



Opas vaikuttavuuden arviointiin  
liikunta- ja urheiluyhteisössä  
sekä muissa järjestöissä

Juha Heikkala & Antti Pelto-Huikko

# Johdanto

Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi on tullut jäädäkseen. Myös liikunta- ja urheilu-järjestöjen ja muiden järjestöjen toiminnalta odotetaan todennettavissa olevia vaikutuksia tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tehtiin seurantaa ja arviointia järjestön omiin tarpeisiin tai päättäjien ja rahoittajan vaatimuksesta, tuloksellisuuden osoittaminen on muodostumassa kiinteäksi osaksi järjestöjen toimintaa. Parhaimmillaan vaikutusten ja vaikuttavuuden seuranta ja arviointi kirkastaa järjestön toiminnan tavoitteellisuutta, lisää toiminnan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, vahvistaa uskottavuutta ja vastuullisuutta, tehostaa resurssien käyttöä sekä varmistaa systemaattisen oppimisen ja kehittymisen.

Liikunta-, sosiaali- ja terveys-, kulttuuri- ja muut yhdistykset ja järjestöt saavat omalla toiminnallaan aikaiseksi vaikutuksia, jotka näkyvät vaikkapa lasten liikunta-aktiivisuutena, vertaistukena sairaille, mielekkäinä harrastusmahdollisuuksina ja niin edelleen. Näistä syntyy yhteenlaskettuna tuloksena yhteiskunnallista vaikuttavuutta, joka tarkoittaa esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisyä tai terveiden elintapojen edistämistä.

Tässä oppaassa kuvataan järjestöjen toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin peruseräatteen ja käytännön toteuttamisen päävaiheet. Opas on tarkoitettu laajasti järjestöjen käyttöön, luottamusjohdolle, palkatulle johdolle, toimihenkilöille ja asiantuntijoille sekä muille aiheesta kiinnostuneille.

## OPPAAN TAVOITTEENA ON

- + Vahvistaa järjestöjen strategista johtamista pitkän aikavälin elinvoimaisuuden ja menestyksen varmistamiseksi
- + Auttaa järjestöjä osoittamaan niiden toiminnan merkitys yksilöille ja yhteiskunnalle
- + Tarjota käytännön työkalu vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin

Oppaan sisällöt perustuvat kokemuksiimme ja asiantuntemukseemme järjestöjen strategisesta johtamisesta ja toiminnan arvioinnista. Olemme hyödyntäneet keväällä 2017 Sitran järjestämän Vaikuttavuusvalmentamon oppeja. Konkreettisenä alustana oppaan kehittelylle on ollut Suomen Olympiakomitean koordinoiman Liikkujan polku-verkoston syksyllä 2018 järjestämät työpaikat, joissa oli mukana 11 liikunta-, urheilu- ja kansanterveysjärjestöä.

Tässä oppaassa kuvataan järjestöjen toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin peruseräatteen ja käytännön toteuttamisen päävaiheet.

## VAIKUTTAVIA LUKUHETKIÄ!

Juha Heikkala & Antti Pelto-Huikko

Liikkujan polku -verkoston puolesta työryhmä:  
Jari Kinnunen, Suomen Salibandyliitto,  
Eki Karlsson, Suomen Latu,  
Kristiina Jakobsson, Koululiikuntaliitto ja  
Matleena Livson, Suomen Olympiakomitea.



MIKÄ ON JÄRJESTÖSI VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN NYKYTILA? MITKÄ OVAT SUURIMMAT PUUTTEET JA KEHITTÄMISKOHTEET?

# Sisällys

Johdanto .....	2
Vaikuttavuuden arviointi osana järjestön strategista johtamista .....	4
Vaikuttavuuden arvioinnin viitekehys .....	6
Vaikutusketju-työkalu .....	8
Esimerkkejä vaikutusketjuista .....	10
Järjestöjen toiminnan vaikuttavuus .....	12
Strategia, toimintasuunnitelma ja vuosikertomus .....	14

**Opas vaikuttavuuden arviointiin liikunta- ja urheiluyhteisössä sekä muissa järjestöissä**

Juha Heikkala & Antti Peltö-Huikko

**Julkaisija:** Suomen Olympiakomitea, 2018

**ISBN:** 978-952-5794-86-1



# Vaikuttavuuden arviointi osana järjestön strategista johtamista

Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi ei ole irrallinen tai ylimääräinen toiminto, vaan olennainen osa minkä tahansa järjestön tavoitteellista toimintaa. Strateginen johtaminen on järjestön toiminnan pitkän aikavälin elinvoimaisuuden varmistamista. Strategian ydin ei ole aiottujen toimenpiteiden kuvailu vaan haluttujen muutostavoitteiden asettaminen objektiivisen tilanneanalyysin pohjalta.

