



TERVEYDEN JA
HYVINVOINNIN LAITOS

Juha Koivisto
Pasi Pohjola
Pia Blomqvist

TYÖPAPERI

Ennen – Aikana – Jälkeen

Arviointiopas kehittäjille

TYÖPAPERI 44/2017

Juha Koivisto
Pasi Pohjola
Pia Blomqvist

Ennen – Aikana – Jälkeen
Arviointiopas kehittäjille

© Kirjoittajat ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

ISBN 978-952-302-968-2

ISSN 2323-363X

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-968-2>

Helsinki 2017

Lukijalle

Tämä arviointiopas esittelee kehittämisen ja arvioinnin lähestymistavan, jossa yhdistyy toisaalta prosessi- ja tavoitearviointi ja toisaalta ulkoinen ja sisäinen arviointi. Arviointi jäsentyy tällöin kehitettävän asian (palvelu, tuote, toimintatapa, jne.) moniääniseksi ja moninäkökulmaiseksi arvioinniksi. Arviointi rakentuu tällöin olennaiseksi osaksi kehittämisprosessia ja siihen osallistuu kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijaryhmät ja tarvittava arviointiosaaminen. Opas jäsentää kehittämisprosessia ja sen tehtäviä systemisen innovaatiomallin avulla. Opas sisältää lisäksi kehittäjän käytännöllisen arviointityökalun, jota voi hyödyntää reaaliajassa kehittämisen tukena. Opas antaa välineitä kehittää toimivia ratkaisuja ja malleja.

Opas on hyödyllistä luettavaa kaikille julkisella sektorilla kehittämistä ja arviointia tekeville sekä opettajille ja opiskelijoille, ja kaikille muille, jotka ovat jotenkin tekemisissä kehittämisen ja arvioinnin kanssa.

Tiivistelmä

Juha Koivisto, Pasi Pohjola & Pia Blomqvist. Ennen – Aikana – Jälkeen. Arviointiopas kehittäjille. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 44/2017. 19 sivua. Helsinki 2017.

ISBN 978-952-302-968-2

Tämä arviointiopas esittelee kehittämisen ja arvioinnin lähestymistavan, jossa yhdistyy toisaalta prosessi- ja tavoitearviointi ja toisaalta ulkoinen ja sisäinen arviointi. Arviointi jäsentyy tällöin kehitettävän asian (palvelu, tuote, toimintatapa, jne.) moniääniseksi ja moninäkökulmaiseksi arvioinniksi. Arviointi rakentuu tällöin olennaiseksi osaksi kehittämisprosessia ja siihen osallistuu kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijaryhmät ja tarvittava arviointiosaaminen. Opas jäsentää kehittämisprosessia ja sen tehtäviä systeemisen innovaatiomallin avulla.

Opas antaa välineitä kehittää toimivia ratkaisuja ja malleja. Oppaassa päähuomio kohdistetaan kehitettävän ratkaisun moniääniseen ja moninäkökulmaiseen arviointiin. Tällöin arvioidaan eri näkökulmista, miten kehitetyn ratkaisun toteuttaminen onnistuu ja saadaanko sillä aikaan niitä muutoksia tai asioita, joita tavoitellaan, ja toisaalta, mitä odottamatonta ratkaisu tuottaa.

Luku 2 esittelee systeemisen innovaatiomallin, joka koostuu avoimen yhteiskehittämisen periaatteista ja kuudesta keskeisestä kehittämisen ja arvioinnin tehtävästä. Luvussa 3 esitellään innovaatiomalliin perustuva käytännöllinen arvioinnin työkalu, jota voidaan hyödyntää kehittämisen olennaisena osana prosessin alusta alkaen ja sen koko kaaren ajan.

Avainsanat: arviointi, kehittäminen, malli, ratkaisu, innovaatio, systeemisyys

Sisällys

Lukijalle	3
Tiivistelmä.....	4
1 Johdanto	7
2 Systeminen innovaatiomalli.....	8
2.1 Kehittämisen periaatteet.....	8
2.2 Kuusi keskeistä kehittämistehtävää.....	8
2.2.1 Tunnista tarpeet	9
2.2.2 Muunna tarpeet tavoitteiksi.....	9
2.2.3 Kehitä ratkaisuja.....	9
2.2.4 Kokeile ja arvioi.....	10
2.2.5 Vakiinnuta käytännöksi.....	13
2.2.6 Yleistä toimintamalliksi.....	13
3 Kehittäjän arviointityökalu.....	15
Lähteet.....	19

1 Johdanto

Tämä arviointiopas esittelee kehittämisen ja arvioinnin lähestymistavan, jossa yhdistyy toisaalta prosessi- ja tavoitearviointi ja toisaalta ulkoinen ja sisäinen arviointi. Arviointi jäsentyy tällöin kehitettävän asian (palvelu, tuote, toimintatapa, jne.) moniääniseksi arvioinniksi. Arviointi rakentuu tällöin olennaiseksi osaksi kehittämisprosessia ja siihen osallistuu kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijaryhmät ja tarvittava arviointiosaaminen. Tällainen osallistuminen ja moniäänisyys takaavat sen, että kun hanke tai projekti päättyy, kehitetyt asiat jäävät helpommin elämään ja ne vakiintuvat osaksi arkista perustoimintaa.

