

EUROOPAN YHTEISÖ
Rakennerahastot

ARVIOINTI JA ITSEARVIOINTI PROJEKTIN TYÖVÄLINEINÄ

Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisu nro 82

ISSN 1455-7428

ISBN 951-562-009-0

Joensuun yliopistopaino 2003

KUVAILULEHTI

Julkaisija

Itä-Suomen lääninhallitus

Tekijät

Pääkkö Eija, YTT, sivistystoimentarkastaja
Makkonen Soili, FM, EU-koordinaattori

Taitto

Lamberg Niina, FM, harjoittelija

Julkaisun nimi

Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä

Tiivistelmä

Julkaisu esittelee arvioinnin ja itsearvioinnin projektin konkreettisina työvälineinä. Keskeisen sisällön muodostavat rakennerahastoarvioinnin periaatteiden esittely, projektin (itse)arvioinnin kysymysten tarkastelu hankkeen suunnittelijan ja toteuttajan kannalta sekä projektien itsearviointikäytäntöjen esittely. Erityistä huomiota kiinnitetään projektien ja ohjelmien vaikuttavuuteen.

Avainsanat (asiasanat)

Arviointi/Itsearviointi, EU-projektit, Itä-Suomen lääninhallitus

Kokonaissivumäärä	Kieli	Hinta
--------------------------	--------------	--------------

Teksti + liitteet = 31 sivua

Suomi

-

Jakaja	Kustantajat
---------------	--------------------

Saatavissa Itä-Suomen lääninhallituksen internet-sivulta www.laanhallitus.fi/ita
Yksittäisiä kappaleita voi tiedustella
Pirkko.Nousiainen@islh.intermin.fi tai
020-516 8011

Euroopan Sosiaalirahasto
Itä-Suomen lääninhallitus

Sarjan nimi ja numero	ISSN	Painopaikka
------------------------------	-------------	--------------------

Itä-Suomen lääninhallituksen
julkaisu nro 82

1455-7428

ISBN

951-562-009-0

Joensuun yliopistopaino
2003

SISÄLLYS:

SAATTEEKSI

1 ARVIOINTI RAKENNERAHASTOTOIMINNASSA	2
1.1 Ohjelmien ja hankkeiden arvioinnin periaatteet	2
1.2 Rahoittajan arviointikehys	8
1.2.1 Projektisuunnitelman arviointi hallintoprosessissa, esimerkkinä läänin- hallituksen sivistysosastolle Itä-Suomen Tavoite 1-ohjelmaan jätetty hakemus	8
1.2.2 Sisäinen arviointi ja itsearviointi	9
2 ITSEARVIOINTI TYÖVÄLINEENÄ PROJEKTIN SUUNNITTELUSSA	10
2.1 Projektin kehittämisaalueet ja idean työstäminen	11
2.2 Projektin toimintavaihe	12
2.3 Projektin arviointi	13
2.3.1 Vaikuttavuuden jäsentäminen.....	14
2.4 Yhteenveto	17
3 ITSEARVIOINTI PROJEKTITYÖSSÄ	18
3.1 Itsearvioinnin käytäntöjä	20
4 YHTEENVETO	24

LÄHTEET

LIITTEET

SAATTEEKSI

Euroopan unionissa rakennerahastoarvioinneista tavoitellaan konkreettista alue- ja rakennepolitiikan kehittämisen työvälinettä. Tämä edellyttää arviointien laadun ja sisällön jatkuvaa kehittämistyötä. Samanaikaisesti tulee kehittää alueellisten toimijoiden arviointiosaamista. Projektien (itse)arviointiosaamisella on merkitystä, sillä ohjelmaston arviointien hyöty koituu harvoin projekteille suoraan.

Itsearviointi tarkoittaa arviointia, jota toiminnastaan vastuullinen yhteisö tai yksilö omaloitteisesti tekee toimintansa kehittämiseksi. Itsearviointiin tehtävänä on tukea oppimista, kehittämistä ja kokeiluja. Projekteissa itsearviointi auttaa asioiden uudelleen harkintaa ja korjaamista, ristiriitojen käsittelyä sekä lisää toiminnan joustavuutta. Systemaattisesti käytettynä itsearviointi kohottaa toimijoiden osaamisen tasoa. Tämä opas valottaa projektiarviointien kenttää ja itsearviointien käytäntöjä.

Projektien vastuuhenkilöt ovat toisiinsa nähden varsin erilaisessa asemassa riippuen siitä, ovatko he osallistuneet projektin suunnitteluun vai tulleet mukaan vasta toteutusvaiheessa. Henkilöillä voi myös olla eri määrä kokemusta projektityöstä sekä projektia hallinnoivasta organisaatiosta. Toteuttajien lähtökohtaeroista huolimatta toiminnan tulee olla laadukasta ja tuloksellista.

Tämä opas on tarkoitettu ensisijaisesti opetushallinnon alan EU-rakennerahastohankkeita suunnitteleville ja toteuttaville henkilöille. Se soveltuu myös muille hanketyötä tekeville sekä hankkeita suunnitteleville. Oppaan keskeisen sisällön muodostavat rakennerahastoarvioinnin periaatteet (luku 1), projektin (itse)arviointien kysymysten tarkastelu hankkeen suunnittelijan ja toteuttajan kannalta (luku 2) sekä projektin itsearviointien käytäntöjen esittely (luku 3). Erityistä huomiota kiinnitetään projektien ja ohjelmien vaikuttavuuteen. Vaikuttavuus on arvioinnin käsitteistä tärkein ja haasteellisin, sillä projektit ovat pääosin lyhytkestoisia ja niiden vaikutukset havaitaan yleensä vasta pitkän ajan kuluttua.

Tämä opas perustuu kirjoittajien kokemuksiin projektityöstä, arvioinnista ja itsearviointista. Se rakentuu koulutustilaisuuksissa esittämistämme osin aiemmin julkaistuista materiaaleista sekä käytännön projektityöhön vakiintuneista arvioinnin ja itsearviointien työvälineistä. Tekstiin mahdollisesti jääneet virheet ovat tekijöiden vastuulla.

Joensuussa 24.2.2003

Eija Pääkkö, YTT, sivistystoimentarkastaja
Soili Makkonen, FM, EU-koordinaattori

1 ARVIOINTI RAKENNERAHASTOTOIMINNASSA

Michael Patton (1997, 23) määrittelee arvioinnin systemaattiseksi tiedonkeruuksi toimenpideohjelmien piirteistä, toiminnoista ja tuloksista¹. Arviointi voidaan jäsentää esimerkiksi toteuttajan mukaan. Arviointi on ulkoista silloin, kun sen toteuttaa arvioinnin kohteesta riippumaton asiantuntijataho, henkilö tai ryhmä (ks. taulukko 1). Ulkoinen arviointi voi olla ohjelmason arviointia tai kohdistua yksittäiseen projektiin. EU:n komission edellyttämä ohjelma-arviointi on ulkoista arviointia.

Arviointi on sisäistä arviointia tai itsearviointia, mikäli arvioija tai arvioijat ovat osallisia ohjelman tai projektin toteutuksessa. Esimerkiksi rahoittajaviranomaiset voivat toteuttaa ohjelmason arviointia oman organisaationsa sisäisenä arviointina, jolloin toteutukseen ei käytetä riippumatonta arvioijaa. Osana ohjelmaperustaista kehittämistä tai uudelleenohjelmointia rahoittajaviranomainen ottaa toiminnassaan huomioon arviointien tulokset ja suositukset sekä seuraa omaa onnistumistaan ohjelmatyössä itsearvioinnin avulla.

Taulukko 1. Vaihtoehtoiset arviointitavat

Arvioinnin kohde	Arvioija riippumaton	Arvioija osallinen
Ohjelma	Ulkoinen arviointi	Sisäinen arviointi, itsearviointi
Projekti	Ulkoinen arviointi	Itsearviointi

Seuraavat luvut valottavat lähemmin taulukon 1 vaihtoehtoisten arviointitapojen sisältöä. Aluksi tarkastellaan ulkoista arviointia sekä esitetään rakennerrahastohankkeiden arvioinnin yleiset periaatteet, joita voidaan hyödyntää sekä ohjelma- että projektitasolla. Esimerkkiohjelmana käytetään Itä-Suomen Tavoite 1-ohjelmaa 2000-2006. Kappale 1.2 esittelee rahoittajan näkökulman arviointiin. Tarkastelun kohteena ovat sisäinen arviointi sekä itsearviointi. Luku 2 kytkee arvioinnin osaksi projektisuunnittelua.

1.1 Ohjelmien ja hankkeiden arvioinnin periaatteet

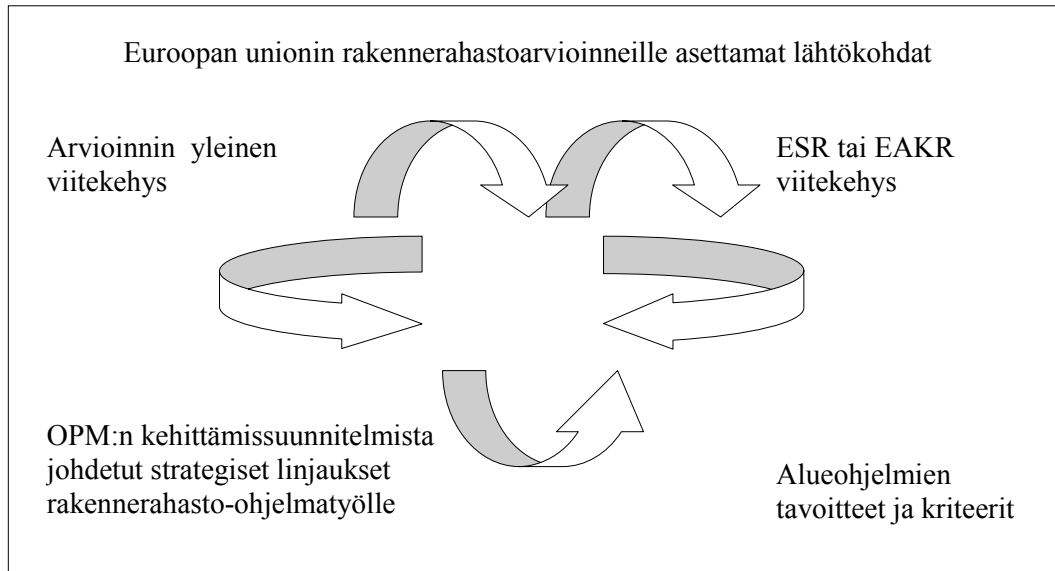
Opetusministeriön hallinnonalan hankkeissa alueellisina rahoittajaviranomaisina ohjelmakaudella 2000-2006 toimivat lääninhallitusten sivistysosastot. Lääninhallitusten rakennerrahastotoiminnassa huomioon otettavia näkökulmia edustavat opetusministeriön kehittämissuunnitelmassa asetetut kansalliset tavoitteet, Euroopan unionin asettamat kansainväliset tavoitteet sekä alueohjelmissa määritellyt alueelliset tavoitteet.

¹ Arvioinnin sanasto on liitteenä 1.

Vastaavasti arvioinnin viitekehys rakentuu useista näkökulmista, jotka tulee tapauskohtaisesti valita ja sovittaa yhteen. Nämä näkökulmat ovat:

- Euroopan unionin rakennerahastoarvioinneille asettamat lähtökohdat,
- arvioinnin yleinen viitekehys,
- Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tai Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) viitekehys,
- opetusministeriön kehittämissuunnitelmista johdetut strategiset linjaukset sekä
- alueohjelman kriteerit (kuvio 1).

Kuvio 1. Euroopan sosiaalirahaston ja aluekehitysrahaston rakennerahastohankkeiden arvioinnin yleinen viitekehys opetusministeriön hallinnonalalla (Lähde: Niemi, 2001, 21-23).



Euroopan unionin rakennerahastoarvioinneille asettamat lähtökohdat

Arviointi palvelee yhteisön varojen käytön valvontaa sekä tehokkuusvaatimuksen täyttymistä. Tavoitteena on selvittää miten hyvin hankkeet toteuttavat ohjelman rakennetta ja sisältöä sekä miten hyvin ne noudattavat ohjelma-asiakirjassa määriteltyjä tavoitteita. Lisäksi tulee selvittää mitä lisäarvoa ohjelmat ja hankkeet antavat kansallisin varoin rahoitettujen toimintojen täydentämiseksi. Rakennerahastoarvioinneissa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Horisontaalisuus eli hankkeen tulosten yleistettävyys,
- keskittyminen eli hankkeen kohdentuminen tiettyyn tavoitteeseen tai kohderyhmään,
- alhaalta ylös periaate eli hankeideointi ”ruohonjuuritasolla”,
- täydentävyys eli miten yksityinen ja julkinen sektori täydentävät toisiaan,
- yhteistyö eli osallisten sitoutuminen hankkeeseen ja yhteistyö muiden osapuolten kanssa.