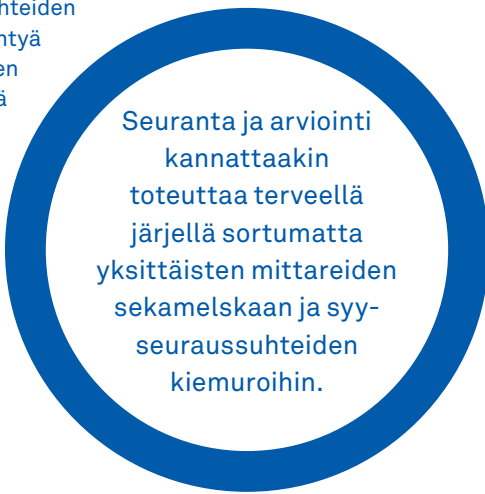
Muutostavoitteiden toteutuminen edellyttää järjestöltä ja sen johdolta aitoja valintoja sen suhteen, mihin toimintoihin se keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoiteltu muutos toteutuu kyvykkäällä toimeenpanolla. Strateginen johtamisen sykli jää kuitenkin vaillinaiseksi, jos järjestössä ei

aika ajoin pysähdytä kysymään olemmeko onnistuneet asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Seurannalla ja arvioinnilla tarkoitetaan tässä kokonaisvaltaista toiminnan tulosten tarkastelua ja johtopäätösten tekemistä suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Strategian tekemisen ja toimeenpanon johtamisen mielekkyyksy syntyy vasta silloin, kun asetettujen tavoitteiden toteutumiseen palataan toimenpiteiden seurannan ja arvioinnin yhteydessä. Toimenpiteiden seurannan perusteella tehdään arviointia siitä, pitääkö järjestön tarkistaa tavoitteitaan tai muuttaa toimenpiteitään.

Seurannan ja arvioinnin haastavuus tulee esiin erityisesti pitkissä vaikutusketjuissa, esimerkiksi tavoiteltaessa muutosta laa-

joissa kohderyhmissä tai toteutettaessa erilaisia kumppanuushankkeita. Järjestön omien toimenpiteiden vaikuttavuuden selvittäminen suhteessa vaikkapa koko väestöön on haastavaa. Seuranta ja arviointi kannattaakin toteuttaa terveellä järjellä sortumatta yksittäisten mittareiden sekamelskaan ja syy-seuraussuhteiden kiemuroihin. Olennaista on pysähtyä aika ajoin miettimään tavoitteiden ja toteutuman vastaavuutta sekä tehdä tulosten arvioiminen pysyväksi käytännöksi koko järjestössä. Onnistumisten tekeminen näkyväksi palkitsee ja motivoi.



Seuranta ja arviointi kannattaakin toteuttaa terveellä järjellä sortumatta yksittäisten mittareiden sekamelskaan ja syy-seuraussuhteiden kiemuroihin.



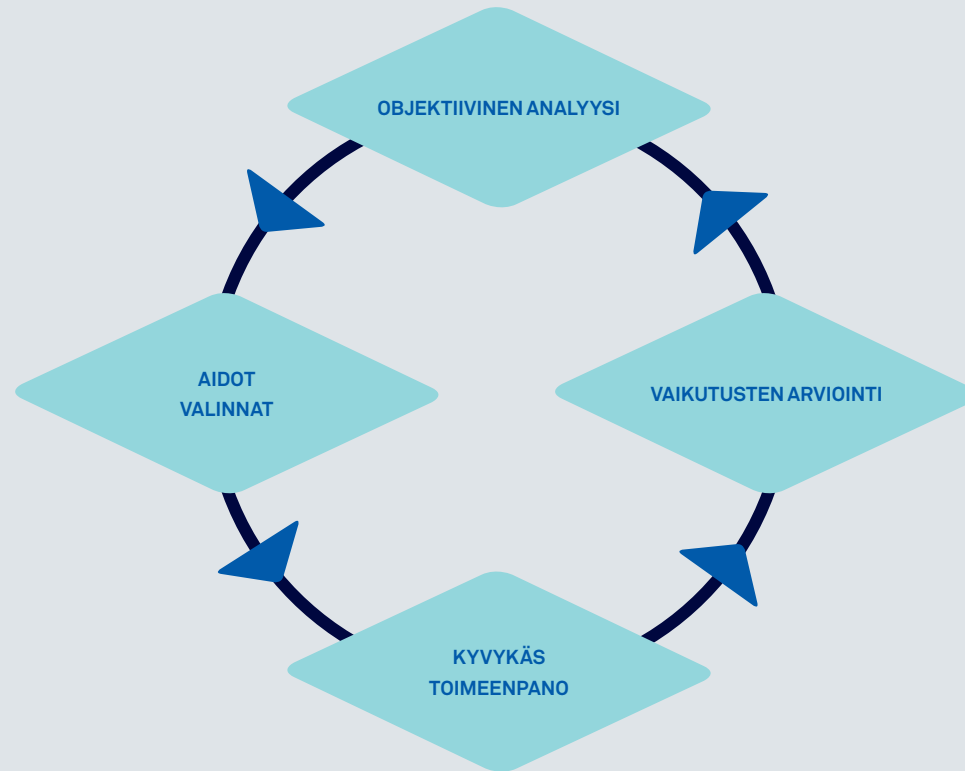
MITKÄ OVAT JÄRJESTÖSI STRATEGISET TAVOITTEET?

