

Arvioinnin paikka

Arvioitsija intressien ristipaineessa

Juha Kaakinen

ABSTRACT

From the point of view of an evaluator the rapid expansion of evaluation raises critical questions that concern evaluator's position, independence and relations with stakeholders. The importance of the personal factor and identifying primary users according to Patton is discussed. The variety of external evaluations is wide but in all cases the role of an external evaluator is to provide useful information and meaningful interpretations for decision-making by using scientific methods. In problems with independence and objectivity the role of ethical guidelines and the self-control of the evaluation community is vital. The need for evaluation is not diminishing and evaluation may gain a growing and active role in developing administration and public services. Open discussion and dialogue between evaluation, research and administration is also needed.

Key words: external evaluation

JOHDANTO

Onko arvioinnista todellista hyötyä? Kuka arviointia oikein tarvitsee? Tehdäänkö arvioiteja turhan takia? Viime vuosina nopeasti laajentunut arviointitoiminta herättää väistämättä myös kriittisiä kysymyksiä. Arvioinnin kenttä Suomessa on muutamassa vuodessa monipuolistunut ja moniarvoistunut, mutta samalla myös pirstoutunut. Skaala pienimuotoisesta projektiarvioinnista laajoihin useiden tutkijaryhmien policy- ja ohjelma-arviointeihin on laaja ja välillä on vaikea löytää yhteistä nimittäjää kaikelle sille aktiviteetille, mitä arviointinimen alle sijoitetaan.

Suomalaisen arviointikentän nykytilasta ja kehityssuunnasta voi esittää useita vaihtoehtoisia tulkintoja. Arviointioptimistisen näkemyksen mukaan arvioinnin merkitys hallinnon ja palvelujen kehittämisessä on suuri ja tulee kasvaamaan. Tämän näkemyksen mukaan arvioinnista on tullut osa normaalia hyvää hallintoa, arvioiteja toteutetaan tieteellisesti luotettavin menetelmin ja arviointituloksilla on tosiasiallista vaikutusta päätöksentekoon. Arviointipessimistisen näkemyksen mukaan arvioinnilla ei ole ollut tosiasiallista merkitystä päätöksenteossa, arvioiteja toteutetaan rutiinomaisesti, arviointi on kallista eikä tilaaja saa rahoilleen vastinetta. Muut näkemykset sijoittuvat näiden ääripäiden väliin.

Tässä artikkelissa suomalaisen arviointikentän nykytilaa ja kehityssuuntia tarkastellaan arvioinnin tekijän ja toteuttajan näkökulmasta. Näkökulma perustuu ensisijaisesti kokemuksiin ulkoisten arviointien toteutuksesta. Keskeisiä tarkasteltavia teemoja ovat arvioinnin tilaajan ja toteuttajan suhde, tilaajan ja arvioinnin kohteen tarpeiden huomioiminen, arvioitsijan positio suhteessa arviointikohteeseen ja arvioinnin tilaajaan sekä arvioinnin objektiivisuus ja riippumattomuus. Näkökulman voi kiteyttää yhteen kysymykseen: Miten arvioitsija säilyttää riippumattomuutensa ja kriittisyytensä ja tuottaa innovatiivisia, hyödynnettävissä olevia arviointituloksia ristikkäisten intressien ja odotusten paineessa?

Arviointikentän viime vuosien kehityksen leimallinen piirre on ollut sekä tilaajien että toteuttajien ammattimaisuuden vahvistuminen. Tilajien osalta tämä vahvistuminen on liittynyt ennen kaikkea arviointiprosessin administratiiviseen hallintaan: arviointitarjoukset, kilpailutus, sopimukset ja arviointityön toteutuksen seuranta sujuvat pääsääntöisesti muodollisesti moitteettomasti. Arvi-

oitsijoiden osalta ammattimaisuus on tarkoittanut arviointiosaamisen vahvistumista, mihin liittyy monipuolista sekä teoreettista että menetelmällistä osaamista. Arvioitsijoiden osalta se on myös saattanut tarkoittaa arvioinnin pitkälle vietyä tuoteistamista ja "sapluuna-arvioinnin" yleistymistä.

