

17.12.2019

# **Vaikuttava ja tulevaisuussuuntautunut hanketoiminta**

Katri Vataja

Johtaja, Ennakointi ja Strategia

@KatriVataja



# Vaikuttavuus käsitteenä

- Vaikuttavuuden monimerkityksellisyys - määrittelyt ja käyttötarkoitukset vaihtelevat eri konteksteissa.
- Määritelmä vaikuttavat tapoihin johtaa ja arvioida vaikuttavuutta (esim. ennalta määrätty ja rajattu vs adaptiivinen)
- Miksi vaikuttavuus kiinnostaa nyt? Merkityksellisyys, vastuullisuus & eettisyys.



# Vaikuttavuustiedolle on kysyntää

Esimerkiksi hallitusohjelmassa vaikuttavuus esiintyy vähintään **33 kertaa**

- **Vaikuttavuutta arvioidaan** ainakin nielupolitiikassa, veronkiertoa estävissä toimenpiteissä, ilmasto- ja energiastrategian ratkaisuihin, maankäyttösektorin ilmasto-ohjelman toimenpiteissä, Makeran toiminnassa, varhaiskasvatusohjelmassa, nuorten palveluissa, korjausvelan lisärahoituksessa...
- **Vaikuttavuutta parannetaan ja kehitetään** kriisinhallinnassa, kehitysyhteistyössä, päästökauppajärjestelmässä, EU:n ulkorajavalvonnassa, kalastonhoitomaksuissa, kansansairauksissa, syövän hoidossa, sote-palveluissa, koulutuksessa, työvoimapalveluissa, kotouttamispalveluissa, Frontexissa (Euroopan raja- ja merivartiostasto), veronkierron estävissä toimenpiteissä, työllisyyttä estävissä toiminnoissa...
- **Lisäksi peräänkuulutetaan vaikutusten arviointia**, ainakin ilmastovaikutusten, lapsivaikutusten, lakiesitysten, rataverkon ja raideliikenteen ja kestävän liikenteen vero- ja maksu-uudistuksen vaikutusten arviointia.

