

# Mistä tiedämme onnistuneemme?

## Opas vaikuttavuuden arviointiin

### 1. Vaikuttavuuden arviointi osana strategista johtamista

Strateginen johtaminen on järjestön ja sen toteuttaman aatteen, toiminta-ajatuksen ja arvojen pitkän aikavälin elinvoimaisuuden varmistamista. Strategian ydin ei ole aiottujen toimenpiteiden kuvailu vaan haluttujen muutostavoitteiden asettaminen. Muutos jää puolitiehen, jos emme kysy itseltämme mistä tiedämme onnistuneemme näiden muutostavoitteiden toteuttamisessa. Tätä varten tehdään toimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta ja arviointia. Strategian tekemisen ja toimeenpanon johtamisen mielekkäys syntyy vasta silloin kun asetettujen tavoitteiden toteutumiseen palataan toimenpiteiden seurannan ja arvioinnin yhteydessä.

Vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin kaava on yksinkertaisimmillaan seuraava:

... Tavoite → Toimenpiteet → Arviointi → Johtopäätökset → Tavoite ...

Tavoitteet ja niitä vastaavat toimenpiteet löytyvät tietysti strategiasta. Tavoitteita vastaavat seurannan mittarit määritellään ennen toteutukseen ryhtymistä. Toteutuksesta saatujen tulosten perusteella tehdään arviointia siitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu, ja jos ei ole saavutettu niin mitä muutoksia tehdään tavoitteisiin tai toimenpiteisiin. Arvioinnilla tarkoitetaan tässä kokonaisvaltaista toiminnan tulosten tarkastelua ja johtopäätösten tekemistä suhteessa strategian muutostavoitteisiin.

Seurannan ja arvioinnin haastavuus tulee esiin erityisesti pitkissä vaikuttavuusketjuissa, esimerkiksi tavoiteltaessa muutosta laajoissa kohderyhmissä tai toteutettaessa erilaisia kumppanuushankkeita. Järjestön omien toimenpiteiden vaikuttavuuden selvittäminen suhteessa vaikkapa koko väestöön on hyvin haastavaa. Seuranta ja arviointi kannattaakin toteuttaa terveellä järjellä sortumatta mittareiden sekamelskaan ja syy-seuraussuhteiden kiemuroihin. Olennaista on pysähtyä aika ajoin miettimään tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuutta sekä tehdä tulosten arvioiminen käytännöksi koko järjestössä. Onnistumisten ja oppien näkyväksi tekeminen palkitsee ja motivoi.

Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi ei ole irrallinen tai ylimääräinen toiminto, vaan olennainen osa minkä tahansa organisaation menestyksestä toimintaa. Vaikuttavuuden arviointi tarvitaan myös järjestöissä, joilta odotetaan todennettavissa olevia tuloksia tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Seuranta- ja arviointi on toiminnan kehittämisen ydintä, joka parhaimmillaan johtaa rajallisten resurssien tehokkaampaan käyttöön. Se lisää toiminnan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, uskottavuutta ja vastuullisuutta. Sen avulla varmistetaan systemaattinen oppiminen ja kehittyminen.

Tässä käsikirjassa esitetään tiivistetty kuvaus vaikuttavuuden arvioinnin perusperiaatteista ja käytännöt toteuttamista. Kuvauksessa on hyödynnetty erityisesti Sitran toteuttaman ja järjestöille suunnatun vaikuttavuusvalmentamon (kevät 2017) sisältöjä ja menetelmiä.

## 2. Vaikuttavuuden arvioinnin avainsanat ja peruseriaatteet

Vaikuttavuuden arvioinnin avainsanoja ja -ajatuksia ovat ennen kaikkea seuraavat:

Arvioiva ajattelu on osa työntekijän tai työyhteisön työtapoja silloin, kun tehtyä toimintaa arvioidaan rakentavasti ja kriittisesti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, ja kun johtopäätökset sekä kehittämistoimet johdetaan saaduista arviointituloksista.

Arvioiva toimintakulttuuri näkyy työyhteisön arkisena työtapana, jossa koko työyhteisö on sitoutunut ja osallistuu arviointiin. Arvioiva ajattelu ja rakentava vuoropuhelu onnistumisista ja kehittämistarpeista ovat jatkuva ja luonnollinen osa arkityötä.