ARVIONTITYYPIT JA TILAAJAN INTRESSIT

Arvioinnin erityispiirteisiin liittyy monimuotoinen vuorovaikutus arviointiprosessin aikana. Arvioitsija joutuu määrittelemään positionsa suhteessa useihin osallisiin (stakeholder). Arvioinnin tilaajalla, joka monessa tapauksessa on myös arvioitavan hankkeen tai toiminnan rahoittaja, on omat julkilausutut ja usein myös julkilausumatomat intressinsä. Arvioinnilla voi olla suora vaikutus hankkeen vastuullisten toteuttajien (projektihenkilöstön) työllisyyteen ja arviointi voi myös tarkoittaa interventiota arvioitavan hankkeen asiakkaiden eli lopullisten hyödynsaajien tilanteeseen. Kun kaikilla osallisilla vielä on keskinäiset vuorovaikutusverkostonsa ja usein myös ristiriitaiset intressinsä ei ole itsestään selvää, että kaikki osapuolet toivottavat arvioitsijan avosylin tervetulleeksi.

Arviointiin liittyviä intressejä ja arviointityyppejä on kuvattu useasta näkökulmasta. Esimerkiksi paljon siteerattu Eleanor Chelimskyn (Chelimsky 1997,21) tulkinta arvioinnista tilivelvollisuutena, kehittämisenä ja tiedon tuottamisena noudattaa itse asiassa Habermasin jo klassista tiedonintressien erittelyä (tekninen eli hallintaan pyrkivä, ymmärtävä ja emansipatorinen eli kriittinen, vapautumiseen pyrkivä tiedonintressi) (Raatikainen 2004, 142). Patton on puolestaan esittänyt erottelun arviointitiedon käyttötavoista, joita hänen mukaansa ovat:

1. yhteisen ymmärryksen vahvistaminen
2. osallistujien sitoutumisen vahvistaminen
3. ohjelman tukeminen ja vahvistaminen interventiotyyppisen arvioinnin avulla sekä
4. ohjelman tai organisaation kehittäminen (Patton 1997, 111.)

Ohjelmataason ulkoisissa arvioinneissa korostuu enemmän tekninen tiedonintressi ja sen mukana myös arvioinnin toteuttamisen hallinnollis-muodolliset elementit. Ääriesimerkki tämäntyyppisestä arvioinnista on ESR:n tavoite-

ohjelmien arviointi, joissa arviointi on täsmälleen samanlaisen hallinnonin kohteena kuin arvioitavat hankkeetkin. Tavoiteohjelmien arviointi on pitkälle ohjeistettu arviointikysymyksiä ja raportoinnin rakennetta myöten ja arvioijalta vaaditaan erityistä luovuutta ja sitkeyttä innovatiivisten elementtien sisällyttämiseksi arviointiin.

Hankearvioinneissa odotusten ja intressien kirjo on huomattavan suuri ulottuen vahvasti konsultoitavasta ja osallistuvasta arvioinnista arviointiin, jota voi luonnehtia ritualistiseksi (Robson 2002, 206). Ritualistisessa arvioinnissa tilaajan ainoa odotus on saada valmiina pakettina mahdollisimman vähällä vaivalla hankkeen rahoittajan edellyttämä ulkoinen arviointi. Suomalaisen arviointikulttuurin kehittyneisyyttä ehkä kuvaa se, että ritualististen arviointien osuus on vähäinen.