---

---

---

---



# Vaikuttavuuden arvioinnin viitekehys

Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi on sykli, joka alkaa tarpeiden tunnistamisella. Tarpeiden pohjalta asetetaan pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Näiden saavuttamiseksi suunnitellaan ja toteutetaan erilaisia tekoja ja toimenpiteitä. Toimenpiteiden seurauksena syntyy vaikutuksia, toisin sanoen konkreettisia muutoksia toimenpiteiden kohteessa tai kohdejoukossa. Kaikki

toteutetut toimenpiteet vaikutuksineen ja muutuksineen ovat järjestön toiminnan yhteenlaskettu tulos. Tulosten perusteella arvioidaan, vastaavatko saavutetut tulokset asetettuja tavoitteita. Jos järjestön tavoitteet ja toimenpiteet on johdettu tietystä yhteiskunnallisesta tarpeesta, voidaan sanoa, että järjestön toiminnalla on yhteiskunnallista vaikuttavuutta.



MIHIN YHTEISKUNNALLISIIN TARPEISIIN JÄRJESTÖSI  
STRATEGISET TAVOITTEET VASTAAVAT?

## Seurannan ja arvioinnin avainkäsitteet pähkinänkuoressa

**TARVE** = Tunnistettu tarve jota ollaan tyydyttämässä tai puute jota ollaan poistamassa yleisesti yhteiskunnassa tai rajatusti tietyssä kohderyhmässä

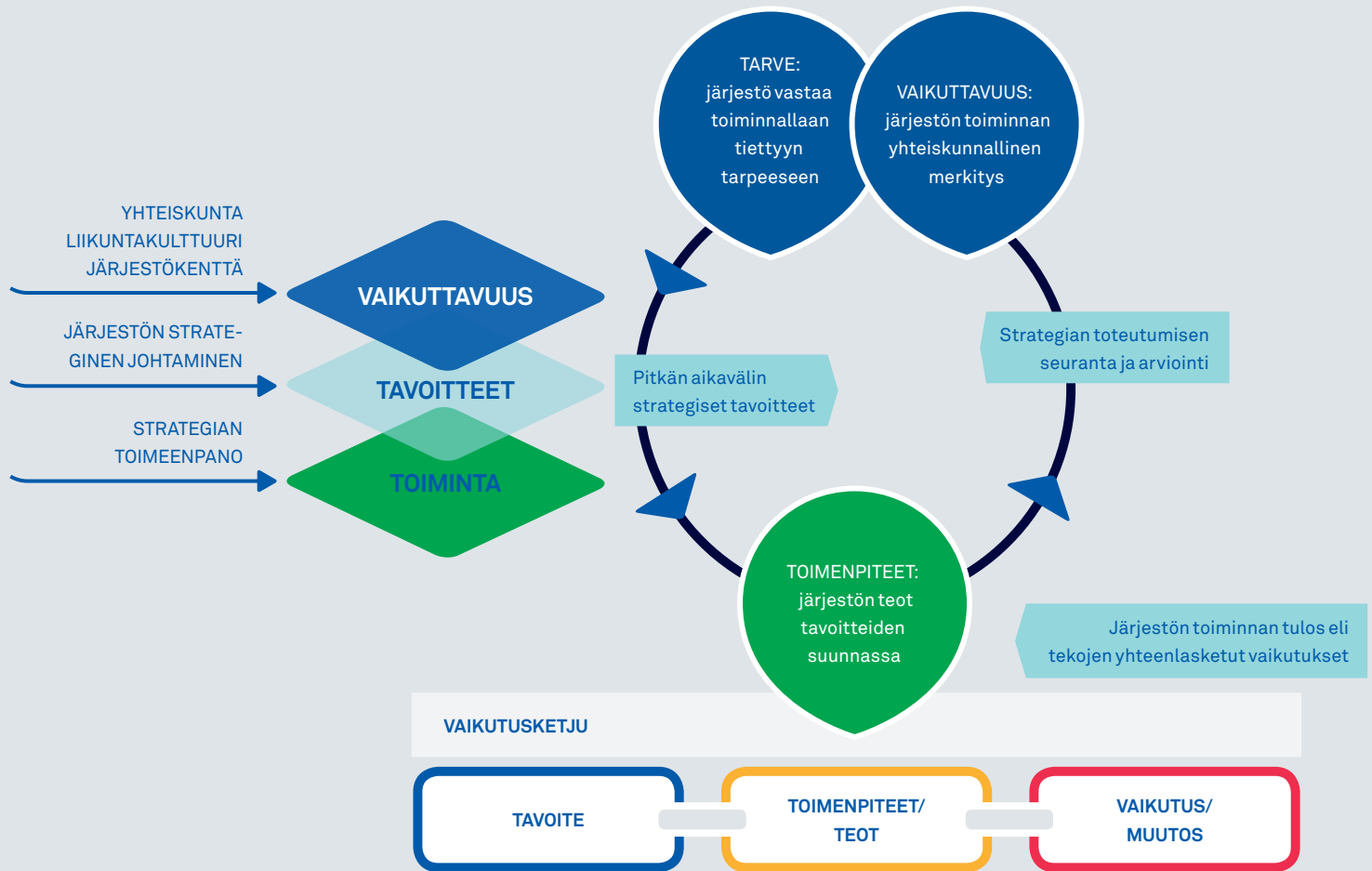
**TAVOITE** = Määritelty tavoite tarpeen tyydyttämiseksi tai puutteen poistamiseksi