Arviointikäytäntö on konkreettinen arviointitapa, -malli tai -menetelmä, jolla kokonaistoimintaa arvioidaan käytännössä. Arviointikäytäntö kattaa myös tiedon siitä, mitä ja milloin arvioidaan sekä missä ja miten arviointitietoa käsitellään ja mihin se johtaa.

*Lähde: Mervi Aalto-Kallio, Niina Haake & Erja Saarinen (toim.): Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2014.*

Vaikuttavuuden arvioinnin peruseriaatteita ovat kiteytetysti seuraavat:

- Vaikuttavuuden arviointi ei toimi, jos tavoitteet ja niitä vastaavat teot ovat määrittelemättä tai epämääräisiä – Tavoitteiden ja tekojen määrittely on välttämätön ehto onnistuneelle vaikuttavuuden arvioinnille!
- Pyri seuraamaan ja arvioimaan myös tuloksia ja vaikutuksia (muutoksia), ei pelkästään tuoksia (toimenpiteitä)!
- Vaikuttavuuden seurannassa mittarointi on hyvä renki mutta huono isäntä!
- Rajaa ja valitset – Uskalla rajata arvioinnin kohteena olevat asiat, tavoitteet ja kohderyhmät!

## 3. Vaikuttavuuden mallintaminen ja vaikuttavuusketju

Vaikuttavuusketjua voi havainnollistaa pelkistetyllä, yksinkertaisella perusesimerkillä:

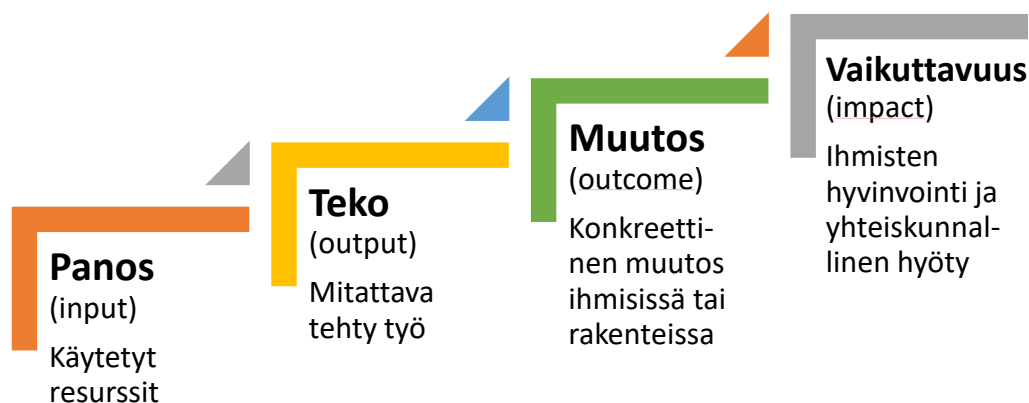
Tarve:	Tupakoinnilla on negatiivisia vaikutuksia suomalaisten terveyteen
Tavoite:	Tupakoinnin (tupakoivien) määrä vähenee
Teko: (Panos)	Toimenpide, joka tähtää tupakoinnin vähentämiseen ja jossa 100 tupakoivaa ihmistä osallistuu kampanjaan
Muutos:	75 ihmistä lopettaa tupakoinnin kampanjan seurauksena
Vaikutus:	Yksilöiden terveys paranee ja hyvinvointi lisääntyy
Vaikuttavuus:	Väestön terveys paranee, hyvinvointi lisääntyy ja koko yhteiskunta hyötyy

Tässä esimerkissä on mukana vaikuttavuusketjun olennaiset käsitteet, jotka tarkoittavat seuraavaa:

- Tarve = Se tunnistettu tarve jota ollaan tyydyttämässä tai puute jota ollaan poistamassa yleisesti yhteiskunnassa tai rajatusti tietyssä kohderyhmässä
- Tavoite = Määritelty tavoite tarpeen tyydyttämiseksi tai puutteen poistamiseksi
- Teko/Tuotos (output) = Mitattava tehty työ, toimenpiteet, palvelu tai tuote loppukäyttäjälle
- Panos (input) = Tekoihin tai tuotoksen aikaan saamiseen käytetyt resurssit (ihmiset, aika, raha, osaaminen)
- Muutos/Vaikutus (outcome) = Konkreettinen muutos ihmisissä tai rakenteissa, välilliset tai välittömät muutokset kohderyhmän tai kumppaneiden toiminnassa, hyvinvoinnissa tai vastavassa
- Vaikuttavuus (impact) = Tunnistetun tarpeen tyydyttyminen tai puutteen poistuminen.