Suomessa painottuu lisäksi toiminnan innovatiivisuus. (Hietala 1997, 25)

Arvioinnista on säädetty neuvoston asetuksessa (EY) N:o 1260/1999 rakennerahastoja koskevista yleisistä säännöksistä. Ohjelmien tehokkuuden arvioimiseksi huolehditaan niiden ennako-, väli- ja jälkiarvioinnista. **Ennakoarvioinnin** tulokset vaikuttavat ohjelman sisältöön, toteutukseen ja hallintointiin ohjelmakauden alussa. Ohjelmakauden keskivaiheilla toteutettavan **välisarvioinnin** toimenpidesuosituksen pohjalta ohjelmaa voidaan tarkentaa tai suunnata uudelleen. Ohjelmakauden lopun kokonaisarvioinnin ja erityisesti **jälkiarvioinnin** tehtävänä on selvittää millaisiin hankkeisiin ja millä tuloksilla unionin myöntämää rakennerahastotukea on käytetty. Jokainen ohjelma arvioidaan erikseen. Ohjelman seurantakomitea valitsee ohjelmanaikaisen riippumattoman arvioijan sekä päättää, milloin arvioija raportoi.

Esimerkiksi ohjelmakauden 2000-2006 ohjelmien ennakoarviointi kytkettiin tiiviisti ohjelmien valmisteluprosessiin. Kolmeen osaan jaetun arviointitehtävän tavoitteena oli käytännöllisen ja välittömästi hyödynnettävän tiedon tuottaminen. Ensimmäisessä osassa selvitettiin edellisen ohjelmakauden kokemusten hyödyntämistä, SWOT -analyysien onnistuneisuutta sekä kehittämisstrategioiden yhteensopivuutta yhteisön toimintapolitiikkoihin. Toisessa osassa kartoitettiin tavoitteiden sopivuutta kehittämisstrategioihin, toimintalinjojen sopivuutta tavoitteisiin, valittujen perusindikaattorien johdonmukaisuutta suhteessa tavoitteisiin ja ESR -viitekehysten huomioon ottamista. Kolmannen osan arvioinnin kohteena olivat odotetut työllisyysvaikutukset, määrälliset tavoitteet suhteessa toimenpiteisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin sekä hallinto-, toimeenpano- ja seurantajärjestelmät. Lisäksi arvioitiin ohjelmajärjestelmien kulkua, ympäristö- ja tasa-arvotavoitteita ja näiden vaikutuksia, ohjelmien säädöstenmukaisuutta ja ennakoarviointien tulosten huomioon ottamista ohjelmien laadinnassa.

Välisarvioinnin tulokset ovat käytettävissä ohjelmakauden 2000-2006 puolivälissä. Arvioinnin kohteena ovat tukitoimien ensimmäiset tulokset ja tavoitteiden toteutuminen, määrärahojen käyttö sekä seurannan ja täytäntöönpanon toteutuminen. Välisarviointi pyrkii parantamaan ohjelmajärjestelmien laatua sekä tunnistamaan ohjelmajärjestelmässä tarvittavat muutokset ohjelmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Välisarviointi vaikuttaa ohjelmien välitarkistuksiin ja siinä tarkastellaan suoritusvarauksen jakamisen pohjana käytettävien indikaattorien tuloksia.

Jälkiarviointi tehdään viimeistään kolmen vuoden kuluttua ohjelmakauden päättymisestä. Siinä selvitetään varojen käyttöä, tukitoimien tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä arvioidaan ohjelmien vaikutuksia näkökulmana yhteisön taloudellinen ja sosiaalinen koheesio. Jälkiarvioinnista vastaa komissio yhteistyössä jäsenvaltion ja hallintoviranomaisen kanssa.

Kaiken kaikkiaan, riippumattoman tahon toteuttama ulkopuolinen arviointi voi kohdentua koko ohjelmaan, ohjelman johonkin osaan tai teemaan. Arviointia tukevat eri hallinnonalojen tilaamat tutkimukset ja selvitykset. Esimerkiksi Länsi-Suomen lääninhallituksen sivistysosaston aloitteesta ja koordinoimana käynnistyi keväällä 2001 Alueosaaja -hanke. Hankkeessa arvioidaan ESR -rahoitteisten rakennerahastohankkeiden

vaikutuksia alueellisen osaamisen ja kilpailukyvyn kehitysprosesseihin sekä sitä, miten nämä vaikutukset realisoituvat paikallistalouksissa. Tarkastelun kohteena ovat ns. oppivan alueen avainprosessit eli alueellisen osaamispääoman tuottaminen, osaamisen siirtäminen käytäntöön sekä osaamisen välittäminen yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Hankkeen päärahoittajana on opetusministeriö ja muina rahoittajina kaikki lääninhallitukset sekä pilottimaakuntien (Keski-Suomi, Päijät-Häme ja Satakunta) liitot. (www.jyu.fi/alueosaaja)

Arvioinnin yleinen viitekehys

Kuvion 1 toinen komponentti on arvioinnin yleinen viitekehys. Pelkistäen arvioinnin yleisen viitekehysten huomioon ottaminen tarkoittaa arvioinnin toteuttamista käyttäen vakiintuneita tieteellisiä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jolloin tutkimus on periaatteessa toistettavissa ja tulokset näin varmistettavissa. Arviointi eli evaluointi on

- analyttistä – se käyttää tunnistettuja tutkimusmenetelmiä,
- systemaattista – hyvin suunniteltua ja johdonmukaista,
- luotettavaa ja toistettavaa – toisen arvioijan on samalla aineistolla ja samoilla menetelmillä päädyttävä samaan tulokseen,
- käyttäjälähtöistä – se suuntautuu ohjelman kannalta tärkeisiin kysymyksiin ja tarjoaa hyödyllistä tietoa päätöksentekijöille (ks. Patton 1997).

Varsinaisesta tieteellisestä tutkimuksesta arviointitutkimus eroaa arvottamisen elementin suhteen. Arviointiasetelmaan kuuluvat toteuma, tavoitteet sekä ideaali eli tilanne, joka ei enää vaadi korjaamista. Esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1-ohjelmassa 2000-2006 työllisyyden parantamisen osalta perustavaa laatua oleva kysymys on: Miten hyvin alueohjelman tulokset (työpaikkojen määrä) ja ohjelmalle asetetut tavoitteet (17 670 uutta ja 45 700 uudistettua työpaikkaa) asettuvat keskenään sekä suhteessa ideaaliin (täystyöllisyys alueella)?

Arvioinnin toteutuksen seitsemän vaihetta ovat:

1. Arvioinnin kysymysten valinta,
2. Kaiken relevantin aineiston kerääminen ja avainasioiden identifiointi,
3. Valintakriteerien kehittäminen ja valitseminen sekä irrelevantin aineiston poistaminen,
4. Kriittisen arvioinnin toteuttaminen,
5. Arvioinnin metodien kriittinen analysointi suhteessa arviointiaineistoon,
6. Arvioinnin synteessin laatiminen,
7. Synteessin tulosten julkaiseminen.

Tutkimusasetelmasta ja valituista menetelmistä riippuen arvioinnissa hyödynnetään sekä ohjelmatasoisen aineistoja että tehdään projektikohtaista arviointia (esim. case-evaluoinnit). Arvioinnin kokonaisuudessa erilaiset tarkastelunäkökulmat täydentävät toisiaan. Pääpaino on kuitenkin ohjelmatasoisen tiedolla, josta saadaan linjauksia ohjelmatyöhön.

Euroopan sosiaalirahaston tai aluekehitysrahaston viitekehys

Kolmas komponentti kuviossa 1 on rakennerahaston, sosiaali- tai aluekehitysrahaston, viitekehys. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tehtävänä on työttömyyden ehkäiseminen ja torjunta sekä inhimillisten voimavarojen kehittäminen. Esimerkiksi Itä-Suomen Tavoite 1-ohjelman toimintalinja 2 (osaamisen vahvistaminen ja työvoiman valmiuksien parantaminen) on varattu Euroopan sosiaalirahastosta rahoitettaville hankkeille, joiden tulee toteuttaa ESR -viitekehystä eli parantaa

- koulutusta ja työllistävyyttä sekä edistää ammatillista liikkuvuutta,
- työntekijöiden ammattitaitoa, tukea yrittäjyyttä, helpottaa työpaikkojen luomista sekä kehittää tutkimuksen, tieteen ja teknologian alojen valmiuksia,
- ja tukea työvoimapolitiikkaa työttömyyden torjumiseksi ja pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisemiseksi sekä helpottaa työmarkkinoille palaamista.
- yhtäläisiä mahdollisuuksia päästä työmarkkinoille erityisesti huomioiden sosiaalisen syrjäytymisuhan alaiset.
- naisten työmarkkinoille pääsyä sekä vähentää sukupuolisidonnaista vertikaalista ja horisontaalista erottelua työpaikoilla.²

Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) puolestaan pyrkii poistamaan alueellisen epätasapainon vähentämällä alueiden välisiä kehityseroja. Itä-Suomen tavoite 1-ohjelman toimintalinjoista 1 (yritystoiminnan kehittäminen ja yritysten toimintaympäristön parantaminen) sekä 4 (rakenteiden ja hyvän ympäristön kehittäminen) rahoitetaan aluekehitysrahaston hankkeita, joiden tulee toteuttaa EAKR:n viitekehystä eli kehittää:

- tuotantoympäristöä, pk-yritysten kilpailukykyä, investointeja sekä parantaa alueiden vetovoimaisuutta nostamalla infrastruktuuritasoa,
- tutkimusta ja teknologiaa,
- tietoyhteiskuntaa,
- matkailua ja kulttuuri-investointeja, suojella kulttuuri- ja luonnonperintöä, parantaa ympäristöä, lisätä energian puhdasta ja tehokasta käyttöä sekä uusiutuvien energialähteiden käyttämistä,
- miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työelämässä, erityisesti parantamalla perhe- ja työelämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia,
- rajat ylittävää yhteistyötä alueellisen ja paikallisen kestävän kehityksen alalla.

Opetusministeriön linjaukset

Neljäntenä rakennerahastoarviointiin vaikuttavat ministeriöiden linjaukset rahoitettavien hankkeiden suhteen. Opetusministeriön osalta nämä esitetään taulukossa 2. Opetusministeriön rakennerahastostrategia on osa opetusministeriön koulutus- ja kulttuuripoliittista strategiaa, johon kuuluvat esimerkiksi koulutuksen ja työelämäyhteyksien kehittäminen, elinikäinen oppiminen, tieto- ja viestintäteknikka opetuksessa sekä kulttuurisen tietoyhteiskuntakehityksen edistäminen. Rakennerahasto-

² Sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen lisäksi tulee ottaa huomioon horisontaalisina teemoina ennakointi, paikallinen kumppanuus, tietoyhteiskunta sekä ympäristövaikutukset.

toimenpitein pyritään edistämään työllistävyyttä, kohottamaan osaamista, siirtämään tutkimustietoa ja teknologioita sekä kehittämään oppimisympäristöjä. Liitteessä 2 esitetään opetusministeriön hallinnonalalla rahoitettavat toimenpiteet rakennerahastokaudella 2000-2006 (Opetusministeriö, 2003).

