



Suomen kasvukäytävä

Vaikuttavuutta edistävä suunnittelutyöväline



Vaikuttavuutta edistävä suunnittelutyöväline

Versio 1.0, 2024

Työkirjan on tilannut Suomen Kasvukäytävä.

Työkirjan on laatinut yhdessä Vaikuttava yritys konsortio: Antti Karjalainen (Vaikutus ja tutkimus Oy) ja Antti Peltö-Huikko (Tutkimus ja Kehitys Ajatustalo Oy) ja Suomen Kasvukäytävä: Tapio Huttula, Anna Kirjavainen ja Juhani Tuure

Kohti vaikuttavampaa toimintaa

Toiminnan todennettu vaikuttavuus keskusteluttaa laajalti, ja kiinnostus vaikuttavuutta kohtaan on käsin kosketeltavissa. Tietoa aiheesta janotaan, mutta sitäkin enemmän tarvetta on käytännönläheiselle ja ymmärrettävälle työkalulle ja ratkaisuille vaikuttavuuden todentamiseen ja kehittämiseen. Itsessään myös kysymykset siitä, miten vaikuttavuus määritellään ja millaisessa aikaikkunassa vaikuttavuus syntyy, ymmärretään laajalti eri tavoin.

Suomen kasvukäytävä halusi kehittää tähän selkeään tarpeeseen yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa vaikuttavuusajattelua edistävän työvälineen, joka tarjoaa erityisesti toiminnan suunnitteluun jäsentelyapua ja tehdyn suunnitelman arviointiin kättä pidempää priorisoinnin sekä päätösten tueksi. Työväline soveltuu monenlaiseen käytännön kehittämistyöhön, hankesuunnittelun tueksi, vaikuttavuusajattelun opiskelumateriaaliksi sekä seurannan välineeksi toiminnan edetessä kohti tavoiteltuja muutoksia sekä vaikuttavuutta.

Työväline tarjoaa tarttumapinnan työn suunnitteluun, suunnitelman arviointiin, priorisointi- ja jatkokehityspäätöksiin, olipa kyse sitten kehittäjästä, työtä yhdessä tekevästä toimijaverkostosta tai rahoittajasta. Hyvin tehty suunnitelma tarjoaa oivat eväät markkinoinnille ja rahoittaja- sekä toteuttajaverkoston keräämiselle.

Lopultakin uskomme, että vaikuttavuus syntyy määrätietoisen ja pitkäjänteisen yhteistyön tuloksena, jossa on heti alkuvaiheessa myös määriteltävä selkeä lopputulos, mitä toiminnalla halutaan saada aikaan. Haluamme kiittää työvälineen kehittämistä sparranneita Sitran asiantuntijoita sekä työvälineen kokeiluissa mukana olleita toimijoita. Työvälineestä on olemassa digitaalinen versio, joka löytyy Suomen kasvukäytävän nettisivuilta. Työvälineen on toteuttanut Opiferum. Suomen kasvukäytävän kehittäjä työväline tarjoaa tukea kohti vaikuttavampaa toimintaa.

Antoisaa matkaa työvälineen parissa kohti vaikuttavaa toimintaa!

Suomen kasvukäytävä

Tapio Huttula, Anna Kirjavainen, Juhani Tuure, Jaana Villanen



Täyttö- ja käyttöohje

Tervetuloa muutosmatkalle!

Tämä käsillänne oleva työkirja tarjoaa teille tukea digitaalisen työvälineen käytölle. Molempien tarkoitus on auttaa teitä suunnittelemaan ja toteuttamaan yhteiskunnallisesti merkittävää ja vaikuttavaa toimintaa. Työvälineen täyttäminen luo pohjaa mm. hankehakemuksen tai toiminnan suunnittelulle. Tässä työkirjassa olevat vastauslaatikot voivat toimia muistiinpanoina kun ryhdytte täyttämään kevyempää digitaalista versiota, joka piirtää teille vaikuttavuusketjun. Työkirja ja digitaalinen työväline on siis suunniteltu käytettäväksi yhdessä.

