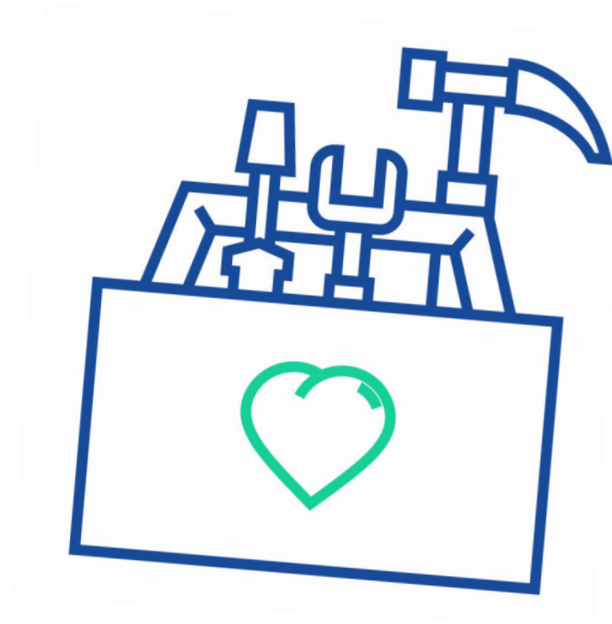


# VAIKUTTAVUUDEN JÄLJILLÄ Hyvän Mitta<sup>♥</sup>

Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen



## ESIPUHE 3

## JOHDANTO 4

### LUKU 1: VAIKUTTAVUUSKETJU 7

#### TARVE 8

Palvelujen pirstaleisuus paljastui | Rajaa laaja ilmiö | Rakastu ongelmaan, älä ratkaisuusi | Avainkysymykset | Rahoittajan muistilista

#### VISIO 10

Me-säätiön visio on nolla syrjäytynyttä nuorta | Mieti, miltä maailma näyttää | Varo retorisia visioita | Avainkysymykset | Rahoittajan muistilista

#### TAVOITTEET 11

Me-talo | Pilko kohderyhmä segmentteihin | Älä määrittele tekemistä tavoitteeksi | Avainkysymykset | Rahoittajan muistilista

#### RESURSSIT JA TOIMENPITEET 13

Etsi tasapaino kokeilujen ja kehittämisen välille | Älä lupaa liikoja | Avainkysymykset | Rahoittajan muistilista

#### TULOKSET 14

Hyvinvointivalmennuksella mielen hyvinvointia | Tarkkaile kielteisiä ja odottamattomia vaikutuksia | Muista lähtötilannetiedon tärkeys | Avainkysymykset | Rahoittajan muistilista

#### VAIKUTTAVUUS 15

Perhekkumppani-palvelu lisää perheiden hyvinvointia | Kokeiluista skaalaan | Älä yliarvioi vaikuttavuutta | Avainkysymykset | Rahoittajan muistilista

### LUKU 2: VAIKUTTAVUUDEN TODENTAMISEN KYMMENEN KÄSKYÄ 16

### LUKU 3: VAIKUTTAVUUSRISKIEN ARVIOINTI 19

#### LIITE: TYÖPOHJAT 21

Ongelmapuu

Vaikuttavuusketju

Tarpeen määrittely

Tavoitteiden asettaminen

Riskienn tunnistaminen

Haittojen arviointi

Riskienn arviointi

Hyvän Mitta -hanke toteutettiin vuosina 2016–2019.

Hankkeen pääkumppaneina ja rahoittajina toimivat: Kela, Me-säätiö, Opetushallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö, Sitra, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA ja valtioneuvoston kanslia.

Lue tarkemmin hankkeen tuloksista ja sen toteuttajista osoitteesta: [hyvanmitta.fi](http://hyvanmitta.fi).

Julkaisun kirjoitti Katja Anoschkin ja toimitti Kaskas Media Oy.

# ESIPUHE

Nuorten syrjäytyminen, väestön ikääntyminen ja liikunnan puute ovat esimerkkejä ilmiöistä, joilla on laajoja vaikutuksia suomalaisten hyvinvointiin ja koko yhteiskuntaan. Nämä ilmiöt ja monet muut kansalliset ja kansainväliset trendit haastavat olemassa olevia palveluja ja luovat uusia tarpeita, joiden ratkaisemiseen aikaisemmin hyviksi todetut toimintatavat eivät välttämättä riitä.

Lähdimme etsimään kaikkein tehokkaimpia tapoja ratkaista yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnin haastetta. Mukana työssä oli laaja ja edustava kumppanijoukko. Syntyi Hyvän Mitta -hanke, jonka aikana vuosina 2016–2019 kehitimme kymmenien organisaatioiden vaikuttavuutta ja testasimme työkaluja arvioinnin parempaan toteutukseen. Tämä opas on syntynyt näiden oppien pohjalta.

Oppaalla on kaksi kohderyhmää. Se on tarkoitettu kaikille, jotka haluavat kehittää toimintansa vaikuttavuutta. Suomeen tarvitaan lisää yrityksiä, järjestöjä, säätiöitä ja julkisia toimijoita, jotka tarkastelevat kriittisesti toimintansa vaikutuksia ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Vaatii suurta rohkeutta arvioida, onko oma toiminta todella vaikuttavaa vai hoidetaan-ko ongelmaan puuttumisen sijasta vain seurauksia.

Opas on tarkoitettu myös rahoittajille, olivatpa he ministeriöiden edustajia, vaikuttavuussijoittajia tai kuntien hankintamattilaisia. Kun resurssit ovat rajalliset, on tärkeää pystyä ohjaamaan varat sinne, mistä on saavutettavissa paras mahdollinen hyöty. Usein tulokselliset toimintamallit ovat niillä, jotka uskaltavat kysyä kaikkein vaikeimmat kysymykset ja johdavat toimintaansa vaikuttavuusperusteisesti. Oppaan työkalut auttavat erottamaan tällaiset vaikuttavuuden jyvät akanoista sekä suuntaamaan rahoituksen vaikuttavaan toimintaan.

Lämmin kiitos pääkumppaneillemme ja hankkeen rahoittajille: Kelalle, Me-säätiölle, Opetushallitukselle, opetus- ja kulttuuriministeriölle, Sitralle, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskus STEAlle ja valtioneuvoston kanslialle. Lämmin kiitos myös kaikille hankkeeseen osallistuneille yhteiskunnallisille yrityksille ja järjestöille sekä arviointien tekijöille ja muille yhteistyökumppaneille.

*Katja Anoschkin*

26. marraskuuta 2019

Helsinki



***Usein tulokselliset toimintamallit ovat niillä,  
jotka uskaltavat kysyä kaikkein vaikeimmat kysymykset.***

# JOHDANTO

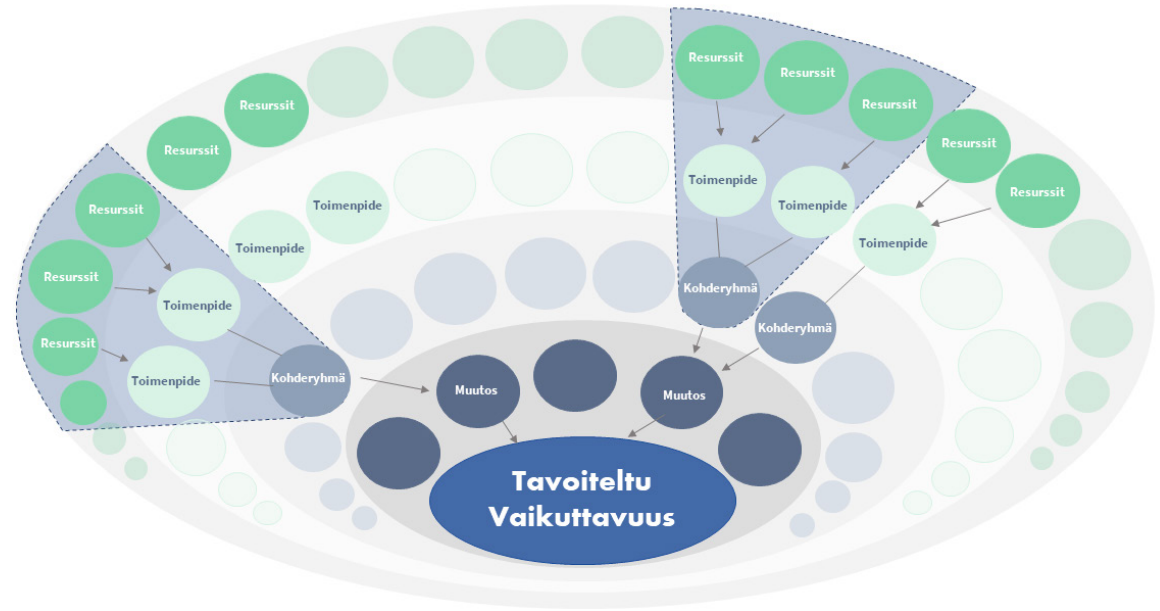
**Mutkikkaiden ja moniulotteisten ongelmien, kuten pitkäaikais-työttömyyden tai nuorten syrjäytymisen, ratkaisemiseksi tehdään jo paljon. Kaiken tämän arvokkaan mutta monesti pirstaleisen tekemisen tuloksia ja vaikuttavuutta on usein hankalaa arvioida. Hyvän Mitta -hanke kehitti työkaluja ohjaamaan resursseja toimintaan, joka tuottaa vaikuttavia ratkaisuja.**

Resurssit ovat aina rajalliset. Siksi rahoituksella ei kannata ostaa vain suoritteita, kuten kurseja työttömille tai liikuntatapahtumia vähän liikkuville ilman, että tiedetään niiden vaikutus osallistujien työllistymiseen tai pysyvämpään liikunnan harrastamiseen. Resurssit kannattaa ohjata sellaiseen toiminnan kokonaisuuteen, joka johtaa tavoiteltuihin muutoksiin parhaiten, oli tavoitteena nopeampi työllistyminen, arjen aktiivisuuden lisääminen tai koulumenestyksen parantuminen.

Tämä tarkoittaa toiminnan toteuttajille, kuten yrityksille, järjestöille ja säätiöille, jatkuvaa oppimista, tulosten seuranta sekä toiminnan kehittämistä ja ohjaamista tietoon perustuen. Kyse on ennen kaikkea rahoittajien ja toiminnan toteuttajien ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta.

Tätä ydinajatusta, eli vaikuttavuuden lisäämistä, Hyvän Mitta -hanke toteutti kehittämällä sekä käytännön työkaluja että toimintatapoja. Iso rooli oli myös vertaisoppimisella. Siksi olemme erityisen kiitollisia siitä, että mukana hankkeessa olleet tahot ovat uskaltaneet jakaa omia kokemuksiaan muille hankkeen aikana.

Kuva 1. Vaikuttavuuden ekosysteemi. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy useiden toimijoiden samaan suuntaan tekemän työn tuloksena. Lähde: mukailtu Sitran Vaikuttavuuden Bootcamp -materiaalista.



## Hyvin toimiva vaikuttavuusekosysteemi vauhdittaa muutosta

Yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan useita samaan suuntaan vaikuttavia toimenpiteitä. Ilmiön eri tekijöiden välillä on keskinäisriippuvuuksia, eivätkä vaikutusten syy-seuraussuhteet ole selkeitä ja pysyviä. Luvussa 1 esitellään vaikuttavuusketju, jonka avulla voidaan tunnistaa ja mallintaa näitä suhteita.