Jokainen kehittäjä on varmasti kiinnostunut siitä, miten kehittämänsä uusi toimintatapa tai palvelu toimii. Sen vuoksi arviointi kannattaa rakentaa luontevaksi osaksi kehittämisprosessia. Asioita kehitetään aina joidenkin lähtökohtana olevien haasteiden tai ongelmien ja niihin kytkeytyvien tarpeiden pohjalta. Esimerkiksi, moniongelmaisilla mielenterveysasiakkailta voi olla haasteena elämän rytmin ja sisällön löytäminen ja heillä olisi tarve moniammatilliselle mielenterveyspalvelulle, joka helpottaisi asiointia useiden ammattilaisten kanssa ja mahdollisesti auttaisi elämän rytmin löytämisessä. Ammattilaistenkin näkökulmasta tällaiselle ratkaisulle olisi tarvetta, koska se sujuvoittaisi huomattavasti työskentelyä. Maakunnan palvelutuotannon kannalta tämä olisi kaiken lisäksi edullisempi ratkaisu kuin vanhat sektorikohtaiset ratkaisut. Tällaisten haasteiden ja niihin kytkeytyvien tarpeiden ympärille myös arviointi keskeisesti rakentuu. Kehitettävien asioiden arvioinnissa on perimmiltään kysymys sen arvioimisesta, vastaako kehitetty asia lähtökohtana olleisiin haasteisiin ja niihin kytkeytyviin tarpeisiin. Toisin sanoen, saadaanko kehitetyn ratkaisun avulla aikaan tavoiteltavia muutoksia, esim. elämän rytmin ja sisällön löytäminen, sujuvampi työ ja laskeneet palvelutuotannon kustannukset.

Tässä arviointioppaassa päähuomio kohdistetaan kehitettävän asian moniääniseen arviointiin. Tällöin arvioidaan, miten kehitetyn ratkaisun toteuttaminen onnistuu ja saadaanko sillä aikaan niitä muutoksia tai asioita, joita tavoitellaan, ja toisaalta, mitä odottamatonta ratkaisu tuottaa. Luvussa 2 esitellään systeeminen innovaatiomalli, joka koostuu avoimen yhteiskehittämisen periaatteista ja kuudesta keskeisestä kehittämisen ja arvioinnin tehtävästä. Luvussa 3 esitellään innovaatiomalliin perustuva käytännöllinen arvioinnin työkalu, jota voidaan hyödyntää kehittämisen olennaisena osana prosessin alusta alkaen ja sen koko kaaren ajan

2 Systeminen innovaatiomalli

Kansallisen innovaatioyhteisön Innokylän puitteissa kehitelty systeminen innovaatiomalli perustuu avoimen yhteiskehittämisen ajatukseen (Pohjola ym. 2014; Koivisto ym. 2014). Avoin yhteiskehittely sopii kaikenmuotoisen kehittämistoiminnan perustaksi ja kaikenlaisten kehittämiskohteiden työstämiseen. Kehittäminen voi olla isoa tai pientä, kokeilevaa tai suunnitelmallista, perustoimintaan sisäänrakennettua tai hankemuotoista. Se voi myös olla hankintaan liittyvää kehittämistä ja kokeilua, jossa tutkimus- ja kehittämistyö ostetaan yhdeltä tai useammalta toimittajalta. Kehittämisen kohteita voivat olla esimerkiksi teknologiat ja tuotteet, palvelut, toimintatavat, prosessit ja rakenteet.

Systemisen innovaatiomallin mukaisesti kaikkia kehitettäviä asioita voidaan jäsentää käytäntöinä, esimerkiksi palveluita ja niiden tuotanto- ja organisointitapoja sekä tuotteita ja teknologioita (Koivisto & Pohjola 2015; Koivisto, Pohjola & Pitkänen 2015). Hankkeissa ja projekteissa kehitettävät asiat voidaan siis jäsentää käytännöiksi. Niitä kehitetään aina jotakin tarkoitusta varten, esim. tukemaan ikäihmisten itsenäistä selviytymistä. Kehitettävillä käytännöillä tavoitellaan usein myös muita asioita kuin ensisijainen tarkoitus, esim. työhyvinvoinnin koheneminen tai kustannussäästöt. Käytännöt koostuvat toimijoista (asiakas, ammattilaiset, lähijohto jne.), näiden tehtävistä ja vuorovaikutuksesta sekä erilaisista resursseista, joita toimijat toiminnassaan hyödyntävät. Käytäntöihin liittyy aina myös sääntöjä ja periaatteita ja niitä voivat säädellä erilaiset lait ja asetukset. Näiden erilaisten osatekijöiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää heti kehittämistoiminnan alusta alkaen, kun luodaan kehittäjäyhteisöä osallistamalla siihen keskeisiä toimijoita ja kun aletaan ideoida uutta ratkaisua.

Kehittämistoiminnassa syntyvät ideat, keksinnöt tai mallit eivät itsessään vielä ole käytäntöjä. Idea tai keksintö pitää viedä käytäntöön siten, että siitä tulee pysyvä tapa toimia tai tehdä tietty asia tietyllä tavalla. Vasta tällöin voidaan puhua käytännöstä. Tämä arviointiprosessi esittelee kehittämisen ja arvioinnin lähestymistavan, jossa yhdistyy toisaalta prosessi- ja tavoitearviointi ja toisaalta ulkoinen ja sisäinen arviointi. Arviointi jäsentyy tällöin kehitettävän asian (palvelu, tuote, toimintatapa jne.) moniääniseksi arvioinniksi. Arviointi rakentuu tällöin olennaiseksi osaksi kehittämisprosessia

