arvioinnin ajallisen ulottuvuuden huomioiminen

- ***Ennakoarviointi* (ex ante)**
 - Tavoitteenasettelun relevanssi, toteuttamiskelpoisuus, riskit, vaikutuslogiikka, tavoitellut vaikutukset
- ***Arviointi projektin aikana* (ex nunc, on going)**
 - Korjaavat toimenpiteet, kehittäminen, oppiminen
- ***Jälkiarviointi* (ex post)**
 - Tulokset, vaikutukset, tilivelvollisuus, oppiminen

Arvioinnin motiivit

1. Tiedolliset motiivit

- Yleinen tietotarve päätöksenteon perustaksi: vertailut, vaikutukset, jatkoanalyysit jne.

2. Kehittämisen- ja oppimismotiivit

- Tarve saada perusteltuja näkemyksiä siitä, miten toimintaa pitäisi edelleen kehittää ja miten tuloksia voi laajemmin hyödyntää








3. Tilintekovelvollisuusmotiivit

- Tarve selittää ulkopuolisille, miten toimenpiteissä, tavoitteissa ja asetetuista velvoitteista ollaan suoriuduttu

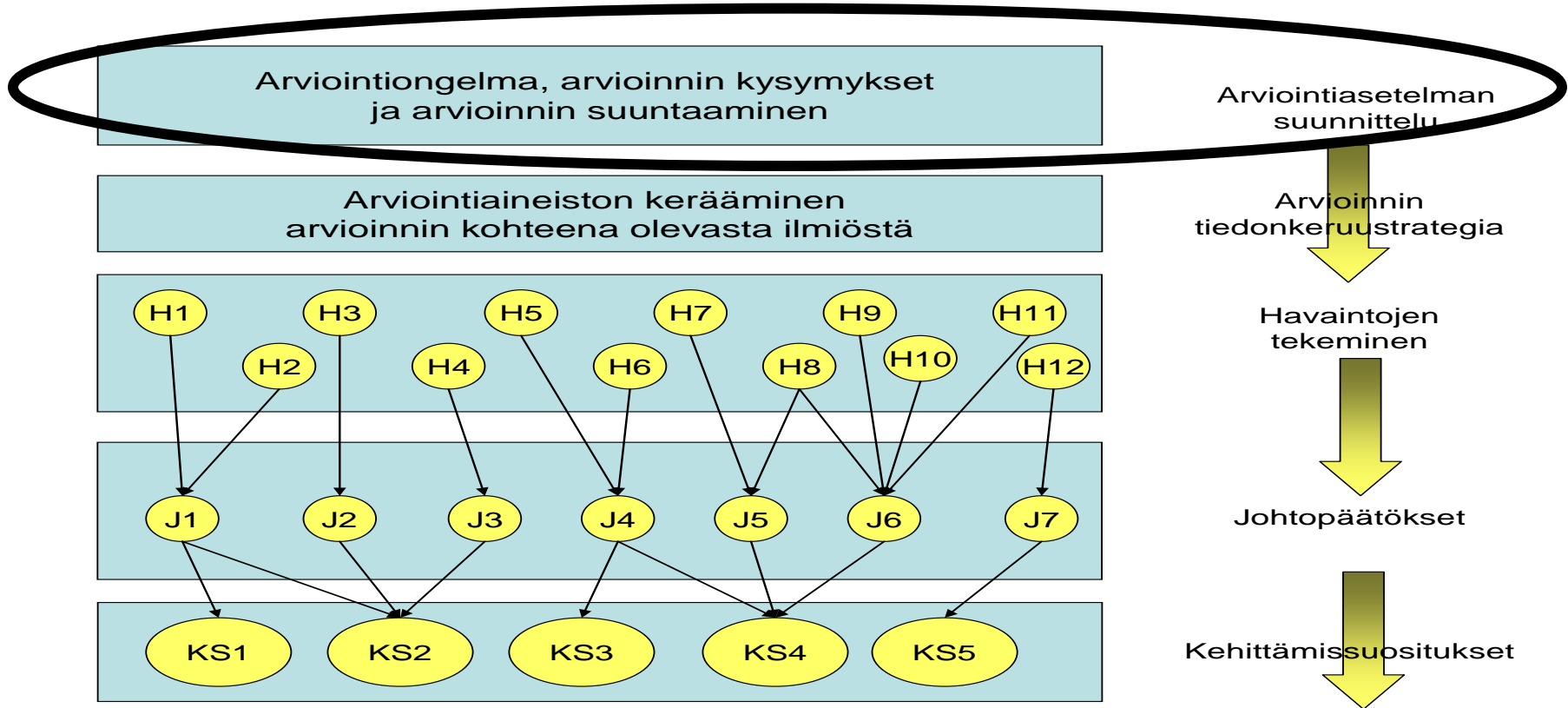
□ 4. Muut motiivit

- Valvonta tai kontrolli, velvoite tai normi, legitimaatio, symbolinen toiminta, markkinointi, kansainvälistyminen, professionalisoituminen, vaatimus avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen jne.