Tilaajan tarpeiden huomioimisen tulisi perustua neuvotteluprosessiin, jonka keskeinen osa on tilaajan arviointiin kohdistuvien intressien ja motiivien selvittäminen. Näin ei kuitenkaan aina välttämättä ole asian laita. Arvioinnin luonteesta riippuen tilaajan intressien ja motiivien määrittelyssä on huomattavia eroja. Ohjelmatasoisissa arvioinneissa tilaajan odotukset ja tavoitteet arvioinnille on vahvasti valmiiksi määritelty jo tarjouspyyntöasiakirjoissa. Käytännön arviointityössä törmätään kuitenkin usein tulkinnanvaraisiin kysymyksiin, jotka koskevat sekä arviointitehtävän laajuutta että toteutustapaa. Arvioitsijan näkökulmasta mitään arviointitehtävään liittyvää asiaa ei voi ottaa itsestään selvänä. Joskus on tarpeen varmistaa, että arvioitsijalla ja tilaajalla on yhteinen "sanasto" eli keskeiset arvioinnin toteutukseen liittyvät termit ymmärretään samalla tavalla.

Arvioitsijan näkökulmasta lähtötilanne on huomattavasti ongelmallisempi, kun tilaajan intressit ja käsitys arviointitehtävästä ovat epäselviä. Arvioitsijan kannalta olennaista on, että tilaajalla on oma näkemys siitä, mihin kysymykseen/kysymyksiin arvioinnilla haetaan vastausta.

Arvioitsijan kannalta ongelmallisimpia ovat tilanteet, joissa arvioitsija joutuu hallinnollisen transferenssin uhriksi eli arviointiprosessiin siirretään tai sillä pyritään tilaajan toimesta kompensoimaan siihen kuulumattomia asioita. Kyse voi olla itse hankkeen toteutukseen liittyvistä ongelmista (usein henkilösuhteista) tai päätöksentekoprosessiin liittyvistä vaikeuksista.

Tilaajan ohella arvioinnin toteutuksen kannalta on tärkeää selvittää arvioinnin kohteen ja

muiden keskeisten osallisten (silloin kun tilaaja ei ole varsinainen kohde) odotukset arvioinnin suhteen. Käytännössä tällä intressien ja odotusten kartoituksella on vaikutusta sekä käytettäviin arviointimenetelmiin että arvioinnin tulosten esitelytapaan. Arvioinnin osallisina on syytä huomioida myös tahot, joita arvioitava toiminta koskee ei-tarkoitettulla tavalla. (Vuorela 1997, 58.)

ARVIOINNIN HYÖDYNNETTÄVYYS

Tilaaajan tarpeiden tunnistaminen ja huomioonottaminen on osa arvioinnin hyödynnettävyyttä ja arvioinnin kannalta keskeisten hyödynsaajien ja intressiryhmien tunnistamista. Pattonin mukaan (Patton 1997, 44) henkilökohtainen tekijä (personal factor) on ratkaiseva arvioinnin hyödynnettävyydelle. Persoonallisella tekijällä Patton tarkoittaa sellaista tunnistettavaa yksilöä tai ryhmää, joka henkilökohtaisesti välittää arvioinnista ja sen tuottamista tuloksista. Tilaajan sijasta on arvioinnin hyödynnettävyyttä ajatellen olennaisempaa puhua arvioinnin oletetuista ja potentiaalisista käyttäjistä ja heidän intresseistään.

Arvioinnin käyttötarkoituksen selvittäminen edellyttää arvioinnin primäärikäyttäjien tunnistamista arviointiprosessissa. Primäärikäyttäjät ovat henkilöitä, joilla on kyky ja halu hyödyntää arvioinnin tuottamaa tietoa. Primäärikäyttäjien, hyödynsaajien määrä voi vaihdella yhdestä yksittäisestä henkilöstä useisiin hyödynsaajaryhmiin. Patton viittaa Cousinsin tutkimustuloksiin, joiden mukaan arvioinnilla on keskimäärin kuusi hyödynsaajatahoa. Eri hyödynsaajilla voi olla erilainen näkökulma, mutta heille on yhteistä aito kiinnostus arvioinnin hyödyntämiseen. (Patton 1997, 50-51).