2.1 Kehittämisen periaatteet

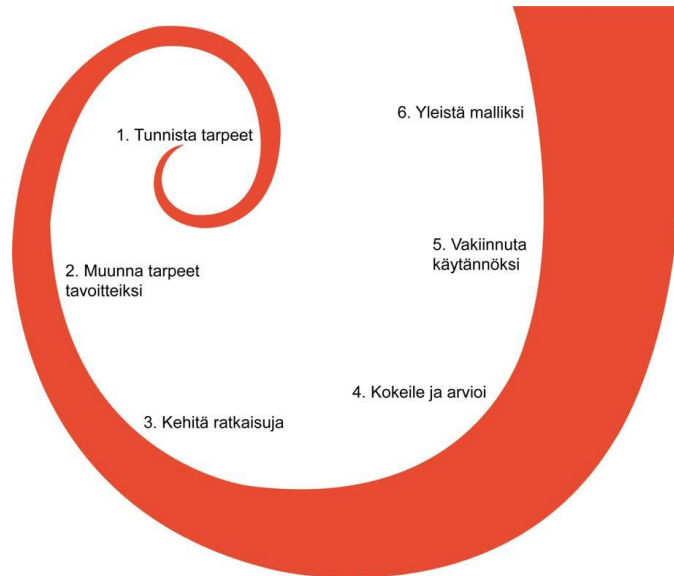
Systeminen innovaatiomalli koostuu kehittämisperiaatteista, joiden tarkoituksena on varmistaa, että kehittäminen on tarvelähtöistä ja avointa yhteiskehittämistä.

- Kehitä tarvelähtöisesti huomioimalla eri toimijoiden näkökulmat ja tarpeet
- Kehitä yhdessä ottamalla kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijat ja kumppanit heti kehittämisprosessin alusta alkaen mukaan
- Hyödynnä jo kehitettyjä malleja ja ratkaisuja
- Jaa kehittämis- ja arviointitietoa avoimesti
- Yleistä kehittämistulokset helposti hyödynnettävään muotoon

2.2 Kuusi keskeistä kehittämistehtävää

Systeminen innovaatiomalli koostuu kuudesta keskeisestä kehittämisen ja arvioinnin tehtävästä (Kuvio 1), joiden suorittamisen tarkoituksena on taata onnistuneiden ratkaisujen syntyminen, pysyvän muutoksen aikaansaaminen sekä ratkaisujen jalostuminen avoimesti ja helposti hyödynnettäviksi toimintamalleiksi. (Ks. Koivisto 2018.)

Jokainen kehittämisprosessi on omanlaisensa. Kehittämiselle ei ole yhtä oikeaa kaavaa tai järjestystä. Tee kehittämistehtäviä siinä järjestyksessä sekä sillä tarkkuudella ja temmolla kuin on kehittämistyösi kannalta tarkoituksenmukaista. Hyödynnä kehittämistehtävissä monipuolisesti kehittämisen ja arvioinnin osallistavia menetelmiä.



Kuvio 1. Systeeminen innovaatiomalli

2.2.1 Tunnista tarpeet

Kehittäminen perustuu tarpeisiin. Ensimmäinen impulssi kehittämistarpeesta voi tulla moninaisista lähteistä, esimerkiksi kansalaisaloitteena, havaittuna puutteena työkäytännöissä, strategian valmistelussa, lakimuu- toksena tai tutkimustuloksena. Tiettyyn asiaan tai haasteeseen kietoutuvat tarpeet voivat olla moninaisia ja keskenään ristiriitaisia ja ne muuntuvat tilanteiden mukaan. Identifioi haasteen kannalta merkitykselliset toimijaryhmät ja tunnista erilaiset tarpeet. Neuvottele, tarkenna ja määrittele tarpeet kehittämistoiminnan yhteiseksi perustaksi.

2.2.2 Muunna tarpeet tavoitteiksi

Muunna kehittämistoiminnan lähtökohtana olevat tarpeet selkeiksi kehittämisen tavoitteiksi. Muuntaminen ei ole mekaaninen toimenpide, vaan tehtävä joka edellyttää neuvotteluja ja yhteisistä tavoitteista sopimista. Tavoitteet voivat koskea esimerkiksi kehitettävän ratkaisun toteutustapaa, ominaisuuksia, toiminnallisuuk- sia ja suorituskykyä sekä niitä tuloksia ja vaikutuksia, joita kehitettävällä ratkaisulla halutaan saada aikai- seksi.

2.2.3 Kehitä ratkaisuja

Turhan työn välttämiseksi etsi ja hyödynnä jo kehitettyjä malleja ja ratkaisuja ja räätälöi ne omaan toimin- taympäristöösi sopivaksi. Mikäli et löydä sopivaa ratkaisua, ideoi ja kehitä täysin uusia ratkaisuja. Tarkas- tele kehitettävää ratkaisua käytäntönä, joka pystytään toteuttamaan toistuvasti samalla tavalla. Voit jäsentää ratkaisua erilaisten näkökulmien ja osatekijöiden avulla hyödyntämällä ratkaisujen kehittämisen matriisia (Taulukko 1). Älä pyri suunnittelemaan ratkaisua täysin valmiiksi ennen kokeilua, vaan paremminkin ko- keile mahdollisimman pian alustavaakin ideaa. Kokeilu on paras tapa suunnitella ja jalostaa ratkaisua.