Seuranta, tutkimus ja arviointi

| | SEURANTA | TUTKIMUS | ARVIOINTI |
|--|---|---|---|
| KUVAILEVA TIETO ILMIÖISTÄ |  |  |  |
| TIEDON SYNTETISOINTI JA ANALYYSI | — |  |  |
| ONNISTUNEISUUTTA KOSKEVAT JOHTOPÄÄTÖKSET | — | — |  |
| TOIMENPIDESUOSITUKSET | — | — |  |

Arvioinnin päättelyketju



Arvioinnin muotoja

1. Itsearviointi:

- SWOT-analyysi(t)
 - Sinisen valtameren logiikka
 - Aivoriihi
 - Delfoi
- Looginen viitekehys (LogFrame)
 - CAF
 - EFQM
 - Jne.

2. Vertaisarviointi:

3. Ulkoinen arviointi:

- Ohjelma-arviointi
- Teema- ja viitekehysarviointi
- Projektiarviointi
- Prosessiarviointi
- Vaikuttavuusarviointi
- Konsultatiivinen/kehittävä arviointi
- Triangulaatioarvioin
- Instituutioarviointi
- Jne.

Itsearviointi versus ulkoinen arviointi

Itsearviointi:

- Työtiimi arvioi omaa toimintaansa
- Itsearviointi (Self-Assessment or Assessment) = **tiettyyn sovittuun viitekehukseen perustuvaa arviointia**, jossa yleensä sovelletaan yhteisesti valittua viitekehystä
- Yleensä toiminnassa on tarpeen systemaattinen ja menetelmällinen itsearviointi kehittymisen kannalta
- Itsearvioinnissa korostuu paikallinen tietämys ja oppiminen

Ulkoinen arviointi

- Ulkopuolinen arvioitsija
- Kun puolueettomuus ja tutkimusmetodinen osaaminen ovat tärkeitä
- Kun halutaan ulkopuolisia kehittämisenäkemyksiä
- Kun rahoittajalle joudutaan perustelemaan toiminnan tuloksia

Itsearviointi

- **Itsearviointimenetelmiä on useita erilaisiin tarpeisiin**
 - ”Kevyet” menetelmät
 - ”Raskaat” ja systemaattiset menetelmät
- Ohjelmahenkilöstö arvioi toimintaa: tekemistä ja tuloksia sekä oppimista. Muodoltaan uudelleen harkitsemista ja korjaamista, ristiriitojen käsittelyä, kehittämistä, kokeiluja ja niistä raportointia. Palvelee ensisijaisesti hankkeen sisäistä kehittämistyötä tiettyyn pisteeseen tai ohjelman kehitysvaiheeseen saakka
- **Itsearvioinnin päätehtäviä ovat:**
 - tuottaa nopeaa ja ajantasaista tietoa projektin etenemisestä
 - jatkuva tieto tai vähintään perusteltu tuntuma siitä, missä projekti todella menee
 - ennen muuta projektin vastuuhenkilöiden työkalu
 - auttaa päivittäisten päätösten teossa
 - pitää projektin vastuulliset tahot jatkuvasti kosketuksissa hankkeen eri osien ja toteuttajien kanssa
 - päästään reflektiivisesti kiinni asioihin, jotka eivät välttämättä näy eikä tarvitse näkyä ulospäin.

→ **Haasteena osallisten ”Skills & Wills”, ei puuhastelua, vaan suunnitelmallista toimintaa**

Mitä on itsearviointi?

- ◉ Projektin sisäänrakennettu tapa tarkastella kriittisesti omaa toimintaa
- ◉ Kytkeytyy läheisesti oppimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen
- ◉ Tuloksia on helppoa ja nopeaa hyödyntää
- ◉ Lisää ymmärrystä hankkeen tavoitteista ja ominaispiirteistä
- ◉ Projektihenkilöstö ja taustaorganisaation avainhenkilöt sitoutuvat paremmin toiminnan kehittämiseen

Milloin itsearviointia kannattaa tehdä?