Työväline perustuu Bertelsmann -säätiössä vuonna 2008 kehitettyyn IOOI -malliin* ja sen pohjalta rakennettuun vaikuttavuusketjuun. IOOI lyhenne tulee sanoista Input– Output– Outcome – Impact. Tukena on käytetty myös Sitran julkaisua Vaikuttavuuden askelmerkit – Työkaluja ja esimerkkejä palveluntarjoajille (2018).

Vaikuttavuusajattelun ideana on auttaa käyttäjää tunnistamaan ja määrittämään sekä siten varmistamaan vaikuttavan toiminnan aikaansaamisen kannalta keskeiset asiat, kuten 1) tunnistettu **ongelma tai ilmiö**, jota ollaan ratkaisemassa, 2) **vaikuttavuustavoitteiden** määrittäminen (impact), 3) vaikuttavuustavoitteen aikaansaamiseen tarvittavat konkreettiset **muutokset** (outcome), 4) muutokset aikaansaavat teot ja toimenpiteet (output) sekä 5) **tekojen ja toimenpiteiden** vaatimat **resurssit** (input).

*Riess, B. 2010. Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Bertelsmann Stiftung.

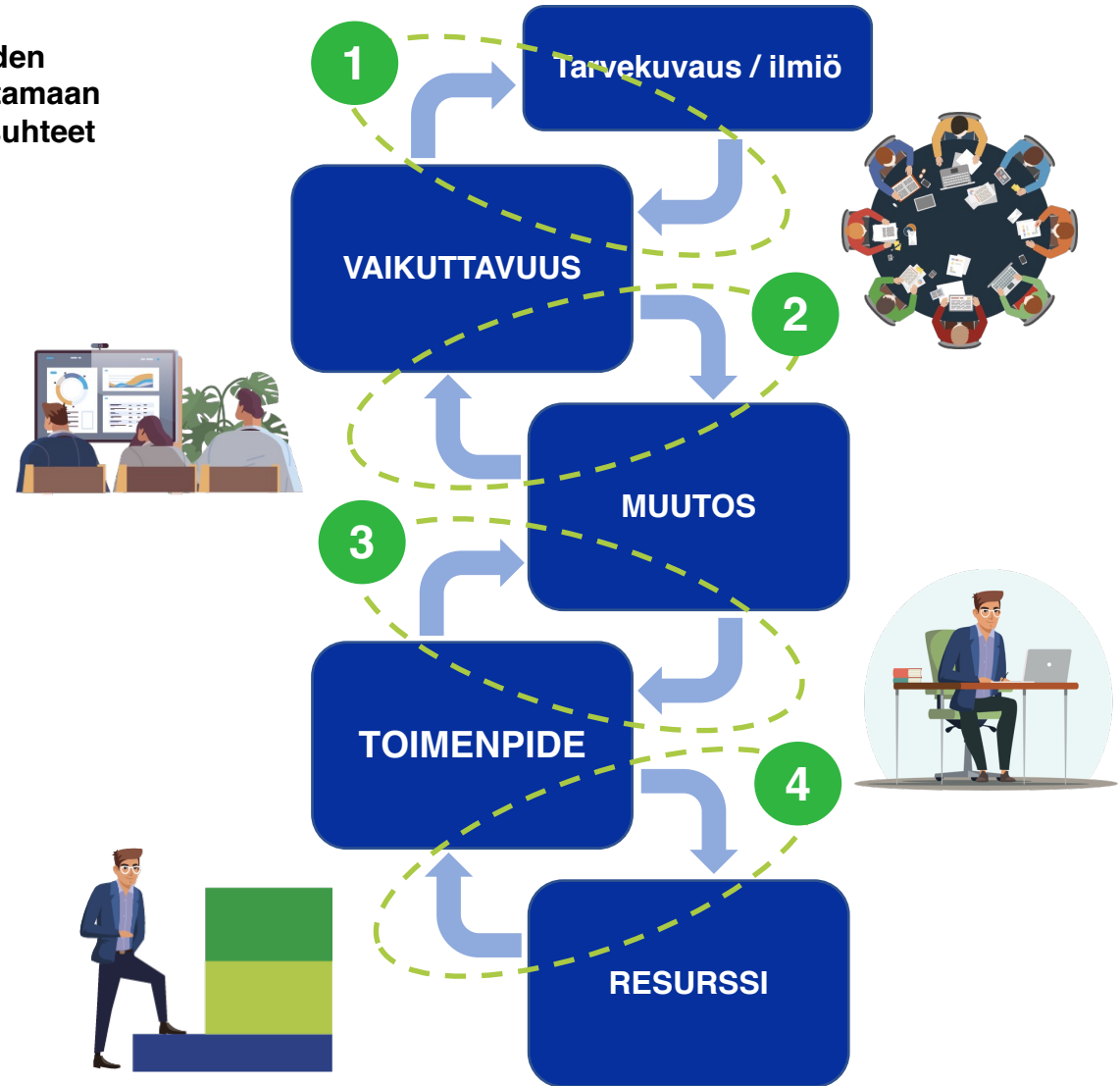
** Heliskoski J., Humala H., Kopola R., Tonteri A., Tykkyläinen S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit - Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitra. Sitran selvityksiä 130.