Taulukko 1. Ratkaisujen kehittämisen matriisi

	Asiakasnäkökulma	Ammattilaisnäkökulma	Organisatorinen näkökulma	Poliittis-hallinnollinen näkökulma
Toimijat	Ketkä ovat ratkaisun keskeiset asiakkaat?	Ketkä ovat ratkaisua toteuttavat ammattilaiset?	Ketkä ovat ratkaisun organisatoriset toimijat, yksiköt, tms.?	Minkälaisia poliittisia tai hallinnollisia toimijoita ratkaisussa on mukana?
Tehtävät ja työnjaot	Mitkä ovat asiakkaiden keskeiset tehtävät ratkaisussa?	Mitkä ovat ammattilaisten keskeiset tehtävät?	Minkälaisia tehtäviä organisaation muilla toimijoilta on?	Minkälaisia tehtäviä poliittis-hallinnollisen tahon toimijoilta on?
Tiedot taidot ja välineet	Mitä edellytyksiä ja osaamista asiakkailta edellytetään?	Mitä edellytyksiä ja osaamista ammattilaisilta edellytetään?	Mitä edellytyksiä ja osaamista organisaatiolta edellytetään?	Mitä edellytyksiä ja osaamista hallinnolta edellytetään?
Lait ja asetukset	Onko erityisiä lakeja ja asetuksia, jotka tulee huomioida?	Onko erityisiä lakeja ja asetuksia, jotka tulee huomioida?	Onko erityisiä lakeja ja asetuksia, jotka tulee huomioida?	Onko erityisiä lakeja ja asetuksia, jotka tulee huomioida?
Periaatteet ja säännöt	Mitä periaatteita ja sääntöjä asiakkaat noudattavat?	Mitä periaatteita ja sääntöjä ammattilaiset noudattavat?	Mitä periaatteita ja sääntöjä organisaation muut toimijat noudattavat?	Mitä periaatteita ja sääntöjä poliittis-hallinnollisen tahon toimijat noudattavat?
Talous	Mitä taloudellisia resursseja asiakkaat tarvitsevat?	Mitä taloudellisia resursseja ammattilaiset tarvitsevat?	Mitä taloudellisia resursseja organisaation muut toimijat tarvitsevat?	Mitä taloudellisia resursseja poliittis-hallinnollisen tahon toimijat tarvitsevat?

2.2.4 Kokeile ja arvioi

Mitään yleistä sääntöä ei ole olemassa sille, missä vaiheessa ratkaisua kannattaa lähteä kokeilemaan ja arvioimaan. Ratkaisun hienosäätöä ja arviointia tehdään paljolti vuorovaikutteisesti siten, että kokeilut aloitetaan jo varhain ja sen perusteella tehdään korjauksia ratkaisuun. Kokeiltava ja arvioitava asia voi olla vielä idea-asteella tai se voi olla jo pidemmälle hahmoteltu malli. Jonkinlainen perusedellytys kokeilulle on, että kehitteillä olevan asian perusidea tai logiikka, jolla tiettyä muutos koetetaan saada aikaan, on hahmotunut. Tällainen peruslogiikka tai malli on ikään kuin käsikirjoitus ja teoria, jonka perusteella ratkaisua viedään käytäntöön ja jonka avulla sitä arvioidaan. Kokeilu tai pilotointi on tällaisen mallin tai teorian koettelua, jonka pohjalta sitä voidaan edelleen parannella. Tällainen kehittyvä ratkaisu osatekijöineen on hyvä

kirjata ylös sopivalla tarkkuudella. Koko kehittämisprosessin tavoitteena on tiettyssä toteuttamisympäristössä käytäntöön vakiinnutettu ratkaisu

Kehitelmien nopeat kokeilut ja ketterät arvioinnit ovat tehokas tapa kehittää, mutta se, missä määrin tämä on mahdollista, riippuu hyvin paljon kehitettävän ratkaisun luonteesta. Toisinaan ratkaisua on kehitettävä pidemmällä ennen kuin kokeilu on mahdollista. Suunnittele arviointi aina olennaiseksi osaksi kokeilua. Arviointi voi olla kevyempää tai systemaattisempaa arviointitarpeesta riippuen.

Arvioitavaa ratkaisua voidaan verrata myös johonkin toiseen jo olemassa olevaan tai kehitteillä olevaan ratkaisuun. Tällöin vertailtavan toisen ratkaisun osalta tulee toteuttaa samanlaiset arviointitehtävät kuin oman arvioitavan ratkaisun osalta.

Huomioi tarvittavissa määrin seuraavat arvioinnin osa-alueet arviointia tehdessäsi:

Tavoitteet

Valitse ja täsmennä kehittämisen tavoitteista ne, joiden toteutumista haluat arvioida. Voit arvioida esimerkiksi ratkaisun toteutustapaa, ominaisuuksia, toiminnallisuuksia ja suorituskykyä sekä niitä tuloksia/vaikutuksia, joita kehitettävällä ratkaisulla halutaan saada aikaiseksi. Lisäksi on hyvä seurata ratkaisun tuottamaa odottamatonta muutosta.

Arviointikysymykset

Johda tavoitteista arviointikysymykset, joihin arvioinnilla yritetään vastata. Lisäksi on hyvä laatia kysymyksiä, joiden avulla seurataan ja arvioidaan ratkaisun tuottamaa odottamatonta muutosta.

Arvioinnin kriteerit

Määrittele arviointikysymyksen perusteella, millaisilla kriteereillä, mittareilla ja/tai indikaattoreilla arviointia tehdään. Nämä voivat olla eri näkökulmista määritellyjä kriteerejä, esim. tietyn asiakasryhmän, ammattilaisten, organisaation, maakunnan tai kansallisen tason näkökulmista. Niiden avulla voit tehdä seurantaa ja arviointia kokeilua ennen, sen aikana, ja sen jälkeen.

Tiedonkeruu ja menetelmät

Valitse menetelmät, joilla tietoa kerätään ja arviointia tehdään. Menetelmät voivat olla hyvin moninaisia ja niiden tulee palvella suunniteltua arviointia mahdollisimman hyvin sekä saada eri toimijoiden ääni kuuluviin.