**TEKO/TOIMENPITEET** = Mitattava tehty työ, toimenpiteet, palvelu tai tuote loppukäyttäjälle

**PANOS** = Tekoihin tai tuotoksen aikaan saamiseen käytetyt resurssit (ihmiset, aika, raha, osaaminen)

**VAIKUTUS/MUUTOS** = Konkreettinen muutos kohderyhmän tai kumppaneiden tavoitteissa, rakenteissa, toiminnassa tai vastaavissa

**VAIKUTTAVUUS** = Tunnistetun tarpeen tyydyttyminen tai puutteen poistuminen



# Vaikutusketju-työkalu

Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia voi havainnollistaa pelkistetyllä esimerkillä: Tiedämme, että liian vähäisellä liikkumisella on negatiivisia vaikutuksia suomalaisten terveyteen ja hyvinvointiin. Meillä on siten tarve lisätä liikuntaa. Tämän pohjalta asetamme **tavoitteeksi** lisätä terveytensä kannalta riittävästi liikkuvien henkilöiden määrää. Käytännön **tekona** tai **toimenpiteenä** on kampanja, joka tähtää liikunnan lisäämiseen. Kampanjaan osallistuu 100 liian vähän liikkuvaa henkilöä. Järjestön **panos** kampanjan toteuttamiseen on tietty määrä ihmisiä (toteuttajia), osaamista, aikaa ja rahaa. Kampanjan **vaikutus** on se konkreettinen **muutos**, että 75 ihmistä lisää liikuntaa, jolloin heidän terveydentilansa paranee ja hyvinvointinsa lisääntyy. Kampanjan **vaikuttavuus** tarkoittaa sitä, että liikunnan lisääntymisen seurauksena väestön tasolla kansanterveyden tila paranee ja hyvinvointi lisääntyy.

Koko järjestön arviointia on toiminnan monimuotoisuuden vuoksi usein hyvin vaikea sovittaa kerralla yhteen vaikutusketjuun. Sen sijaan seuranta ja arviointi kannattaa ainakin aluksi rajata yksittäisten, eroteltavissa olevien toimintojen (esim. koulutus, viestintä, yksittäinen kehittämissanke - tai sen osa-alue) vaikutusten arvi-

ointiin. Lopulta, yksittäisten eri toimintojen vaikutusketjuja yhdistelemällä, rakennetaan pala palalta kokonaiskuvaa järjestön vaikutuksista.

Tässä oppaassa eri toimintojen vaikutusketjujen laadintaa on yksinkertaistettu luomalla ns. pelkistetty vaikutusketju, joka koostuu kolmesta elementistä: Tavoite – Teot/Toimenpiteet – Vaikutus/ Muutos. Kutakin asiaa tai asiakokonaisuutta varten laaditaan siis oma vaikutusketju oheisen työkalun mukaisesti.

Resurssien kirjaamista ei pidä unohtaa, sillä tavoitteiden ja panostuksen on vastattava toisiaan. Näin voidaan myös arvioida vaikutusten (muutosten) ja resurssien suhdetta eli toimeenpanon tehokkuutta.

Kirjatut tavoitteet ja vaikutukset (muutokset) voivat näyttää samoilta. On kuitenkin huomattava, että tavoitteen ja vaikutuksen (muutoksen) välillä on toimeenpanoa vastaava ajallinen viive. Tavoitteet toteutumisen varmistuu vasta tämän ajallisen viiveen jälkeen kun tekojen todelliset vaikutukset on todennettu. Muutosten todentamisen yhteydessä puhutaan usein toiminnan mittareista tai mittaroinnista, mutta tämä on hieman harhaanjohtavaa. Mittarointi (mittaamisen) on yksi tulosten todentamisen tekniikka.