Syy-seuraussuhteiden monimutkaisuuden vuoksi yhden parhaan ratkaisun löytäminen on käytännössä lähes mahdotonta. Riskinä on, että hoidetaan vain ongelman oireita eikä itse tautia – vaikuttavuuskielellä ilmaistuna juurisytä. Toisaalta juuri tässä piilee hyvin sisäistetyn vaikuttavuusajattelun mahdollisuus. Esimerkiksi syrjäytymisen oireiden hoito on kallista. Se maksaa monelle eri taholle niin menetettyinä verotuloina ja hoitokustannuksina aiheuttavina sairauksina kuin vaikkapa huostaanottoina. Vaikuttava puuttuminen ongelmaan vaatii rahaa mutta maksaa itsensä takaisin pidemmän ajan kuluessa.

Jotta voidaan saavuttaa merkittäviä muutoksia, pitää tunnistaa yksittäisten toimenpiteiden merkitys osana vaikuttavaa kokonaisuutta. Se on tärkeämpää kuin yrittää tarkasti eristää toimenpiteiden itsenäistä vaikuttavuutta. Julkisen sektorin, kuten kuntien, virastojen tai ministeriöiden, pitää keskittyä tekemään mahdolliseksi vaikuttavuusekosysteemien toiminta (kuva 1).

Ekosysteemin osana monet eri lähtökohdista ponnistavat toimijat ratkaisevat yhdessä ongelmia ja luovat suurempaa vaikuttavuutta kuin mihin kukaan yksin pystyisi.

Vaikuttavuuden todennus on mahdollista, kun vaikuttavuusketjuun kiinnitetään sitä tukeva mittaristo. Luvut 2 ja 3 antavat käytännönläheisiä ohjeita vaikuttavuuden mittaamiseen, mittariston rakentamiseen ja tarvittavien tietojen keräämiseen.

## Toimintamallien vaikuttavuutta kannattaa vertailla

Eri toimintamalleja voidaan arvioida ja vertailla keskenään. Tämä tapahtuu suhteuttamalla toisiinsa toimintamallien odotettu vaikuttavuus eli *vaikuttavuuspotentiaali*, todennäköisyys vaikuttavuuden syntymiselle eli *vaikuttavuusriski* ja toimintamallin *kokonaiskustannukset* tai vaadittava investointi.

Käytännössä siis esimerkiksi korkean riskin sisältävää ja huomattavaa investointia vaativaa mutta vaikutuksiltaan potentiaalisesti huomattavan vaikuttavaa hanketta voidaan verrata halvempaan ja riskittömämpään toimintamalliin, jonka oletetut vaikutukset ovat kuitenkin pienemmät.

Vaikuttavuuspotentiaali kertoo, mihin tarpeeseen toimintamalli vastaa sekä mitä ja kuinka suuria muutoksia saadaan aikaan ja kenelle. Vaikuttavuusketju ja sen pohjalta kerätty tieto toimivat vaikuttavuuspotentiaalin jäsentämisen työkaluina.

Oppaan luvussa 3 käsitellään vaikuttavuusriskien arviointia. Vaikuttavuusriskien arviointia voidaan käyttää myös arviointisuunnitelman teossa.

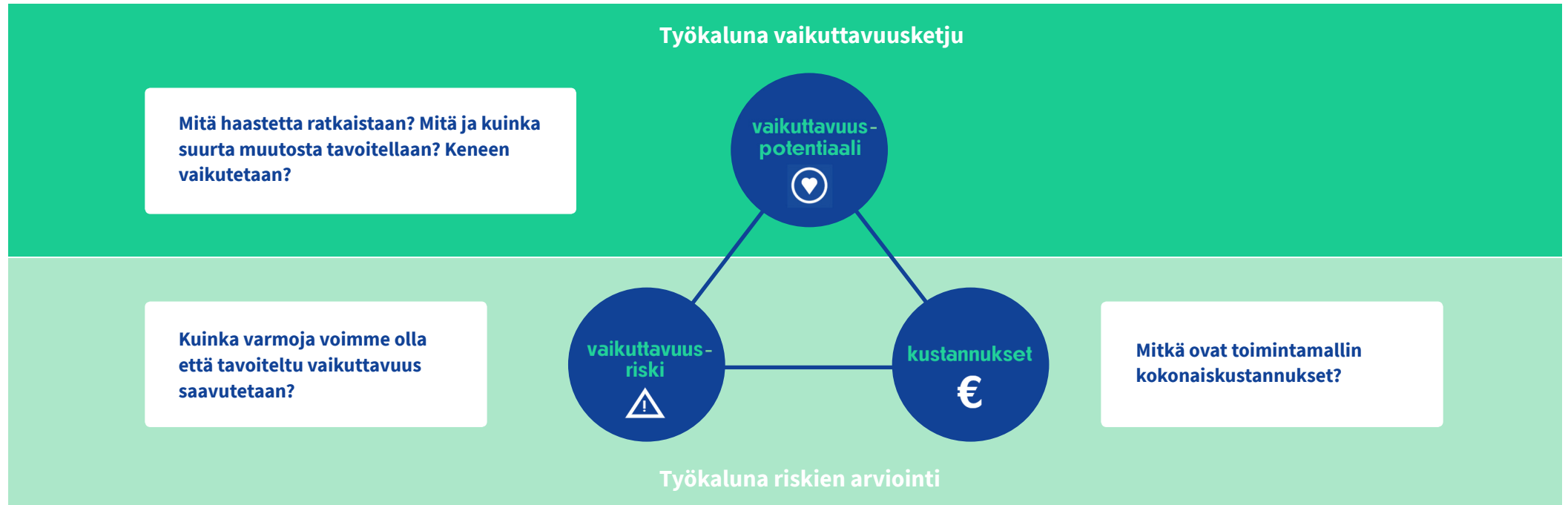
Näiden kolmen elementin pohjalta voidaan rakentaa vaikuttavuuden kehittämisen, johtamisen ja päätöksenteon kokonaisuus hyvin erilaisiin toimintamalleihin, palveluihin ja hankkeisiin. Tärkeää on muistaa, että vertailut ovat aina keskustelun käynnistäjiä eivätkä päätöspisteitä.

### MITÄ ON YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS?

Vaikuttavuus ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet eivät ole vakiintuneita. Vaikutuksella tarkoitetaan tyyppisesti kaikkia toiminnan seurauksena välittömästi tai välillisesti syntyviä muutoksia yhteiskunnassa, ihmisissä tai ympäristössä.

Kaikella toiminnalla on jotain vaikutusta yhteiskuntaan, mutta vaikuttavuus vaatii tavoitteellisuutta. Hyvän Mitta-hankkeessa olemme määritelleet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden inhimilliseksi hyvinvoinniksi ja positiiviseksi yhteiskunnalliseksi muutokseksi, joka syntyy usean toimijan samaan tavoitteeseen tähtäävän toiminnan tuloksena.

Kuva 2. Vaikuttavuuden arvioinnin ja johtamisen kokonaisuus.



## Käytännön esimerkkejä vaikuttavuudesta

Hyvän Mitta -hankkeeseen osallistui useita yhteiskunnallisia yrityksiä, yhdistyksiä ja järjestöjä. Esittelemme tarkemmin kolmen toimijan kehittämiä toimintamalleja. Näitä kolmea ja muutamaa muuta todellista esimerkkiä hyödynnetään eri kohdissa opasta havainnollistamaan vaikuttavuusketjun käyttöä ja vaikuttavuuden todentamisen tapoja.

### SOS-Lapsikylä: Perhecumppani-palvelu

SOS-Lapsikylän Perhecumppani-palvelu kehitettiin tilanteisiin, joissa perhe ei vaikuta hyötyvän saamistaan tukipalveluista tai perheenjäsenten luottamus palvelujärjestelmään horjuu. Riskinä on, että perhe tarvitsee jatkuvasti raskaampia palveluita ja lopulta lapset joudutaan sijoittamaan oman kodin ulkopuolelle.

Hyvän Mitta -hankkeen aikana toteutetun arvioinnin tavoitteena oli todentaa toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta sekä tulosten ja vaikuttavuuden syntymisen prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Arvioinnin johtopäätöksenä todettiin, että Perhecumppani-palvelulla on merkittävä ja laaja-alainen vaikutus perheiden hyvinvointiin.

Arvioinnin mukaan Perhecumppani on myös välillinen vaikutus palvelujärjestelmän mahdollisuuksiin painottaen ennaltaehkäiseviä palveluja. Palvelu pystyy kohdentamaan resursseja ehkäisevästi perheiden tarpeiden mukaan. Se voi muuttaa sosiaalipalvelujen kustannusrakennetta, kun painopiste siirtyy raskaista kevyempiin palveluihin.

### Lahden Diakonialaitos: Hoivaa ja leiki -ryhmäinterventiot

Vauvan Taika on vuonna 2012 Lahden Diakonialaitoksen käynnistämä hanke raskaana olevien äitien varhaisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Toiminnassa kehitetyn Hoivaa ja leiki -ryhmäintervention on aikaisemmassa tutkimuksessa todettu vähentävän äitien masennusta sekä parantavan äidin ja lapsen varhaista vuorovaikutusta. Toiminta on levinnyt kolmelle paikkakunnalle osaksi neuvoloiden toimintaa.

Hyvän Mitta -hankkeen aikana toteutetun arvioinnin tarkoitus oli tuottaa suosituksia intervention levittämiseen ja vaikuttavuuden jatkuvaan seurantaan. Arvioinnissa jäsenettiin palvelun vaikuttavia tekijöitä, arvioitiin levittämistä estäviä ja edistäviä tekijöitä ja muotoiltiin laskentamalli kustannus-hyöty-suhteen arviointiin.

Arvioinnin suositusten mukaan toimintamallin laajentamisessa kannattaa keskittyä siihen, että mahdollisimman monella alueella olisi edellytykset saada vähintään 20–25 prosenttia kohderyhmästä toiminnan piiriin.

### Dynamo Juniorit: hyvinvointivalmennus

Dynamo Juniorien hyvinvointivalmennus tarjoaa nuorille vapaa-ajan harrastusryhmän, jossa otetaan huomioon nuorten kehitykseen ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet. Ryhmä on kohdennettu erityisesti lapsille ja nuorille, jotka eivät ole kiinnittyneet harrastuksiin aikaisemmin tai joilla on harrastamiseen liittyviä esteitä. Valmennuksen keskiössä ovat terveelliset elintavat, hyvinvointia tukevat tekijät, osallisuus, sosiaalisuus ja toiminnan maksuttomuus.

Parhaillaan meneillään olevassa arviointitutkimuksessa selvitetään hyvinvointivalmennuksen vaikutuksia laajasti hyvinvoinnin ja terveyden eri osa-alueisiin, kuten digitaaliseen pelaamiseen, fyysiseen aktiivisuuteen, positiiviseen mielen-terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin ja vapaa-ajan viettämisen tapoihin. Alustavien tulosten mukaan interventio on parantanut ensisijaisesti nuorten positiivista mielenterveyttä ja itsetuntoa. Ryhmän osallistujat ovat myös sitoutuneet toimintaan koko toimintavuodeksi.

# VAIKUTTAVUUSKETJU

Vaikuttavuusketju on työkalu vaikuttavuuden suunnitteluun, johtamiseen ja arviointiin. Se on kuvaus siitä, mitä muutosta halutaan saada aikaan ja miten.

Vaikuttavuus- tai vaikutusketjusta esitellään arvioinnin kirjallisuudessa useita sovelluksia. Sellaisia ovat muun muassa IOOI-ketju (eng. *input, output, outcome* ja *impact* eli panos-tuotos-vaikutus-vaikuttavuus- ketju) ja muutoksen teoria (eng. *Theory of Change*).

Vaikuttavuusketju on yksinkertainen kuvaus toimintamallin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden syntymisestä. Kun ketjuun liitetään tiedonkeruu ja mittaristo (katso luku 3), vaikuttavuutta voidaan myös todentaa uskottavasti.