Arvioinnin tiedonkeruuta on hyvä miettiä siltä kannalta, minkälaista tietoa halutaan ja miten erilaiset työvälineet ja tavat soveltuvat arvioinnin kohteeseen. Kun arviointia ja sen toteutustapoja suunnitellaan, on tärkeää kartoittaa kaikki keskeiset tahot, joiden pitäisi olla mukana arvioinnissa. Tämän perusteella voidaan tehdä suunnitelmat soveltuvista tiedonkeruun tavoista. Tiedonkeruussa voidaan käyttää useita erilaisia välineitä: haastatteluja, kyselyjä, dokumentteja ja tilastoja, ryhmäkeskusteluja ja muita soveltuvia keinoja. Perinteisten lomakkeiden ja muiden välineiden lisäksi internet tarjoaa monia ja myös ilmaisia vaihtoehtoja arvioinnin välineiksi. Tiedonkeruun osalta on hyvä huomata, että täysin ulkopuolinen ja neutraali tiedonkeruu ei ole koskaan mahdollista, vaan tiedonkeruulla on myös todellisuutta luova ja tuottava puolensa. Haastatteluteemat ohjaavat haastattelua tietynlaisiin asioihin, kyselyn kysymykset rajaavat mahdollisten vastausten määrän ja tavan, ihmiset keksivät vastauksia kysymyksiin, joihin näillä ei lähtökohtaisesti ole kantaa.

Monet kyselyiden tekemiseen soveltuvat työkalut tuottavat valmiita koosteita aineistoista, kuten diagrammeja, jakaumia ja keskiarvoja. Näitä voi hyödyntää tulosten käsittelemisessä ja johtopäätöksien tekemisessä. Niitä ei kannata kuitenkaan ottaa kritiikittömästi totuutena, vaan niiden osalta kannattaa miettiä, millä tavalla kysely on ohjannut tai rajoittanut vastaamista, vai onko joillakin muilla asioilla kuten kehittämisen prosessin vaiheella vaikutusta siihen, minkälaisia vastauksia kyselyyn tulee. Vaikka kyselyitä on helppo toteuttaa ja ne saattavat tuottaa arvokasta taustatietoa, niiden ohessa on syytä hyödyntää myös muita tiedonkeruun tapoja. Parhaimmillaan erilaiset tiedot yhdessä antavat hyvän kuvan ja tärkeää tietoa arvioitavista asioista. Kyselyiden lisäksi tai jopa niiden sijaan kannattaa hyödyntää erilaisia osallistavia ja avoimia arvioinnin keinoja, kuten pajoja, ryhmäkeskusteluja, aineistoja ja haastatteluja.

Taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä tiedonkeruun tavoista, niiden eduista sekä niihin soveltuvia välineitä. Valittaessa tiedonkeruun tapoja ja työvälineitä kannattaa miettiä, mihin niitä soveltaa, mitkä ovat tärkeitä tietoja arvioinnin kannalta ja kuinka kaikki tärkeät tahot tavoitetaan tiedonkeruulla. Lisäksi tiedonkeruun tavan lisäksi on tärkeää miettiä sitä, kuinka näitä tapoja hyödynnetään. Kyselyiden kysymykset,

keskustelut tai teemat tulee laatia niin, että ne vastaavat arviointikysymyksiin. Tiedonkeruun tehtävänä on tuottaa ymmärrystä ja tietoa niistä asioista, joita arvioidaan

Taulukko 2. Erilaisia tiedonkeruun tapoja

Tiedonkeruun ta- pa	Soveltuvuus	Rajoitteet	Välineet
Haastattelu	Yksityiskohtaisempien kokemusten ja tietojen keräämiseen	Haastateltavia voi olla vain rajallinen määrä	Paikanpäällä tai puhelimitse, nauhuri tai muistiinpanot
Kysely	Tietojen keräämiseen laajemmalla joukolla toimijoita	Kysymykset ovat aina yleisempiä	Perinteiset lomakkeet, Google Drive, otakan-taa.fi, Webropol, yms.
Aineistot (tilastot, dokumentit, materiaalit, tietopankit, tms.)	Taustatiedot, tekniset tiedot, pitkäaikaiset muutokset, alkutilan arviointi, asiakkaan tilanteen muutokset	Joiltain osin rajoittunut tiettyyn tai tiettyihin näkökulmiin	Tietokannat, verkkopalvelut
Ryhmäkeskustelu	Kohderyhmäkohtaiset tai monitoimijaiset arvioinnit		Nauhuri, video, dokumentit
Foorumit ja yleisötilaisuudet	Avoimeen osallistumiseen	Rajalliset mahdollisuudet kerätä yksityiskohtaisempaa tietoa	
Lausunnot ja kertomukset	Kohderyhmän tai tietyn toimijaryhmän tarkempaan arviointiin (palvelukokemus tms.)	Mahdollisesti rajoittaa tietyn kohderyhmän kokonaisnäkemystä	Päiväkirjat, wikidokumentointi
Havainnointi ja osallistuminen	Toteutuksen ja toiminnan tarkkaan seuraamiseen	Kohdistuu yksittäisiin tapauksiin, vie aikaa	Video, muistiinpanot

Arviointi ennen, aikana ja jälkeen

Voit tehdä seuranta- ja arviointia ennen ratkaisun toteutusta, toteutuksen aikana ja toteutuksen jälkeen. On hyvä seurata myös syntyviä tarkoittamattomia muutoksia. Monipuolisimmillaan arviointia tehdään useammasta näkökulmasta keräämällä tietoa reaaliaikaisesti, systemaattisesti ja monipuolisesti. Tällaiseen ei kuitenkaan aina ole mahdollisuutta eikä edes tarvetta. Arviointia kannattaa tehdä arkijärkisesti, ketterästi ja vähällä vaivalla rakentamalla tiedonkeruu luontevasti sisään toteutusprosesseihin. Toisinaan pelkästään jälkikäteen tehtävä tiedonkeruu on riittävää arvioinnin tarpeisiin. Arviointinäkökulmat ja tiedonkeruun tarpeet riippuvat hyvin paljon siitä, millaista ratkaisua ollaan arvioimassa ja millaisia tavoitteita sen avulla koetetaan saavuttaa, ja toisaalta siitä, millaisia resursseja (rahaa, aikaa, henkilöitä) arvioinnin toteuttamiseen on käytössä.