## Vaikutusten todentamisessa voidaan käyttää muun muassa seuraavia menetelmiä:

**MITTARIT TAI LASKURIT:** määrälliset tai tilastolliset tiedot, esimerkiksi askelmittari, ajankäyttötilasto tai verkkosivujen kävijämäärät

**KYSELY:** kohdejoukolle tehty kysely, esimerkiksi palaute tapahtumasta tai asenteiden kartoittaminen

**HAASTATTELU:** kohdejoukon haastattelu, esimerkiksi toimintamallin tai -tavan juurtuminen

**HAVAINNOINTI:** osallistuminen kohdejoukon toimintaan, esimerkiksi koulustilaisuuden havainnointi

**SISÄLLÖNANALYYSI:** tekstien ja dokumenttien arviointi, esimerkiksi säädökset tai strategiat



KÄYTÄ SIVUN 9 VAIKUTUSKETJU-TYÖKALUA  
JÄRJESTÖSI TOIMINTOJEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTIIN.



# VAIKUTUSKETJU

## TAVOITE

Kuvaa tähän se **tavoite** johon kohderyhmän suhteen pyritään, mukaan lukien asetettu tavoitetaso (määrällinen, laadullinen, prosentuaalinen tms.)



## TOIMENPITEET/ TEOT

Kuvaa tähän ne **käytännön toimenpiteet**, joihin ryhdytään kohderyhmän suhteen tavoitteen (tavoitetason) saavuttamiseksi



**RESURSSIT** Kuvaa tähän ne **resurssit**, jotka on käytettävissä toimenpiteiden toteuttamiseksi

- ▶ Ihmiset (htv) .....
- ▶ Aika .....
- ▶ Raha .....
- ▶ Osaaminen .....

## VAIKUTUS/ MUUTOS

Kuvaa tähän se **konkreettinen vaikutus/muutos**, joka on tapahtunut kohderyhmässä toimenpiteiden seurauksena (suhteessa tavoitetasoon)



Muuta huomioitavaa



## MUUTOKSEN TODENTAMINEN

Kuvaa tähän se miten toimenpiteiden vaikutus/ tapahtunut muutos kohderyhmässä on **todennettu** ('mitattu')

- ▶ Mittari/laskuri .....
- ▶ Kysely .....
- ▶ Haastattelu .....
- ▶ Havainnointi .....
- ▶ Sisällönanalyysi .....

# Esimerkkejä vaikutusketjuista

## Koulutus vaikuttavuuden arviointiin

**Tarve:** järjestöjen toiminnan vaikutukset, vaikuttavuus ja yhteiskunnallinen merkitys pitäisi pystyä osoittamaan paremmin



**Tavoite:** vahvistetaan järjestöjen asiantuntijoiden osaamista vaikuttavuuden arvioinnissa



**Toimenpiteet:** toteutetaan kolmen työpajan sarja osaamisen vahvistamiseksi, mukana 10 järjestöä ja 2–3 asiantuntijaa/järjestö



**Vaikutus:** järjestöjen asiantuntijoiden osaaminen vaikuttavuuden arvioinnissa vahvistuu



**Muutoksen todentaminen:** tehdään osallistujille kysely heti työpajojen jälkeen ja kolmen kuukauden päästä koulutuksen vaikutuksista; tehdään sisällönanalyysi siitä näkykö vaikuttavuuden arviointi järjestöjen strategioissa ja suunnitelmissa

## Seuratoiminnan kehittämishanke

**Tarve:** järjestön jäsenseurojen toimintatavat eivät vastaa uusien sukupolvien tapoja toimia



**Tavoite:** kehittää jäsenseurojen toimintaa vastaamaan uusien sukupolvien tapoja toimia



**Toimenpiteet:** laaditaan seuratoiminnan kehittämissuunnitelma, joka toimeenpannaan yhdessä seurojen vastuuhenkilöiden kanssa



**Vaikutus:** seurojen toiminta kehittyy niin, että se vastaa paremmin uusien sukupolvien tapoja toimia



**Muutoksen todentaminen:** haastatellaan seurojen vastuuhenkilöitä kehittämissuunnitelman toteuttamisesta; havainnoidaan seurojen toimintaa

## Viestinnän tehostaminen

**Tarve:** järjestön jäsenyhdistyksilleen lähettämien viestien pitäisi paremmin ja laajemmin tavoittaa vastaanottajansa, nyt vain 1/3 lukee saamaansa sähköistä viestiä



**Tavoite:** vähintään 2/3 jäsenyhdistysten vastuuhenkilöistä lukee aktiivisesti saamaansa sähköistä viestiä



**Toimenpiteet:** arvioidaan nykyisen viestinnän sisältöjen ja kanavien toimivuus ja kohdallisuus, kysytään jäsenyhdistysten tarpeita ja odotuksia viestinnän osalta sekä kehitetään viestintää sen mukaan



**Vaikutus:** yli 2/3 jäsenyhdistysten vastuuhenkilöistä lukee aktiivisesti saamaansa sähköistä viestiä



**Muutoksen todentaminen:** laskuri sähköisen viestin avaamisista (klikkauksista); kysely vastaanottajille viestin lukemisesta