Työvälineen pohjana toimii IOOI -malli

Työväline tukee vaikuttavuuteen liittyvien osa-alueiden määrittämistyötä sekä 'hoksauttaa' käyttäjät varmistamaan osa-alueiden keskinäisriippuvuudet ja syy-seuraussuhteet

- 1** Vaikuttavuustavoitteet vastaavat yhteiskunnassa tunnistamaamme tarpeeseen tai ilmiöön.
- 2** Haluttu vaikuttavuus on mahdollista saada aikaan odottavissa olevilla, konkreettisilla muutoksilla.
- 3** Toimenpiteet ja teot aikaansaavat määrittämiämme muutoksia kohderyhmissä tai järjestelmissä.
- 4** Toimintaan valjastetut resurssit eli panokset ovat riittäviä ja oikeita mahdollistamaan toimenpiteet.



Mikä saa meidät lähtemään liikkeelle - ohje

Aluksi on hyvä tunnistaa lähtökohdat, miksi olemme lähdössä kehittämään jotain toimintaa tai löytämään jotain ratkaisua. Ensimmäisessä tehtävässä voitte avata ja kuvata sitä, mihin valmistelunne tarve ja syy perustuu. Miksi olette tarttumassa tähän? Tehtävässä voitte tarkastella tätä neljän sisällön tai näkökulman kautta. Perustuuko liikkeelle lähtönne:

1. Strategiassa tai muussa ohjaavassa asiakirjassa tunnistettuun tarpeeseen

Onko organisaatiollanne tai alueellanne toimintaa ohjaava tai suuntaava asiakirja, joka antaa teille mandaatin ja syyn lähteä edistämään ja kehittämään tärkeäksi kokemaanne asiaa.

2. Toimintaympäristössä tunnistettuun äkilliseen muutokseen

Toimintaympäristömme muuttuu ajan kuluessa ja siihen vaikuttaa monet asiat. Joskus muutokset ovat nopeita ja joskus ne syntyvät hitaasti ajan kuluessa. Etenkin nopeat muutokset toimintaympäristössä voivat nostaa esiin ongelmia ja haasteita, joihin tulee pyrkiä löytämään ratkaisu. Onko teidän toimintaympäristössä tunnistettavissa tällaisia muutoksia?

3. Rahoittajan määrittämään tarpeeseen

Joskus liikkeelle lähdön syy löytyy rahoittajan määritysten ja tavoitteiden kautta. Rahoitushakujen yhteydessä on usein nostettu esiin jokin yleisesti tunnistettu yhteiskunnallinen ilmiö tai alueellisesti / kohderyhmän osalta määritetty konkreettinen ongelma, joihin rahoittajaviranomaisten osalta on todettu, että asiaan pitäisi puuttua.