Arviointi ennen toteutusta: Ennen toteutusta tapahtuvan arvioinnin tehtävänä on asiointilan, jossa muutosta tavoitellaan, lähtötilanteen arviointi. Tällöin asiointila arvioidaan ennen kuin mitään toimenpiteitä on tehty muutoksen aikaansaamiseksi. Asiaksnäkökulmasta tarkasteltuna kyse voi olla esimerkiksi terveydentilasta, arjen sujumisesta, päihteiden käytöstä, perheen tilanteesta tai työllisyystilanteesta. Ammatillisnäkökulmasta kyse voi olla esimerkiksi tiettyjen taitojen osaamisesta, työtehtäväkokonaisuudesta, työhyvinvoinnista tai -ilmapiiristä, työnjaosta, työkuultuurista, ammatillisesta identiteetistä tai työroolista. Organisaation näkökulmasta kyse voi olla esimerkiksi asiakasjonoista ja odotusajoista, prosesseista, johtamisesta tai resursseista. Poliittis-hallinnollisesta näkökulmasta kyse voi olla esim. maakunnan työttömien määrästä, huostaanottojen määrästä, sosiaali- ja terveystoimen budjetista tai alkavasta kuntien fuusioprosessista.

Arviointi toteutuksen aikana: Toteutuksen aikaisen arvioinnin tehtävänä on seurata ja arvioida arviointitavan asiointilan muuntumista toteutuksen aikana sekä arvioida käytännön toteutusta valitusta näkökulmasta. Käytäntö voi olla monenlainen; nopea toimenpide asiakkaan kanssa, pitkäkestoinen ja useita asiakastapaamisia sisältävä yhteistyö, palveluiden tuotantotapa, jonka toimenpiteet toistuvat päivittäin samanlaisina jne. Aina ei ole mahdollista tai tarpeellista arvioida toteutuksen aikaista asiointilan muutosta, esimerkiksi kun kyse on todella nopeasta toimenpiteestä asiakkaan kanssa. Toisaalla, kun on kyse pitkäkestoisesta yhteistyöstä, voidaan ja tulee muutosta seurata säännöllisesti. Toteutuksen arvioinnin tuloksia tarvitaan, kun arvioidaan, mikä merkitys käytännöllä oli muutoksien syntymisessä, ja kun tämän perusteella korjataan kehitettyä ratkaisua. Toteutusta tarkastellaan vertaamalla toteutuvaa käytäntöä siihen ideaan tai mallin, jonka mukaisesti sen tulisi toimia. Esimerkiksi, ovatko asiakkaan sellaisia joiden niiden oletetaan olevan ja toimiiko ammattilaisten ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ajatellulla tavalla. Toisinaan asiat toimivat paremmin ja moninaisemmin käytännössä kuin mitä malli olettaa, jolloin mallia voidaan korjata tämän perusteella.

Arviointi toteutuksen jälkeen: Toteutuksen jälkeisen arvioinnin tehtävänä on arvioida tarkasteltavan asiointilan tilanne sopivalla aikavälillä toteutuksen jälkeen eli esimerkiksi silloin kun asiakas on jo poistunut sosiaalipalvelun piiristä. Vertaamalla tätä viimeisintä arviointia ennen toteutusta ja sen aikana tehtyihin arviointeihin, nähdään millaista muutosta asiointilassa on tapahtunut. Kaiken kerätyn arviointiaineiston perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten muutokset syntyivät: mikä merkitys toteutetulla käytännöllä oli, mikä merkitys oli aivan muilla ulkopuolisilla asioilla.

Tulosten käsittely ja johtopäätösten tekeminen

Kerättyä aineistoa ja siitä nousevia tuloksia pitää analysoida ja käsitellä. Kerätyn arviointitiedon perusteella tehdään päätelmät siitä, mikä merkitys kehitetyllä käytännöllä oli syntyneiden joko tavoiteltujen tai odotamattomien muutosten tuottamisessa ja millaiset muut asiat tuottivat muutosta. Lisäksi tehdään päätelmiä toteutuksen onnistumisesta. Arviointikysymykset antavat sen kehyksen, jonka pohjalta aineistoa ja tuloksia analysoidaan.

Tee kerätyn aineiston perusteella päätelmiä ja arviointia siitä, missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin ja mistä nämä johtuivat. Korjaa ratkaisua tarvittaessa arvioinnin perusteella ja kokeile uudestaan.

2.2.5 Vakiinnuta käytännöksi

Mikäli kokeiluissa saavutettiin haluttuja tuloksia, vakiinnuta ratkaisu toimintaympäristösi pysyväksi käytännöksi. Suunnittele vakiinnuttamiselle aikataulu sekä organisoivat tarvittavat resurssit, perehdytykset ja koulutukset. Vakiinnuttaminen on sitä helpompaa, mitä vahvemmin ratkaisun kannalta keskeiset toimijat (esim. kansalaiset, ammattilaiset, johto, päätöksentekijät ja muut kumppanit) ovat alun alkaen sitoutuneet ja osallistuneet yhteiseen kehittämistoimintaan.