## Interventiomallin juurruttaminen

**Tarve:** tietyn kohdejoukon liikunta- ja terveyskäyttäytymisessä on parantamisen varaa



**Tavoite:** kohdejoukon liikunta- ja terveyskäyttäytymisen muuttaminen parempaan suuntaan



**Toimenpiteet:** järjestö luo ja jalkauttaa interventiomallin, joka toteutetaan yhdessä kohdejoukon kanssa toimivien, käytännön liikuntatoimintaa ja terveysvalistusta toteuttavien kumppaneiden kanssa



**Vaikutus:** kohdejoukon liikunta- ja terveyskäyttäytyminen muuttuu parempaan suuntaan



**Muutoksen todentaminen:** kumppaneiden haastattelu interventiomallin käyttöönotosta ja toimivuudesta; aktiivisuusmittausten tulokset sekä tilastotiedot kohdejoukon liikunta- ja terveyskäyttäytymisestä



# Järjestöjen toiminnan vaikuttavuus

Vaikuttavuuden osoittaminen voi olla yksittäiselle järjestölle liian vaativaa tai hankalaa. Siksi kannattaa ainakin aluksi keskittyä vaikutusten arviointiin, toisin sanoen järjestön omien tekojen ja toimenpiteiden aikaansaamiin konkreettisiin muutoksiin kohdejoukossa. Kun vaikutusketjuja ja todennettuja muutoksia alkaa vuosien varrella kertymään järjestön eri toiminnoista, päästään lähemmäs järjestön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittamista.

Tässä yhteiskunnallinen vaikuttavuus ymmärretään järjestöjen yhteenlaskettuina vaikutuksina tai tuloksina. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittamista ei voi jättää yhden yksittäisen järjestön harteille, vaan se on

sekä järjestöjen että niiden kumppanien kuten ministeriöiden ja muiden sidosryhmien yhteinen intressi. Näiden tahojen toiminta ankkuroituu tunnistettaviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin, joita ovat esimerkiksi liikkumattomuuden vähentäminen, terveiden elämäntapojen edistäminen tai syrjäytymisen ehkäisy. Parhaimmillaan järjestöjen strategiat vastaavat näihin isoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin, tietenkään omaa jäsenkuntaa unohtamatta.

On myös tunnistettava järjestöille tyypillinen tilanne, jossa niin sanottu keskus- tai kattojärjestö toimii jäsenjärjestöjensä tai kumppaneittensa kanssa tai kautta suhteessa kohderyhmään. Järjestön toiminnan vaikutukset ovat siten välillisiä kohde-

joukon suhteen tai ne kohdistuvat rajatusti kumppanin toimintaan. Tämä voi mutkistaa vaikuttavuuden arviointia jonkin verran, varsinkin jos halutaan tietää, mikä on järjestön oma osuus vaikuttavuudessa kohderyhmän tai loppuhyödynsaajan kannalta. Tällöin voi olla ihan perusteltua keskittyä vaikutusten arvioinnissa vain välillisten toimijoiden (esim. jäsenjärjestö) parissa aikaansaatavien muutosten todentamiseen ja unohtaa vielä lopullinen hyödynsaaja, eli kuntalainen, asiakas tai liikkuja. Hyviä esimerkkejä tällaisista valinnoista ovat mm. seuratoiminnan kehittämishanke ja viestinnän tehostaminen sivun 10 esimerkeissä.

Hyvin toteutetussa arvioinnissa on mahdollista tunnistaa vaikutuksia tällaisissakin toimijaketjuissa, jos tavoitteet, toimenpiteet, kumppanit ja kohderyhmät on tunnistettu, määritelty ja rajattu riittävän selkeästi. Yksittäisestä ja rajatustakin arvioinnista on mahdollista tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. Kannattaa toteuttaa myös useampia rajattuja arviointeja ja koota siitä laajempaa kokonaisnäkemystä.