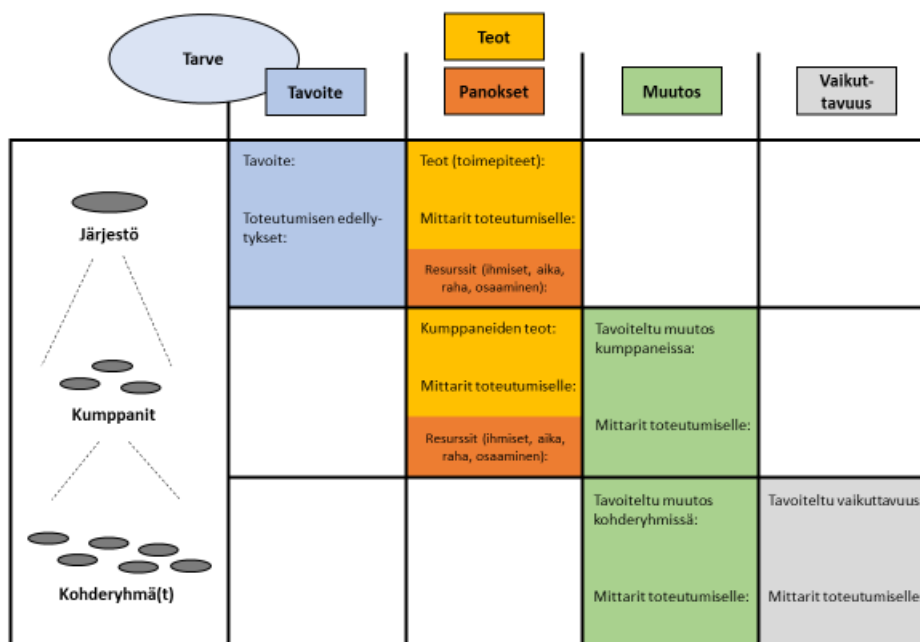
Näiden lisäksi vaikuttavuusketjuun liittyviä käsitteitä ovat tuloksellisuus ja tehokkuus. Edellinen tarkoittaa sitä, onko kohderyhmässä tapahtunut tavoitteiden mukainen muutos. Jälkimmäisellä viitataan siihen kuinka pienillä panoksilla teot/tuotos on saatu aikaiseksi.

Nämä avaintekijät muodostavat vaikuttavuusketjun, jossa tarve perustelee sen mitä tavoitellaan, tavoite selkiyttää toimenpiteiden kohteen ja keinot, panos kertoo käytetyistä resursseista, teko kuvaa mittavissa olevan tehdyn työn, muutos (vaikutus) tarkoittaa konkreettista muutosta ihmisissä ja/tai rakenteissa sekä vaikuttavuus siitä hyödystä joka seuraa näistä yksilölle ja yhteiskunnalle.



Kuva 1. Vaikuttavuusketju (Lähde: Jonna Heliskoski, Vaikuttavuusvalmentamo kevät 2017).

Vaikuttavuusketjun pohjalta voidaan muodostaa pelkistetty vaikuttavuuskanvaasi, johon täytetään tavoitteita, tekoja ja panoksia, muutosta ja vaikuttavuutta koskevat tiedot. Tavoitteen määrittelyn yhteydessä on syytä miettiä tavoitteen toteuttamisen edellytyksiä, vaikkapa järjestön aitoa tahtoa toteuttaa ko. tavoite, kumppaneiden sitoutumista tavoitteisiin tai henkilöstön osaamista tavoitteen saavuttamisessa. Vaikka vaikuttavuuden mittaaminen kohdistuu ennen kaikkea muutoksiin ja vaikutuksiin, kannattaa myös tekojen toteutumista mitata. Mittareiden määrittely myös teoille auttaa osaltaan kirkastamaan tekoja ja niitä vastaavia resursseja.