2.2.6 Yleistä toimintamalliksi

Yleistä kehittämiä ratkaisu toimintamalliksi siten, että se ei sisällä paikallista informaatiota eikä ratkaisun kehittämiseen liittyvää tietoa. Toimintamalli voi olla tekstin, kuvan, kuvion, kaavion, videon tms. muodossa. Määritä käyttötarkoitus ja nosta esiin sellaiset keskeiset osatekijät ja vaiheet, joiden tulee toteutua kaikissa niissä ympäristöissä, joissa mallia sovelletaan. Toimintamalliin tulee sisältyä jonkinlainen idea tai oletuksia siitä, miten sen vaiheiden ja osatekijöiden avulla tarkoitus voidaan toteuttaa. Toimintamallin

avulla voit esitellä kehittämäsi ratkaisua eri yhteyksissä. Muut voivat hyödyntää toimintamallia omassa kehittämistoiminnassaan ja räätälöidä sen avulla omia ratkaisujaan. Korjaa toimintamallia sitä mukaan kun kokemukset sen soveltamisesta kertyvät. Jos kokeilit jo kehitettyä ”valmista” mallia, tee tarvittavat korjaukset malliin kokeilutulosten perustella.

3 Kehittäjän arviointityökalu

Kehittäjän arviointityökalu on kehittämistoiminnan itse- ja vertaisarviointia tukeva työkalu, jonka avulla arvioidaan kehittämisprosessia ja kehittämisen tavoitteiden saavuttamista. Työkalu perustuu systeemiseen innovaatiomalliin, joten sen osiot rakentuvat edellä esitettyjen kehittämisen ja arvioinnin tehtävien mukaisesti. Tee kehittämistyötä innovaatiomallin mukaisesti ja käytä arviointityökalua heti kehittämisen alusta alkaen ikään kuin jatkuvana tarkastuslistana sille, onko eri kehittämisen ja arvioinnin tehtävät suoritettu asianmukaisesti.

Työkalu toimii liikennevalomallina: jos saat kriteeristä punaisen valon, on sinun syytä pysähtyä miettimään kyseistä kohtaa. Keltainen valo kehottaa kiinnittämään asiaan huomiota ja palaamaan ko. tehtävän suorittamiseen. Vihreällä valolla voit jatkaa eteenpäin. Väleistä saat myös suuntaa, mihin sinun tulisi kehittämissi pyrkii: vihreä valo kertoo ideaalitulanteesta.

Pysähdy! Nyt on syytä miettiä tämä asia uudelleen.
Kiinnitä huomiosi tähän.
Hienoa, jatka samaan malliin.

Muista että uusien ratkaisujen kehittäminen ei kuitenkaan ole yksisuuntainen prosessi, jossa edetään tietyn kaavan mukaan ja jossa siirrytään seuraavaan vaiheeseen tai tehtävään edellisen valmistuttua. Kaikki palaset voivat muuttua kunnes kehittäminen on päättynyt. Muutos yhdessä sisällössä voi merkitä muutoksia muissa sisällöissä. Esimerkiksi jonkin palvelun kehittämisessä voidaan ottaa uusi suunta siten, että tarpeet ja tavoitteet joudutaan määrittelemään uudelleen.

Tarpeet	
Kehittämisen tulisi perustua tarpeisiin: ne kertovat miksi kehittämistä tehdään. Tarpeet ovat usein moninaisia ja ne voivat muuntua tilanteiden mukaan. Siksi on tärkeää tunnistaa haasteen kannalta merkitykselliset toimijaryhmät, toimintaympäristöt ja erilaiset tarpeet.	
	Tarpeita ei ole määritelty.
	Tarpeet on määritelty yksipuolisesti, epämääräisesti tai liian yleisiksi.
	Tarpeet on määritelty selkeästi, riittävän moninäkökulmaisesti ja niistä ilmenee miksi kehittämistä tehdään.

Tavoitteet	
Tarpeet ohjaavat tavoitteiden muotoilua. Tavoitteet kertovat mihin kehittämisellä pyritään. Hyvä tavoite on konkreettinen, täsmällinen, realistinen ja arvioitava. Tavoitteet voivat koskea mm. kehitettävän ratkaisun toteutustapaa, ominaisuuksia tai tuloksia, joita ratkaisulla halutaan saavuttaa.	
	Tavoitteita ei ole määritelty tai tavoitteet eivät ole yhdistettävissä tarpeisiin.
	Tavoitteet ovat yhdistettävissä tarpeisiin. Tavoitteet ovat yleisiä eikä niitä voi kaikilta

	osin arvioida.
	Tavoitteet ovat yhdistettävissä tarpeisiin. Tavoitteet ovat konkreettisia, niistä ilmenee mitä tuloksia (<i>muutoksia</i>) halutaan saavuttaa ja niiden saavuttamista voi arvioida.

Osallisuus

On tärkeää, että asiakkaat ja loppukäyttäjät sekä muut keskeiset toimijat (ammattilaiset, organisaatio, päättäjät, johto) osallistuvat kehittämisen eri vaiheisiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Kumppanuudet tarjoavat yhteistä hyötyä asiantuntijuuden, tietojen, taitojen ja resurssien jakamisen myötä ja vahvistavat onnistumisen edellytyksiä, kun tarpeista, tavoitteista, kehitettävästä ratkaisusta, arvioinnista ja vakiinnuttamisesta on sovittu yhdessä.

	Asiakkaat/loppukäyttäjät ja muut keskeiset toimijat eivät juuri ole osallistuneet kehittämistoimintaan.
	Asiakkaat/loppukäyttäjät ja muut keskeiset toimijat ovat osallistuneet kehittämistoimintaan satunnaisesti tai jossain määrin.
	Asiakkaat/loppukäyttäjät ja muut keskeiset toimijat ovat osallistuneet kehittämistoimintaan riittävästi sen eri vaiheissa.