4. Omaan huomioon tai analyysiin perustuva

Liikkeelle lähdön syy voi olla teidän omiin kokemuksiin, havaintoihin tai tiedonkeruuseen ja analyysiin perustuva, tunnistettu tarve. Asia, jonka olette havainneet tarvitsevan muutosta.

1. Mikä saa meidät lähtemään liikkeelle?

Kuvatkaa alla oleviin laatikoihin, mihin valmistelu perustuu? Voitte perustella valmistelun aloittamista useamman kohdan avulla.

1. Strategiassa tai muussa ohjaavassa asiakirjassa tunnistettuun tarpeeseen - mikä asiakirja ja millainen tarve?

2. Toimintaympäristössä tunnistettuun äkilliseen muutokseen - kuvaa tunnistamanne muutos.

3. Rahoittajan määrittämään tarpeeseen – miten tarve on määritetty?

4. Omaan huomioon tai analyysiin perustuva - millainen ja mihin tietoon tai kokemukseen se perustuu?



Muutos tehdään yhdessä - ohje

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää lähes poikkeuksetta monia yhtäaikaista ja eritasoisia muutoksia ja vaikutuksia, joiden yhteisvaikutuksesta haluttu vaikuttavuus lopulta syntyy. Vaikuttavuus syntyy yhdessä kehittämällä ja tekemällä!

Mitä laajempia ja kompleksisempia syy-seuraussuhteita haluamme yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää, sitä todennäköisempää on, että

- (a) tarvitsette toisten toimijoiden apua ja kumppanuuksia niiden aikaansaamiseksi ja
- (b) teidän tulee tunnistaa myös samaan suuntaan työskentelevät ja rinnakkaiset toimijat

On tärkeää tunnistaa ja ymmärtää paitsi omat rajallisuudet niin myös toisten toimijoiden mahdollisuudet vaikuttavuuden aikaansaamisen varmistamisessa sekä mitä muut jo tekevät.

2. Muutos tehdään yhdessä

Listatkaa alla olevaan laatikkoon kaikki organisaatiot ja niiden toimijat, jotka ovat mukana suunnittelemassa ja/ tai toteuttamassa vaikuttavaa toimintaa. Erottakaa toisistaan kumppanit ja rinnakkaiset toimijat esimerkiksi tekstin värillä.



Ratkaistava ongelma / ilmiö - ohje

Vaikuttavan kehitystoiminnan lähtökohtana on, että tunnistetaan jokin aito tarve tai määritellään jokin ratkaistava ongelma. Toki vaikuttavalla toiminnalla voidaan myös pyrkiä synnyttämään tai vahvistamaan jotain vallitsevaa positiivista ilmiötä.

Esimerkkinä ilmiöstä, josta vaikuttavuustavoite voidaan johtaa, on kaupungistumiskehitys. Ilmiöllä voi katsantokannasta riippuen olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia samaan aikaan.

Kasvukeskukset tai muuttovoittoiset alueet hyötyvät ilmiöstä monella tavalla kun taas muuttotappiolliset maaseutumaiset alueet kärsivät tästä.

Olipa kyseessä positiivinen tai negatiivinen ilmiö, ongelma- tai ratkaisulähtöinen lähestymistapa, lähtötilanteen tunteminen on ensimmäinen askel kohti vaikuttavaa toimintaa. Tähän kannattaa käyttää aikaa sekä koota tietoa ja kokemuksia laajalti. On hyvä pyrkiä ymmärtämään ongelman taustalla vaikuttavat juurisyyt ja seuraukset – asiat joihin uskotte, että pystytte myös vaikuttamaan.

Voisikin sanoa, että toiminnan vaikuttavuus riippuu lopulta siitä, onnistutteko pienentämään ongelmaa, joka taustalla on tunnistettu tai vahvistamaan tavoittelemaanne positiivista ilmiötä.

Ehdotus: ilmiön/ongelman pohtiminen on hyvä tehdä porukalla. Seuraavan sivun kysymykset voivat ohjata työskentelyänne ja voitte kirjata lopputuloksen digitaaliseen työkaluun.