Primäärikäyttäjien identifioimisessa ei ratkaisevaa ole muodollinen organisatorinen asema tai auktoriteetti. Arvioitsijan on löydettävä strategiset henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita, sitoutuneita ja päteviä. Arvioinnin kannalta olennainen merkitys on myös vuorovaikutuksen määrällä, laadulla ja ajoituksella. Pattonin kokemuksen mukaan korkeatasoinen vuorovaikutus oikeiden henkilöiden kanssa voi itse asiassa vähentää suoran kontaktin tarvetta. Toisaalta runsas vuorovaikutus arvioinnin kannalta ei-strategisten tahojen kanssa voi kääntyä arviointia vastaan. Arvioitsijalta edellytetään siis huomattavaa sensitiivisyyttä kontakteissa arvioinnin kannalta keskeisiin toimijoihin.

(Patton 1997, 52).

Arvioitsijalta edellytetään myös määrätietoista työtä arviointiin kohdistuvan kiinnostuksen herättämiseksi ja ylläpitämiseksi. Arviointi edellyttää tutkimusmenetelmien osaamisen lisäksi huomattavia ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä luoda suhteita, fasilisoida ryhmiä ja tasapainoilla poliittisissa ristiriidoissa. Arvioinnissa voi olla myös mukana osanottajia ja hyödynsaajia usealta eri tasolta, mikä tarkoittaa myös hyödynsaajien eritasoista osallisuutta arviointiin. (Patton 1997, 52).

Tilaaajan ja arvioitsijan suhteessa on omat kulminaatiopisteensä, ehkä tärkeimpänä niistä työn raportointi ja päättäminen. Arvioinnin kirjallisesta raportoinnista sovitaan poikkeuksetta arviointisopimuksessa. Raportti siis laaditaan tilaajalle, mutta kokonaan toinen kysymys on, mille lukijajoukolle raportti viime kädessä on tarkoitettu.

Arviointi on luonteeltaan pragmaattista ja sen tarkoitus on tuottaa välittömästi soveltamiskelpoista tietoa päätöksenteon tueksi. (Vuorela 1977, 11). Se mikä vaikutus arvioinnilla on päätöksentekoon ei riipu tutkimusmenetelmien ja -prosessin yksityiskohtaisesta kuvailusta arviointiraportissa, vaan arvioinnin tulosten ja johtopäätösten sekä suositusten koherentista ja uskottavasta esittämisestä. Päätöksentekijöitä ei välttämättä vakuuta arviointijargon, vaan tulosten esittäminen kiinnostavasti siten, että lukija pystyy suhteuttamaan lukemansa omaan kokemukseensa. Arvioitsijan tehtävä ei ole tuottaa arviointiraportteja, vaan riippumattoman tutkijan luotettavien menetelmin kerättyyn tietoon perustuvia merkityksellisiä tulkintoja.

Päätöksentekijöiden kiinnostus arviointeja kohtaan voi osaltaan kertoa myös tyytymättömyydestä akateemisen tieteellisen tutkimuksen esityskonventioihin. Yliopistollisen tutkimuksen ensisijainen oletettu kohdeyleisö on tieteellinen yhteisö, millä seikalla on suora yhteys sekä tutkimusten esitystapaan että niiden jatkohyödyntämiseen (tai sen vähäisyyteen). Vastaavaa kehitystä on nähtävissä myös arviointiraporteissa, joiden oletettu kohdeyleisö usein näyttää olevan ensisijaisesti arviointiyhteisö. Arvioinnin hyödynnettävyyden kannalta tämänkaltaisen kehityksen ongelmallinen.

Patton määrittelee arvioinnin paikan tekemällä erottelun tutkimukseen, joka tähtää tiedon tuottamiseen ja on luonteeltaan päätelmäorientoitunutta ja hyödylliseen arviointiin, joka tukee

toimintaa ja sen kehittämistä ja on luonteeltaan päätösorientoitunutta (Patton 1997, 24). Kun tutkimuksen hyödyntämisestä keskusteltaessa yleensä tarkoitetaan tutkijan saamien lopullisten tutkimustulosten hyödyntämistä, on arvioinnissa pidetty mahdollisena myös arviointiin liittyvien prosessien hyödyntämistä tuottamalla ja välittämällä tutkimustuloksia dialogisessa vuorovaikutuksessa tutkijoiden ja arvioitavan toiminnan asianosaisten kesken. (Rajavaara 1999, 47).