Taulukko 2. Opetusministeriön linjaukset (Niemi, 2001, 20)

Strateginen linjaus	ESR	EAKR
Koulutuksen ja työelämäyhteistyön kehittäminen	x	x
Elinikäinen oppiminen	x	
Tieto- ja viestintäteknikka opetuksessa	x	x
Elektroniikan ja tietotekniikan tutkinnon suorittaneiden määrän saattaminen työelämän kysyntää vastaavaksi	x	
Tutkimuksen voimavarojen suuntaaminen siten, että kansallisen innovaatiojärjestelmän toiminta paranee talouden, yritystoiminnan ja työllisyyden hyväksi	x	x
Kansallisen kulttuuri-identiteetin sekä henkisten ja fyysisten kulttuuriperuspalvelujen turvaaminen		x
Kulttuurisen tietoyhteiskuntakehityksen edistäminen		x

Alueohjelmien tavoitteet

Alueellinen näkökulma arvioinnin viitekehykseen välittyy alueohjelmien painotusten kautta. Alueohjelmien kuten Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen tavoite 1-ohjelmien toteutusta ohjaavat Euroopan komissiossa hyväksytyt ohjelma-asiakirjat ja niiden täydennysosat sekä vuosittain laadittavat kunkin maakunnan yhteistyöryhmän asiakirjat. Keskeistä on toiminnan alueellinen vaikuttavuus. Tuloksia mitataan paljolti määrällisinä tuloksina. Esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1-ohjelmassa 2000-2006 tietoyhteiskuntahankkeisiin tulee ohjata 20-30% ohjelmakehyksestä ja tasa-arvopainotteisiin hankkeisiin 6% ohjelmakehyksestä. Aiemmin mainitut ohjelman määrälliset työllisyystavoitteet ovat 17 670 uutta työpaikkaa sekä 45 700 uudistettua työpaikkaa. Maakunnittain nämä työllisyystavoitteet jakautuvat väestömäärien suhteessa eli Etelä-Savo 24,7%, Kainuu 13,4%, Pohjois-Karjala 25,1% sekä Pohjois-Savo 36,8%. Lisäksi ohjelmatasolla seurataan muun muassa ympäristövaikutuksia, työelämän muutoksen ennakointia sekä paikallista kumppanuutta. (www.pohjois-karjala.fi)

Rahoitettavan projektin tulee täyttää lukuisia kriteerejä. Projektin tulee muun muassa olla ohjelman mukainen, toteuttamiskelpoinen, kustannustehokas sekä kestävä kehityksen periaatteiden mukainen. Toteuttajan tulee olla kyvykäs toteuttamaan hanke (hankekriteerit esitetään liitteessä 3). Hankesuunnitelman ohjelmanmukaisuuden varmistaminen on erityisesti rahoittajaviranomaisten tehtävä.

1.2 Rahoittajan arviointikehys

Edellä (s. 2) todettiin, että rahoittajaviranomainen ottaa toiminnassaan huomioon ulkoisten arviointien tulokset ja toimenpidesuositukset. Tämä on tärkeää, sillä kukin rahoittajaviranomainen toteuttaa ohjelman avulla oman hallinnonalansa alueellisia kehittämistarpeita. Tämän vuoksi rahoittaja arvioi projektihakemusten sopivuuden. Seuraavassa kappaleessa esitetään projektihakemuksen kulku hallintoprosessissa, esimerkkinä lääninhallitukselle Itä-Suomen Tavoite 1-ohjelmaan jätetty hakemus. Tämän jälkeen esitellään sisäinen arviointi ja itsearviointi rahoittajan kannalta.

1.2.1 Projektisuunnitelman arviointi hallintoprosessissa, esimerkkinä lääninhallituksen sivistysosastolle Itä-Suomen Tavoite 1-ohjelmaan jätetty hakemus

Lääninhallitus voi myöntää osarahoitusta Euroopan aluekehitysrahastosta ja Euroopan sosiaalirahastosta sekä kansallista vastinrahaa Tavoite 1 -ohjelma-asiakirjan mukaisiin toimenpiteisiin. Ilmoitukset hakuajoista ja ohjeista julkaistaan paikallisissa lehdissä ja Itä-Suomen maakuntien rahoittajien internetsivuilla.

Samassa haussa tulleet hankkeet kilpailevat keskenään. Ennen hakemuksen jättämistä hakijalle voidaan antaa teknistä neuvontaa ja ohjausta hakemuksen täyttämiseen. Neuvontaa tarjotaan sekä verkkopalveluina että henkilökohtaisena opastuksena. Hanketta ja sen sisältöä koskevaa neuvontaa annetaan hakuajan päätyttyä. Rahoitusta haetaan hakemuslomakkeella, jota saa hakuohjeineen internet-sivuilta (www.laanhallitus.fi/ita), sähköpostin liitetiedostona, postitse toimitettuna tai noutamalla lääninhallituksen toimistoista.

Hakijana projekteilla voi olla julkinen yhteisö, yritys, säätiö, yhdistys tai yksityinen henkilö. Hakija toimittaa lääninhallitukseen nimenkirjoitusoikeuden omaavan henkilön allekirjoittaman hakemuslomakkeen liitteineen. Määräaikaan mennessä telefaxilla tai sähköpostilla lääninhallituksen kirjaamoon saapuneet hakemukset hyväksytään käsittelyyn. Niistä on kuitenkin toimitettava mahdollisimman pian alkuperäiset asiakirjat. Hakija voi täydentää hakemustaan myöhemmin.

EU-hankkeet valmistellaan pääsääntöisesti maakunnittain. Maakunnan esittelijä nimeää jokaiselle hankkeelle valmistelijan. Valmistelija käyttää apunaan Tavoite 1-ohjelman asiakirjoja sekä maakuntien yhteistyöasiakirjoja (MYAK) tarkistaessaan, että hakemus

sisältää kaikki oleelliset asiat ja että se on virallinen asiakirja. Hankkeita valmisteltaessa otetaan huomioon myös opetusministeriön hallinnonalan kehitysstrategiat ja tulostavoitteet. Valmistelussa käytetään tarvittaessa apuna alan asiantuntijoita.

Yliopistojen uusista koulutusohjelmista ja pysyvää rahoitustarvetta aiheuttavista hankkeista lääninhallitus pyytää lausunnon opetusministeriöltä. Tarvittaessa muistakin hankkeista pyydetään asiantuntijalausuntoja. Lausunnoilla on merkitystä hankesuunnitelman ansioita arvioitaessa. Hakemuksen täydennykset pyydetään kirjallisina tai valmistelija tekee niistä muistion, jonka hän liittää alkuperäisten hakemusasiakirjojen mukaan. Myös hankkeesta esim. sähköpostitse käydyt keskustelut taltioidaan alkuperäisten asiakirjojen yhteyteen.

Valmistelija esittelee hankkeen sivistysosaston rakennerahastohankkeita käsittelevän ryhmän kokouksessa, jonne hän laatii hankkeesta arviointimuistion. Tämän jälkeen hanke valmistellaan asianomaisen maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristön ja maakunnan yhteistyöryhmän (MYR) käsittelyä varten (Asetus 933/2001 2§). Hankkeesta täytetty arviointimuistio käsitellään maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristön kokouksessa, jonne esittelijänä toimiva kokooa käsiteltävät hankkeet. Maakuntien yhteistyöryhmillä on omat työjärjestyksensä eri maakunnissa. MYR kokoontuu noin 5–6 kertaa vuodessa. Rahoituspäätös tehdään sivistysosastolla.

Maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristö käsittelee kaikki EU-hankkeet ja ottaa niihin kantaa. Sihteeristössä hanke esitellään sekä esitetään hyväksyttäväksi tai hylättäväksi. Hanke voidaan myös siirtää toiselle rahoittajataholle³. Suurimmat ja ylimaakunnalliset hankkeet vaativat sihteeristön käsittelyn lisäksi maakunnan yhteistyöryhmän käsittelyn. Pienet hankkeet viedään maakunnan yhteistyöryhmän tiedoksi. MYR:n kielteinen kanta johtaa aina lääninhallituksen kielteiseen päätökseen. Jos MYR:n kanta on myönteinen, myös päätös on tavallisesti myönteinen. On huomattava, että lääninhallituksen ei tarvitse rahoittaa MYR:n puoltamaa hanketta, mutta tällainen tilanne on erittäin harvinainen.

1.2.2 Sisäinen arviointi ja itsearviointi

Ohjelmakauden aikana arviointitietoa saadaan ohjelmakauden puolivälissä (väliarvioinnit) sekä ohjelmakauden lopussa (kokonaisarviointi). Rahoittaja voi kuitenkin tarvita ohjelman toteutumista koskevaa arviointitietoa useammin ja siksi toteuttaa sisäistä arviointia rahoittamiensa projektien osalta. Rahoittajaviranomainen voi arvioida esimerkiksi päättyneet hankkeet joka vuosi, jolloin hankkeiden kokonaisuus ja arvio niiden onnistumisesta on selvillä vuosittain sekä ohjelmakauden lopussa. Sisäinen arviointi voi olla myös temaattista, jolloin kohteena ovat esimerkiksi tutkintotavoitteiset koulutusprojektit tai projektien ympäristö- ja tietoyhteiskuntavaikutukset.

³ Mikäli lääninhallitus ei ole rakennerahastohankkeessa toimivaltainen viranomaisena, hakemus siirretään toiselle viranomaiselle. Tarve hakemuksen siirtämisestä toimivaltaiselle viranomaiselle voi ilmetä heti hakemuksen saavuttua tai vasta valmistelun aikana.

Rahoittajan itsearviointi

EU-rakennerahastotoiminta on osa lääninhallituksen sivistysosaston normaalia toimintaa. Rakennerahastotehtävät on määritelty opetusministeriön ja lääninhallituksen välisessä tulossopimuksessa. Rahoittajan itsearvioinnin näkökulma on oman toiminnan tuloksellisuuden ja laadun näkökulma.

Lääninhallituksen itsearviointiin sopivaa tietoa tuottavat esimerkiksi hallintoon kohdistuvat tarkastukset, opetusministeriön palaute, koulutuspalautteet, vertaisarviointi sekä sidosryhmätutkimukset. Lääninhallituksen nimeämien omien hankevalvojien lisäksi avustusten käyttöä valvovat ja hanketarkastuksia suorittavat eri viranomaiset kuten Euroopan unioni, sisäasiainministeriö, opetusministeriö, valtiontalouden tarkastusvirasto, valtion tilintarkastaja sekä lääninhallituksen sisäinen tarkastaja. Tarkastajat lähettävät lääninhallitukselle tarkastusraporttinsa.

Itä-Suomen lääninhallitus itsearvioi tekemiään varmennuksia, tarkastuksia ja ohjeita, toimintatapojen oikeellisuutta ja sujuvuutta sekä hakemusten käsittelyaikojen pituutta seurannan avulla. Itsearvioinnin eräs työväline on rakennerahastotoiminnan prosessikuvaus. Kuvauksesta käy yksityiskohtaisesti ilmi projektin kulku hakemuksen saapumisesta aina toteutusvaiheen loppuun. Palvelutavoiteprosessia havainnollistava prosessikaavio esitetään liitteessä 4. Seuraavissa luvuissa käsitellään taulukon 1 neljättä arviointitapaa, projektin itsearviointia.

2 ITSEARVIOINTI TYÖVÄLINEENÄ PROJEKTIN SUUNNITTELUSSA

EU:n osarahoittamien ohjelmien ja projektien arviointivelvoite koskee hanketoiminnan kaikkia tasoja; yksittäisiä projekteja, hankkeiden muodostamia kokonaisuuksia, ohjelmatasoa ja rakennerahaston tasoa.

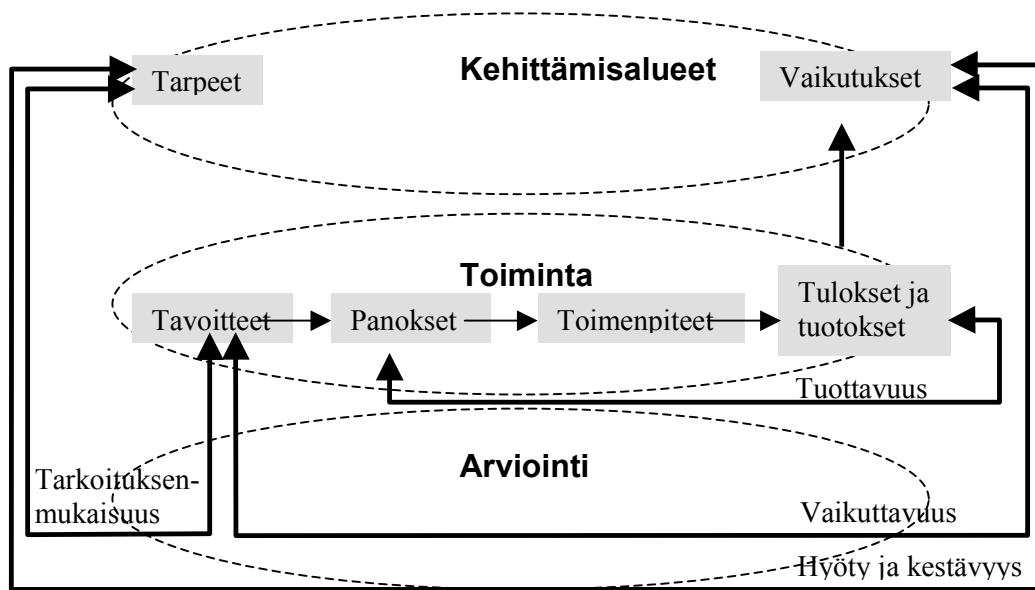
Kuvio 2 jäsentää rakennerahastohankkeiden keskeiset arvioinnin alueet. Nämä ovat:

- 1) projektien kehittämisalueet (tarvelähtöisyys),
- 2) projektien toiminta (tavoitteista panosten ja toimenpiteiden kautta tuotoksiksi ja tuloksiksi) sekä
- 3) arviointi (mm. vaikuttavuus, hyöty ja kestävyys sekä tuottavuus⁴).