3. Ratkaistava ongelma / ilmiö

Tunnistetun tarpeen / ilmiön kuvaus

1. Millaisen ongelman tai ilmiön (yhteiskunnallinen, liiketaloudellinen, alueellinen, koulutuksellinen tms.) haluatte ratkaista?

2. Miksi tämä ongelma tai ilmiö on tärkeä ratkaista.

3. Mihin tietoon perustelu pohjautuu? (Voitte hyödyntää systeemianalyysiä, tutkimustietoa, tilastotietoa tai käytännön työssä syntynyttä kokemustietoa).

4. Keitä tai mitä kohderyhmiä ongelma koskettaa ja miten?

5. Ketkä muut tällä hetkellä toimivat tämän ongelman / ilmiön parissa ja mitä he tekevät sen eteen?

”Mitä enemmän käytät aikaa ja vaivaa taustatutkimukseen, sitä helpompaa sinun on suunnitella sen pohjalle vaikuttavaa toimintaa.”



Vaikuttavuus - ohje

Hyvän vaikuttavuustavoitteen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Se selkeä ja loogisesti johdettu toiminnan ponttimena olevasta ilmiöstä. Vaikuttavuustavoite on tärkeä kahdesta eri syystä:

1. Tavoite ohjaa ja kirittää teitä kohti vaikuttavampaa lopputulosta. Kun tavoittelette muutoksia, saattaa olla, että löydätte matkalla vielä parempia keinoja sen toteuttamiseen, kuin mitä suunnitteluvaiheessa tunnistitte.
2. Tavoite on myös jokaisen hanke- / avustushakemuksen ydin. Kaikki hakemuksen muut osa-alueet, kuten resurssit, kumppanit, mittarit, toimenpiteet ja tuotokset pitäisi perustella suhteessa tavoitteeseen.

Vaikuttavuustavoite kuvaa, mikä on se hyvä, jota viimekädessä tavoitellaan. Vaikuttavan toiminnan tavoite on aina tuottaa mitattavissa oleva muutos ihmisten elämään, toimintaan, osaamiseen, yritysten tai yhteisön toimintaan tai ympäristöön.

Ehdotus: vaikuttavuustavoitteen voi jakaa useamman toimijan kesken tai samaan ilmiöön voi liittyä useita vaikuttavuustavoitteita. Ryhmytyö ja kumppanuudet ovat avainasemassa ja voitte jatkaa yhdessä työskentelyä tässäkin.

4. Vaikuttavuustavoite

Vaikuttavuustavoitteen määrittäminen

1. Miltä näyttää hyvä vaikuttavuustavoite eli se hyvä, mitä viimekädessä tavoitellaan?

2. Miltä tilanne näyttää, kun vaikuttavuustavoite on saavutettu?

3. Millä mittareilla vaikuttavuustavoitteen lähestymistä voidaan seurata?

5. Onko määrittämälläne vaikuttavuustavoitteella organisaationne tuki?

6. Keitä tarvitsemme kumppaneiksi halutun muutoksen aikaansaamiseksi?



Muutos - ohje

Muutostavoitteet pureutuvat vaikuttavuustavoitteeseen syvemmälle ja konkreettisemmin. Muutostavoite konkretisoi asioita, joita asioita tekemällä ja toimintoja toteuttamalla saamme arjessa konkreettisesti aikaan. **Muutos on asia, jonka voimme mitata, osoittaa tai muuten todentaa.** Mitä konkreettisempi muutostavoite on, sitä todennäköisemmin se voidaan myös osoittaa.

Yleensä muutostavoitteet koskevat joko jossain tietyssä kohderyhmässä aikaansaatavia muutoksia tai jossain tunnistetuissa rakenteissa tai toimintikäytännöissä aikaansaatavia muutoksia. Muutosten seuraaminen ja mittaaminen on vaikuttavuuden kovaa ydintä, ja siitä syystä muutosten mittaamiseen kannattaa panostaa.