- Tavoitteet ovat vaikeasti määriteltävissä ja vaativat yhteistä konsensusta
- Projektin toteuttamistapoihin liittyy runsaasti erilaisia ja ristiriitaisia vaihtoehtoja
- Projekti haluaa lisätä osallistumisen mahdollisuuksia (asiakkaat, sidosryhmät jne.)
- Projekti haluaa varmistaa laadukkaan toteutuksen ja tulosten siirrettävyyden



a) Blue Ocean Strategy
(Sinisen valtameren logiikka)

Mitä pitää vähentää, vahvistaa, luopua tai luoda?

Selite:

Vähentäminen voi liittyä:

- Arvoihin tai periaatteisiin
- Konkreettisiin tavoitteisiin
- Toimintatapoihin
- Organisaation rakenteeseen

Mitä toiminta voidaan vähentää?

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

Mitä olemassa olevaa pitää vahvistaa?

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

Selite:

Vahvistaminen voi liittyä:

- Arvoihin tai periaatteisiin
- Konkreettisiin tavoitteisiin
- Toimintatapoihin
- Organisaation rakenteeseen

Selite:

Luopuminen voi liittyä:

- Arvoihin tai periaatteisiin
- Konkreettisiin tavoitteisiin
- Toimintatapoihin
- Organisaation rakenteeseen

Mistä voidaan luopua kokonaan?

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

Mitä uutta pitää luoda?

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

Selite:

Uuden luominen voi liittyä:

- Arvoihin tai periaatteisiin
- Konkreettisiin tavoitteisiin
- Toimintatapoihin
- Organisaation rakenteeseen

OBS! Potentiaalisten uusien asiakasryhmien tarpeet ja preferenssit

(Lähde: Kim ja Mauborgne; Sinisen valtameren logiikka)

Vähennä, Luovu, Vahvista, Luo –matriisi

| | |
|---|--|
| <p>Mitä voidaan vähentää?</p> <p>-</p> | <p>Mitä pitää vahvistaa?</p> <p>-</p> |
| <p>Mistä voidaan luopua?</p> <p>-</p> | <p>Mitä uutta pitää luoda?</p> <p>-</p> |

Lähde: Blue Ocean Strategy
(2005)



b) Muutoskorimalli

Muutoksen kaksi koria





c) Ongelma-analyysi (SWOT)

Ongelma-analyysi

- Yksinkertainen strategisen suunnittelun ja arvioinnin apuväline
- Voidaan hyödyntää erityisesti riskien kartoittamisessa
- Projektin sisäisen/ulkoisen toimintaympäristön tilaa hahmotetaan neljän ulottuvuuden avulla: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat
- SWOT voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmäharjoituksena

Ongelma-analyysi

| | |
|--|--|
| VAHVUUDET (alaprojekti sisäinen) | HEIKKOUEDET (alaprojekti sisäinen) |
| MAHDOLLISUUDET (Toimintaympäristö) | UHAT (Toimintaympäristö) |



d) Delfoi -menetelmä

Delfoi -menetelmä

- Yleisesti käytetty asiantuntijamenetelmä
- Hankitaan asiantuntijatietoa toimintaympäristön tulevaisuuden haasteista ja keinoista vastata näihin haasteisiin
- Voidaan soveltaa projekteissa sekä päätöksenteon ja suunnittelun tukena
- Perusajatuksena on se, että asiantuntijat voivat nimettöminä ja toistensa mielipiteistä riippumatta ilmaista omat näkemyksensä tarkasteltavan ilmiön kehityksestä
- Teho perustuu siihen, että mielipiteitä kerätään useita kierroksia. Jokaisen kierroksen jälkeen ymmärrys tarkasteltavasti ilmiöstä syventyy ja tarkentuu
- Soveltuu erityisen hyvin käynnistysvaiheen ideointiin

Delfoin etenemisvaiheet


- I. Arviointiaineiston kerääminen ja Delfoi –ryhmän valinta**
- II. Kyselylomakkeen muotoilu**
- III. Yhden tai useamman Delfoi –paneelin asettaminen**
- IV. Kyselykierros ja palaute**
- V. Työseminaari asiantuntijoille**
- VI. Toinen kyselykierros ja saatujen vastausten kokoaminen**
- VII. Vaiheen kuusi toistaminen, kunnes vastaukset eivät juurikaan muutu**



e) Aivorihi (Brainstorming)