On myös merkityksellistä huomata, että arvioinnin olennaisin vaikutus ja merkitys voi olla epäsuora. Carol Weiss (Weiss 1986, 219) on korostanut arviointitulosten vaikuttavan enemmänkin uudistuksista ja ohjelmista käytävään keskusteluun tuoden niihin uusia näkökulmia kuin käytännön päätöksiin sinänsä.

ARVIOINNIN RIIPPUMATTOMUUS

Arvioinnin riippumattomuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: voidaan puhua arvioinnin muodollisesta ja tosiasiallisesta riippumattomuudesta. Arvioinnin muodollinen riippumattomuus perustuu yleensä tilaajan julkistamiin arvioinnin riippumattomuutta koskeviin periaatteisiin (ks. esim. www.esr.fi/Riippumattomuuden_periaatteet_ESR-arvioinnissa_Suomessa) ja arviointisopimuksen täsmennyksiin. ESR-ohjelmien alkuvuosina tulkinta riippumattomuudesta oli tiukka ja rajaava. Arviointisopimuksissa saattoi olla seuraavan kaltaisia riippumattomuutta koskevia ehtoja:

” suorittaja sitoutuu seuraavaan:

- mikään muu organisaatio ei osallistu tässä sopimuksessa tarkoitettuun arviointiin
- se laatii tarvittavat arviointiraportit konsultoitamatta mitään toista organisaatiota”.

Riippumattomuuden määrittely on viime vuosina selvästi lieventynyt. Työministeriön julkaisemissa periaatteissa todetaan, että ”riippumattomuudella tarkoitetaan sitä, että ESR-projektin toteuttajat eivät voi arvioida itse itseään. Projektin toteuttaja ei voi olla ulkopuolinen arvioitsija” (www.esr.fi/riippumattomuuden_periaatteet_ESR-arvioinneissa). Sen sijaan saman organisaation sisällä itsenäisistä yksiköistä toiset voivat toimia arvioitsijoina ja toiset projektien toteuttajina. Esimerkiksi Tampereen yliopiston politiikan

tutkimuksen laitoksen toteuttama ESR-projekti ei estä Tampereen yliopiston sosiologian laitosta arvioimasta kyseistä ESR-projektia. (www.esr.fi/riippumattomuuden_periaatteet_ESR-arvioinneissa.)

Suomen kaltaisessa pienessä maassa tekijöiden joukko on rajallinen ja muodollista riippumattomuutta huomattavasti ongelmallisempi asia saattaa olla henkilökohtaisiin suhteisiin perustuva tosiasiallinen riippuvuus. Riippumattomuuden ohella on tarpeen käydä keskustelua arvioinnin objektiivisuudesta ja mahdollisista jääviystilanteista. Eteen tulee väistämättä myös tilanteita, joissa kilpailevat tutkimuslaitokset tai konsulttiyritykset ovat arvioimassa toistensa toteuttamia hankkeita.

Pekka Sulkunen on ottanut vahvasti kantaa arvioinnin riippumattomuuskysymykseen (Sulkunen 2003, 120). Sulkusen mukaan vähintäänkin kyseenalaisia intressisidoksia aiheutuu siitä, että arvioinnin pääasiassa maksaa sama taho, joka maksaa myös arvioitavat hankkeet. Erityisen hankala tilanne on Sulkusen mukaan silloin kun arvioidaan itse tavoite- ja puiteohjelmia eli ohjausjärjestelmän huippua - ja rahoittajaa - itseään. Monesti arvioitsijat ovat lyhyissä työsuhteissa tai tilaustutkimuksen toimittajan asemassa - siis huomattavan riippuvaisia arvioinnin kohteesta ja rahoittajasta. Sulkusen johtopäätös ja ehdotus on jossain määrin yllättävä. Hänen mukaansa olisi syytä ottaa oppia siitä instituutiosta, jossa koko arvioinnin idea alunperin on syntynyt eli yliopistosta, jonka koko olemassaolo perustuu luotettaviin arviointikäytäntöihin. Sulkusen mukaan yliopisto voi tarjota sekä mallin että myös osan siitä institutionaalisesta riippumattomuudesta, jota järkevä ja kriittinen arviointi edellyttää (Sulkunen 2003, 120).