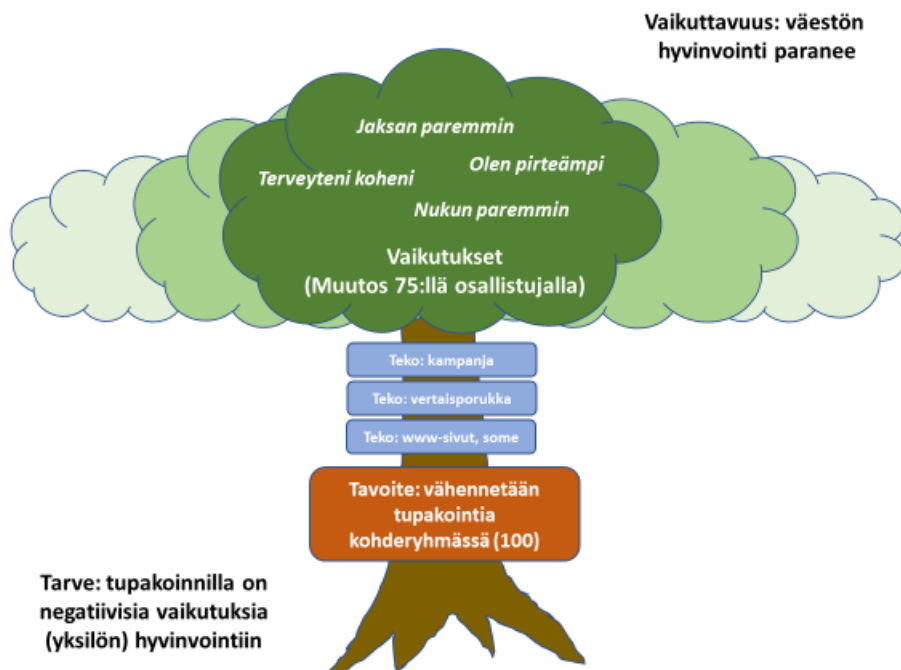


Kuva 2. Pelkistetty vaikuttavuuskanvaasi.

Vaikuttavuuskanvaasin esimerkissä on huomioitu järjestöissä tyypillinen tilanne, jossa niin sanottu keskus- tai kattojärjestö toimii jäsenjärjestöjensä tai kumppaneittensa kanssa tai kautta suhteessa kohderyhmään. Tämä mutkistaa vaikuttavuuden arviointia jonkin verran, varsinkin jos halutaan tietää mikä on järjestön oma osuus vaikuttavuudessa kohderyhmän tai loppuhyödynsaajan kannalta.

Hyvin toteutetussa arvioinnissa on mahdollista tunnistaa vaikutuksia tällaisissakin toimijaketjuissa, jos tavoitteet, toimenpiteet, kumppanit ja kohderyhmät on määritelty ja rajattu riittävän selkeästi. On myös huomattava, että yksittäisestä ja rajatustakin arvioinnista on mahdollista tehdä joitakin yleistäviä johtopäätöksiä laajemminkin. Edelleen, kannattaa toteuttaa myös useampia rajattuja arviointeja ja koota siitä laajempaa kokonaisnäkemystä.

Vaikuttavuusketjua voi konkretisoida esimerkiksi vaikuttavuuspuulla tai -tarinalla. Vaikuttavuuspuussa on samat elementit kuin vaikuttavuusketjussa, mutta ne on hahmotettu puun muotoon ja niitä on konkretisoitu ko. aihealueen sisällöillä. Edellä kuvattu perusesimerkki vaikuttavuudesta voidaan näin kuvata myös puun muodossa.



Kuva 3. Vaikuttavuuspuu (Lähde soveltaen: Vaikuttavuusvalmentamo kevät 2017).

Toinen tapa vaikuttavuusketjun kuvaamisessa voi olla vaikuttavuustarina. Tällöin vaikuttavuusketju ajatellaan tietyn (kuvitellun) yksilön kautta, jolloin voidaan esimerkiksi kuvata kahta eri "juonta" tässä tarinassa. Kielteinen juonenkulku kuvaa sitä, miten esimerkiksi tupakoinnista syntyy tietyn ajanjakson aikana vaiheittain pahenevia negatiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. Vastaavasti positiivinen juonen kulku kertoo siitä, miten tupakoinnin lopettaminen lisää vaiheittain yksilön terveyttä ja hyvinvointia. Olennaista vaikuttavuustarinassa on kuljettaa lukijaa "päähenkilön" eri elämäntilanteissa eläytymällä siihen mitä konkreettisia vaikutuksia tupakoimisella tai tupakoimattomuudella on yksilön elämään.