Brainstorming eli aivoriihi

- Etsitään ryhmässä vapaasti ideoiden ratkaisua erikseen määriteltyyn ongelmaan
- Ideointivaihe on rauhoitettu kaikelta arvostelulta ja keskustelulta. Ideointivaiheessa ei tehdä karsintaa tai valikointia
- Aivoriihityöskentelyä voi soveltaa monipuolisesti projektin elinkaaren eri vaiheissa



g) Dialogi -menetelmä

Tulevaisuusdialogi -menetelmä

Dialogi on aktiiviseen vuorovaikutukseen ja osallistavaan keskusteluun perustuva ryhmätyömenetelmä

- ◉ **Dialogi-istunnossa käsitellään keskimäärin 2-4 kysymystä. Kysymykset toimitetaan etukäteen osallistujille. Istunnossa jokainen esittää vuorollaan näkemyksensä käsiteltävään kysymykseen. Muut eivät keskeytä tai kommentoi. Ainoastaan puheenjohtaja voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Jokaisen kysymyksen jälkeen käydään yleinen keskustelu aiheesta ennen kuin siirrytään seuraavaan. Kaikki näkemykset kirjataan ylös.**
- ◉ **Puheenvuorot perustuvat puheeseen. Apuna ei käytetä kalvoja, ppt-esityksiä tai muuta vastaavaa materiaalia...ainoastaan puhetta!**
- ◉ **Dialogin vahvuus on siinä, että sen avulla saadaan esiin kaikkien osallistujien mielipiteet jostain käsiteltävänä olevasta asiasta. Dialogisessa keskustelussa on ydin. Se on enemmän *pohdintaa ja pysähtymisiä* ...kuin arvostelua ja väittelyä! Dialogisuus on *yhdessä ajattelemisen taito*.**
- **Tavoitteena eivät ole nopeat ja tavanomaiset ratkaisut. Näkökulmien ja –kantojen tasapaino auttaa luomaan uutta näkökulmaa.**



h) Balance Scorecard (BSC)

BSC

Kriittiset menestystekijät:

- **Taloudellinen näkökulma:** miltä projektin tulee näyttää asettajan/ rahoittajan silmin katsottuna, jotta rahoille saadaan vastinetta?
- **Asiakasnäkökulma:** miltä projektin tulee näyttää asiakkaiden suuntaan saavuttaaksemme visio?
- **Prosessinäkökulma:** mitkä projektin toiminnot ovat tärkeimpiä onnistumisen kannalta?
- **Oppimisen ja kehittymisen näkökulma:** miten projektissa säilytetään kyky muutokseen ja kehittymiseen, jotta visio voidaan saavuttaa?

→ ***Projektin visio on projektin tavoite!***



i) Megatrendit ja heikot signaalit

Megatrendit ja heikot signaalit

Megatrendit:

- Megatrendien toteutumisen todennäköisyys on erittäin suuri, jopa itsestäänselvyys.
- Ennakoinnin kannalta on oleellista arvioida megatrendien merkitys kunkin tarkastelun kohteena olevan aihealueen kannalta.
- Tiivistetty määritelmä: *"Ilmiö tai ilmiökokonaisuus, jolla on selvästi tunnistettava linja ja suunta ja jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti tulevaisuudessa"*

Heikot signaalit:

- Heikko signaali on merkki/viesti trendeistä ja ilmiöistä, jotka ovat vasta syntymässä tai alullaan
- Tarkka havainnoitsija pystyy tunnistamaan ne
- Heikkoja signaaleita on kahdenlaisia: uuden trendin nousemista indikoivat ja toisaalta vanhan trendin laskemista indikoivat signaalit (Esim. internet oli vielä 1980-luvulla heikko signaali.)
- Oikein arvattu heikko signaali tuo kilpailuetua, tai nopeuttaa uudistamis-/kehitysprosessia

Ohjelma- tai hanketyön megatrendit ja heikot signaalit

| Heikot signaalit | Megatrendit |
|------------------|-------------|
| | |



j) Logical Framework

LOGICAL FRAMEWORK APPROACH - LOGFRAME

Hankesuunnittelun ja –hallinnan työkalu, jonka avulla:


- identifioidaan ja analysoidaan etukäteen ongelmia sekä riskejä ja huomioidaan muita hankkeen etenemisen kannalta oleellisia asioita
- määritellään hankkeen toimenpiteet, tulokset, tavoite ja yleinen päämäärä
- tarkastellaan onko hanke relevantti, toteutettavissa oleva ja kestäväällä pohjalla
- muodostaa pohjan hankesuunnitelmille, toimintasuunnitelmille, seurantajärjestelmälle ja viitekehyksen arvioinnille

→ LogFrame on ”universaali- työkalu”!