Yliopiston ulkopuolisen arvioitsijan näkökulmasta tilanne ei ole näin yksiselitteinen. Arviointitoiminnan kehittämisen kannalta yliopistolaitoksen keskeinen, kiistaton perustehtävä on korkeatasoinen opetus, joka antaa riittävät tieteelliset valmiudet arviointien toteuttamiseen. Sen sijaan on vaikea löytää empiiristä näyttöä sille näkemykselle, että yliopisto olisi muita tahoja ”intressivapaampi” arviointien toteuttaja. Lyhytaikaiset projektityösuhteet eivät ole tuntemattomia yliopistoissakaan. Ei ole harvinaista, että yliopiston ulkopuoliseen arviointeja toteuttavaan yksikköön hakeutuu tulosjohtamisen kouriin joukosta yliopistoista pätkätöistä eroon haluavia

tutkijoita.

Mitään patenttiratkaisua sen enempää riippumattomuus-, objektiivisuus- kuin jääviyskysymyksiinkään ei ole olemassa. Tältäkin osin arvioinnin ja tutkimuksen luottamus ja uskottavuus perustuu viimekädessä arvioinnin eettisiin periaatteisiin ja niiden johdonmukaiseen noudattamiseen sekä arviointi/tiedeyhteisön kehittyneeseen itsekontrolliin.

ARVIOINNIN TULEVAISUUS

Arviointien yleistymistä on useimmiten perusteltu tulosjohtamisen yleistymisellä ja hallinnon tehostamistarpeilla (Kuitunen & Hyytinen 2004, 14, Sulkunen 2003, 116). Arviointi kohdistuu pitkälti julkisen sektorin rahoittamaan toimintaan ja myös arviointi rahoitetaan pääosin julkisin varoin. Hallinnon tehostamis- ja palvelujen kehittämistarpeet eivät vähene lähivuosina, joten myös arviointitoiminnan tarve ei tule vähenemään. Arviointitoimintaan kohdistuu myös paljon odotuksia. Arvioinnilta odotetaan entistä enemmän reaaliaikaisuutta ja nopeaa palautetta sekä tulevaisuuteen suuntautumista.

Arvioinnin tekijän näkökulmasta arviointitoiminta Suomessa on lähestymässä jonkinlaista bifurkaatiopistettä. Toisaalta hallinnon houkutus on suuri ja on helppo nähdä tulevaisuus, jossa arviointitoiminta on integroitunut osaksi hallinnon jokapäiväistä toimintaa ja rutiineja, hyvässä ja huonossa merkityksessä. Toisaalta arvioitsijoita näyttää houkuttavan akateemisen maailman riippumaton kriittisyys, jonka ongelmaksi toisaalta saattaa muotoutua sisäänlämpiävyys.

Ehkäpä arvioinnin paikka löytyykin näiden kahden maailman välistä, välittäjän roolista. Hallinto tarvitsee arviointia ja tutkimusta, mutta myös arviointi tarvitsee tuekseen hallinnon tutkimusta. Arvioitsijana tulee varsin usein mieleen kysymyksiä, joita toimeksiantaja ei odota kysyttävän. Viime aikoina tämän kirjoittaja on kysynyt itseltään: Onko näin massiivinen hanketoiminta todella paras mahdollinen vastaus tämän vuosituhannen yhteiskunnallisiin kehittämishaasteisiin?