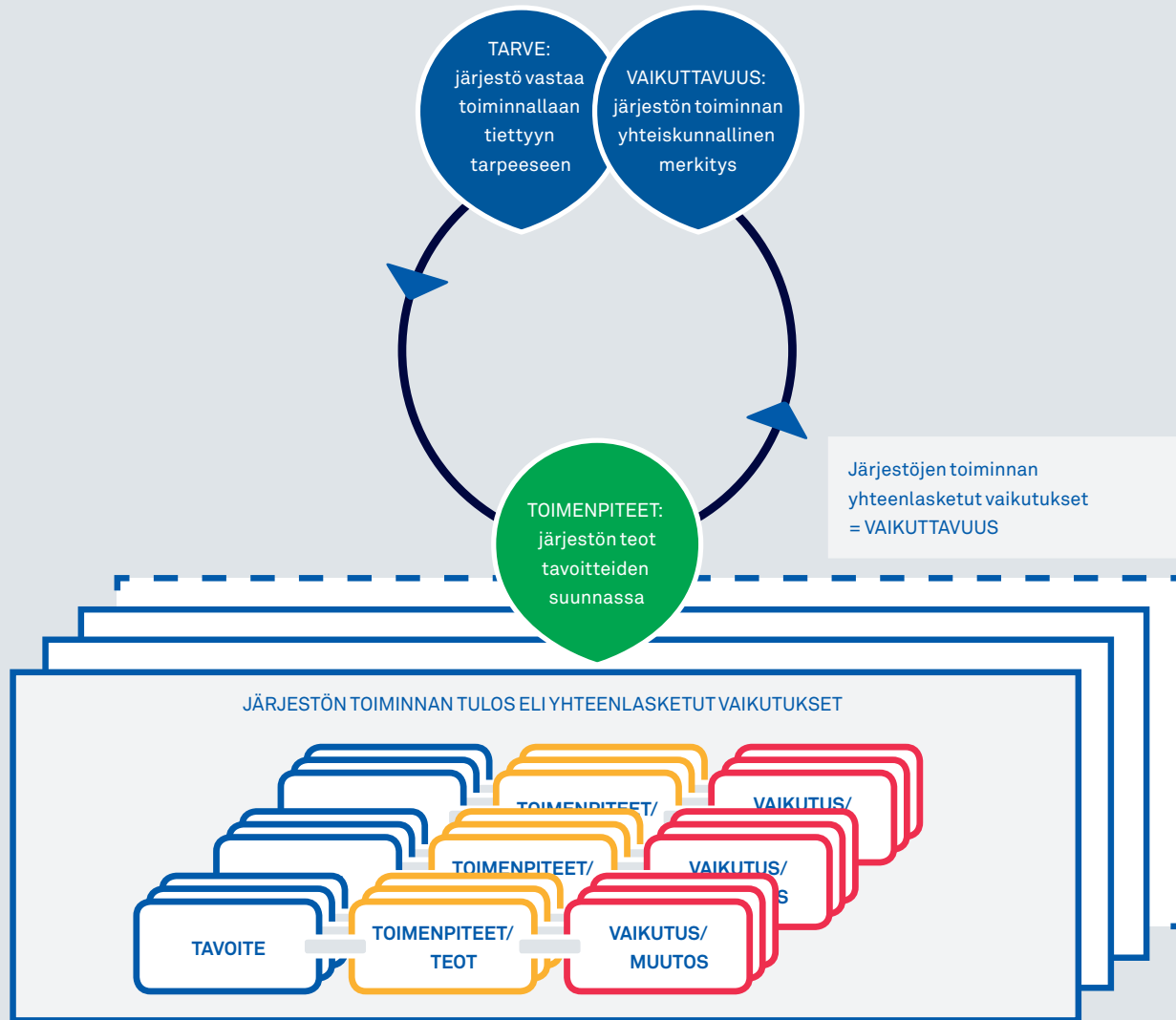
MITÄ YHTEISKUNNALLISTA VAIKUTTAVUUTTA JÄRJESTÖSI HALUAA SAADA AIKAISEKSI YHDESSÄ MUIDEN JÄRJESTÖJEN JA KUMPPANIEEN KANSSA?

---

---

---

---



# Strategia, toimintasuunnitelma ja vuosikertomus

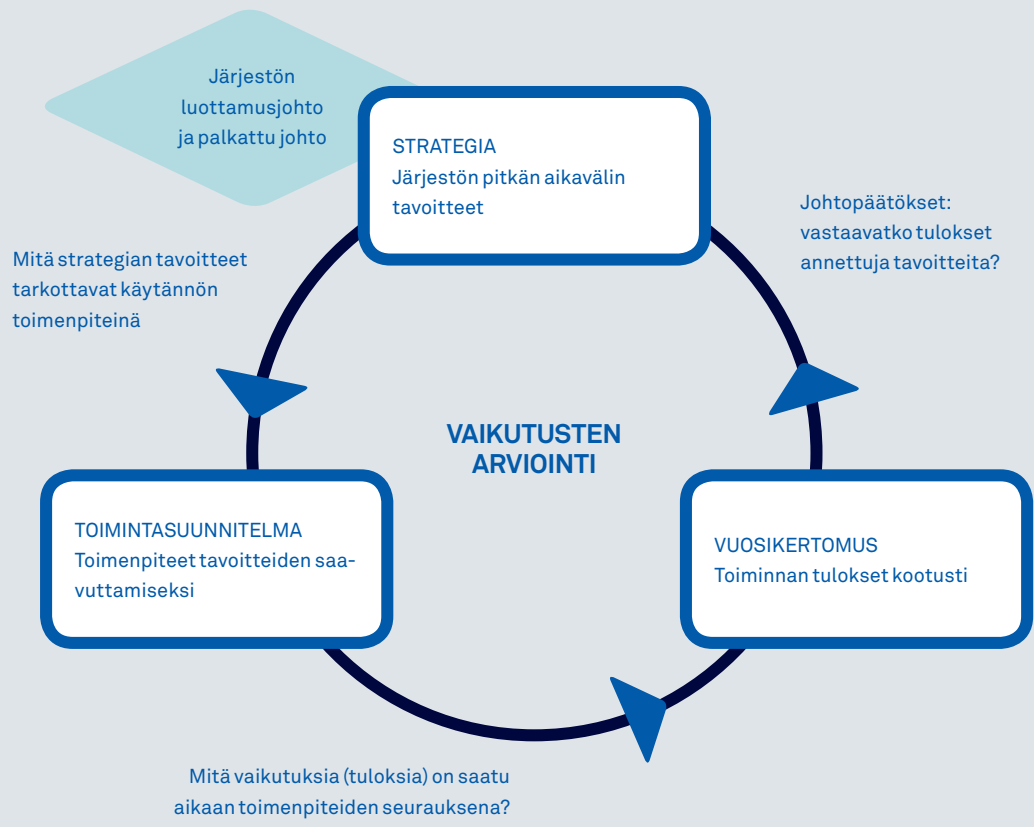
Strategia on järjestön johtamisen keskeinen työkalu. Siihen kiteytyy järjestön toiminnan ydin: toiminta-ajatus (miksi olemme olemassa), arvot (miten toimimme) ja visio (mitä tavoitteleme) sekä vision toteuttamiseksi tehtävät toimenpiteet. Seuranta ja arviointi on kiinteä osa strategian onnistunutta toimeenpanoa, koska vasta sitä kautta johto, asiantuntijat, muut vastuuhenkilöt ja sidosryhmät voivat päätellä onko järjestö onnistunut tavoitteissaan. Ilman palautetta tavoitteenasetteluun strategisen johtamisen sykli jää vajaaksi.