Seuraavaksi itsearviointi kytketään kuvion 2 mukaisesti kehittämisalueesta nousseen projekti-idean kehittelyyn sekä projektin toimintaosion ja lopuksi arvioinnin suunnitteluun. Arviointinäkökulman sisällyttäminen projektin suunnitteluvaiheeseen parantaa projektin toteutettavuutta ja tukee arvioinnista oppimista.

⁴ Käsitteitä tehokkuus ja tuottavuus käytetään usein synonyymeina. Tarkkaan ottaen ne eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa (ks. Esim. Coelli et al., 1998, 3-4). Tuottavuudella ymmärretään mitä tahansa tuotosten ja panosten suhdetta: Tuottavuus = tuotokset/panokset. Tuottavuus on sitä parempi mitä suurempi tämä suhdeluku on. Vertailussa tuottavuudeltaan paras projekti on tehokkain.

Kuvio 2. Rakennerahastoarvioinnin alueet (Lähde: European Commission, 1997, 25)



2.1 Projektin kehittämisaalueet ja idean työstäminen

Projektityölle löytyy soveltamiskohteita monilta alueilta. Opetusministeriön hallinnonalan kehittämisaalueet ja -teemat esitetään liitteessä 2. Näihin kuuluvat mm. opetusteknologian kehittäminen, yrittäjyyden lisääminen ja erilaisten kulttuuritoimintojen edistäminen.

Kehittämisprojektien suunnittelun lähtökohtana on aina selkeästi määritelty tarve. Tunnistettu kehittämistarve pyritään ratkaisemaan uudella toimintamallilla, tuotteella tai lähestymistavalla. Projektityön kertaluontoisuudesta johtuen projektin tulee kaikin tavoin pyrkiä tehokkaaseen panosten käyttöön. Onnistuneeseen kehittämisprojektiin sitoutuvat hallinnoiva organisaatio, yhteistyökumppanit ja kohderyhmä. Projektin tulee tukea organisaation muuta toimintaa. Esimerkiksi koulutuksen järjestäjillä on omat kehittämisstrategiansa. Suunnitellun toiminnan tulee olla hallinnoivan organisaation kehittämisstrategioiden mukaista.

Projektisuunnittelu jaetaan karkeasti kolmeen eri vaiheeseen. Nämä ovat ideointi- ja esisuunnitteluvaihe, varsinaisen projektisuunnitelman (ja rahoitushakemuksen) laatiminen sekä projektisuunnitelman tueksi toiminnan aikana päivitettävä työsuunnitelma.

Projektin ideointivaiheessa tunnistetaan kehittämistarve sekä ratkaisuvaihtoehdot. Tässä vaiheessa projektille luodaan tavoitetilä ja hahmotellaan toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Projekti-idean hahmottamisen jälkeen tehdään projektin alustava rajausta ja mietitään kehitettävän toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta. Hankeideoiden työstämiseen on useita vakiintuneita menetelmiä, esim. SWOT -analyysi ja aivoriihi (ks. liite 1).

Tavoitteenasettelu toimii lähtökohtana mietittäessä, mitä hankkeessa konkreettisesti tulee tehdä tavoitteiden toteutumiseksi. Esisuunnittelun aikana tehdään tausta- ja esiselvityksiä, joiden avulla kartoitetaan onko valittu kehittämiskohde sellainen, että siihen voidaan vaikuttaa projektimaisiin keinoin. Mikäli esisuunnittelun tuloksena projektin suunnittelua päätetään jatkaa, on vuorossa varsinaisen projektisuunnitelman laatiminen⁵.

Vaikuttavuuden näkökulmasta tulee hahmotella, ketä kehitettävä toiminta koskee, miten sidosryhmät hyötyvät toiminnasta, milloin toiminta on laadultaan korkeatasoista ja mikä on toiminnan realistinen laajuus projektin jälkeen. Osallisten sitouttaminen projektiin ideointivaiheessa mahdollistaa kaikkien osapuolien intressien huomioon ottamisen ja sitä kautta projektin pitkäkestoiset vaikutukset.

Myös riskit on syytä kartoittaa. Muutokset ulkoisissa tai sisäisissä tekijöissä saattavat olla riskejä projektin onnistumiselle. Ulkoiset riskitekijät on pyrittävä eliminoimaan. Vaihtoehtoisesti toimintasuunnitelmaa on tarkennettava siten, että riskit mahdollisesti toteutuessaan eivät merkittävästi vaikuta hankkeen toteutukseen. Hankkeen sisäiset riskit johtuvat hankkeen omasta toteutusmallista. Nämä tulee joko ennaltaehkäistä (valitaan toinen toimintamalli, jolloin ennakoitu riski ei toteudu) tai niiden vaikutuksia pyrkiä vähentämään. Täysin riskittömäksi mitään hanketta ei saa, mutta jäljelle jäävien riskien pitäisi olla vaikutuksiltaan vähäisiä, jotta hankkeen toteutuminen ei vaarannu.

Valmis projektisuunnitelma tulee itsearvioida eli peilata esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko hankkeen tavoitteet realistisia ja oikeita?
- Ovatko tavoitteet linjassa yleisten/alueellisten kehittämistavoitteiden kanssa?
- Onko projekti linjassa toimialansa yleisten kehittämistavoitteiden kanssa?
- Onko kohderyhmä ”oikeasti” olemassa?
- Onko hankesuunnittelussa kuultu kohderyhmää/sidosryhmää?
- Ovatko yhteistyökumppanit sitoutuneet hankkeeseen (rahoitussopimukset, aiesopimukset)
- Kuinka tiedotus on suunniteltu, miten kohderyhmä tavoitetaan?
- Mitkä ovat hankkeen horisontaaliset vaikutukset?
- Mitkä ovat hankkeen ulkoiset ja sisäiset riskit?

2.2 Projektin toimintavaihe

Toimintavaiheessa projektisuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet toteutetaan. Tavoitellun kehityssuunnan varmistamiseksi tulee projektin toteutumista itsearvioida. Itsearvioinnin kautta saadaan tietoa projektin etenemisestä ja vaikutuksista. Mikäli asetetut tavoitteet eivät näytä täyttyvän, tulee projektin toimintoja suunnata uudelleen. Projektisuunnitelman tueksi tulee tehdä tarkennettuja työsuunnitelmia, joissa projektin toimenpiteet täsmällisesti määritellään.

⁵ Rahoitusta haettaessa projektisuunnitelma liitetään rahoitushakemukseen (ks. esim. Silfverberg 1997,47). Rahoitushakemuslomakkeet vaihtelevat viranomaisittain.

EU-osarahoitteisten projektien hyvään hallinnointiin kuuluu myönnetyn rahoituksen tehokas ja kriteerit täyttävä käyttö, kohderyhmän osallistumisen seuranta sekä raportointi. Toteutusvaiheessa on otettava huomioon rahoituksen käytölle asetetut vaatimukset. Rahoittajan edellyttämät raportit toimivat osaltaan vakuutena siitä, että ohjelmien varat on käytetty toteuttamaan ohjelmille asetettuja tavoitteita.

Projektin päättyessä arvioidaan, mitä projektissa on välittömästi saatu aikaan. Ovatko kehittämistoimenpiteet tehonneet ja onko saavutettu sellainen tilanne, että toiminnot jatkuvat ilman projektia? Projektin päätösvaiheeseen kuuluu loppuraportointi, tulosten levittäminen ja toimintojen jatkuvuuden varmentaminen.

2.3 Projektin arviointi

Kolmas projektin suunnitteluvaiheessa huomioon otettava teema on arviointi. Yksittäisen projektin ulkoinen arviointi ei useinkaan ole perusteltua, sillä projektien kautta toteutetaan laajempia kehittämissuunnitelmia ja teemakokonaisuuksia, jotka arvioidaan. Ulkoisen arvioinnin avulla ei myöskään saada käynnissä olevalle projektille ajantasaista tietoa. Projektin toiminta on jatkuvaa ja muuttuvaa, eikä sitä voida ”pysäyttää” arvioitavaksi. Lisäksi ulkoinen arviointi on resurssikysymys.

Perusteita projektin ulkoisen arvioinnin toteuttamiselle kuitenkin on, jos

- 1) toiminnassa käytetään huomattavia resursseja ja toiminnalla tavoitellaan laajoja vaikutuksia,
- 2) toiminnalla on keskeinen yhteys muiden hallinnonalojen merkittäviin tehtäviin tai
- 3) toiminnan arvioinnille ja seurannalle on asetettu täsmällisiä normeja (esim. lain-säädännössä tai kansainvälisissä sopimuksissa).

Projekti voi kuitenkin hyödyntää ns. kevennettyä ulkoista arviointia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi opinnäytetyön kytkemistä projektiin tai alan asiantuntijan tukea projektin käännepeisteissä. Projektista voidaan myös ”irrottaa” toteutettuja osioita ulkoisen arvioinnin kohteeksi. Tällainen on paikallaan esimerkiksi uusien tutkintoon johtavien koulutusohjelmien kehittämisessä. Pilottihankkeena toteutetun koulutuskokonaisuuden ulkoisen arvioinnin avulla varmistetaan se, että pysyväksi toiminnaksi siirtyvä malli täyttää koulutusohjelmalta vaaditut kriteerit. Koulutushankkeissa myös koulutus-palautteiden systemaattinen kerääminen on keskeistä.

Projektin itsearviointi on aina perusteltua oppimisen ja oma-aloitteisen itseohjautuvan kehittämisen näkökulmista. Jatkuvan oppimisen prosessissa arviointitieto otetaan arvioinnin kohteeksi. Arvioinnin (itse)arviointia eli metaevaluointia voidaan luonnehtia jakamalla arvioinnin kohteena oleva vaikuttavuuden arviointi (toiminnan vaikutusten suhteuttaminen sen tavoitteisiin) viiteen vaiheeseen: 1) arvioinnin suunnitteluun, 2) tiedonkeruuseen arvioinnissa, 3) varsinaiseen analyysiin, 4) arvioinnin raportointiin sekä 5) arvioinnin yhteydessä toteutettuun työvaiheiden tms. dokumentointiin. Kysymys on ennen kaikkea siitä, onko eri vaiheissa toimittu oikein, ja mitä ensi kerralla osataan tehdä

paremmin. Tämä tieto kannattaa jakaa muiden organisaation toimijoiden kanssa sekä taltioida myöhempiä projekteja varten. Projektien itsearviointikulttuurin kehittäminen tukee organisaation oppimista⁶.

Projektin itsearviointia suunniteltaessa kannattaa varautua keräämään sellaista tietoa, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä keskeisistä arvioinnin käsitteistä kuten projektin tuottavuudesta, hyödyistä ja kestävytydestä sekä vaikuttavuudesta. Tiedon keräämiseen ja itsearvioinnin jäsentelyyn palataan luvussa 3. Seuraavaksi tarkastellaan vaikuttavuutta, joka on arvioinnin käsitteistä tärkein ja haasteellisin.

2.3.1 Vaikuttavuuden jäsentäminen

Rakennerahastohankkeista suuri osa on luonteeltaan ns. toimintaympäristöön vaikuttavia toimenpiteitä. Toimintaympäristöön vaikuttamisen osalta korostuu se, että tulokset ja vaikutukset esimerkiksi alueellisen osaamisen kehittämisen suhteen ilmenevät usein vasta pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi aktuaalisiin vaikutuksiin perustuvan arvioinnin lisäksi tarvitaan potentiaaliseen vaikuttavuuteen kohdistuvaa tarkastelua.

Projekti tai projektiohjelma voi käyttää potentiaalisen vaikuttavuuden ja aktuaalisten vaikutusten arvioinnin käsitteellisenä apuvälineenä IKKU –vaikuttavuusmallia (Pirttilä ja Pääkkö, 2001 ja 2002). Sen avulla projektien ja ohjelmien yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioidaan neliulotteisesti. Vaikuttavuuden ulottuvuudet ovat instrumentaalinen (I), käsitteellinen (K), konsultatiivinen (K) sekä uskoa luova (U) vaikuttavuus⁷.