Vaikuttavuusketjun laatimisessa kannattaa muistaa seuraavat periaatteet:

- Toimiva vaikuttavuusketju yksinkertaistaa monimutkaisuutta – Rajaa, priorisoi ja toteuta
- Mieti mikä on olennaista vaikuttavuusketjussasi – Käytä tervettä järkeä, älä huku yksityiskohditiin
- Toteuta rajatusti koko vaikuttavuusketjun arviointi ensin loppuun saakka ja laajenna sitten
  - Rajaa ja kohdenna tarve ja tavoite sekä näitä vastaavat tavoitteet, panokset ja teot
  - Rajaa ja kohdenna kohderyhmä ja kumppanit
  - Rajaa ja kohdenna mittarit.

#### 4. Onnistunut mittareiden laatiminen (mittaaminen)

Mittaroinnin (mittaamisen) käsitettä käytetään jokseenkin epämääräisesti, sillä viitataan usein koko arviointimalliin tai -ketjuun tai sillä tarkoitetaan tiettyä tulosten mittaamisen tekniikkaa. Onnistuneen mittaroinnin (mittaamisen) idea ja käsitteistö on koottu oheiseen taulukkoon.

Vaihe	Sisältö	Esimerkkejä
1. Tavoitteen määrittely	Strategian avaaminen ja operationalisointi toimintasuunnitelmaksi	Vähennämme tupakointia, lisäämme liikkuamista, syömme terveellisemmin; vaikutamme (poliittiseen) päätöksentekoon, parannamme verkostojemme toimintaa, kehitämme omaa osaamistamme
2. Mittareiden laatiminen	'Oikea kysymys' suhteessa asetettuun tavoitteeseen	Paljonko ihmiset tupakoivat, paljonko liikkuvat, miten syövät; minkälaisia päätöksiä meidän kannaltamme tehdään, miten verkostomme toimivat, mitä me osaamme?
3. Toteutus	Toimenpiteet (ml. verkostot ja kumppanit)	Kohtaamiset, koulutus, kampanjat, tapahtumat, lobbaus, kehittämishankkeet ym.
4. Toteutuman todentaminen	Tietopohja, aineistot	Kyselyt, haastattelut, laadulliset sisällönanalyytit, arvioinnit, barometrit, tutkimukset, kartotukset, selvitykset ym.
5. Arviointi	Johtopäätökset	Tupakointi väheni (ei vähentynyt), liikkuminen lisääntyi (ei lisääntynyt), ruokailutottumukset paranivat (eivät parantuneet); tehtiin meidän kannaltamme parempia päätöksiä (ei tehty), verkostomme toimivat paremmin (eivät toimi), osaamisemme kehittyi (ei kehittynyt)
6. Palaute tavoitteisiin	Johtopäätökset	Tarkennetaan tavoitetta ja/tai toimenpiteitä

Taulukko 1. Onnistuneen mittaroinnin idea ja käsitteistö.

Vaikuttavuuden mittarointi (mittaaminen) tarkoittaa pelkistetyimmillään tavoitellun muutoksen tai vaikuttavuuden todentamista – siis vastaamista avainkysymykseen 'Mistä tiedämme onnistu-neemme'? Vaikuttavuuden mittaaminen ei tekniikaltaan poikkea tutkimustoiminnasta, mutta sen tarkoitus on toinen. Tutkimustoiminta ankkuroituu akateemiseen tutkimusmaailmaan ja se voi olla tavoite itsessään (erityisesti ns. perustutkimus). Järjestöissä vaikuttavuuden mittaaminen on – tai sen pitäisi olla – sidoksissa järjestön tavoitteisiin ja tavoitteissa onnistumisen todentamiseen. Samat perustyökalut ovat kuitenkin käytössä molemmissa.

Onnistuneen mittaroinnin edellytyksenä on, että

- Tavoitteet on selkeästi määritelty ja ne vastaavat tunnistettua tarvetta
- Tavoitteet ovat toteuttamiskelpoisia
- Toteutuksessa tehdään tavoitteita vastaavia toimenpiteitä (tekoja) eikä jotain muuta
- Toimenpiteiden kohde tai kohderyhmä on tunnistettu ja rajattu – Tätä ei voi toistaa liikaa!