LogFrame – pohja

| Toimintalogiikka | Indikaattorit | Tietolähteet | Olettamukset |
|--|---|-----------------------------------|--|
| <p>Mihin laajempaan <i>kehitystavoitteeseen/ päämäärään</i> hankkeella pyritään?</p> | <p>Mistä tiedetään, millä mitataan?</p> | <p>Mistä tiedot saadaan?</p> | |
| <p>Mikä on hankkeen keskeinen <i>tavoite, tarkoitus</i>?</p> | <p>Mistä tiedetään, miten mitataan?</p> | <p>Mistä tiedot varmennetaan?</p> | <p>Mitä <u>muuta</u> tarvitaan laajemman kehitystavoitteen edistämiseksi?</p> |
| <p>Mitä <i>tuloksia</i> hankkeet tavoitteen saavuttaminen edellyttää?</p> | <p>Mistä tiedetään, että tulokset on saavutettu? Kuka on tehnyt mitä, missä, kuinka usein</p> | <p>Mistä tiedot varmennetaan?</p> | <p>Mitä <u>muuta</u> tarvitaan hankkeen tavoitteen saavuttamiseksi?</p> |
| <p>Mitä <i>toimenpiteitä</i> kukin tulos edellyttää?</p> | <p>Kuka tekee, paljonko aikaa ja muita resursseja</p> | <p>Paljonko maksaa?</p> | <p>Mitä <u>muuta</u> tarvitaan, että tulokset saavutetaan?</p> |
| | | | <p>Mitä vaaditaan, että projekti käynnistyisi? Mitä pitää huomioida ennakolta?</p> |

LOGFRAME-TOIMINTALOGIIKKA

| | |
|---|--|
|  <p>Yleinen kehitystavoite/ päämäärä</p> | <ul style="list-style-type: none">• pitkän aikavälin hyödyt edunsaajille ja laajemmat edut muille ryhmille• ei saavuteta pelkästään tällä hankkeella! |
| <p>Tavoite</p> | <ul style="list-style-type: none">• <u>Ydinongelma</u> – mitä hyötyä edunsaajat tulevat saamaan tämän projektin kautta– vain yksi (1)!• Hankkeen tavoitteen on oltava loogisesti linkitettävissä kehitystavoitteeseen! |
| <p>Tulokset</p> | <p><u>Hankkeessa aikaansaatavat konkreettiset tulokset</u>, joita edunsaajille tuotetaan lähtien edunsaajien tarpeista ja ongelmien syistä (kuten esim. hankkeella luotuja järjestelmiä, toimintamalleja, koulutusohjelmia, verkostoja, yms., joiden tuottamisesta hanke itse on vastuussa.)</p> |
| <p>Toiminnot/ toimenpiteet</p> | <ul style="list-style-type: none">• Miten projektin hyödykkeet ja palvelut tuotetaan? |

Ässät Suomen mestari kaudella 2011-2012

| Tavoitteet | Indikaattorit | Oletukset |
|--|---|--|
| <u>Päämäärä</u> - Ässien omien pelaajien määrä kasvaa -Ässät hankkii uusia nimipelaajia | - porilaisten pelaajien määrä joukkueessa - pelaajabudjetin kehys + €v - ”maajoukkueetason” pelaajien määrä | Ennakkoedellytykset - Ässät säilyy SM-liigassa - Ässien talous kunnossa - Puolustukseen saadaan ”nimipelaajia” - Vanha jäähalli ei romahda ennen vuotta 2011 |
| <u>Hankkeen tarkoitus / tavoite</u> - Kultamitali Poriin vuonna 2011! | - Ässät pelaa kauden 2011-2012 finaalissa Tietolähteet: suora tv-lähetys, lehdet, netti... | <u>Päämäärän saavuttamiseen liittyvät oletukset</u> - Kultamitali voitetaan - Nuorista nousee uusia lupaavia pelaajia ja nimimiehiä hankintaan lisää - Poriin rakennetaan uusi jäähalli - Nova Group tulee Ässien supersponsoriksi |
| <u>Tulokset</u> 1. Ässät nostaa runkosarjasijoitustaan vuonna 2010 ja 2011 2. Ässät pääsee play-off –peleihin vuonna 2010 ja 2011 3. 5 pelaajaa pääsee nuorten tai aikuisten maajoukkuseeseen | 1. Runkosarjasijoitus 2. Play-off pelien määrä 3. SM-liigan pelaajaluettelot | <u>Projektin tarkoituksen saavuttamiseen liittyvät oletukset</u> - Joukkue pääsee play-off –peleihin ja finaaliin - Maajoukkuemiehet lunastavat lupaukset - Rauman Lukko ei tiputa Ässiä play-offeissa |