Ratkaisun kuvaus

Kehitettävä ratkaisu on hyvä jäsentää kehittämisprosessin kuluessa toimintamalliksi; sanalliseksi kuvaukseksi, kaavioksi, kuvioksi tms., jonka avulla kokeilu ja toteuttaminen tehdään. Jäsenyksen ei tarvitse olla valmis kokeiluvaiheessa, vaan sitä voidaan jäsentää kokeilun tulosten perusteella ja koko prosessin ajan.

	Kehitettävä ratkaisu on vasta ideatasolla.
	Kehitettävästä ratkaisusta on olemassa alustava mallinnus, kuvaus, kuvio, kaavio tms.
	Kehitettävästä ratkaisusta on luoto pitkälle viety tai valmis toimintamalli tai ratkaisussa hyödynnetään valmista sovellettavissa olevaa toimintamallia, joka sovelletaan omaan toimintaan.

Vastaako ratkaisu tavoitteisiin

Kehitettävällä ratkaisulla vastataan tarpeisiin ja tavoitteisiin: miten haaste ratkaistaan? Onko kehitettävä ratkaisu perusteltu tai riittävä tavoitteisiin nähden?


	Kehitettävä ratkaisu ja tavoitteet eivät liity toisiinsa.
	Kehitettävä ratkaisu ja tavoitteet liittyvät toisiinsa vain osittain.
	Kehitettävä ratkaisu ja tavoitteet liittyvät selkeästi toisiinsa.

Kokeilu

Kokeilu on hyvä tapa suunnitella ja jalostaa ratkaisua. Toimiiko vai eikö toimi, jäikö jotain olennaista huomioimatta? Ketterä arviointi on olennainen osa kokeilua ja mahdollistaa ratkaisun korjaamisen. Riippuu kuitenkin ratkaisun luonteesta missä vaiheessa ja kuinka nopeasti sitä on mahdollista kokeilla.


 Ratkaisua ei ole vielä kokeiltu käytännössä tai kokeilu on keskeytetty.


 Ratkaisua on kokeiltu käytännössä, mutta kokeilu on kesken.


 Ratkaisua on kokeiltu käytännössä ja kokeilu on päätynyt.

Arviointi

Arviointi kertoo, saavutettiinkö se mitä tavoiteltiin. Tavoitteiden perusteella määritellään arviointikysymykset, joihin arvioinnilla yritetään vastata sekä arviointikriteerit tai indikaattorit, joiden avulla seuranta tai arviointi tehdään. Arviointi voi kohdistua tavoitteista riippuen ratkaisun toteutukseen tai tuloksiin ja sitä voidaan tehdä ennen, aikana ja jälkeen toteutuksen. Lisäksi on hyvä seurata mahdollisia tahattomia muutoksia.

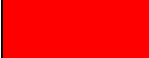
 Tavoitteiden saavuttamista ei ole arvioitu.


 Tavoitteiden saavuttamista on arvioitu, mutta tavoitteita ei ole (vielä) saavutettu tai ne on saavutettu vain osittain.


 Tavoitteiden saavuttamista on arvioitu ja ne on pääosin tai kokonaan saavutettu.

Resurssit

Ratkaisun toteuttaminen ja vakiinnuttaminen vaativat onnistuakseen resursseja. Resursseja ovat esimerkiksi aika, raha, henkilöstö sekä riittävät tiedot, taidot ja välineet.


 Ratkaisun toteuttamisen tai vakiinnuttamisen resursseja (aika, henkilöstö, raha, osaaminen) ei ole olemassa.

 Ratkaisun toteuttamisen tai vakiinnuttamisen resurssit ovat puutteellisesti olemassa.

 Ratkaisun toteuttamisen tai vakiinnuttamisen resurssit ovat riittävästi olemassa.

Toteuttaminen

Onnistunut kokeilu kannattaa vakiinnuttaa arkipäivän pysyväksi käytännöksi. Vakiinnuttaminen on sitä helpompaa, mitä vahvemmin ratkaisun kannalta keskeiset toimijat ovat osallistuneet yhteiseen kehittämistoimintaan. Toisinaan ratkaisu voi olla kertaluontoisesti toteutettava, jota ei tarvitse vakiinnuttaa osaksi arkipäivän toimintaa.

 Ratkaisun toteuttamista osana arkipäivän toimintaa ei ole vielä aloitettu tai se on keskeytetty.

	Ratkaisun toteuttaminen osana arkipäivän toimintaa on käynnissä.
	Ratkaisu on vakiinnutettu osaksi arkipäivän toimintaa tai toteutus oli kertaluontoinen.

Lähteet

- Koivisto, J. (2018) Co-designing an outcome-based public procurement: Early involvements, participations and orderings. Accepted: *Journal of Public Procurement*, 3(18).
- Koivisto, J. & Pohjola, P. (2015) Doing together: Co-designing the socio-materiality of services in public sector. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*. Vol 7(3), 1-14.
- Koivisto, J., Pohjola, P. & Pitkänen, N. (2015) Systemic innovation model translated into public sector innovation practice. *The Public Sector Innovation Journal*, 20(1), 2015, article 6.
- Koivisto, J., Englund, K., Lyytikäinen, M., Peränen, N., Pitkänen, N., Pohjola, P. & Virtanen, K. (2014) Innovillage tools for sustainable change. Discussion paper 5/2014. National Institute for Health and Welfare.
- Pohjola, P., Aalto-Kallio, M., Englund, K., Heikkinen, H., Koivisto, J., Korhonen, S., Lyytikäinen, M., Peränen, N., Pitkänen, N. & Virtanen, K. (2014) Kohti avointa kehittämistä – Matkaoppaana Innokylä!. Tampere, Juvenes Print,