Muutoksia arvioidaan usein erilaisten mittareiden avulla. Mittareilla kerätään havaintoja asiasta, joka kertoo teille, että tavoittelemanne muutos on todennäköisesti tapahtumassa.

5.

Muutos

1. Millaisia konkreettisia muutoksia tai tuloksia tulee saada aikaiseksi

a) ihmisten (kohderyhmä) toiminnassa tai

b) näitä tukevissa rakenteissa?

2. Millaisilla mittareilla muutoksia seurataan ja todennetaan?

3. Saako joku muu jo nyt aikaan vastaavia muutoksia?

4. Onko määrittämälläne vaikuttavuustavoitteella organisaationne tuki? Keiden osaaminen ja tuki tarvitaan tähän omasta organisaatiostamme?

5. Keitä muita tarvitsemme kumppaneiksi esimerkiksi verkostostamme?



5. Muutoksilla vaikuttavuutta

Kopioi vaikuttavuustavoite-kohdan vastaus nro 1 tähän laatikkoon (Minkä asian yhteiskunnassa tai taloudessa tulisi muuttua, jotta ongelma ratkeaa?)

Kopioi muutos-kohdan vastaus nro 1a+b tähän laatikkoon (Millaisia konkreettisia muutoksia tai tuloksia tulee saada aikaiseksi?)



1. Millä tavalla kuvaamasi *muutokset* edesauttavat halutun *vaikuttavuustavoitteen* saavuttamista?

2. Ketkä muut toimijat pyrkivät samaan *vaikuttavuustavoitteeseen* ja millaisia *muutoksia* ne tuottavat? Ovatko he kumppaneita vai kilpailijoita?



Teot ja toimenpiteet - ohje

Teot ja toimenpiteet kuvaavat sitä konkreettista tekemistä, joita toteuttamalla edellä kuvatut muutokset syntyvät.

Seuraavan sivun laatikoihin voitte kirjata käytännön tekoja ja toimenpiteitä, jotka saavat aikaan muutoksen. Usein muutokset vaativat toimenpiteitä ja tekoja myös muilta toimijoilta. Tämä on hyvä paikka sopia työnjaosta ja vastuista. Myös tekoja ja toimenpiteitä tulee mitata, esimerkiksi määrästä ja intensiteetistä kannattaa pitää kirjaa.

Ehdotus: olette ehkä jo tässä vaiheessa huomanneetkin, että vaikuttavuuden suunnittelu on elävä olento. Jo suunnitteluvaiheessa eri osiin voi palata, niitä voi, ja tuleekin sovitella yhteen. Samoin toteutusvaiheessa – voit aina tarkistaa vaikuttavuussuunnitelmaa toiminnan valossa ja muuttaa sitä.

6. Teot ja toimenpiteet

1. Minkälaiset teot ja toimenpiteet saavat aikaan tavoitellun muutoksen? Millaisia tuotoksia vaaditaan, jotta muutos voidaan saada aikaan?

2. Keitä tarvitsemme kumppaneiksi tekojen ja toimenpiteiden toteuttamiseksi / aikaansaamiseksi? Millaisia rooleja ja vastuita eri toimijoille voidaan määrittää?

3. Millaisilla mittareilla tekoja ja toimenpiteitä seurataan ja miten niissä onnistuminen todennetaan?



6. Toimenpiteistä muutokseen

Kopioi muutostavoite-kohdan vastaus nro 1a+b tähän laatikkoon (*Millaisia konkreettisia muutoksia tai tuloksia tulee saada aikaiseksi?*)

Kopioi edellisen dian teot ja toimenpiteet tähän.



1. Millä tavalla toimenpiteet aikaansaavat muutoksen ja kuinka se todennetaan?

2. Ketkä muut toimijat pyrkivät samanlaisiin muutoksiin ja mitä he tekevät? Ovatko he kumppaneita vai kilpailijoita? Keitä tarvitsemme meille kumppaneiksi?