Vaikuttavuus on **instrumentaalista**, kun projektin tuloksia käytetään päätöksenteon toistettavana välineenä eli instrumenttina. Tällöin projekti edistää erityisellä tavalla rationaaliseksi oletettua päätöksentekoa. Instrumentaalinen vaikuttavuus on tavoiteltavaa sillä tieto vanhenee nopeasti. Sen sijaan kehitetyt menetelmät ja mallit mahdollistavat toiminnan vaikutusten monistamisen eli samaa tutkimusmallia (esim. barometria) voidaan käyttää eri aikoina ohjaamassa päätöksentekoa. Instrumentaalista vaikuttavuutta haettiin esimerkiksi ESR -ennakoinnissa rakennerahastokaudella 1995-1999, jolloin kehitettiin yli sadassaviidessäkymmenessä ennakointiprojektissa uusia malleja ja menetelmiä, joilla varautua (lyhyellä ja pitkällä aikavälillä) työelämän muutokseen mikro- ja makrotasolla (Moisseinen ym., 1999, 62-64). Instrumentaalista vaikuttavuutta on myös hankkeilla, jotka rakentavat uuden koulutusmallin tai esimerkiksi arviointijärjestelmän, jota jatkossa käytetään toiminnan kehittämisen ja päätöksenteon apuvälineenä. Projekti tuotoksineen voi olla käytännöllisen muutostyön väline.

⁶ Organisaation jatkuvan itsearviointiprosessin viisi toistettavaa vaihetta ovat: 1) itsearvioinnin suunnittelu ja valmistautuminen, 2) vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistaminen, 3) parantamisprojektien valinta ja suunnittelu, 4) parantamisprojektien toteutus ja ohjaus sekä 5) tulosten arviointi ja itsearvioinnin parantaminen.

⁷ IKKU –vaikuttavuusmalli on syntynyt ESR-ennakoinnin arviointiprojektin jälkeisen metaevaluoinnin tuloksena.

Vaikuttavuus on **käsitteellistä** kun toimijoiden aiemmat käsitykset järkkyvät ja he alkavat etsiä uusia käsitteellisiä tulkintoja. Tämä voi johtaa uuteen käsittemalliin. Ohjelmatoiminta ja projektit voivat osaltaan - yhtenä monista tiedon välittäjistä/tuottajista - muuttaa kentän toimijoiden ja päätöksentekijöiden käsitteellistä toimintakehikkoa. Osaamisen kehittämishankkeissa muun muassa luodaan virtuaalioppimisympäristöjä, sovelletaan verkkopedagogiikkaa tai haetaan paikallista kulttuuri-identiteettiä ja samalla lisätään toimijoiden tietämystä näiden käsitteiden sisällöistä. Rakennerahastotoiminnalla on edistetty myös esimerkiksi ennakoinnin ja kestävä kehitys -käsitteen sisältöjen tunnettavuutta.

Vaikuttavuus on **konsultatiivista** kun projektit vaikuttavat toimijoihin ohjaten heitä säännöllisesti esimerkiksi pysyvän toimintaverkon avulla. Projekteilta yleensä edellytetään verkottumista ja yhteistyötä, kun tavoitteena on muuttaa jotakin yhteiskunnallista käytäntöä. Muutos ei synny sattumalta, vaan projektin vastuuhenkilöiden on konsultatiivisesti kyettävä ohjaamaan muutosta. Tätä toimintatutkimukseen tai käytännöllisen ohjelmatoiminnan verkottumiseen nivellyttä vaikutusta ja vaikuttavuutta voidaan kutsua konsultatiiviseksi. "Konsultaatio" siis edellyttää analyysia ja ennen muuta jatkuvaa vuorovaikutusta käytännön toimijoiden kanssa⁸. Projektilla on konsultatiivista vaikuttavuutta kun kehittäjät/tutkijat ja käytännön toimijat muuttavat yhdessä toimintatapoja ja organisaatioita.

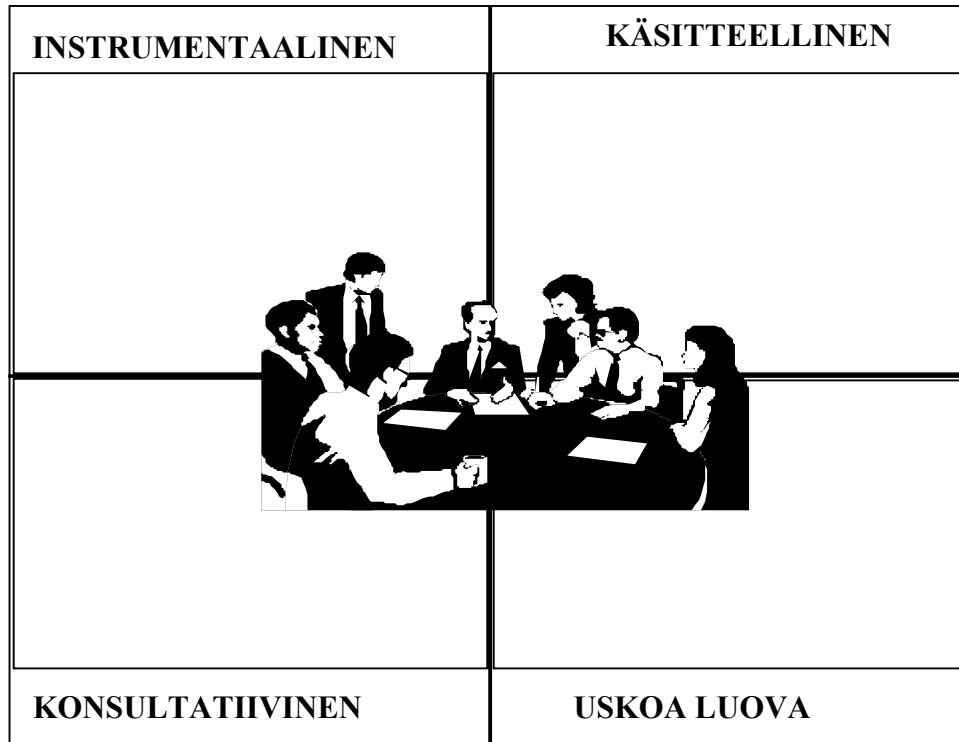
Ihmisten toiminnassa usko ja uskomukset ovat keskeisiä. Projektien vaikuttavuus on **uskoa luovaa (U)**, kun kehittämisprojektit ottavat tehtäväkseen käytännön toimijoiden uskon luomisen ja vahvistamisen. Uskoa luovaa vaikuttavuutta voidaan arvioida olevan esimerkiksi erityisryhmien työllistyvyyttä ja elämänhallintaa edistävillä projekteilla. Projektin vaikuttavuus voi konkretisoitua myös myönteisenä kehityksenä alueella pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi kulttuurihankkeissa projektin välittömänä tuloksena voi olla fyysinen tuotos. Tuote, esimerkiksi dokumentti, toimii alan/alueen ”käyntikorttina” ja vakuutena siitä, että alueella on alan osaajia ja toimintaympäristöjä. Tällainen signaali on omiaan vetämään alueelle lisää samantyyppisiä toimintoja, uusia tuotantoja, joiden kautta syntyy lisää vaikuttavuutta (muun muassa uusia työmahdollisuuksia).

IKKU -vaikuttavuusmalli on projektin itsearvioinnin apuväline. Jo suunnitteluvaiheessa se tarjoaa ’ikkunan’, jolla jäsentää toiminnan odotettuja vaikutuksia/vaikuttavuutta. Projektilta ei kuitenkaan edellytetä kaikkia vaikutuslajeja vaan se voi pyrkiä vaikuttamaan (toteuttamaan ohjelmaa) vaikkapa vain kahden ’ruudun’ kautta (ks. kuvio 3). Sen sijaan ohjelman tasapainoinen onnistuminen⁹ edellyttää kaikkia neljää ulottuvuutta.

⁸ Ks. paikallinen kumppanuus, liite 1.

⁹ Vrt. Kaplan & Norton, 1997.

Kuvio 3. IKKU -vaikuttavuusmalli (lähde: Pirttilä ja Pääkkö, 2002, 163)



Malli tarjoaa kehykset **tietoiselle vaikuttamisstrategialle**. Vaikuttamisstrategian perusajatus on sitoutua tavoittelemaan tietyn lajista vaikuttavuutta ennalta sovituin keinoin. Mitä tuloksia ja tuotoksia projekti tarvitsee tavoittelemiensa vaikutusten ja täten vaikuttavuuden aikaan saamiseksi? Onko esimerkiksi suunnitellun koulutuksen tarkoitus lisätä yleistä tietoisuutta aihepiiristä vai pyritäänkö sillä tarjoamaan konkreettisia työvälineitä kohderyhmän omaan tulevaan työhön vai molempia? Ulkoiselle arvioijalle projektin tietoinen vaikuttamisstrategia antaa selkeän kuvan projektin toiminnasta.

Kaiken kaikkiaan kehittämissuunnitelmien vaikuttavuus konkretisoituu usein vasta jonkin ajan kuluttua projektin päättymisestä. Vaikuttavuus konkretisoituu esimerkiksi siten, että koulutuksessa olleet henkilöt soveltavat uusia oppeja ja menetelmiä omaan työhönsä, jolloin opetuksen kohteena olevat henkilöt uudella toimintatavalla levittävät uusia menetelmiä ja käytäntöjä. Projektin tavoitteissa on syytä eritellä selkeästi konkreettiset tulokset ja tuotokset (kuten oppimateriaalit) joiden avulla päästään vaikuttavuuteen (oppimateriaalit käytössä).

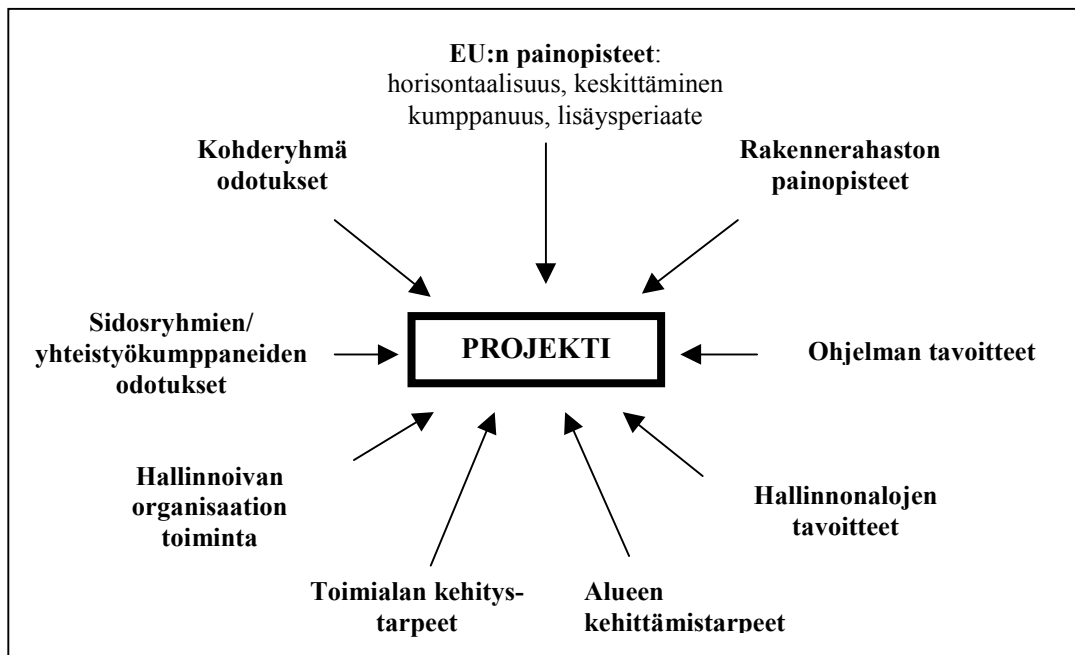
2.4 Yhteenveto

Projektiin kohdistuu paljon vaatimuksia ja toiveita projektin toteuttajien ulkopuolelta. Tämän vuoksi kehittämisen aiheet ja ajankohtaiset teemat tulee hahmottaa suhteessa ympäröivän yhteiskunnan muutoksiin. Projektin suunnitteluvaiheessa tavoitteita ja merkitystä onkin syytä tarkastella eri näkökulmista. Huomioon otettavia näkökulmia ovat ainakin seuraavat:

- **Ohjelmaperusteisen kehittämistyön** myötä aluekehityshankkeista kehittyy yhä selkeämmän jatkuva, ainutkertaisista projekteista muodostuva prosessi.
- Projektin tulee omilla tavoitteillaan tukea **alueellisia tavoitteita** ja kehittämissuunnitelmia.
- **Rahoittajaviranomainen** toteuttaa projektien avulla oman hallinnonalansa alueellisia kehittämistarpeita.
- Projektin tulee olla linjassa **toimialansa** yleisten kehittämistavoitteiden kanssa.
- Projektien avulla **hallinnoija** saa kokemusta, jota hyödynnetään koko organisaation kehittämistavoitteissa.
- **Sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden** hyöty hankkeessa tulee aidosti varmistaa.
- **Kohderyhmän** kokemat hyödyt kertovat projektin onnistumisesta.

Näkökulmat tiivistetään kuviossa 4.