# Yhteiskunnallinen vaikuttavuus



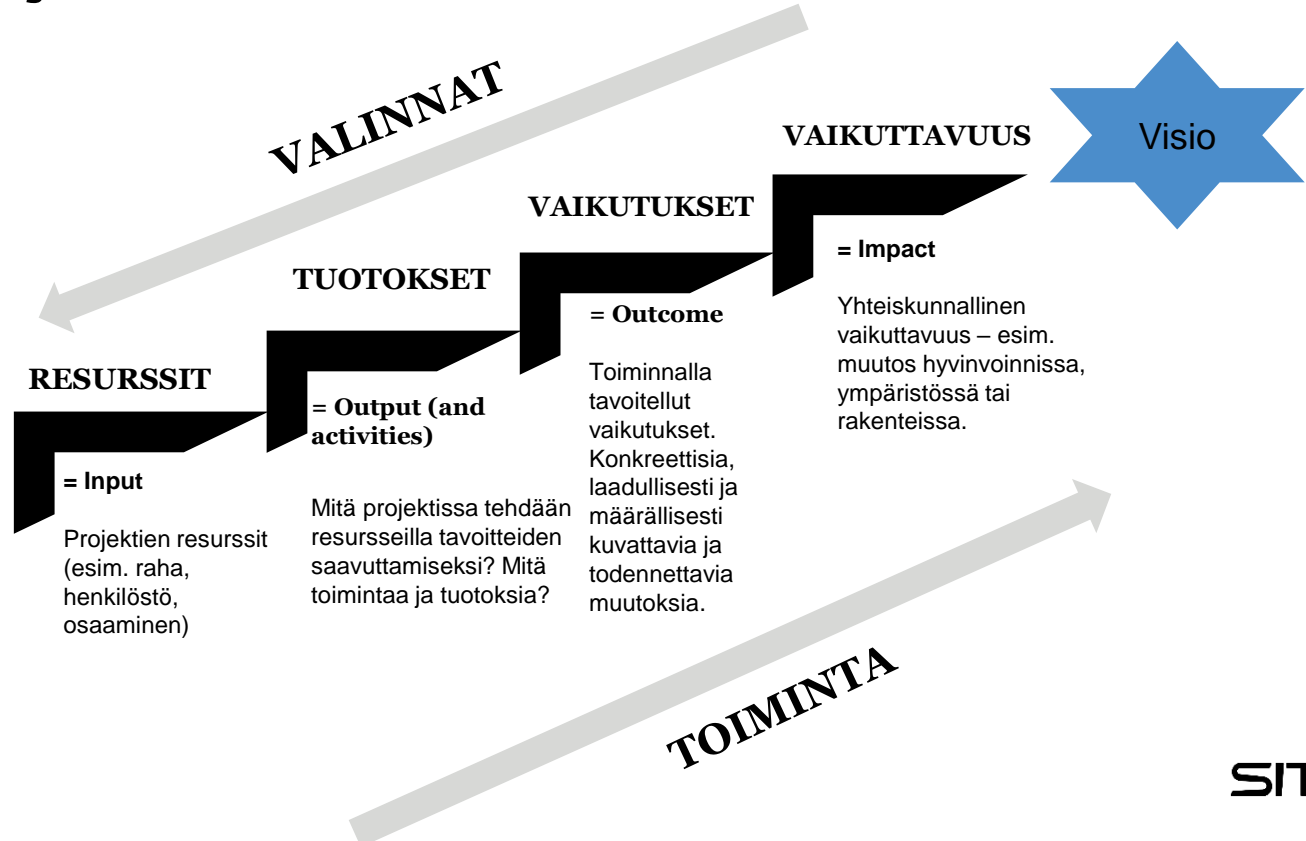
ymmärretään positiivisina ja negatiivisina,  
ensisijaisena tai toissijaisina pitkän aikavälin vaikutuksina,

jotka on tuotettu jonkin  
kehittämisintervention tai muun tavoitteellisen toiminnan tuloksena,

joko suoraan tai epäsuorasti, tarkoituksellisesti tai tahattomasti.

(OECD-DAC Glossary, 2002;)

# IOOI - viitekehys (results chain) toiminnan johtamisessa ja arvioinnissa



**Mihin vaikuttavuuden johtamisessa ja arvioinnissa tulisi panostaa?**



# 1. Katse tulevaisuuteen, huomio suuntaan ja vauhtiin

- Vaikuttavuuden johtaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja ennakoivuutta, huomion suuntaamista päämääriin.
- Vaikuttavuuden arviointi on tyypillisesti ollut taaksepäin katsovaa ja painottunut analysoimaan sitä, miten hyvin on onnistuttu saavuttamaan toiminnalle ennalta asetetut tavoitteet ja panos-tuotos-mittarit.
- Mitä kauemmaksi visio ja tavoiteltu vaikuttavuus ulottuu ja mitä dynaamisemmasta ilmiöstä on kyse, sitä sumeampi tavoite saattaa aluksi olla.
- Isoja ongelmia ratkaistaessa tuloksia on arvioitava suhteessa siihen, onko valittu suunta oikea, vauhti sopiva ja missä määrin toiminta vastaa muuttuvan maailman vaatimuksiin.