POHDINTAA

Arvioinnin osin ristiriitaisistakin tendensseistä huolimatta arviointikentän nykytilanne antaa enemmän aihetta optimismiin. Kaikki edellytykset erityisen suomalaisen arviointikonseptin kehittämiseksi ovat olemassa, mutta ne eivät realisoitu ilman arvioitsijoiden omaa aktiivisuutta. Arviointikenttä on moniarvoinen, arvioinnissa on mukana toimijoita niin hallinnosta, yliopistoista kuin yrityksistäkin. Myös arvioitsijoiden tausta on monitieteinen ja arvioinnissa hyödynnetään eri lähestymistapoja. Mutta vain avoimella keskustelulla ja vuorovaikutuksella arviointi voi ansaita paikkansa hallinnon demokraattisuuden ja palvelujen aktiivisena kehittäjänä.

Arviointitoiminnan lisääntyminen nostaa väistämättä esiin myös professionaalisiin käytäntöihin liittyviä tulkintakysymyksiä, joita tässäkin artikkelissa on sivuttu. Osa näistä kysymyksistä, jotka liittyvät esim. riippumattomuuteen tai jääviyteen, ratkeaa normaalin ammattikunnan sisäisen itse-säätelyn kautta. Professionaalisten käytäntöjen vakiinnuttamista edesauttaisi kuitenkin selkeästi määritelty institutionaalinen rakenne mahdollisten kiistakysymysten käsittelyyn. Tällainen elin voisi olla esim. Arviointiyhdistyksen nimeämä suppea eettinen lautakunta, joka antaisi arviointitoimintaa ohjaavia suosituksia ja tarvittaessa myös lausuntoja arviointien toteutukseen liittyvissä kiistakysymyksissä.

VIITTEET

¹ Artikkelin perustuu lähteissä mainitun kirjallisuuden ohella kirjoittajan kokemuksiin arvioitsijana ja arviointiryhmän jäsenenä. Sosiaalikehitys Oy on vuodesta 1995 lukien toteuttanut useita kymmeniä sekä ohjelma- että projektitasoisia arvioiteja EU:n komission, työministeriön, maakuntien liittojen sekä eri järjestöjen toimeksiantoista. Yhtiö on vastannut mm. ESR:n Tavoite 3 -ohjelman kokonaisarviointista, kansallisen työelämän kehittämisohjelman arvioinnista sekä Equal -yhteisöaloitteen arvioinnista. Sosiaalikehitys Oy on Hämeenlinnan kaupungin ja 12 kunnan omistama ei-voittoa tavoitteleva tutkimus- ja kehitysyhtiö.

**LÄHTEET**

- Chelimsky, Eleanor: The coming transformation in evaluation. Teoksessa Chelimsky, Eleanor & Shadish, William R. (toim.), *Evaluation for the 21st Century. A Handbook*. Sage, Thousand Oaks, 1997.
- http://www.esr.fi/riippumattomuuden_periaatteet_ESR-arvioinneissa. Tulostettu 23.3.2004.
- Kuitunen, Soile, Hyytinen, Kirsi: *Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita*. VTT tiedotteita 2230. Espoo, 2004.
- Patton, Michael: *Utilization-Focused Evaluation*. Sage, Thousand Oaks, 1997.
- Raatikainen, Panu: *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus, Helsinki, 2004.
- Rajavaara, Marketta: *Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys*. Teoksessa Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.), *Arviointi ja asiantuntijuus*. Gaudeamus, Tampere, 1999.
- Robson, Colin: *Real World Research*. Blackwell, Oxford, 2002.
- Sulkunen, Pekka: *Onko arviointitutkimus asiantuntijavaltaa vai sen puutetta?* *Sociologia* 2/2003, s. 115-120.
- Vuorela, Terho: *Arvioinnin tilaajan opas*. Edita, Helsinki, 1997.
- Weiss, Carol H.: *Research and policy making: A limited partnership*. Teoksessa Heller, Frank (toim.), *Use and Abuse of Social Science*. Sage: London, Beverly Hills, Newbury Park, New Delhi, 1986.