Erilaiset vaikutusketjut kuvaavat tyypillisesti, miten resurssien, toimenpiteiden ja tuotosten avulla saadaan aikaan muutos ihmisten elämäntilanteessa tai käyttäytymisessä. Lisäksi ketjussa kuvataan, mikä on näiden muutosten yhteys yhteiskunnallisella tasolla näkyvään laajempaan muutokseen esimerkiksi palveluiden käytössä tai väestön terveydessä. Tyypillisesti ketju rakennetaan käytettävissä olevista resursseista kohti yhteiskunnallista vaikuttavuutta.





Hyvän Mitan vaikuttavuusketju sen sijaan yhdistää tarpeen ja tavoitteiden määrittelyn kiinteäksi osaksi ketjua. Tärkeintä on asettaa yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle visio, joka on johdettu olemassa olevasta tarpeesta. Kun visio on määritelty, asetetaan sen saavuttamiseen vaadittavat konkreettiset tulostavoitteet. Vasta tavoitteiden asettamisen jälkeen tulee miettiä ratkaisuja ja niihin vaadittavia resursseja. Tarkastelun tavoitteena on siirtää painopistettä olemassa olevasta toiminnasta toiminnan kehittämiseen sekä käytettävissä olevista resursseista vaikuttavuuteen investointiin.

Ketjua voidaan hyödyntää organisaatiossa eri tasoilla ja toiminnan eri vaiheissa. Se toimii sekä yksittäisissä toimenpiteissä että koko organisaation tasolla, kun määritellään toiminnan vaikuttavuutta. Vaikuttavuusketjua voidaan yhtä hyvin hyödyntää toiminnan suunnittelussa tai arvioinnissa kuin viestinnässä.

Ketjun osia pohtimalla, arvioimalla ja analysoimalla organisaation työntekijöille ja sidosryhmille voi avautua uusia näkökulmia toimintaan. Näin muodostuu parempi ymmärrys siitä, miten oman toiminnan vaikuttavuus syntyy.

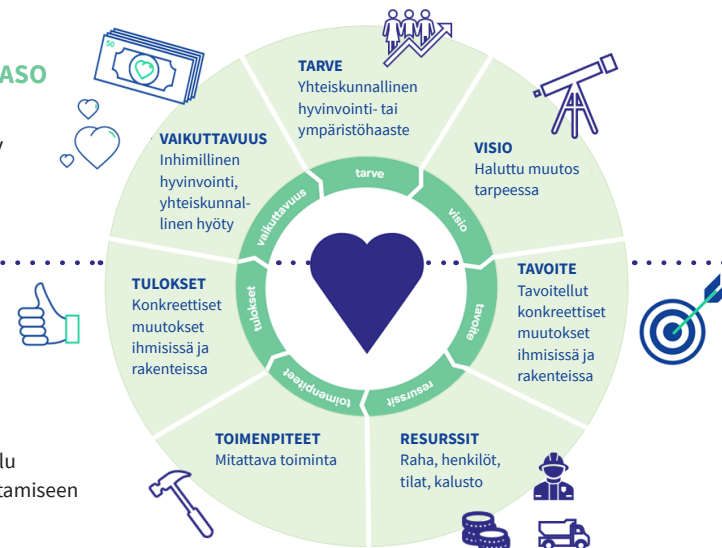
Vaikuttavuusketjun ylemmät osat *vaikuttavuus*, *tarve* ja *visio* kuvaavat laajempaa yhteiskunnallista tasoa. Ketjun osat *tavoite*, *resurssit*, *toimenpiteet* ja *tulokset* puolestaan kuvaavat konkreettisen toiminnan tasoa. Jokaisen ketjun osan on linkityttävä tiiviisti seuraavaan.

Ketjun ylempien osien syvälinen jäsenyys ja luotettava todennus on yksittäiselle organisaatiolle haasteellista. Vaikutavampien toimintamallien kehitys vaatii vaikuttavuusketjun ylempien osien määrittelyyn julkisen sektorin vahvaa panostusta. Seuraavilla sivuilla käymme läpi, miten vaikuttavuusketju-työkalua hyödynnetään käytännössä. Kokosimme parhaita käytäntöjä seuraavien symbolien alle:

-  Vinkin avulla pääset hyvin työssä alkuun.
-  Vaaranpaikka kertoo, mikä ansa kannattaa kiertää.
-  Avainkysymykset-lista auttaa erityisesti hankkeen toteuttajia työn suunnittelussa ja fokusoinnissa.
-  Rahoittajan muistilista on luettelo asioista, joita rahoittajan kannattaa pitää mielessä.

## YHTEISKUNNALLINEN TASO

- inhimillinen hyvinvointi
- yhteiskunnallinen hyöty
- systeemin kuvaaminen
- strateginen taso



## TOIMINNAN TASO

- konkreettisten muutosten aikaansaaminen

Kuva 3. Vaikuttavuusketju on työkalu vaikuttavuuden suunnitteluun, johtamiseen ja arviointiin.

# TARVE

**Vaikuttavuusketjun rakennus lähtee liikkeelle yhteiskunnallisen ilmiön ja tarpeen sekä kohderyhmän tunnistamisella ja rajaamisella. Mihin yhteiskunnalliseen haasteeseen tai mahdollisuuteen tulee tarttua ja miksi?**

Tarpeen määrittely kertoo, millaista yhteiskunnallista haastetta ollaan ratkaisemassa. Mikä on sen nykytilanne ja kehityssuunta? Miksi se on syntynyt, ja mitä inhimillisiä ja taloudellisia seurauksia sillä on? Yhteiskunnallisia ilmiöitä tai haasteita ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen, syrjäytymisen ja elintapasairaudet. Ne voivat johtaa esimerkiksi julkisten menojen kasvuun ja ihmisten hyvinvoinnin laskuun.

Toiminnan toteuttajan, kuten järjestön tai yrityksen, on tärkeää lähteä tarpeen määrittelyssä liikkeelle omasta arvopohjastaan ja perustehtävästään. Toimintaa pitää jatkuvasti peilata kohderyhmän todellisiin tarpeisiin ja toimintaympäristön muutokseen. Tarpeen määrittelyssä on tärkeä käyttää mahdollisuuksien mukaan rekisterianalyysejä, tutkimusta ja tilastoja, asiantuntija-arvioita ja kohderyhmän kokemustietoa.

Kohderyhmien tarkka pohdinta on yksi tarpeen määrittelyn tärkeimmistä vaiheista. Keitä ilmiö koskee, missä tilanteessa he ovat ja kuinka monta heitä on? Kohderyhmään kuuluvien lukumäärää on helpointa arvioida, jos henkilöt ovat julkisen palvelun

piirissä, kuten koulussa, tai saavat kohdennettua etuisuutta. Jos tarkkaa tietoa ei löydy, voidaan tarvittaessa toteuttaa aiheeseen liittyvä selvitys tai käyttää aikaisempaa tutkimusta tai asiantuntija-arvioita.

Seurausten tarkastelu kertoo, mihin on tärkeää vaikuttaa ja mitä seuraa, jos ongelmaan ei puututa. Esimerkiksi lasten vähäinen liikunta nostaa riskiä aikuisiän terveysongelmille. Ongelman seurauksia analysoimalla voidaan tunnistaa tekijät, joihin vaikuttamalla voidaan saavuttaa hyötyjä myös julkisen talouden näkökulmasta. Esimerkiksi toisen asteen koulutuksesta putoaminen lisää merkittävästi riskiä myöhemmälle syrjäytymiselle. Syrjäytymisen taloudellisia vaikutuksia pystytään laskemaan jo kohtuullisella tarkkuudella.

Juurisyiden analysointi kertoo, mitkä tekijät lisäävät riskiä ongelman syntymiselle ja mitkä yhteiskunnan rakenteet vaikuttavat ongelman syntymiseen. Juurisyöt voivat liittyä esimerkiksi pullonkauloihin palvelujärjestelmässä, rikkiinäisiin palvelupoluihin tai aikaisemmin tunnistamattomiin kohderyhmiin.

## Käytännössä: Palvelujen pirstaleisuus paljastui

SOS-Lapsikylä ja Varkaus analysoivat vuonna 2016 lastensuojelun asiakkuuksien kehitystä kaupungissa. Analyysissa tunnistettiin runsaasti palveluja käyttävä ryhmä, jonka hyvinvointi ei lisääntynyt. Syiksi tunnistettiin pirstaleiset palvelut, perheenjäsenten tilanteiden hoito erillisinä ongelmina ja vanhemmuuden tuen puute.

Asiantuntija-arvion perusteella katsottiin, että huostaanottojen tarvetta pystyttäisiin ehkäisemään varhaisemmalla ja oikein kohdennetulla kokonaisvaltaisella tuella. SOS-Lapsikylän Perhekumppani-palvelu kehitettiin vastaamaan tähän tarpeeseen.



## Rajaa laaja ilmiö

Jos tarpeen määrittelyssä lähdetään liikkeelle kovin laajasta ilmiöstä, kuten syrjäytymisestä, tarve kannattaa rajata siten, että siihen on mahdollista vaikuttaa toimijoiden käytettävissä olevilla resursseilla. Yksi vaihtoehto on rajata ongelma paikallisesti ja tarkentaa kohderyhmää, josta puhutaan. Kohderyhmäksi voidaan esimerkiksi valita tietyn kunnan lapsiperheet, joilla on useita syrjäytymisen riskitekijöitä.



## Rakastu ongelmaan, älä ratkaisuusi

Mikäli haluat aidosti ratkaista yhteiskunnallista haastetta, nykyinen toiminta ei välttämättä ole paras ratkaisu. Tarve muuttuu ajassa, joten aiemmin toimineet ratkaisut eivät välttämättä enää toimi. Todellinen tarve saadaan esiin, kun asiaa tarkastellaan kohderyhmän silmin ja pohditaan tarkemmin palvelun puutteesta aiheutuvia seurauksia.



## AVAINKYSYMYKSET

- Mihin yhteiskunnalliseen ilmiöön toiminta liittyy? Mitä haastetta ratkaisemme tai mihin mahdollisuuteen tartumme?
- Keitä ongelma koskee? Kuinka paljon heitä on?
- Millä alueella toimimme (paikallinen, kansallinen, globaali)?
- Mitä tiedämme ongelman syistä?
- Mitä tiedämme ongelman seurauksista?



## Rahoittajan muistilista

- Pyri tunnistamaan ja ennakoimaan tulevaisuuden kehitystä. Tiedätkö, miten tarve on muuttumassa?
- Määrittele tarve ja kohderyhmät selkeästi ja tuota näihin liittyvää ajantasaista, helposti hyödynnettävää tietoa. Näin saat rahoittajana vaikuttavampia ratkaisuja.
- Määrittele oman rahoituksesi rooli osana toimien kokonaisuutta, jolla haastetta pyritään ratkaisemaan. Mihin osaan kokonaisuudesta oma rahoituksesi kohdentuu?



Kuva 4. Monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen vaatii monipuolisen tiedon hyödyntämistä juurisyyden tunnistamiseksi ja mitattavien muutosten määrittelyksi.

# VISIO

**Mikä muutos halutaan saada aikaan pitkällä aikavälillä?  
Vision on katsottava riittävän kauas ja mahdollisimman rohkeasti.**

Vaikuttavuusketjun toisena vaiheena määritellään, miltä tilanne näyttää, kun tarpeeseen on vastattu. Mitä yhteiskunnallista hyötyä ja inhimillistä hyvinvointia on tarkoitus saada aikaan?

Visio kiinnittää toiminnan osaksi laajempaa yhteiskunnallista kokonaisuutta. Vähentääkö toiminta alueen työttömyyttä? Lisääkö se kotitalouksien kierrättämistä? Nopeuttaako se mielenterveyskuntoutujien toipumista?