Kuvio 4. Projektiin kohdistuvat vaatimukset



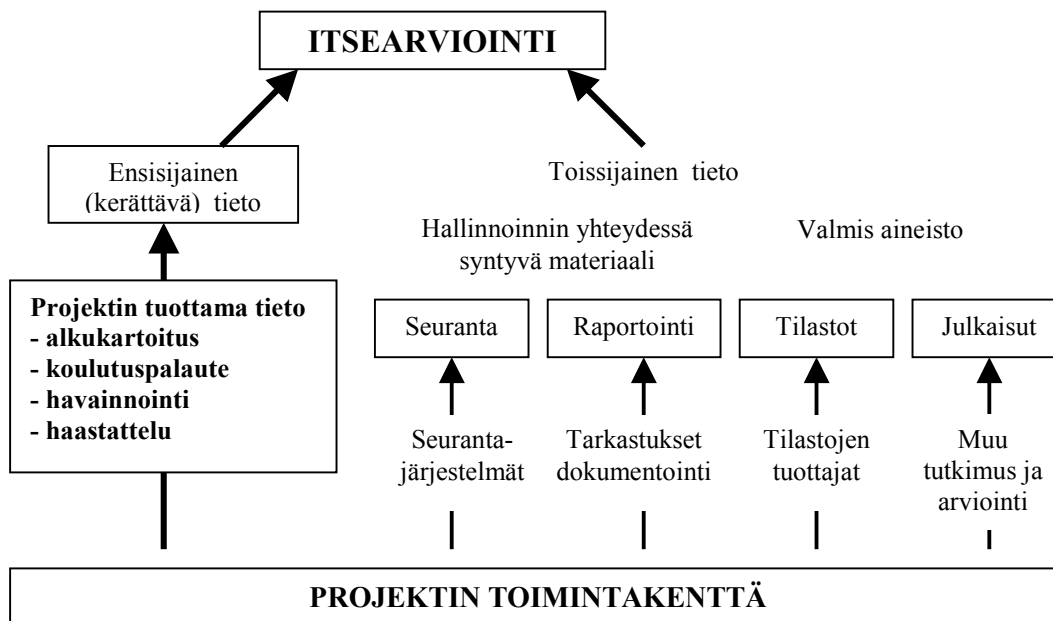
3 ITSEARVIOINTI PROJEKTITYÖSSÄ

Itsearviointiin kohteeksi valitaan projektin tavoitteista johdetut osatavoitteet ja toiminnot, joilla on selkeästi merkitystä projektin tavoitteiden toteutumisen ja vaikuttavuuden näkökulmista. Lisäksi määritellään arviointiperusteet ja -menetelmät. Kehittämishankkeiden arviointiperusteet voidaan johtaa seuraavista tekijöistä (ks. kuvio 2):

- 1) Tarkoituksenmukaisuus: Ovatko projektissa toteutetut toimenpiteet tarkoituksenmukaisia, saavutetaanko niillä haluttuja tavoitteita? Onko projektilla vaikutusta kohderyhmiin suhteessa näiden tarpeisiin?
- 2) Tuottavuus (tehokkuus): Miten taloudellisesti käytössä olevat resurssit kyetään muuttamaan tuotoksiksi ja tuloksiksi?
- 3) Pysyvyys ja hyöty: Missä määrin muutosten voidaan odottaa kestävän projektirahoituksen jälkeen?
- 4) Vaikuttavuus: Missä määrin projekti edistää ohjelmalle ja projektille asetettuja tavoitteita?

Arviointikysymysten tulee antaa vastauksia, kun verrataan tosiasioita (mitä on?) tavoitteista johdettuihin arviointiperusteisiin (miten pitäisi olla?). Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä. Niiden laadinnan yhteydessä määritellään arviointikriteerit, jotka määrittävät asian luonteen tai ominaisuuden. Samalla määritellään taso, jolla toiminta on ”tarpeeksi hyvää” (minimi / maksimitaso).

Kuvio 5. Itsearviointitiedon tuottaminen



Arviointikysymysten laadinnan yhteydessä sovitaan arviointiaineistojen keräämisen keinot. Lisäksi tarkennetaan menetelmät, joiden avulla kerätyistä tiedoista saadaan muodostetuksi kuvaus tulkintojen ja johtopäätöksen tekemiseen. Projektinaikaisessa itsearvioinnissa kannattaa hyödyntää valmiita käytettävissä olevia aineistoja (kohderyhmää koskevat tilastot, valmiit julkaisut, toimialakohtaiset raportit ja kehityssuunnitelmat, muut arvioinnit yms.) sekä hallinnon yhteydessä syntyvä materiaali (seurantatiedot, raportointi, tarkastukset). Itse kerättäviä aineistoja tuottavat mm. alkukartoitus, haastattelut, koulutuspalautteet ja sähköiset foorumit. Mikäli itsearvioinnissa käytetään havainnointiin perustuvia aineistoja, tulee osallisten ja motivointikeinojen valinnan yhteydessä pohtia, liittykö tiedon keräämiseen eettisiä ongelmia (ks. kuvio 5).

Itsearvioinnin toteuttamiskenttänä voivat toimia projektihenkilöstön kokoukset, projektin järjestämät tilaisuudet, ohjausryhmän kokoukset, kohderyhmätapaamiset sekä verkosto- ja sidosryhmätapaamiset. Mitä useampi taho osallistuu arviointiin, sitä luotettavampi arvioinnin tulos on.

Itsearviointisuunnitelma

Etukäteen laaditulla itsearviointisuunnitelmalla selkiytetään kaikille arviointiin osallistuville ja sen tuloksia hyödyntäville arvioinnin suorittamiseen ja hyödyntämiseen liittyvät toimenpiteet. Projektin vaikuttamisstrategian huomioon ottavan suunnitelman ei tarvitse olla ”virallinen ja jäykkä”. Tärkeintä on että toimenpiteet aikatauluineen tulevat kirjatuiksi. Suunnitelman tulee olla ”projektin näköinen” ja pohjautua niihin tavoitteisiin, jotka ovat projektin onnistumisen kannalta merkittäviä.

Taulukko 3. Esimerkki itsearviointisuunnitelmasta

Tavoite	Kohde-ryhmä	Toteutusaika	Menetelmät	Raportointi	Hyödyntäminen
Kohderyhmän lähtötason selvittäminen	Osallistujat	Välittömästi projektin alussa	Kysymyslomake ilmoittautumisen yhteydessä	Koulutus-suunnittelijat	Koulutusten suunnittelu
Koulutusmateriaalin käyttökelpoisuus	Osallistujat, opettajat	Ensimmäisen koulutuskokonaisuuden jälkeen	Ryhmähaastattelu	Aineiston tekijät	Materiaalin viimeistely
Osaamistason nousu	Osallistujat, osallistujien työnantajat	Koulutuksen päätyttyä, uusinta 1 v. koulutuksesta	Kyselylomake, otantahaastattelu	Johto, rahoittajat, ”suuri yleisö”	Rahoittajat, koulutuksen järjestäjä
Yhteistyön lisääntyminen	Henkilöstö, johto, ohjausryhmä	Ohjausryhmän kokousaikataulun mukaan	Kyselyt, kartoitukset, havainnot	Johto, rahoittajat, ”suuri yleisö”, yrittäjäjärjestö	Projektin toimintojen suuntaaminen
Alan yritystoiminnan lisääntyminen	Alan yritykset	Projektin päätyttyä	Tilastoaineisto	Ohjausryhmä, rahoittajat, ”suuri yleisö”	Toiminnan vakiinnuttaminen

Itsearviointin sisäistäminen projektin toiminnaksi takaa sen, että toimenpiteet eivät aiheuta ylimääräistä työtä. Mikäli projektissa on koulutuksia, koulutusten yhteydessä kerätään palautetta itsearviointin pohjaksi. Projektiryhmän itsearviointi voidaan ajoittaa rahoittajille toimitettavan raportoinnin yhteyteen. Tällöin raportoinnista ei muodostu pelkkä listaus tehdyistä toimenpiteistä vaan toimintaa aidosti peilataan projektin tavoitteisiin. Itsearviointin jäntevöittämisiksi suunnitellaan kunkin toimenpiteen kohdalla, mitä ”menetelmiä” eri vaiheissa käytetään sekä kuinka tuloksia puretaan ja hyödynnetään. Kun suunnitelma on valmiina projektin toteutuksen alkaessa, itsearviointi muodostuu luontevaksi osaksi projektinhallintaa.

3.1 Itsearviointin käytäntöjä

Tässä luvussa esitellään lääninhallituksen rahoittamien projektien itsearviointin käytäntöjä ja konkreettisia työvälineitä. Itsearviointia toteutetaan projektin koko toimintavaiheen ajan. Käytännöistä voidaan kuitenkin ajallisesti erottaa projektin käynnistysvaiheeseen, edistymiseen ja päätösvaiheeseen kytkeytyviä menettelytapoja.

Projektin käynnistyminen

Projektin toteutuksen alussa projektisuunnitelman tueksi päivitetään työsuunnitelma, joka on täsmällisempi toimintojen kuvaus työjärjestyksineen. Työsuunnitelmassa tarkennetaan tavoitteita, suunnitelmia niiden saavuttamiseksi sekä budjettia ja aikataulua. Käynnistymisvaiheeseen kuuluvia arviointiteemoja ovat esimerkiksi kohderyhmän lähtötason ja odotusten kartoitus, joilla toimintoja täsmennetään. Esimerkiksi nuorten vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen tähtäävässä projektissa voidaan selvittää nuorten senhetkisiä vaikutusmahdollisuuksia alueella sekä kartoittaa heidän toiveitaan asiointilan kohentamiseksi. Alkukartoitus voi sisältää myös opastavaa koulutusta, jotta kaikilla olisi riittävät edellytykset suoriutua esimerkiksi projektiin kuuluvasta verkko-opintojaksosta.

Projektin edistyminen

Projektin aikana selvitetään projektin kehittämistarpeita sekä vahvuuksia. Itsearvioinnissa kartoitetaan osa-alueet, joissa tarvitaan tehostettuja toimia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä alueet, joissa on jo päästy lähelle tavoitteita.

Yksinkertaisin arvioinnin käytäntö on asioiden listaaminen. Tällöin tavoitteita ja suunniteltuja toimenpiteitä verrataan jo toteutuneisiin toimenpiteisiin kuten järjestettyihin koulutuksiin ja seminaareihin. Lisäksi tarkastellaan esimerkiksi yhteistyön edistymistä sidosryhmien kanssa.

Usein käytettyjä työvälineitä ovat kohderyhmälle, ohjausryhmälle tai sidosryhmille kohdistetut kyselyt. Taulukon 4 esimerkissä kohderyhmälle suunnatussa kyselyssä arvioidaan projektin toimintaa, kohderyhmän saavuttamista, koulutuksen sisältöä sekä tuotetun materiaalin tarkoituksenmukaisuutta. Onnistumista arvioidaan +/- asteikolla, tavoitetason ollessa \pm .

Taulukko 4. Esimerkki kohderyhmälle suunnatusta kyselystä koulutushankkeessa

RYHMÄN TOIMINNAN VAIKUTUKSET		Arviointi		
Onnistumisen kriteerit	Mittarit, joilla onnistumista mitataan	+	±	-
Koulutus- / opintokokonaisuuden / -jaksojen valmistuminen tavoitteiden mukaisesti	Kokonaisuuden valmistuminen suunnitellusti			
Syntyy yhteyksiä koulutuksen kehittämiseksi	Tavoitteena olevan yhteistyön syntyminen			
Kohderyhmä saavutettu	Osallistuminen koulutuksen suunnitteluun			
	Osallistuminen koulutukseen			
	Opiskelijapalautteet			
	Muut yhteydenotot			
RYHMÄN TOIMINTAKÄYTÄNNÖT		Arviointi		
Onnistumisen kriteerit	Mittarit, joilla onnistumista mitataan	+	±	-
Ryhmän toiminta suunniteltua	Toiminnan suunnittelu			
	Työnjako, vastuukysymykset ja tiimityö			
	Aikatauluissa pysyminen			
Yhteistyön toimivuus	Ryhmän keskinäisen yhteistyön toimivuus			
	Eri alojen välisen yhteistyön toimivuus			
	Organisaatioiden välisen yhteistyön toimivuus			
	Asiakkaiden/yrittäjien kanssa tehtävän yhteistyön toimivuus			

Taulukon 5 esimerkissä koulutuspalautteen arviointiin on annettu valmiit vaihtoehdot (asteikolla 1-5 tai heikosti/erittäin hyvin). Arvioinnissa selvitetään, kuinka kohderyhmä on kokenut koulutuksen. Erityisesti uusia koulutuskokonaisuuksia kehittämissä hankkeissa (mukaan lukien tutkintotavoitteinen koulutus) koulutuspalautteilla on merkitystä onnistumisen konkreettisina työvälineinä.