Strategia, toimintasuunnitelma ja vuosikertomus niveltyvät johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ne eivät voi olla erillisiä tai erimittallisia asiakirjoja. Strategian pitkän aikavälin tavoitteita vastaavat vuositasen toimenpiteet kuvataan toimintasuunnitelmassa, jonka avulla käytännön työ ja tehtävät jalkautetaan yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolle saakka. Vuosikertomus kokoaa yhteen toimenpiteiden tulokset eli kuvaa järjestön toimenpiteiden vaikutukset. Jos seuranta ja arviointi on järjestössä sisäänrakennettu toimintatapa, syntyy vuosikertomus luontevasti toiminnan tulosten arvioinnin yhteydessä.

Seurannan ja arvioinnin mielekkyyden kannalta ratkaisevaa on, että järjestön johto kokoaa toiminnan tulokset yhteen ja arvioi niiden vastaavuutta asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin tärkein tehtävä on osoittaa, jatkaako järjestö valitsemallaan polulla kohti haluamaansa tulevaisuutta vai onko visiota sekä sen mukaisia tavoitteita ja toimenpiteitä muutettava tai määriteltävä uudelleen. Viime kädessä kyse on järjestön elinvoimaisesta ja menestyksekkäästä tulevaisuudesta.



OVATKO JÄRJESTÖSI STRATEGIA, TOIMINTASUUNNITELMA JA VUOSIKERTOMUS LINJASSA KESKENÄÄN? MITEN NIIDEN YHTEENSOPIVUUTTA VOISI KEHITTÄÄ?



## Vaikutusten arvioinnin yleiset periaatteet:

- + Vaikutusten arviointi on koko järjestön yhteinen toimintatapa ja kiinteä osa strategista johtamista.
- + Olennaista on pysähtyä ja kysyä, mistä tiedämme onnistuneemme.
- + Vaikutusten arviointi on inhimillistä ajattelu- ja päättelytoimintaa, siksi terve järki kannattaa pitää mukana – metsä pitää nähdä puilta.
- + Arvioinnin johtopäätökset ovat osa oppimisprosessia, jossa asetettuja tavoitteita, tehtyjä valintoja ja käytännön toimenpiteitä voi ja pitää muuttaa saatujen tulosten perusteella.

## Toimivan vaikutusketjun laatimisessa huomioitavaa:

- + Tavoitteiden ja niitä vastaavien tekojen selkeä määrittely on välttämätön ehto onnistuneelle arvioinnille.
- + Toimiva vaikutusketju yksinkertaistaa monimutkaisuutta – Rajaa, priorisoi ja toteuta!
- + Mieti, mikä on olennaista vaikutusketjussasi. Näe kokonaisuudet – älä huku yksityiskohtiin.
- + Rajaa arvioinnin kohde ja käy koko vaikutusketju läpi loppuun saakka ja laajenna vasta sitten.
- + Seuraa ja arvioi vaikutuksia (muutoksia), ei pelkästään toimenpiteitä.

## Onnistuneen todentamisen (mittaroinnin) edellytykset:

- + Tavoitteet on selkeästi määritelty ja ne vastaavat tunnistettua tarvetta.
- + Tavoitteet ovat toteuttamiskelpoisia.
- + Toteutuksessa tehdään tavoitteita vastaavia toimenpiteitä eikä jotain muuta.
- + Toimenpiteiden kohde tai kohderyhmä on tunnistettu ja rajattu.
- + "Mittarointi" on hyvä renki mutta huono isäntä.