Vision on tärkeää olla tasapainoinen. Visiossa on tärkeää määritellä vähintään tavoitellut inhimilliset hyödyt. Lisäksi kestävä rahoituksen turvaamiseksi visiossa kannattaa määritellä muutokset, joilla on vaikutuksia julkiseen talouteen. Esimerkiksi vanhuspalvelujen visio voisi olla, että vuonna 2030 yli 92 prosenttia yli 75-vuotiaista asuu kotona toimintakykyisinä.

Vaikka vision on hyvä olla kunnianhimoinen ja pitkälle katsova, sen on oltava myös konkreettinen. Vain ymmärrettävä ja mitattava visio todella ohjaa toimintaa. Kun kyseessä on laaja ja monimutkainen yhteiskunnallinen haaste, visio on harvoin saavutettavissa vain yhden toimijan toimenpiteillä. Visioiden tulisi olla jaettuja useiden eri toimijoiden kesken. Tällöin on erityisen tärkeää pitää huolta vision ymmärrettävyydestä.

Kun visio on riittävän rohkea, se herättää kuulijoissa sekä epäuskoa että innostusta. Vision tulee kuitenkin olla saavutettavissa. Rajaa siis visio toiminnan todellisten vaikutusmahdollisuuksien mukaan.



## Käytännössä: Me-säätiön visio on nolla syrjäytynyttä nuorta

Me-säätiö on laskenut, että vuonna 2017 Suomessa oli noin 66 000 syrjäytynyttä 15–29-vuotiasta nuorta. Koko organisaation visioksi asetettiin, että vuonna 2050 Suomessa on nolla syrjäytynyttä nuorta. Me-säätiön ohjelmatyössä visiota on myös tarkennettu eri ohjelmien kohderyhmien ja alueiden mukaan.

Esimerkiksi rakenteilla olevan Me-talon alustavaksi visioksi on määriteltä, että vuonna 2025 lasten perhetaustasta johtuvat erot eivät näy koulumenestyksessä. Alustavan vision mukaan vuonna 2030 kohdealueella 15–29-vuotiaiden koulutus- ja työllisyysasteen kehitys on kääntynyt positiiviseksi.



## Mieti, miltä maailma näyttää

Määrittele visio tavoiteltavana lopputulemana. Miltä maailma näyttää teidän toimintanne myötä? Mitattavuutta helpottaa, jos pystyt määrittelemään tarkasti kohderyhmän, eli ihmiset, joiden elämään vaikutatte.



## Varo retorisia visioita

Tyypillinen vaikuttavuutta koskeva visio on ”kuntalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen”. Visio jää ympäröivään puheen tasolle, eikä sen toteutumista voi seurata ja arvioida. Tarkista, pystytkö määrittelemään, mikä on tämän hetken tilanne suhteessa visioon. Jos lähtötilannetta ei pysty määrittelemään, visiossa käytettyjä käsitteitä ja kohderyhmää on syytä tarkentaa.



## AVAINKYSYMYKSET

- Minkä muutoksen yhteiskunnallisessa tarpeessa haluamme saada aikaan?
- Halutaanko muutos saada aikaan valtakunnallisella, paikallisella vai kansainvälisellä tasolla?
- Minkä suuruinen muutos on esimerkiksi euroissa tai kohderyhmän koossa?
- Millä aikavälillä muutos tapahtuu?



## Rahoittajan muistilista

- Pohdi, tavoitteletko taloudellisia vaikutuksia, kuten pienentyneitä kuluja tai kasvaneita tuloja, vai ainoastaan hyvinvointivaikutuksia. Jos taloudellisia vaikutuksia halutaan, niiden syntyminen pitää mallintaa etukäteen.
- Määrittele visiot aina mitattaviksi.

# TAVOITTEET

Mitä muutoksia täytyy tapahtua kohderyhmäksi valittujen ihmisten elämässä tai yhteiskunnallisissa rakenteissa, jotta visio toteutuu? Aseta muutokset tavoitteeksi.

Kun visio on selvä, on tavoitteiden asettamisen vuoro. Mitkä muutokset kohderyhmäksi valittujen ihmisten elämässä johtavat vision toteutumiseen? Muutoksia saatetaan tarvita myös yhteiskunnallisissa rakenteissa.

Kun määriteltiin tarvetta, kuvattiin ratkaistavan ongelman juurisyitä. Paluu juurisyihin auttaa löytämään konkreettiset muutosta vaativat asiat. Juurisyihin on pystyttävä tarttumaan samanaikaisesti. Koska yksittäinen toimija ei voi vaikuttaa kaikkiin juurisyihin, on tärkeää tunnistaa, kenen kanssa toimintaa kannattaisi toteuttaa yhdessä. Ketkä pystyvät yhdessä rakentamaan vaikuttavan ratkaisujen kokonaisuuden? Esimerkiksi osatyökykyisten työllistyminen voi vaatia sekä työttömien työelämävalmiuksien kehittymistä ja työnantajien rekrytointikynnyksen madaltamista että kannustavaa sosiaaliturvajärjestelmää.

Hyvä tavoite on SMART eli konkreettinen (eng. *specific*), mitattava (*measurable*), saavutettava (*attainable*), merkityksellinen (*relevant*) ja aikaan sidottu (*time bound*). Konkreettisuus ja saavutettavuus toteutuvat, kun tavoitteiden käsitteet ovat

yksiselitteisiä ja kohderyhmä rajattu tarkasti. Jos mahdollista, tavoite kannattaa määritellä tulosmuodossa, jolloin tavoite on itsessään mittari. Tulosmuotoinen tavoite voisi olla esimerkiksi ”toisen asteen koulutusten keskeytykset vähenevät 15 prosenttia”. Tavoitetasoa voi yrittää haarukoida tarkemmaksi tarkastelemalla muiden saman kohderyhmän kanssa työskentelevien toimijoiden tavoitteita.

Koska tulostavoitteet ovat luonteeltaan voimakkaan ohjaavia, niiden määrittelyssä kannattaa olla tarkkana. Esimerkiksi tulostavoite ”työllistyneiden määrään lisäys” ei välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen, jos perimmäinen päämäärä on työllistyminen pitkäaikaisesti osaamista vastaavaan työhön.

Tavoitteet voivat olla myös keskenään ristiriidassa. Esimerkiksi lastensuojelussa tavoitteena voi olla yhtäältä vähentää sijoituksia kodin ulkopuolelle ja toisaalta parantaa lapsen hyvinvointia. Tällöin tavoite voidaan määritellä ehdolliseksi, eli vähennetään sijoituksia siten, ettei lapsen hyvinvointi vaarannu. Näin tavoitteet tasapainottuvat eivätkä ohjaa toimintaa väärään suuntaan.

## Käytännössä: Me-talo

Me-säätiön vaikuttavuuslogiikka perustuu syrjäytymiseltä suojaavien tekijöiden tuottamiseen lapsille ja nuorille, joilla on yksi tai useampia ylisukupolvisen syrjäytymisen riskitekijä. Syrjäytymisen riskejä ja suojaavia tekijöitä on tunnistettu sekä kohortti 87 -tutkimusaineistoa analysoimalla että tutkijoiden ja asiantuntijoiden yhteistyöllä.

Tämän työn pohjalta alustavaksi tavoitteeksi uudelle Me-talolle on määritelty muun muassa alle kouluikäisten lasten oppimisedellytysten ja kognitiivisten taitojen vahvistuminen. Me-talon tavoitteita ovat myös koululaisten oppimismotivaation ja koulu-menestyksen edistäminen, lasten sosiaalisten, kielellisten ja matemaattisten taitojen parantuminen sekä yksinäisyyden, turvattomuuden ja häiriökäyttäytymisen väheneminen.



## Pilko kohderyhmä segmentteihin

Kohderyhmää kannattaa segmentoida eli jakaa osiin, jos se vain on mahdollista. Esimerkiksi Diakonissalaitoksen Vamos-toiminnan arvioinnissa määriteltiin tavoitteet kolmelle eri kohderyhmälle. Alkuperäinen tavoite, työllistyminen tai opiskelupaikkaan kiinnittyminen, ei ollut sopiva kaikille nuorille. Se ei tuonut esille kaikkia tärkeitä muutoksia, joita toiminnalla saatiin aikaan nuorten elämässä.

Yhdeksi segmentiksi määriteltiin nuoret, jotka todennäköisesti työllistyvät kevyillä tukitoimilla. Toisen segmentin muodostivat nuoret, joiden osalta tavoiteltiin muun muassa omien voimavarojen vahvistamista työllistymisvalmiuksien parantamiseksi. Kolmanneksi sektoriksi määriteltiin nuoret, joiden osalta pyrittiin vähentämään ensisijaisesti muiden palvelujen käyttöä ja lisäämään toimijuutta.



## Älä määrittele tekemistä tavoitteeksi

Jos tavoitteessasi lukee kehitetään, tehdään tai tuotetaan, ole tarkkana. Tekeminen tai tuotokset eivät vielä tarkoita, että syntyy hyvinvointia. Siksi tavoitteiden täytyy koskea ihmisten elämässä tapahtuvia muutoksia. Siihen johtava toiminta ja rahoitus ovat vain välineitä.

**Hyvä tavoite on  
itsessään mittari.**



### AVAINKYSYMYKSET

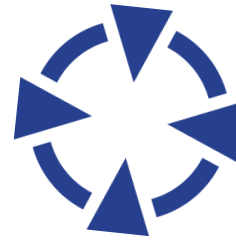
- Mitä muutoksia pitää tapahtua, jotta visio toteutuu?
- Minkälaisia muutoksia valittujen kohderyhmien elämään tai yhteiskunnallisiin rakenteisiin tavoitellaan?
- Onko kohderyhmä segmentoitavissa eli jaettavissa tarkempiin alaryhmiin?
- Kuinka suurta muutosta tavoitellaan eri segmenteissä? Kuinka monessa henkilössä muutos halutaan saada aikaan? Missä ajassa tavoitteet on tarkoitus saavuttaa?
- Mihin juurisyyhyyn toiminta tarttuu?

### Rahoittajan muistilista

- Määrittele yhdessä ratkaisujen tuottajien kanssa konkreettiset muutostavoitteet. Se sitouttaa ja varmistaa, että tunnistetaan tarvittavat muutokset ja sopiva tavoitetaso.
- Jätä ratkaisujen tuottajille tilaa kehittää paras mahdollinen tapa saavuttaa tavoitteet.
- Seuraa yhteiskunnan kehitystä ja vaikuta siihen omalta osaltasi. Tavoitellun vaikuttavuuden saavuttaminen voi vaatia muutoksia myös yhteiskunnan rakenteissa tai palvelujen yhteensovittamisessa.

Kuva 5. Tavoitteita määritellään tyypillisesti yleiselle tai toiminnan tasolle. Tällöin vaikuttavuutta ei voi arvioida. Määrittele tavoitteet strategiselle tasolle. Kuva on mukailtu BroadScope Oy:n materiaaleista.

# RESURSSIT JA TOIMENPITEET



**Millä toimenpiteillä muutos saadaan aikaan? Millaisia resursseja tarvitaan, ja miten ne jaetaan? Vastaukset näihin yksinkertaiselta tuntuviin kysymyksiin edellyttävät organisaatiolta hyvää itsetuntemusta ja jopa itsetutkiskelua.**

Resurssit ja toimenpiteet ovat periaatteessa vaikuttavuusketjun yksinkertaisimmat osiot. Ne kertovat, millä taloudellisilla ja muilla voimavaroilla toimintamalli johtaa tavoiteltuihin tuloksiin. Kunnolliset vastaukset kysymyksiin edellyttävät organisaatiolta itsetuntemusta. Sen täytyy ymmärtää, miten sen toiminta tuottaa halutun muutoksen. Mikä on toiminnassa erityistä, ja mikä siinä takaa muutoksen kestävyuden? Toiminnan avaintekijöiden tai edellytysten tunnistaminen on tärkeää.