Taulukko 5. Esimerkki koulutuspalautteesta

KOULUTUKSEN ARVIOINTI LYHYET KOULUTUKSET:					
1.Koulutuksen sisältö	Erittäin hyvä	Hyvä	Keskin-kertainen	Välttävä	Huono
- koulutuksen vastaaminen odotuksiini	1	2	3	4	5
- koulutuksen sisällön ajankohtaisuus	1	2	3	4	5
- koulutuksen merkitys oman työyhteisön kehittämistoiminnalle	1	2	3	4	5
2.Koulutuksen toteutuminen					
-opetusmenetelmät	1	2	3	4	5
-kouluttajan asiantuntemus	1	2	3	4	5
-jaetun materiaalin hyödynnettävyys	1	2	3	4	5

Taulukon 6 esimerkissä sanallinen itsearviointi kohdistuu hankkeeseen sitoutuneiden yritysten tilanteeseen. Yhteistyötä tekevien yritysten määrä on voinut edellisestä vuodesta kasvaa, mutta aktiivista yhteistyötä tekevien määrä on voinut laskea. Kuvauksen avulla saadaan täydentävää tietoa muutoksen syistä ja kehityksen suunnasta

Taulukko 6. Esimerkki sanallisesta itsearvioinnista

Tavoitteet ja mittarit	Tilanne vuoden 2002 alussa	Tilanne vuoden 2003 alussa
KEHITYSTAVOITTEET		
Alueelle syntyy hankkeeseen liittyvää yritystoimintaa	Neljässä alueen yrityksessä on aloitettu hankkeeseen liittyvä tuotanto	Kolme alueen toimijaa on jatkanut tuotantoa yhden keskittyessä myyntitoimintaan.
Alueelle kehitty paikallista yritystoimintaa aidosti tukevat rakenteet.	On selvitetty yritysten tila ja tehty heille kehityssuunnitelma. Yrittäjät tiedostavat tuen tarpeen ja mistä sitä saa.	Alueelle on kehittynyt paikallista yritystoimintaa aidosti tukevat rakenteet.
Syntyy jatkuva vuorovaikutus yritysten ja alan muiden toimijoiden välille.	Yritykset ovat olleet vuorovaikutuksessa toisiinsa ja muihin toimijoihin.	Vuorovaikutus yritysten ja muiden toimijoiden välillä on tullut tavaksi, mikä luo edellytykset tuotteiston jatkuvalla kehittämiselle.
Sähköinen vuorovaikutus-, jakelu- ja tilausjärjestelmä yritysten ja peruskoulujen käyttöön	Nettisivut ovat suunnitteilla ja tulevat toimimaan ko. järjestelmässä	Sähköinen vuorovaikutus-, jakelu- ja tilausjärjestelmä toimii keskitetysti tuotantoverkosta koordinoivan yrityksen ja peruskoulujen välillä.

Projektin kannattaa myös toteuttaa vertaisarviointia. Vertaisarviointi tarkoittaa samantyyppisten hankkeiden parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa toiminnan kehittämistä (esimerkiksi saman hallinnoijan hankkeiden kehittäminen)¹⁰. Vertais-hankkeet arvioivat kriittisesti ja järjestelmällisesti ennalta sovituin kriteerein toistensa toimintaa ja pyrkivät löytämään tapoja parantaa omaa toimintaansa. Vertaisarviointia voi toteuttaa osallistamalla vertaishankkeen ohjausryhmätyöskentelyyn, saman hallinnoijan hankkeiden yhteisenä oppimisprosessina sekä vertaisarviokäytien (vierailu-, tutustumis- tai opintokäynnit) avulla. Vertaisarviointi voi kohdistua esimerkiksi toimintakäytäntöihin ja -prosesseihin. Saatuja kokemuksia ja arvioinnissa esitettyjä suosituksia voidaan hyödyntää työvälineinä toiminnan kehittämisessä.

Projektin päätösvaihe

Projektin päätösvaiheen kokonaisarvioinnissa hyödynnetään kaikki projektin aikana kertynyt materiaali. Taulukon 7 kuvitteellisen esimerkin mukaisesti projektin päätösvaiheen itsearvioinnissa painotetaan tavoitteiden kannalta oleellista toimintaa ja tuloksia. Hankkeen saavutuksia verrataan projektisuunnitelman tavoitteisiin, jotta nähdään mitkä tavoitteet on saavutettu ja missä jäätin jälkeen tavoitteesta.

¹⁰ Vrt. benchmarking, liite 1.

Taulukko 7. Esimerkki projektin päätösvaiheen itsearvioinnista.

ARVIOITAVA SUORITE	PROJEKTIN TAVOITTEET SUORITTEEN OSALTA	TOTEUTUKSESSA SAAVUTETTU TASO
PROJEKTIN TOIMINTAMALLI JA YHTEISTYÖN ALUEET		
Osallistujien ja yritysten valinta	50 yrityksen valinta haastatteluja ja pilottikoulutusta varten	- Yrityskyselyn yritykset valittiin asiantuntijoiden kanssa. Yritysten osallistuminen pilottikoulutukseen ei ole toteutunut odotusten mukaisesti.
Työnjako ja vastuukysymysten toimivuus	Ohjausryhmän perustaminen, yhteistyö taho 1:n ja 2:n kanssa.	+/- Ohjausryhmä toimii tehokkaasti. Yhteistyö oppilaitosten 1 ja 2 kanssa kärsinyt edustajien aikapulasta.
Tiedottaminen	Tiedotus kohderyhmälle, rahoittajalle, tiedotusvälineille ja muille hankkeille toimeksiantajan kanssa sovittavalla tavalla.	++ Tiedotus ollut monipuolista ja saavuttavaa (tiedotustilaisuudet, www-sivut, asiantuntijatyöryhmä, lehdistö, suorat yhteydet alueen oppilaitoksiin .
Verkottuminen	Hanke verkotetaan muihin hankkeisiin sekä alueellisella että kansallisella tasolla.	+/- Hanke on verkottunut aktiivisesti tavoitteissa mainittuihin tahoihin. Vuorovaikutus ei toivotun laajuisista.
TULOKSET JA HYÖTY		
Ensisijaisten kohderyhmien saavuttaminen.	Pk-yritykset ja niiden henkilöstö, alueen koulutuksesta vastaavat viranomaiset, oppilaitokset.	++ Hankkeessa on pyritty aktiivisesti verkottumaan hyödyntäjiin alusta alkaen. Kohderyhmät saavutettu hyvin.
Osallistuvat yritykset	Pilottikoulutus ja yrityshaastattelut 50 yritystä	- Koulutukseen osallistui projektin aikataulun puitteissa 20 yritystä
Työllisyysvaikutukset	Hankkeeseen osallistuvien yritysten työllistämisedellytysten parantaminen.	+ / - Työllisyys- ja työpaikkojen turvaamiseen liittyvät vaikutukset näkyvät vasta hankkeen jälkeen.
Merkittävimmät vahvuustekijät	Yrityslähtöisyys ja verkottuminen osaamisorganisaatioihin.	++ Hanke ollut yhteistyössä yritysten edustajien kanssa alusta alkaen. Hankkeen lähtökohdana säilynyt yrityslähtöisyys ja alueellinen verkottuminen.
Uudet menetelmät ja innovaatiot	Analysointijärjestelmä pk-yritysten koulutuksen ja työvoimatarpeiden ennakoimiseksi.	+ Analysointijärjestelmän kehittäminen on jo hyvässä vaiheessa ja sisältää innovatiivisia piirteitä.
Menetelmällisen tuotoksen jatkototeutuksen turvaaminen	Pysyvä analysointijärjestelmä	+ Hankkeessa on tiedostettu alan alueelliset toimijat, yhteistyö.
VAIKUTTAVUUDEN TURVAAMINEN	Tutkimuksen tulokset toimitetaan alueellisten sidosryhmien (oppilaitokset, pk-yritykset, viranomaiset) ja muiden hankkeiden käyttöön	+ Tulokset toimitettu viipymättä projektin alkuvaiheessa mukaan otettujen hyödyntäjien käyttöön (mm. www-sivut, informaatio tilaisuudet, asiantuntijatyöryhmä, -haastattelut)
SELITTEET	-- = tavoitetta huomattavasti heikommin - = tavoitetta heikommin + / - = tavoitteen mukaisesti + = tavoitetta paremmin ++ = tavoitetta huomattavasti paremmin	

Arvioinnin jälkeen sen vaiheet on syytä itsearvioida. Metaevaluointi kohdistetaan arvioinnin suunnitteluun, tiedonkeruuseen, varsinaiseen analyysiin, arvioinnin raportointiin sekä arvioinnin yhteydessä toteutettuun työvaiheiden tms. dokumentointiin. Tarkoituksena on selvittää, onko eri vaiheissa toimittu oikein ja mitä ensi kerralla osataan tehdä paremmin. Metaevaluoinnin tuloksista on hyvä tiedottaa sekä tallettaa tulokset organisaation yhteiseen arviointikokemusten 'pankkiin', josta ne ovat toisten projektien hyödynnettävissä. Näin projektin itsearviointi tukee parhaiten organisaation arviointikulttuurin kehittämistä sekä organisaation jatkuvaa oppimista.

4 YHTEENVETO

Ohjelmien ja projektien arvioinnin periaatteet johdetaan EU:n rakennerahastoarvioinnille asettamista lähtökohdista, alueohjelmien tavoitteista ja kriteereistä, hallinnon strategisista linjauksista sekä arvioinnin yleisestä viitekehystä. Arvioinnin kokonaisuudessa erilaiset arviointinäkökulmat täydentävät toisiaan. Toimintojen vaikuttavuutta arvioidaan ohjelma-, toimenpidekokonaisuus- ja teematasoilla. Arviointia tukevat eri hallinnonalojen toteuttamat tutkimukset ja selvitykset. Ohjelmataso ulkoisella arvioinnilla saadaan ensisijaisesti linjauksia ohjelmatyöhön. Ulkoisen arvioinnin hyöty koituu harvoin projekteille suoraan, joten projektien itsearvioinnin merkitys korostuu.

Itsearviointi on keino tunnistaa toiminnan vahvuudet ja toisaalta parantamista kaipaavat osa-alueet. Jatkuvana toimintana itsearviointi tuo projektille nopeasti ajantasaista tietoa toiminnan onnistumisesta. Sen avulla myös vastuulliset tahot saadaan tietoisiksi hankkeen etenemisestä ja tavoitteiden toteutumisesta.

Rakennerahastohankkeista suuri osa on luonteeltaan toimintaympäristöön vaikuttavia toimenpiteitä. Toimintaympäristöön vaikuttamisen osalta korostuu se, että tulokset ja vaikutukset esimerkiksi osaamisen kehittämisen suhteen ilmenevät usein vasta pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi projektin kannattaa suunnitella oma vaikuttamisstrategia, johon kirjataan millaista vaikuttavuutta projekti tavoittelee. Vaikuttamisstrategian huomioon ottavalla itsearviointisuunnitelmalla selkiytetään kaikille arviointiin osallistuville ja sen tuloksia hyödyntäville arvioinnin suorittamiseen ja hyödyntämiseen liittyvät toimenpiteet.

Tulosten arvioiva raportointi antaa selkeän käsityksen projektin toiminnan onnistumisesta. Päätösvaiheen kokonaisarvioinnissa hyödynnetään kaikki projektin aikana kertynyt materiaali. Päätösvaiheessa painotetaan tavoitteiden kannalta oleellista toimintaa ja tuloksia. Hankkeen saavutuksia verrataan projektisuunnitelman tavoitteisiin, jotta nähdään mitkä tavoitteet saavutettiin ja mistä tavoitteista jäätin jälkeen.

Projektin itsearviointi on aina perusteltua oppimisen ja oma-aloitteisen itseohjautuvan kehittämisen näkökulmista. Jatkuvan oppimisen prosessissa myös arviointitieto otetaan arvioinnin kohteeksi. Tällöin selvitetään, onko eri vaiheissa toimittu oikein ja mitä ensi kerralla osataan tehdä paremmin. Tämä tieto kannattaa jakaa muiden organisaation toimijoiden kanssa sekä tallentaa myöhempiä projekteja varten. Projektien itsearviointikulttuurin kehittäminen tukee koko organisaation oppimista.

LÄHTEET

Coelli, T., Prasada, Rao D.S. and Battese, G.E., (1998). An Introduction to efficiency and productivity Analysis. Kluwer Academic Publishers. The Netherlands.