Mittaamisen toteuttamisessa on useita tasoja, joissa toteutuksen vaatavuus kasvaa edettäessä alla olevaa listan mukaisesti tilastovertailuista koeasetelmiin. Seuraavassa on kuvattu kiteytetysti vaikuttavuuden mittaamisen eri tasoja:

- Vaikuttavuutta ei pystytä todentamaan: käytössä ei ole sellaisia mittareita tai aineistoja, joilla kohderyhmässä mahdollisesti tapahtunut muutos tai vaikuttavuus pystyttäisiin todentamaan.
- Vertailu tilastoihin: toimenpiteiden kohteena olevasta kohderyhmästä kerätään tietoa, jota verrataan yleisesti saatavilla olevaan tietoon mahdollisten erojen tunnistamiseksi.
- Seuranta: kohderyhmää seurataan tietyn ajanjakson ajan, jolloin voidaan nähdä toimenpiteiden mahdollisesti aikaan saamat muutokset (vaikutukset) kohderyhmässä.
- Vertailuryhmä: kohderyhmää verrataan toiseen, koostumukseltaan ja ominaispiirteiltään samanlaiseen ryhmään, jolloin voidaan nähdä toimenpiteiden mahdollisesti aikaan saamat muutokset (vaikutukset) varsinaisessa kohderyhmässä.
- Koeasetelma: asetetaan kaksi kohderyhmää, koeryhmä ja kontrolliryhmä; molemmille tehdään alkumittaus; sen jälkeen koeryhmälle tehdään toimenpiteet, kontrolliryhmälle ei; toimenpiteiden toteutuksen jälkeen koeryhmää ja kontrolliryhmää verrataan sen suhteen, onko koeryhmässä tapahtunut muutoksia suhteessa kontrolliryhmään vai ei.

Edellä esitettyä perusesimerkkiä jatkaen, toimenpiteiden vaikuttavuutta ei pystytä todentamaan siinä tapauksessa, että kohderyhmän ruokailutottumuksia, tehtyjä päätöksiä tai verkostojen toimintaa tai niiden muutosta ei ole mitattu. Syynä voi olla vaikkapa osaamattomuus tai resurssien puute.

Jos kohderyhmän ruokailutottumuksista, tehdyistä päätöksistä tai verkostojen toiminnasta kerätään tietoa esimerkiksi kyselyin, haastatteluin tai erilaisten mittareiden avulla, voidaan saatua tietoa verrata olemassa oleviin tietoihin tai tilastoihin. Näin saadaan kuva siitä, miten tietyn kohdejoukon ruokailutottumukset suhteutuvat koko väestön ruokailutottumuksiin, miten tehdyt päätökset suhteutuvat laajemmin tehtyihin päätöksiin tai kuinka hyvin verkostomme toimivat esimerkiksi suhteessa kumppaneidemme verkostoihin. Kyse on tietynä hetkenä tehdystä poikkileikkauksesta, ”tilannekuvasta”, jolla ei vielä päästä käsiksi vaikuttavuuden syy-seuraussuhteisiin.

Kohdejoukon seurannan avulla voidaan päästä lähemmäs vaikuttavuuden syy-seuraussuhteita. Jos kohdejoukon tilassa tapahtuu muutoksia tietyllä aikavälillä, on tälle muutokselle olemassa jokin syy. Haastavampaa on todentaa mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutokseen. Tätä varten voidaan perustaa vertailuryhmä tai luoda koeasetelma, jolloin päästään syvemmälle syy-seuraussuhteiden jäljille. Vaikuttavuuden syy-seuraussuhteiden jäljittäminen on sitä haasteellisempaa mitä pitemmästä ketjusta on kyse, siis mitä enemmän toimijatasoja on mukana ja mitä laajempi toimenpiteiden kohdejoukko on – Rajaaminen on edelleen tärkeää!

Periaatteessa kaikkea voi mitata, sekä niin sanottuja määrällisiä että laadullisia tekijöitä. Arviointi voi koskea yhtä hyvin tupakoimattomuutta tai ruokailutottumuksia kuin jäsenjärjestöjen kokemuksia palvelutarjonnasta tai järjestön tavoitteiden näkymistä hallitusohjelmassa. Olennaista on miettiä, mikä mittari vastaa parhaiten asetettuja tavoitteita sekä saadaanko mittarin avulla käyttökelpoista ja luotettavaa tietoa, siis aineistoa joka vastaa asetettuun kysymykseen tavoitteen toteutumisesta.

Kokonaisvaltaisessa arvioinnissa kannattaa käyttää sekä objektiivisiä mittareita (testatut mittarit ja luotettavat aineistot) että subjektiivisiä mittareita (yksilön tai joukon arviot ja kokemukset). Vaikuttavuuden arviointi on joka tapauksessa inhimillistä ajattelu- ja päättelytoimintaa, siksi terve järki kannattaa pitää mukana. Olennaista on pysähtyä kysymään itseltään, ”Mistä tiedämme onnistu-neemme”?