SOS-Lapsikylän Perhekumppani-palvelussa halutun muutoksen aikaansaamisen edellytyksiksi tunnistettiin muun muassa työntekijöiden palvelujärjestelmän tuntemus ja ajankäytön joustavuus. Iceheartsien toimintamallissa erityisiä tekijöitä ovat muun muassa toiminnan pitkäkestoisuus (toiminta kestää 12 vuotta) ja työntekijöiden pysyvyys.

Kun määritellään toimintaa ja resursseja, kannattaa kartoittaa olemassa olevia tutkimuksia, palveluja ja toimintamalleja, joilla tuloksia on saatu aikaisemmin aikaan. Suunnittelu- vaiheessa on ennakoitava, kuinka paljon resursseja minkäkin toimenpiteen toteutus vaatii ja miten rahan, henkilötyövuosien ja yhteistyökumppanien osaamisen käyttö jakautuu ajallisesti ja eri toimenpiteiden välillä.

Kumppanuuksien avulla on mahdollista yhdistää sekä resursseja että erilaisia toimenpiteitä kohderyhmien näkökulmasta toimivammaksi kokonaisuudeksi, kuten ehjäksi palvelupoluksi. Kun yhteistyötä ohjaa jaettu tavoite, resurssien käyttö tehostuu.

***Organisaation täytyy ymmärtää, miten sen toiminta tuottaa halutun muutoksen.***



## Etsi tasapaino kokeilujen ja kehittämisen välille

Prosessien ja toimeenpanon tarkan määrittelyn ja ketterän kehittämisen välillä on hyvä löytää tasapaino. Pohdi, kuinka paljon kannattaa jättää tilaa toteuttaa nopeita kokeiluja ja kehittää toimintaa.



## Älä lupaa liikaa

Toimenpiteet ja resurssit täytyy suhteuttaa tarpeeseen ja tavoitteisiin. Riski on, että luvataan enemmän tuloksia kuin pystytään realistisesti toiminnalla tuottamaan.



## AVAINKYSYMYKSET

- Mitä resursseja (esimerkiksi osaaminen, raha, kumppanuudet) tarvitaan tulosten saavuttamiseksi?
- Mille oletuksille toimintamalli pohjautuu? Onko näille oletuksille olemassa olevaa tutkimusnäyttöä, asiantuntijatietaa ja kohderyhmältä saatua kokemustietoa?
- Mitä tehdään, kuinka paljon tai usein toimintaa järjestetään ja kenen kanssa?
- Mitkä asiat lisäävät todennäköisyyttä saada aikaan pysyviä muutoksia?
- Mitä teemme nyt eri tavalla kuin muut toimijat?



## Rahoittajan muistilista

- Mieti, paljonko olet valmis maksamaan tulosten saavuttamisesta. Arvio voi perustua odotettuun taloudelliseen hyötyyn tai hyvinvoinnin lisääntymiseen.
- Käy toimijoiden kanssa avointa keskustelua tavoitteiden saavuttamisen kustannuksista. Keskustelujen jälkeen tavoitetasoa täytyy mahdollisesti muuttaa.
- Pohdi, miten rahoituksen avulla voi kannustaa tavoitteen saavuttamiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

# TULOKSET

Tuloksia arvioidaan aina suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Tämä pätee myös toisinpäin: tavoitteet tulee asettaa siten, että niiden tuloksellisuutta voidaan arvioida. Toiminnan suunnitteluvaiheessa tavoite pilkotaan konkreettisiksi seurattaviksi tuloksiksi. Tuloksissa on hyvä kertoa aina vähintään kohderyhmä, johon vaikutettiin, saavutetut tulokset ja kuinka suuri muutos oli esimerkiksi laajuutena, syvyytenä tai kestona. Esimerkiksi: Liikuntaryhmiin osallistui sata lasta, joista puolella motoriset taidot olivat suositustason alapuolelle toiminnan alkaessa. Toiminnan jälkeen heistä 90 prosenttia saavutti tavoitellun taitotason.

Tuloksen syvyys puolestaan kertoo, kuinka suuri muutos valitun mittarin mukaan saadaan aikaan. Esimerkiksi: Kohderyhmässä paino on pudonnut keskimäärin 5 prosenttia. Tulosten kesto kertoo, kuinka pitkään muutos, kuten säännöllinen vapaa-ajan liikunta, on jatkunut toiminnan päättymisen jälkeen.

Toiminnan suunnitteluvaiheessa tulee määritellä, millainen muutos on riittävä ja millainen muutoksen syvyys on merkittävä. Pyritäänkö esimerkiksi siihen, että kaikkien osallistujien toimintakyky ylittää ennalta määritellyn arvon? Vai tavoitellaanko sitä, että saadaan pienikin muutos aikaan jokaisessa osallistujassa? Jos mahdollista, tuloksia on raportoinnissa hyvä vertailla

## Käytännössä: Hyvinvointivalmennuksella mielen hyvinvointia

Dynamo Juniorien hyvinvointivalmennuksessa toiminnan arviointia toteutettiin yhteistyössä Oulun yliopiston kanssa. Tutkimuksessa on arvioitu muutoksia lasten positiivisessa mielenterveydessä, fyysisessä aktiivisuudessa ja sosiaalisissa suhteissa. Tulosten perusteella positiivinen

mielenterveys parani, mutta muissa asioissa ei muutosta havaittu. Tulokset auttavat kehittämään toimintaa sekä priorisoimaan tulosten seurannan toteuttamista. Tuloksia mitattiin hyvinvointikyselyllä, jossa oli osioita muun muassa positiivisen mielenterveyden mittarista (WEMWBS).

**Tulokset kertovat, millaisia konkreettisia muutoksia kohderyhmän ihmisten elämässä on tapahtunut toiminnan seurauksena.**

kansalliseen keskiarvoon tai muihin toimijoihin. Jos vertailukelpoinen kohderyhmä löytyy, voidaan saada tietoa siitä, mikä on hyvä tulos kyseisellä alalla. Jos tavoitteena on pääsy asiakkaan kanssa yhdessä sovittuihin päämääriin, tulostittarina voi olla esimerkiksi, kuinka monen henkilön kanssa näihin tavoitteisiin on päästy tai kuinka monen osalta lähes kaikki tavoitteet on saavutettu. Tulostittareiden on tärkeää kertoa käytännön työtä tekeville onnistumisesta.

Tulosten kirjaamisessa on huolehdittava tietojen luotettavuudesta sekä riittävän tiheästä tiedontuotannosta. Ota myös huomioon, että tulokset voivat näkyä eri aikajännteillä. Esimerkiksi koulutuksen jälkeen voidaan mitata välitöntä parannusta osallistujien osaamisessa testeillä tai kokeilla. Kahden kuukauden jälkeen voidaan seurata osaamisen pysymistä kyselyllä. Lopulta osaamisen siirtymistä käytännön työhön voidaan seurata muun muassa vertaisarvioinnilla. Mikäli koulutuksen tavoitteena on osaamisen kehittyminen, kaikki nämä mittausvaihtoehdot ovat mahdollisia.

Tulosten seurannassa olennaista on myös tulosten tiivistys. Tuloksia voidaan koota seurattaviksi avainindikaattoreiksi. Hyödylliset indikaattorit löytyvät kokeilemalla.



## Tarkkaile kielteisiä ja odottamattomia vaikutuksia

Tavoitteisiin pääsyn lisäksi on tärkeää seurata toiminnan mahdollisia haittoja sekä odottamattomia vaikutuksia. Kyselylomakkeeseen voi lisätä esimerkiksi kysymyksen: Onko toiminnasta ollut jonkinlaista haittaa tai harmia?



## Muista lähtötietojen tärkeys

Valitettavan yleinen tilanne on miettiä tuloksia ja niiden todentamista vasta, kun toiminta on jo käynnissä. Muutos pystytään todentamaan yleensä vain, jos tiedetään tilanne ennen toiminnan aloittamista. Poikkeustapauksissa lähtötilanne voidaan rakentaa jälkikäteen, jos tarvittavat tiedot ovat saatavilla esimerkiksi rekistereistä.



## AVAINKYSYMYKSET

- Mikä muuttui kohderyhmän elämässä? Mitä tuloksia toimenpiteistä seurasi?
- Millaisia kielteisiä tai odottamattomia vaikutuksia toiminnasta seurasi?
- Millä aikavälillä tulokset syntyivät? Millä mittareilla niitä seurattiin?
- Miten ja kuka keräsi tietoa?
- Kuinka pysyviä muutokset olivat?



## Rahoittajan muistilista

- Mieti, mitä tavoitteiden mukaisia tuloksia haluat raportoitavan ja mistä tieto on mahdollista saada.
- Määrittele rahoitettavan toiminnan kannalta riittävä tuloksen todentamisen taso. Tarvitaanko tutkimusta vai riittääkö itsearviointi?
- Kannusta toimijoita arvioimaan tuloksia ja kertomaan avoimesti myös epäonnistumisista.

# VAIKUTTAVUUS

Vaikuttavuusketjun viimeisessä vaiheessa tarkastelemme, mitä tulokset tarkoittavat pitkällä aikavälillä suhteessa tarpeeseen. Käymme läpi, miten tulokset palvelevat visiota.

Vaikuttavuuden analysointi antaa tietoa siitä, kuinka paljon valitulla toimintatavalla pystytään tuottamaan inhimillisiä ja taloudellisia hyötyjä yhteiskunnalle. Tätä varten voidaan luoda ennustemalli kertomaan vision mukaisesta taloudellisesta hyödyistä ja hyvinvoinnin lisääntymisestä, kun tavoitteet on saavutettu. Ennustemalli voidaan luoda esimerkiksi toiminnalle, jonka visiona on vähentää toisen asteen koulutuksesta putoavien nuorten määrää. Mallinnus taloudellisista ja inhimillisistä seurauksista kertoo, ovatko taloudelliset hyödyt suuremmat kuin toimintaan käytetyt eurot.

Yhden toimijan tai ratkaisun vaikuttavuuden erottaminen muista toimijoista ei välttämättä ole mahdollista tai edes mielekästä. Toiminnan toteuttajien on tyypillisesti mahdollista raportoida

vain tavoitteiden mukaisia tuloksia sekä arvioida loogista yhteyttä pitkän aikavälin vaikuttavuuden syntymiseen. Varsinainen vaikuttavuuden analysointi ja mallien rakennus jää yleensä rahoittajan tehtäväksi.

Tästä huolimatta vaikuttavuuden osalta määritellään, miten vision toteutumista voidaan seurata. Lisäksi tarkennetaan aikaväli, jolla vaikuttavuuden pitäisi näkyä. Tämä auttaa loogisen yhteyden rakentamisessa. Toiminnan toteuttajalle on tärkeää seurata yhteiskunnallisen tason vaikuttavuustavoitteen kehitystä ja arvioida, mikä on oman toiminnan yhteys muutokseen, vaikka omaa osuutta muutoksesta ei pystyittäisi erottamaan. Tieto muutoksesta toimii kuitenkin pohjana tulevaisuuden kehityksessä.

## Käytännössä: Perhekumppani-palvelu lisää perheiden hyvinvointia

SOS-Lapsikylän Perhekumppani-palvelun vaikuttavuustavoitteena on katkaista kohderyhmän syrjäytymiskierre ja vähentää vaikeassa elämäntilanteessa olevien perheiden palvelujen käytön kustannuksia pitkällä aikavälillä. Toteutetun arvioinnin mukaan toimintamallilla on merkittävä vaikutus perheiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisääntymiseen. Arvioinnin mukaan tavoitellut inhimillisen hyvinvoinnin muutokset saavutettiin.