Euroopan Unioni (1999) Yleisasetus EY 1260/1999, A40

European Comission (1996). Structural Funds and Cohesion Fund. Regulations and Commentary. European Commission. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

European Comission (1997). Evaluating EU Expenditure Programmes. Ex Post and Intermediate Evaluation. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Hietala, K. (1997). Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet. ESR-julkaisut 1/97, Oy Edita Ab 1997, Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). The Strategy-focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Makkonen S. (2002). Projektityö alueiden ja yhteisöjen kehittämisessä. Teoksessa Sivonen S. (toim.) Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja Sarja B, n:o 20, s. 135-151. Joensuun yliopistopaino, Joensuu.

Moisseinen (nyk. Pääkkö) E., Pirttilä I., Lehikoinen M. ja Järvenpää M. (1999). Visioiden mosaiikit - ESR-ennakoinnin arviointi. ESR-julkaisut 67/00. Oy Edita ab, Helsinki.

Niemi, M. (2001). Rakennerrahastohankkeiden arviointi opetusministeriön hallinnon alalla. Läpileikkaus rakennerrahastoarvioinnin keskeisistä kysymyksistä Euroopan unionin rakennerrahastojen sekä opetus- ja kulttuurihallinnon näkökulmista. Opetusministeriön EU-rakennerrahastot –julkaisu 5/2001. ER-Paino Ky 2001, Lievestuore.

Opetusministeriö (2003). Toiminta- ja taloussuunnitelma 2004-2007. Opetusministeriön julkaisuja 2003:6. Multiprint, Helsinki.

Patton, M. Q. (1997). Utilization-focused Evaluation. Newbury Park ym., Sage

Pirttilä I. ja Pääkkö E. (2001). Tutkimuksen vaikutus ja Ikku-arviointimalli (The impact and effectiveness of research: developing an evaluation model). Yhteiskuntapolitiikka Vol. 66, 6/2001, s. 537-544.

Pirttilä I. ja Pääkkö E. (2002). IKKU – ikkuna projektien ja ohjelmien vaikuttavuuteen. Teoksessa Sivonen S. (toim.), Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja Sarja B, n:o 20, s. 153-167. Joensuun yliopistopaino, Joensuu

Silfverberg P. (1997). Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Hallinnon kehittämiskeskus. Oy Edita Ab, Helsinki

Sisäasianministeriö (2001). Itä-Suomen tavoite 1 –ohjelma 2000-2006. EU –ohjelmat julkaisu 2/00

Sisäasiainministeriö (2001). Itä-Suomen tavoite 1 –ohjelman täydennysosa. EU –ohjelmat julkaisu 6/00

Esimerkkiprojektit:

STYDI –Sosiaali- ja terveysalan digitaalisen oppimisympäristön kehittäminen (2001-2003).

Pedago – Pedagogisesti suunniteltujen puutyösarjojen kehittämishanke (2001-2002).

Access –Perusvalmiudet elinikäiselle oppimiselle (2000-2003).

ARVIOINTISANASTOA

Aivoriihi Menetelmä, jossa ryhmään kutsuttuja asiantuntijoita rohkaistaan vapaasti ideoimaan ratkaisuja esitettyyn ongelmaan. Aivoriihiyöskentelyn myötä ideat jäsentyvät ja löytävät lopulta hioutuneen muotonsa.

Arviointi Toimenpiteiden, niiden toimeenpanon, vaikuttavuuden, tehokkuuden ja merkityksen kriittistä arviointia suhteessa tavoitteisiin. Tulosten ja johtopäätösten raportointia suunnittelun ja päätöksenteon avuksi.

Arvioija Organisaatio tai henkilö, joka toteuttaa arvioinnin.

Benchmarking Oppimista muilta sellaisilla alueilla, joilla he ovat parempia. Jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi.

EAKR Euroopan aluekehitysrahasto, josta rahoitetaan investointi- ja yritystukiluonteisia toimenpiteitä alueiden kehittämiseksi.

Ennakoarviointi Päätöksiä tai toimeenpanoa edeltävä arviointi, tukee suunnitelmien valmistelua ja hyväksymistä.

Ennakointi Työelämän muutoksiin varautuminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

ESR Euroopan sosiaalirahasto, josta rahoitetaan inhimillisten voimavarojen kehittämistä työllisyyden parantamiseksi.

ESR -asetus Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) 1784/1999 Euroopan sosiaalirahastosta.

Evaluointi ks. arviointi

Indikaattori Tarkastelun kohteena olevan asiantilan (muutoksen, tilan tai prosessin) mittari.

Innovatiivisuus Uusien näkökulmien, toimintamallien ja menettelytapojen hakeminen ja luominen.

Jälkiarviointi Tuloksiin ja vaikuttavuuteen kohdentuva arviointi.

Kestävä kehitys Turvataan nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti.

Koheesio Taloudellisesti ja sosiaalisesti yhtenäinen kehitys.

Maakunnan yhteistyöasiakirja (MYAK) Strateginen asiakirja, joka määrittelee eri viranomaisten toteutusosuudet alueohjelmissa ja muita sisällöllisiä ja maakunnallisia painotuksia

Maakunnan yhteistyöryhmä (MYR) Hallinnoi, koordinoi ja seuraa alueellisten ohjelmien toteuttamista maakunnassa.

Ohjausryhmä Projektin toteutumista seuraava ryhmä, jonka tehtävänä on ohjata ja valvoa projektin toimintaa ja varojen käyttöä sekä välittää tietoa projektin tuloksista sidosryhmille.

Ohjelma-asiakirja Jäsenvaltion tekemä ja komission hyväksymä dokumentti, jossa määritellään toiminnan laajat sisällöt, yleislinjaukset, tavoitteet ja strategiset painotukset. Esimerkiksi Itä-Suomen Tavoite 1-ohjelma-asiakirja, ks. www.tavoite1.pohjois-karjala.fi.

Ohjelma-asiakirjan täydennys Ohjelma-asiakirjaa täydentävä, erillinen dokumentti, jossa määritellään yksityiskohtaisemmin toiminnan tavoitteet ja sisällöt.

Paikallinen kumppanuus Eri toimijoiden välinen jatkuva yhteistyö paikallisen kehityksen tueksi.

Projektisuunnitelma Projektin toimintaohjelma, jossa määritellään mm. projektin tavoitteet, toimenpiteet, tulokset, ja resurssit.

Rahoittajaviranomainen Toimivaltainen valtion viranomainen, joka myöntää projektin toteuttajalle EU-rakennerahasto- ja kansallista rahoitusosuutta.

Rahoitushakemus Virallinen asiakirja, jolla hakija esittää projektin rahoitettavaksi.

Rahoituspäätös Rahoittajaviranomaisen tekemä päätös, jolla se hyväksyy hakijan esittämän projektin toteutettavaksi.

Rakennerahasto EU:n budjetista rahoitettava, rakennemuutosta edistävä rahasto.

Seuranta Jatkuva projektin etenemisen ja resurssien käytön seuraaminen.

Sidosryhmä Toimintaan kiinteästi yhteydessä oleva toimintayksikön osa tai sen ulkopuolinen taho.

SWOT-analyysi Menetelmä, jonka avulla kartoitetaan toiminnan tai asiantilan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Tasa-arvovaikutukset Sukupuolten tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen.

Tietoyhteiskuntavaikutukset Tietotekniikan hyväksikäytön lisääminen ja tiedon ja osaamisen merkityksen kasvattaminen tuotannon ja kilpailun tekijänä.

Väliarviointi Toimeenpanon aikana tapahtuva arviointi, joka tukee ja ohjaa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Yleisasetus Neuvoston asetus (EY) 1260/1999 rakennerahastoja koskevista yleisistä säännöksistä.

Ympäristövaikutukset Toiminnan aiheuttamat välittömät ja välilliset vaikutukset ihmisten elinoloihin, luonnonvaroihin ja luonnon monimuotoisuuteen sekä yhdyskuntarakenteeseen.

Rakennerahastokaudella 2000-2006 opetusministeriön hallinnonalalla edistetään:

- työssäoppimista mm. työpaikkaohjaajien ja opettajien kouluttamisella, opettajien työelämäjaksoilla, kokeilu- ja kehittämishankkeilla, tiedotuksella sekä ura- ja rekrytointipalvelujen kehittämisellä.
- sukupuolen mukaista tasa-arvoa koulutuksessa ja työelämässä tavoitteena erityisesti teknisen alan naisopiskelijoiden määrän lisääminen mm. tietoteollisuuden alalla, alan koulutuksen menetelmien kehittäminen sekä matemaattis-luonnontieteellisiin aloihin liittyvät hankkeet.
- ja aktivoidaan nuoria ammatilliseen koulutukseen ja ehkäistään ammatillisen koulutuksen keskeyttämistä. Kehitetään nuorten työpajatoiminnan sisältöjä.
- heikossa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien kuten vammaisten koulutustoimia ja työelämään siirtymistä.
- koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta mm. näyttöjen kehittämisellä, opetushenkilökunnan koulutuksella sekä opetusteknologian, -menetelmien ja oppimateriaalin kehittämisellä.
- ammatillista liikkuvuutta sekä koulutuksen ja työelämän suhteita mm. yli 40-vuotiaiden omaehtoiseen tutkintoon tähtäävällä koulutuksella ja opiskelun henkilökohtaistamisella, koulutuksen ja työelämän verkostoitumisen malleilla, koulutustarpeiden ennakoinnilla sekä tieto- ja neuvontapalveluilla.
- ja lisätään yrittäjyyttä mm. yrittäjien koulutuksella, yrittäjien oppisopimuskoulutuksella, yrittäjyyskasvatuksella ja yritysten sekä koulutusorganisaatioiden verkostoitumisella.
- henkilöstön osaamista ja työssä jaksamista muunto- ja jatkokoulutuksella, tutkintotavoitteisella oppisopimuskoulutuksella yritysten henkilöstölle, yrityksissä tapahtuvalla huippuosaajien ammattitaitovalmennuksella, ennakointiyhteistyöllä sekä työkyvyn ylläpitämishankkeilla.
- tutkimustulosten ja teknologian hyödyntämistä sekä elinkeino- ja tutkimussektorin yhteistyötä.
- Euroopan aluekehitysrahoituksella edellä kuvattuja sosiaalirahastosta rahoitettavia toimenpiteitä tukevia osaamiseen ja tietoyhteiskuntaan liittyviä sekä tutkimus- ja tuotekehitysinfrastruktuurihankintoja.
- kulttuuriarvojen säilyttämistä sekä kulttuuriympäristön parantamista toimintaympäristön veto-voimaisuuden lisäämiseksi.
- alueellista kulttuuritoimintaa osana kulttuuriteollisuuden kehittämistä. Maakunnissa kehitteillä olevien kulttuurisen sisältöteollisuuden osaamiskeskusten ja yrityshautomoiden toimintaa tuetaan.
- kulttuuripolitiikan alueellisen tason hankkeiden osuuden vahvistumista ja kulttuurin toimijajoukon monipuolistumista. Erityisesti paneudutaan uuden teknologian avulla toteutettaviin verkostoitumisen muotoihin kuten virtuaaliympäristöihin ja niiden hyväksikäyttöön. Tuetaan uuden teknologian, taiteen, kaupunkien ja alueiden kehittämisestä ja kulttuurimatkailun tuotteistuksesta kiinnostuneita toimijoita.

Tavoite 1 –ohjelman yleiset valintakriteerit

Hankkeen tulee olla

- ohjelman mukainen, ohjelman strategiaa ja maakuntien painotuksia tukeva
- toteuttamiskelpoinen
- taloudellinen ja kustannustehokas, toteuttajan tulee olla kyvykäs toteuttamaan hanke
- ympäristövaikutuksiltaan arvioitu ja kestävän kehityksen periaatteiden mukainen
- pysyvää/pitkäaikaista lisäarvoa tuottavaa

- työllisyyttä tai työpaikkojen syntymistä edistävä tai olevia työpaikkoja uudistava
- uutta yritystoimintaa synnyttävä ja elinkeinoelämän sitoutumista edistävä
- yritystoiminnan kilpailukykyä parantava
- innovatiivinen ja osaamisen tasoa nostava
- tietoyhteiskunnan rakenteita tai osaamista kehittävä
- sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävä
- kestävän kehityksen periaatteita edistävä
- alueellista kulttuuria elinkeinoelämän kehittämisessä hyödyntävä tai edistävä
- alueen luonnonympäristöä tai kulttuuriympäristö parantava tai ympäristötietoisuutta ja –osaamista lisäävä
- maaseudun ja kaupunkien välistä vuorovaikutusta lisäävä
- elinkeinoelämän ja koulutusjärjestelmän vuorovaikutusta kehittävä ja niiden kansainvälistymistä edistävä

Kaikkien toteutettavien hankkeiden tulee täyttää ensimmäiset viisi valintakriteereistä. Loput valintakriteereistä ovat hankevalintaa ohjaavia.