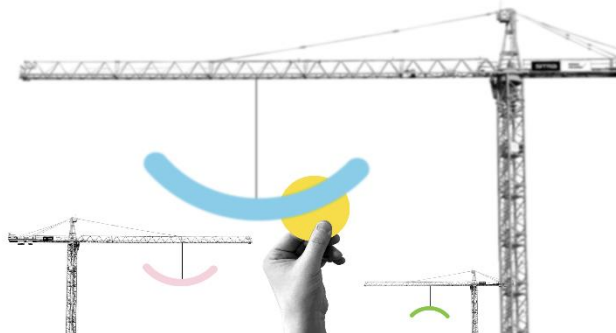
# Ennakoinnin muodot

## Tulevaisuuteen varautuminen



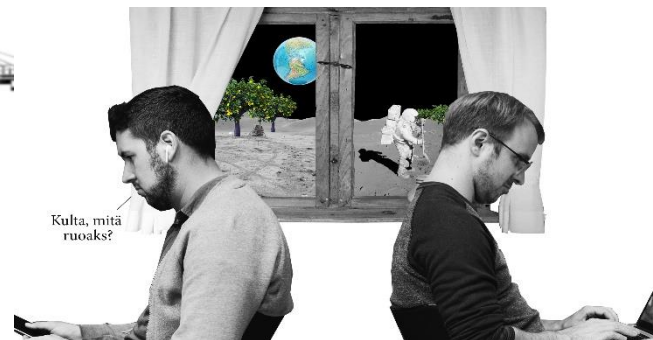
Mikä muuttuu?  
Mikä on epävarmaa?

## Tulevaisuuksien suunnittelu



Mihin voi ja kannattaa vaikuttaa?  
Mikä on toivottavaa ja kenen kannalta?

## Tulevaisuuksien avartaminen



Mitä ei kyseenalaisteta?  
Millaisia oletuksia tehdään?

# Kolme tulokulmaa tulevaisuuksiin

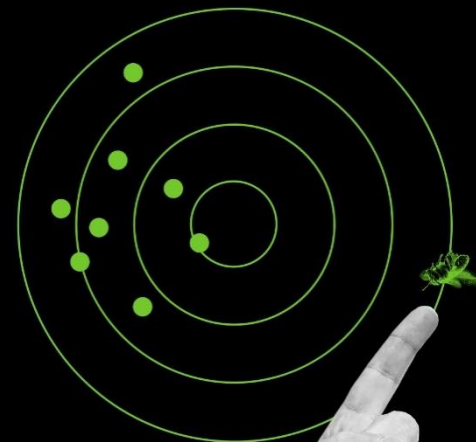
Trendit



Visiot

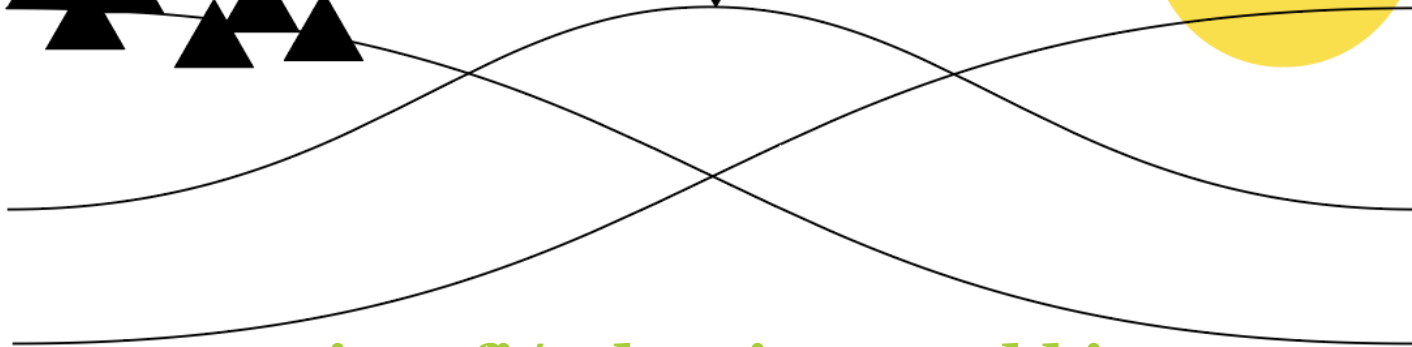


Heikot  
signaalit



Mikäs toi on?