Toiminta maksaa itsensä takaisin, jos yksi perhekumppani ehkäisee yhden lastensuojelun sijoituksen vuoden aikana. Arvioinnissa hyödynnettiin palvelun aikana kerättyä asiakastietoa ja sidosryhmien haastatteluja, joilla todennettiin vaikuttavuusketjun oletetuksia. Asiakastietoa kerätään palvelun alussa ja lopussa Tulostähti-työkalulla sekä itse kehitetyllä koetun hyvinvoinnin kyselyllä.

## AVAINKYSYMYKSET

- Mitä inhimillisiä ja taloudellisia hyötyjä tuloksista seuraa pitkällä aikavälillä?
- Missä määrin toiminnalla on ollut merkitystä pitkän aikavälin vaikuttavuuden syntymiseen?
- Maksaako toimintamalli itsensä takaisin? Millä ehdoin ja millä aikavälillä?



## Kokeiluista skaalaan

Vaikuttavuutta syntyy, kun hyviä toimintamalleja skaalataan eli toteutetaan isommassa mittakaavassa tai muilla alueilla. Siksi on tärkeää miettiä, mitä olisikaan mahdollista saada aikaan, jos paikallisti kokeiltu ja tulokselliseksi todettu toimintamalli olisi laajasti käytössä vaikkapa koko seutukunnan alueella. Entä jos toimintamalli otetaan käyttöön maanlaajuisesti?



## Älä yliarvioi vaikuttavuutta

Houkutus vaikuttavuuden yliarvioimiseen on suuri, jos rahoitus riippuu siitä. Paras lähtökohta uskottavalle vaikuttavuusarvioinnille on tutkittuun tietoon perustuva asioiden syy-seuraussuhteiden kuvaus ja muiden toimijoiden ja muutokseen vaikuttavien tekijöiden kuvaaminen.



## Rahoittajan muistilista

- Tee yhteistyötä tutkijoiden kanssa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnus ja todennus vaatii tutkimus-yhteistyötä.
- Ota vastuu vaikuttavuuden arvioinnista. Toiminnan toteuttajat pystyvät vain harvoin todentamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

# VAIKUTTAVUUDEN TODENTAMISEN KYMMENEN KÄSKYÄ

Kerää näyttö vaikuttavuusketjun mukaisista tuloksista vaikuttavuuden todentamiseksi.

## 1. Valitse mittarit vaikuttavuusketjuun sopiviksi

Muutosten näkyväksi tekeminen onnistuu, kun vaikuttavuusketjuun kiinnitetään tavoitetta tukeva mittaristo. Mittarit tulee valita vaikuttavuusketjun tavoitteiden mukaan, ei päinvastoin. Olemassa oleviin mittareihin tutustuminen ja niiden hyödyntäminen helpottavat toiminnan vertailtavuutta ja lisäävät tiedon luotettavuutta. Kokoa mittaristo tasapainoiseksi vaikuttavuusketjun eri vaiheisiin. Mittaristostasi tulee löytyä prosessi-, tulos- ja vaikuttavuusmittareita.

## 2. Käytä prosessimittareita ohjaamaan toimintaa ja varmistamaan laatua

Prosessimittareita on mittaristossa usein eniten. Ne kuvaavat toiminnan ja osallistujien määrää ja käytettyjä resursseja. Prosessin laatua täytyy myös mitata. Näin tiedetään, täyttyvätkö toiminnassa kriteerit, joita vaikutuksen aikaansaaminen edellyttää. Prosessin laatumittareina voi käyttää asiakas-tyytyväisyysmittareita, kuten NPS:ää (eng. *Net Promoter Score*) ja palvelukokemuksesta kertovia mittareita.

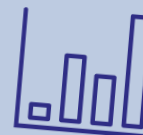
## 3. Tulostittarit kertovat muutoksen moninaisuudesta

Tulostittarit ovat aina suhteessa tavoitteisiin, ja niitä voidaan asettaa eri aikajänneille riippuen toiminnan luonteesta. Mittarit riippuvat kohderyhmien ja tavoitteiden määrittelyistä. Esimerkiksi osallisuuden kokemusta voidaan mitata Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kehittämällä osallisuuskyselyllä, työtä ja toimintakykyä Työterveyslaitoksen Kykyviisarilla ja liikunnallista aktiivisuutta päivittäisten askelten määrällä.

### Mittareita ja tietopankkeja

- Sotkanet.fi
- TOIMIA-tietokanta (thl.fi/toimia/tietokanta)
- Terveystemme.fi
- Hyvinvointikompassi
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimusraportit

- tietoauniorista.fi
- Nuorisobarometrit
- Mun elämä -mittari
- Nuorten elinolotutkimukset
- Tilastokeskus



- Työterveyslaitos, esimerkiksi Kykyviisari
- FINSOTE
- Liikuntaindikaattorit -sivusto
- Sosiaalisen laadun indikaattorit
- Iris-indikaattorit (iris.thegiin.org/metrics)



#### 4. Valitse mittari, joka kertoo muutoksesta yhteiskunnassa

Vaikuttavuusmittarit kertovat muutoksesta yhteiskunnallisessa tarpeessa. Niiden avulla todennetaan, miten toiminta on osaltaan vaikuttanut yhteiskunnan tasolla aikaansaatuun muutokseen. Esimerkiksi alueen palvelujen käytössä voi näkyä muutoksia. Vaikuttavuusmittareissa on keskityttävä määrän sijasta laatuun.

#### 5. Seuraa toimintaympäristön muutosta

Tulosten saavuttamiseen voivat vaikuttaa myös ulkopuoliset tekijät. Toimintaympäristön muuttumista on siksi tärkeää seurata. Toimintaympäristön muutoksella, esimerkiksi suhdannevaihteluilla, voi olla merkittävä vaikutus havaittuun muutokseen.



#### 6. Käytä monenlaisia mittareita

Tiedon luotettavuus lisääntyy, kun käytät monenlaisia mittareita. Objektivisissa mittareissa data saadaan rekistereistä. Palvelujen tuottajilla ei välttämättä ole pääsyä näihin tietoihin. Kohderyhmässä tapahtuvien konkreettisten muutosten havaitsemiseksi tarvitaan myös subjektiivisia mittareita, joita palvelujen tuottaja voi paremmin hallita itse. Tiedonkeruu voidaan toteuttaa monin eri tavoin: esimerkiksi kyselyllä, fokusryhmähaastattelulla tai standardoiduin testein.

#### 7. Määrittele lähtötilanne, johon muutosta verrataan

Muutosta ei pysty todentamaan, jos ei tiedä lähtötilannetta. Lähtötilanne tulee määritellä jokaisen mittarin osalta. Muutoksen mittaaminen ennen ja jälkeen sekä toiminnan jatkuva seuranta ovat yksinkertaisin tapa seurata muutosta.

#### 8. Muista ennakoimattomat ja negatiiviset vaikutukset

Monipuolinen tiedonkeruu on tärkeää, jotta myös ennakoimattomia muutoksia on mahdollista havaita. Vaarana on, että mahdolliset ikävät seuraukset jäävät kokonaan seurannan ulkopuolelle. Erityisesti uusia toimintamalleja kokeiltaessa on tärkeää pyrkiä tunnistamaan myös odottamattomia vaikutuksia.

#### 9. Selvitä, kuinka moni jätti toiminnan kesken tai ei hyötynyt siitä

Kerää aina tietoa siitä, kuinka moni jättäytyy pois toiminnasta ennen sen päättymistä. Kohderyhmän taustatietoja keräämällä on mahdollista selvittää myös tarkemmin, ketkä jättäytyvät pois toiminnasta ennen sen päättymistä tai ketkä eivät hyötynyt siitä. Jos mahdollista, syyt keskeyttämiselle on myös tärkeää selvittää.

#### 10. Varo tietoähkyä

Kerää vain tietoa, jolle on käyttöä. Olennainen tieto auttaa kehittämään toimintaa ja on arvokasta eri sidosryhmille. Kun tietoa kerätään vaikutusten arviointia, johtamista ja päätöksentekoa varten, sen laatu yleensä paranee.

## Valitse sopiva tiedonkeruusetelmä

Alku- ja lopputilanteessa kerättävä tai tasaisesti karttuva seurantatieto on välttämätöntä muutoksen todentamiseksi. Menetelmän valintaan vaikuttaa, kuinka luotettavaa tietoa syy-seuraussuhteesta halutaan saada ja mikä on toiminnan luonne, kehitysaste ja laajuus.

### Helpommilla liikkeelle

#### HYÖDYNNÄ AIKAISEMPAA TUTKIMUSTA

Aikaisemman tutkimuksen hyödyntäminen on usein ensimmäinen askel, kun arvioidaan, onko toimintamallilla yhteyttä havaittuun muutokseen. Jos samanlaisesta tai lähes vastaavasta toimintamallista on olemassa tutkimusnäyttöä, sitä kannattaa käyttää vaikuttavuusketjun rakentamisessa.

Kun käytetään aikaisempaa tutkimusnäyttöä, on tärkeää arvioida konteksti ja kohderyhmä. Sopiiko tutkimusnäyttö omaan tilanteeseen ja toimintaympäristöön?

#### VERTAILE TILASTOJA

Mittareiden valinta kannattaa tehdä niin, että tulokselle on löydettävissä vertailutietoa tilastoista. Esimerkiksi yksinäisyyden kokemukselle tai osallisuudelle on löydettävissä useita sopivia mittareita Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen väestötutkimuksista. Oletetaan esimerkiksi, että seuranta-jakson jälkeen huostaanottojen suhteellinen määrä on vähentynyt viisi prosenttia lähtötilanteeseen verrattuna. Tulosta voidaan verrata esimerkiksi naapurikaupungin tilanteen kehitykseen samalla ajanjaksolla tai tilastoista löytyvään kansalliseen keskiarvoon.

### Vaativampia toteutuksia

#### TEORIAPERUSTEISET MENETELMÄT KAMPAAVAT PIENETKIN MUUTOKSET

Teoriaperusteiset menetelmät, kuten realistinen arviointi ja kontribuutioanalyysi, perustuvat vaikuttavuusketjun oletusten arvioimiseen monimenetelmäisen tiedonkeruun avulla. Ne sopivat erityisesti pienen kohderyhmän arviointiin, kun on vaikeaa saada näkyviin yhteyttä toiminnan ja tuloksen välillä tilastollisin menetelmin.

Teoriaperusteiset menetelmät vastaavat hyvin myös muihin vaikuttavuuden kehittämisen kannalta kiinnostaviin kysymyksiin, kuten siihen, miten ja missä olosuhteissa muutos saadaan aikaan. Niiden avulla voidaan siis arvioida tuloksen toteutumisen lisäksi myös prosessin toteutusta.

#### KOKEILE KOKEELLISIA JA KVASIKOKEELLISIA MENETELMIÄ

Kokeellisilla ja kvasikokeellisilla menetelmillä pystytään parhaiten vastaamaan kysymykseen, mitä olisi tapahtunut, jos toimintaa ei olisi toteutettu. Kokeellisissa asetelmissa toimintaan osallistuneita verrataan ryhmään, joka ei osallistu toimintaan tai osallistuu muuhun toimintaan. Satunnaistetuissa koeasetelmissa (eng. *Randomized Controlled Trials, RCT*) osallistujat jaetaan ryhmiin satunnaisesti. Tämä varmistaa, että vertailtavat ryhmät ovat keskenään samankaltaisia ja että havaitut erot ryhmien välillä voivat johtua vain toimintamallista.

Vuoden 2019 taloustieteen Nobel-palkinnon sai ekonomisti-kolmikko, joka on kehittänyt RCT-malleja kehitysmaissa. Niissä sattumanvaraisesti valittuihin Afrikan ja Etelä-Aasian maiden kyliin tai kaupunginosiin kohdistetaan esimerkiksi jokin terveyttä edistäväksi tarkoitettu interventio, kuten rokotusohjelma tai perhesuunnittelupalvelu. Ihmisten hyvinvointia mitataan ennen koetta ja sen jälkeen. Tuloksia verrataan mahdollisimman samankaltaisiin verrokialueisiin, joilla interventiota ei ole tehty.