Resurssit - ohje

Toiminnan toteuttaminen vaatii aina resursseja ja resurssit ovat paljon muutakin kuin vain eurot ja henkilötövuodet. Millaisia resursseja sitten on hyvä pohtia ja ottaa huomioon:

- Raha on varmasti selkein ja konkreettisin resurssi. Rahaa tarvitaan lähes kaikkeen. Raha onkin ennen kaikkea mahdollistaja, jolla hankitaan mm. osaamista.
- Henkilötövuodet kuvaavat työaikaresurssia, joka tarvitaan aiemmin suunniteltujen tekojen ja toimenpiteiden toteuttamiseen. Työvoimaa tarvitaan myös hankkeen toiminnan tai hallinnointiin, kuten johtamiseen ja talousasioista huolehtimiseen.
- Tarvitseeko suunnitellut teot ja toimenpiteet jotain erityisosaamista? Millaista?
- Monesti vaikuttavuustavoitteet voi olla laajoja ja yhteiskunnallisesti moniulotteisia. Tällöin harvoin yhdellä toimijalla voidaan vaikuttaa asiaan, vaan tarvitaan kumppanuuksia ja verkosto toimijoita, joiden yhteispanostuksella voidaan saada yhteiskunnallisesti näkyviä muutoksia ja vaikutuksia aikaan. Keitä tarvitsette teidän kumppaneiksi täydentämään osaamistanne ja toteuttamaan suunniteltuja tekoja ja toimenpiteitä?
- Ketkä ovat organisaatiossanne ns. ”avainpelaajia”, joilla on asema ja mandaatti laittaa asiat liikkeelle ja toteutukseen. Nämä ihmiset on tärkeä tunnistaa ja ottaa huomioon, sillä usein heillä voi olla myös täydellinen valta myös pysäyttää toiminnat.

7. Resurssit

1. Millaisia resursseja tarvitaan?

a) Raha

b) Osaaminen

c) Kumppanuudet

d) Kumppanuudet / verkoston toimijat

2. Kuka organisaatiossamme saa nämä asiat liikkeelle?

3. Miten resursseja ja panoksia mitataan ja seurataan?



8. Resurssit suhteessa tekoihin ja toimenpiteisiin

Kopioi teot, toimenpiteet ja tuotokset tähän.

Kopioi resurssit tähän.



1. Arvioi kriittisesti ja omin sanoin, ovatko teidän omat ja kumppaneiden suunnitellut resurssit riittävät tekoihin ja toimenpiteisiin nähden.

2. Tunnistatteko jotain riskejä resurssien sekä tekojen ja toimenpiteiden välillä – millaisia?

3. Miten mahdollisiin riskeihin varaudutaan ennakolta?



Työvälineen keskeiset termit ja niiden määritelmät

Ilmiö = Havainnoinnin kohteeksi noussut asia, jonka taustalla vaikuttaa useita toisistaan riippumattomia tekijöitä. Ilmiöiksi kutsutaan usein myös tilapäisiä liikkeitä, tapahtumia ja muotivirtauksia.

Vaikuttavuus = Tehtyjen toimien yhteisvaikutuksena pitkällä tai lyhyellä aikavälillä aikaansaadut muutokset, jotka vaikuttavat myönteisesti esimerkiksi ihmisten hyvinvointiin tai alueiden, toimijoiden tai yhteisöjen elinvoimaisuuteen.

Muutos = Konkreettinen, yksilöitävä ja mitattava asia tai muutos, joka aikaansaamalla tunnistettuun tarpeeseen voidaan vastata.

Teot ja toimenpiteet = kuvaus työstä, toimenpiteistä tai palveluista, joita toteuttamalla muutos tapahtuu.

Resurssit = Tekoihin ja toimenpiteisiin tarvittavat panostukset (ihmiset, aika, raha, osaaminen).

Vaikuttavuusketju = toiminnan ja seurausten kuvaus, jossa osoitetaan resursseista lähtevä tekojen ja toimenpiteiden kautta muutoksiin ja vaikuttavuuteen päätyvä loogisesti etenevä tapahtumaketju. Ketjun avulla voidaan paremmin ymmärtää mitä ja miten haluttu vaikuttavuus syntyy.