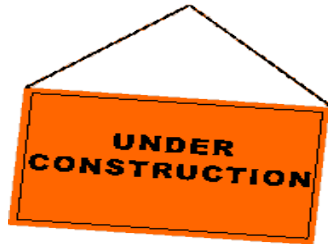
k) EFQM -laatupalkintomalli

EFQM-laatupalkintomallin viitekehys



Peruskäsitteet

- **Vahvuudet:** Ovat kyseisen sosiaalisen työllistämisen organisaation menestyksen kulmakiviä (esim. systemaattinen alueen kehitystrendien seuranta yhdessä sidosryhmien kanssa)
 - ei itsestäänselvyyksiä (esim. johtoryhmän olemassaolo)



- **Parantamisalueet:** Ovat puutteita toiminnassa ja oppimisessa ja estävät hyödyntämästä em. vahvuuksia
 - voivat olla olemassa olevia toimintoja, joita
- **Kehittämisideat: Konkreettiset parannusehdotukset**
 - ei vain "pitää parantaa" tai "konsultoinnin avulla..."



Itsearviointitehtävä

| Arviointialue | Vahvuudet | Parantamis- alueet | Konkreettiset kehittämistoimen- piteet |
|--------------------------|-----------|-----------------------|--|
| Johtaminen | | | |
| Toiminnan suunnittelu | | | |
| Henkilöstö | | | |
| Kumppanuudet | | | |
| Työprosessit | | | |
| Tulokset | | | |



I) CAF

CAF -filosofia

- ⊙ Laatupalkinto-ajatteluun pohjautuva *arviointimalli* (viitekehys; kriteeristö jne.)
- ⊙ Sovellus EFQM- ja CAF -malleista
- ⊙ Tukee toiminnan *kehittämistä*; ei itsessään ole **takuu** laadusta
- ⊙ Laatu on organisaatioiden kokonaisvaltaista kehittymistä
- ⊙ Itsearviointin avulla organisaatio voi määrittää itselleen laadun perusasiat ja laatulupaukset
- ⊙ Itsearviointi vaatii organisaatioilta useita asioita

Vertaisarviointi, vertaiskehittäminen

- Tavoitteena on löytää vertailun kohteeksi parhaimmat sellaiset toiminnot, toimintamallit ja menettelytavat, joiden vertailukehittämisestä on *hyötyä* ohjelman toiminnan kehittämisen kannalta ja toimenpiteiden/hankkeiden suorituskyvyn parantamisessa.
- ”Koeteltu tekeminen; mikä toimii”
- Olennaista valita vertaisarvioinnin kannalta merkittävimmät vertailukohteet ja määritellä vertailukriteerit. Kriteerit tarkoittavat ”näkökulmia”, joiden kautta teemoja tarkastellaan / sitä, millä perusteella vertaisoppimista tehdään

Ulkoinen arviointi

- *Ulkoinen ja riippumaton arviointi on tarkoitettu tuottamaan ohjelmasta kokonaisvaltaista ja näyttöön perustuvaa kriittistä tietoa. Arviointi perustuu yleensä mitattavaan aineistoon ja muuhun aineistohankintaan.*
- Ulkopuolinen arvioija on yleensä mahdollisimman pitkälle kaikilta ominaisuuksiltaan riippumaton arviointikohteesta ja arvioinnin toimeksiantajasta
- Olennaista, että ulkoisen arvioinnin kautta saadaan perusteltua faktatietoa, synteeseihin liittyviä selityksiä, onnistuneisuutta koskevia johtopäätöksiä ja konkreettisia toimenpide- ja kehittämissuosituksia
- Vaihtoehdot:
 - Ohjelmasyklin eli koko elinkaaren kestävä ulkoinen arviointi
 - Ohjelman määrättyssä toteuttamisvaiheessa tehtävä ulkoinen arviointi tai loppuarviointi



Kiitokset huomiosta!!

Lisätietoja:

timokaro@gmail.com

www.timoaro.net