Kvasikokeellisessa asetelmassa vertailuryhmää ei ole satunnaistettu. Kvasikokeelliset menetelmät sisältävät tilastollisia menetelmiä, kuten kaltaistaminen. Siinä jokaiselle kohde-ryhmän jäsenelle etsitään sopiva verrokki rekisteriaineistosta.

# VAIKUTTAVUUSRISKIEN ARVIOINTI

Vaikuttavuusriskejä kannattaa arvioida monelta eri kantilta. Arviointityötä auttaa, kun työstä kerätään laadukasta seurantatietoa.

## Riskien tunnistukseen ja luokitteluun on monia malleja

Riskien arvioinnissa tunnistetaan eri riskiluokkiin kuuluvat riskit, arvioidaan todennäköisyys niiden toteutumiselle ja määritellään toimenpiteet riskien hallitsemiseen. Riskien listaa voidaan hyödyntää myös arviointisuunnitelman rakentamisessa.

Riskien tunnistamista ja luokittelua käytetään muun muassa kansainvälisten vaikuttavuussijoittajien malleissa, joita ovat esimerkiksi Impact Management Project, Nesta Standards of Evidence ja NPC Impact Risk Classification.

## Vaikuttavuuden johtaminen on maraton

Vaikuttavuusketjun ja siihen linkitetyn mittariston tuottamaa tietoa toiminnan vaikuttavuuspotentiaalista sekä toimintamallin toteuttamisen kustannuksista ja vaikuttavuusriskien arvioinnista kannattaa yhdistää. Näin luodaan arviointikehikko eri toimintamallien vertailuun.

Vaikuttavuuden johtaminen ei ole sprintti vaan maraton. Olemme vasta matkan alussa. Hyvän Mitta -hankkeen aikana olemme kohdanneet runsaasti hyviä esimerkkejä vaikuttavuuden jatkuvasta kehittämisestä ja työkalujen hyödyntämisestä käytännön johtamistyössä. Kaikkea emme saa mahtumaan yksiin kansiin.

Kannustamme jakamaan rohkeasti omia kokemuksianne esimerkiksi vaikuttavuusketjun käyttämisestä, mittareiden kehitystyöstä ja digitaalisten tiedonkeruun ratkaisujen kehittämisestä.

## NÄYTÖN ASTE

Kuva 6. Näytön astetta voi ajatella portaina, jossa vahvempaa näyttöä kerrytetään vähitellen ja toiminnan kokoon, kehitysvaiheeseen ja luonteeseen sopien.



## TYYPILLISIÄ RISKEJÄ VAIKUTTAVUUDEN AIKAANSAAMISELLE

### Näytön aste

**Kuinka suuri todennäköisyys on, että saavutetut tulokset ovat seurausta toiminnasta? Kuinka luotettavaa tietoa tuloksista ja vaikuttavuudesta on?**

Näytön asteen riskiä arvioidessa punnitaan tiedonkeruun asetelman, mittareiden ja datan laatua ja ajantasaisuutta. Eri kehitysvaiheessa olevilta tai eri kokoisilta toimintamalleilta ei ole mielekästä odottaa samanlaista näyttöä.

Esimerkiksi innovaatioita rahoittava brittiläinen Nesta-säätiö arvioi toimintamallin näytön astetta viisiportaisella asteikolla. Asteikon ensimmäiset askelmat perustuvat toimijan itsearviointiin ilman vertailuryhmiä ja myöhemmät askelmat ulkopuolisille arvioinneille.

### Toiminnan laatu ja asiakaslähtöisyys

**Vastaako toimintamalli kohderyhmän tarpeisiin? Ovatko asiakkaat tyytyväisiä palvelun laatuun?**

Asiakastyytyväisyys on yhteydessä vaikuttavuuteen, mutta se ei yksinään varmista tavoiteltujen tulosten aikaansaamista. Asiakkaiden osallisuus palvelujen kehittämisessä on tärkeä lähtökohta, jotta voidaan varmistaa asiakkaan tarpeiden aito ymmärrys ja asiakkaille tärkeiden vaikutusten aikaansaanti.

### Tehokkuus

**Kuinka suuri riski on, että tulos olisi saatu aikaan pienemmillä resursseilla?**

Tehokkuutta arvioidaan suhteuttamalla toimintamallin tulokset ja tulosten aikaansaamiseen tarvittut resurssit toisiinsa sekä vertailemalla saatua lukua muihin vastaaviin toimintamalleihin.

### Toteutus

**Kuinka suuri riski on, ettei toimintaa toteuteta tarkoituksenmukaisesti eikä se siksi johda haluttuihin tuloksiin?**

Toimintaa ei aina toteuteta odotetulla tavalla. Tämä riski on erityisesti silloin, kun toimintaa laajennetaan ja uusia toimijoita tulee mukaan.

Esimerkiksi Hoivaa ja leiki -toimintamallia levitetään ensisijaisesti ammattilaisille suunnattujen koulutusten avulla. Toteutukseen liittyy riskiä vähennetään sekä varmistamalla koulutuksen onnistuminen että seuraamalla toiminnan tuloksia. Tätä varten Hoivaa ja leiki -malliin otettiin käyttöön työntekijän ja asiakkaan arvion sisältävät kyselylomakkeet sekä koulutusten että toimintamallin tulosten seurantaan.

### Riippuvuus muista toimijoista

**Missä määrin toimintamallin vaikuttavuus riippuu muiden toimijoiden käytöksen muuttumisesta? Mitkä ovat muiden kannusteet muuttaa omaa toimintaansa?**

Kuinka riippuvainen toimintamalli on organisaation ulkopuolisten käyttäytymisestä? Usein tämän riskin taklaamiseen tarvitaan yhteistyötä ja jatkuvaa vuoropuhelua. Ekosysteemin tunnistaminen ja johtaminen on tärkeää, jotta systeemi voi tuottaa parhaan mahdollisen vaikuttavuuden.

Lahden Diakonialaitoksen Hoivaa ja leiki -toimintamallin riskiksi havaittiin, ettei neuvolassa tunnisteta kohderyhmää. Neuvolassa ei ohjata ja motivoida kohderyhmää toiminnan piiriin, ellei palveluohjaukseen ole selkeää käytäntöä tai toimintamallin hyötyjä tunnetta.



### Eettisyys ja vastuullisuus

**Noudatetaanko toiminnassa eettisen ja vastuullisen toiminnan periaatteita?**

Eettisyyttä ja vastuullisuutta arvioitaessa voidaan edellyttää erilaisia toimintatapoja ja menettelyjä, joilla varmistetaan, että toiminta noudattaa alan parhaita käytäntöjä. Toimijoilta voidaan odottaa esimerkiksi erilaisia riippumattomien toimijoiden myöntämiä sertifiointeja tai standardien noudattamista. Toimimalla vastuullisesti toimija varmistaa myös asiakkaiden ja sidosryhmien hyväksynnän toiminnalle.

Esimerkiksi Kasvun tuki -sivustolla esiteltujen varhaisen tuen menetelmien on noudatettava hoidolle asetettuja yleisiä eettisiä periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintamalleissa arvioidaan, missä määrin menetelmän toimintaperiaatteet ovat asiakaslähtöisiä, osallistavia, vuorovaikutuksellisia ja voimaannuttavia.

### Haittavaikutukset

**Kuinka suuri riski on, että toimintamalli tuottaa kielteisiä vaikutuksia ihmisille, ympäristölle tai muuten?**

Kielteiset vaikutukset voivat kohdistua esimerkiksi yksilöön tai ympäristöön. Ne voivat olla myös syrjäyttämisaikutuksia eli toiminta syrjäyttää muuta positiivisia vaikutuksia tuottavaa toimintaa.

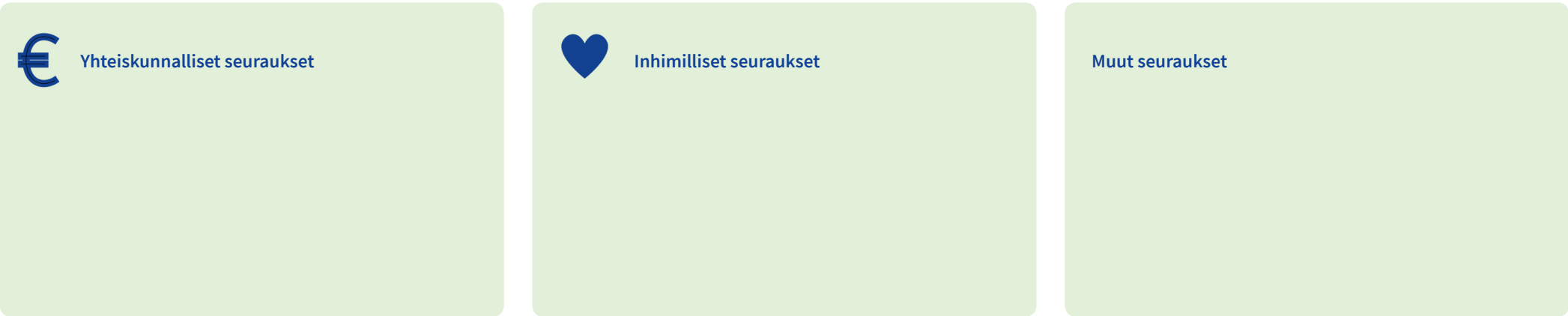
# LIITE: TYÖPOHJAT

**Kokosimme yhteen Hyvän Mitta -työpajoissa hyödyntämiämme työpohjia, joiden avulla toiminnan vaikuttavuutta voi kehittää ja arvioida. Työpohjat kannattaa tulostaa joko A4- tai A3 -kokoisina.**

**Työn iloa!**

# ONGELMAPUU

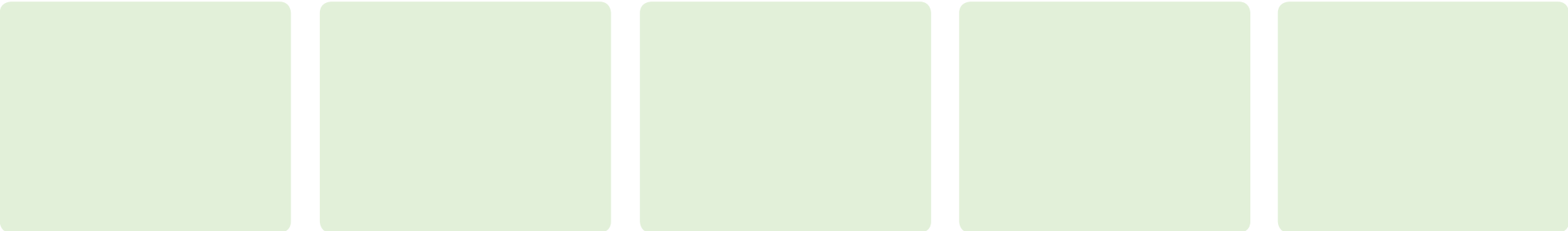
Käytä ongelmapuuta tarpeen määrittelyn tukena.



Seuraukset

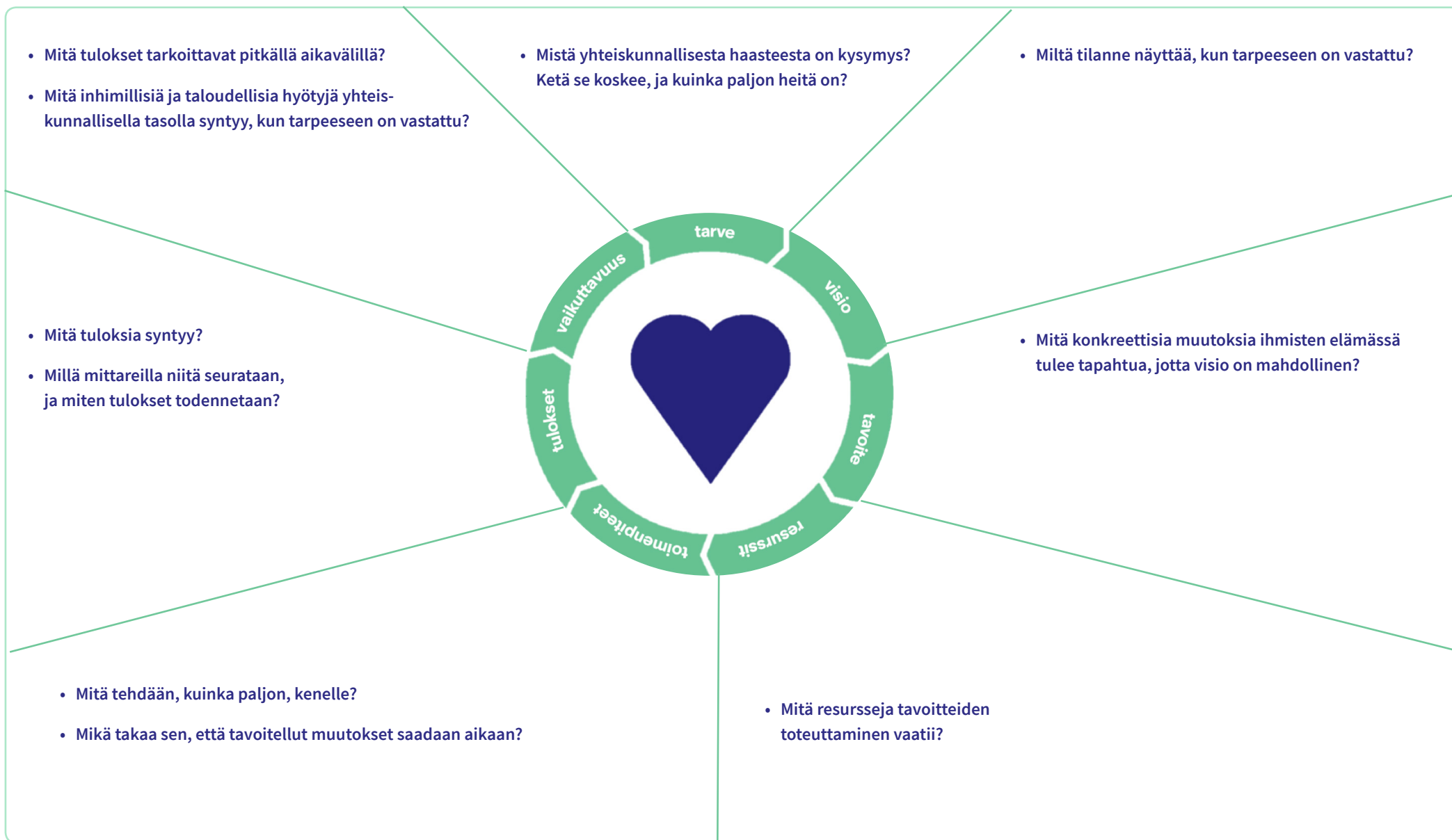


Juurisyyt



# VAIKUTTAVUUSKETJU

Vaikuttavuusketju on työkalu vaikuttavuuden suunnitteluun, johtamiseen ja arviointiin.



# TARPEEN MÄÄRITTELY

Tiivistä lokeroihin tarpeen määrittelyn keskeiset elementit.

## **Yhteiskunnallinen ilmiö / haaste tai mahdollisuus:**

Mistä ilmiöstä on kysymys? Millaisen haasteen se aiheuttaa?

## **Inhimilliset seuraukset:**

Mitä inhimillisiä seurauksia haasteesta on?

## **Yhteiskunnalliset seuraukset (taloudelliset ja muut):**

Mitä taloudellisia ja muista seurauksia ilmiöstä on julkiselle sektorille?

## **Juurisyyt (inhimilliset):**

Mitä juurisyytä haasteeseen liittyy?

## **Juurisyyt (rakenteelliset):**

Mitä juurisyytä haasteeseen liittyy?

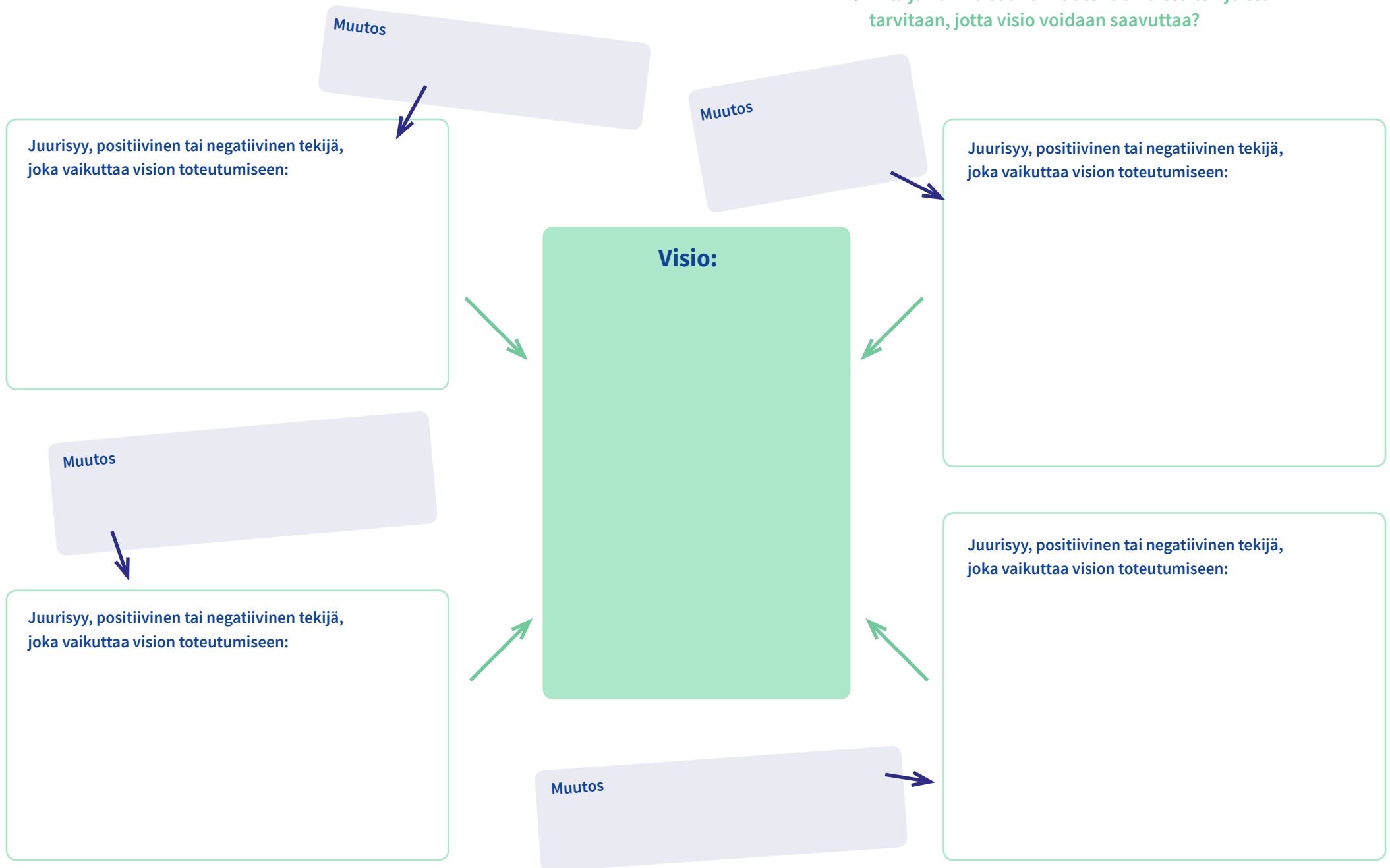
## **Tarve & kohderyhmä:**

Keitä ilmiö koskee, ja kuinka paljon heitä on? Mihin osaan ilmiöstä vastaamme?

## **Tietolähteet:**



# TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN



1. Mitkä positiiviset tai negatiiviset tekijät tai juurisyys vaikuttavat vision saavuttamiseen?
2. Mitä ja kuinka suuria muutoksia näissä tekijöissä tarvitaan, jotta visio voidaan saavuttaa?

# RISKIEN TUNNISTAMINEN

Kirjaa post it -lappujen avulla eri riskiluokkiin, millaisia riskejä teidän toimintanne liittyy. Voit hyödyntää apukysymyksiä.

## Näytön aste

Kuinka luotettavaa tietoa tuloksista ja vaikuttavuudesta on? Mm. mittareiden luotettavuus, tiedonkeruun luotettavuus ja systemaattisuus ja muiden tekijöiden vaikutus?

Ks. Näytön asteen portaata s. 19.

## Toiminnan laatu ja asiakaslähtöisyys

Vastaako toimintamalli kohderyhmän tarpeisiin? Ovatko asiakkaat tyytyväisiä palvelun laatuun?

## Tehokkuus

Olisiko toiminta voitu saada aikaan pienemmillä resursseilla?

## Haitat

Mitä mahdollisia inhimillisiä tai muita haittoja toiminnasta on?

Ks. Haittojen arviointi -työpohja

## Toteutus

Millaisia riskejä toteutukseen liittyy? Toteutetaanko toimintaa kuten suunniteltu?

Esimerkiksi: Lasten liikunnassa jonotetaan paljon, jolloin liikunnan positiivisia vaikutuksia ei synny.

## Riippuvuus muista toimijoista

Missä määrin toimintamallin vaikuttavuus riippuu muiden toimijoiden käytöksen muuttumisesta?

Esimerkiksi: Palveluohjauksen toimivuus voi heikentää toiminnan saavutettavuutta.

## Eettisyys ja vastuullisuus

Miten varmistamme, että toimimme eettisesti ja vastuullisesti?

# HAITTOJEN ARVIOINTI

Kirjaa post it -lapuille, mitä kielteisiä vaikutuksia toiminnasta voi seurata tai mitä kielteisiä vaikutuksia olette jo toiminnassanne havainneet

## Syrjäyttämisaikutukset

Syrjäyttääkö toiminta joitain muita positiivisia vaikutuksia?

Esimerkiksi: Syrjäyttävätkö sähköpotkulaudat kävelemistä tai pyöräilemistä, jolloin positiiviset terveystaikutukset jäävät syntymättä?

## Inhimilliset haitat

Millaisia inhimillisiä haittoja toiminnasta saattaa syntyä?

Esimerkiksi: Lisäävätkö sähköpotkulaudat tapaturmia käyttäjille tai muille henkilöille?

## Toiminnan kielteiset vaikutukset

## Muut kielteiset vaikutukset

Mitä muita kielteisiä vaikutuksia toiminnalla voi olla?

## Ympäristöhaitat

Millaisia haittoja toiminnasta syntyy ympäristölle?

# RISKIEN ARVIOINTI

Arvioi, onko riskin toteutumisen todennäköisyys pieni vai suuri.  
Entä voitteko vaikuttaa asiaan vai ette? Riskeihin, joihin voitte vaikuttaa  
ja joiden todennäköisyys on suuri, tulee pohtia välittömiä toimenpiteitä.

Voimme vaikuttaa asiaan  
RISKI PIENI

Voimme vaikuttaa asiaan  
RISKI SUURI

Emme voi vaikuttaa  
RISKI PIENI

Emme voi vaikuttaa  
RISKI SUURI

**ARVO**

**SITRA**



OPETUSHALLITUS  
UTBILDNINGSTYRELSEN



**me.**

**Kela** 

Opetus- ja  
kulttuuriministeriö