**TULEVAISUUDEN-  
TEKIJÄN  
TYÖKALU-  
P A K K I**



[sitra.fi/tulevaisuuspakki](https://sitra.fi/tulevaisuuspakki)

SITRA

## 2. Kytkeä isoon kuvaan

- Viheliäiset ongelmat ovat luonteeltaan systeemisiä. Yksittäisten toimenpiteiden, ohjelmien ja organisaatioiden toimintaan rajautuvat arvioinnit eivät riitä jos halutaan tarkastella järjestelmätason muutoksia.
- ”Yksittäisten temppujen” ja panosten, tuotosten ja tulosten seuraamisen lisäksi tarvitaan toimenpiteiden merkityksen arviointia suhteessa isoon kuvaan, muihin toimijoihin ja niiden tekemisiin -> **vaikuttavuus syntyy yhteistyössä ja verkostoissa!**
- Järjestelmätason vaikutusten tarkastelussa tulee huomioida asioiden keskinäisriippuvuudet, toisin sanoen se, miten hyvin toimijat pelaavat yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3. Fiksummat mittarit ja tilanteeseen sopivat menetelmät

- Arviointimenetelmien hyvyys ja luotettavuus riippuvat arvioitavan toiminnan luonteesta ja tavoitteesta. Onko tieto ”tulevaisuuskestävää”?
- Tarve ja paine mittarointiin on kova. Ei kuitenkaan hukata ilmiöiden luonnetta ja moninäkökulmaisuuutta!
- Teknologia on hyvä renki mutta huono isäntä, arvioinnissakin. Tarve valjastaa data paremmin käyttöön!



# Systemin dynamiikka ohjaa menetelmävalintoja

Dynamiikka	Ominaisuudet	Esimerkkejä arviointimenetelmistä
Yksinkertainen	<b>Ongelmat selkeitä, standardiratkaisut mahdollisia</b> Lineaarisuus, syy-seuraus-suhteet ymmärrettävissä ja todennettavissa Vähän toimijoita ja muuttujia siirrettävyys, <b>parhaat käytännöt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tilastolliset vertailuasetelmat: RCT, kvasi-kokeelliset</b> vertailut</li><li>• Tapaustutkimukset, haastattelut, fokusryhmät</li><li>• <b>Mittarointi</b></li><li>• Auditointi</li></ul>
Monimutkainen	<b>Useita toisiinsa vaikuttavia muuttujia ja toimijoita</b> Syy-seuraus –suhteet kontekstiriippuvaisia Useita vaikutusmekanismeja <b>Hyvät käytännöt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tapaustutkimukset, haastattelut, fokusryhmät</li><li>• Temaattinen sisällön analyysi</li><li>• Systeemijattelu ja –menetelmät, verkostoanalyysi</li><li>• <b>Vaikutuspolkuanalyysi, kontribuutioanalyysi</b></li><li>• Muutoksen ennen-jälkeen seuranta</li><li>• <b>Dynaamiset kausaalimallit</b></li></ul>
Kompleksinen	<b>Ei standardisoituja ja ratkaisuja</b> Olosuhteisiin mukautuminen, responsiivisuus <b>Monensuuntaiset syy-seuraus-suhteet</b> Epävarmuus kontekstin kehityksen suunnasta Ei tarkasti ennalta määriteltyä vaikutuksia (emergentiys) <b>Muotoutuvat käytännöt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvantitatiivisia menetelmiä vaikea soveltaa, rajallinen sisäinen/ulkoinen valideetti</li><li>• <b>Laadulliset menetelmät; case study, haastattelut fokusryhmät, havainnointi</b></li><li>• <b>Kehittävä arviointi</b></li><li>• Adaptiiviset ja oppivat mittaristot</li><li>• <b>Pehmeät systeemimenetelmät</b></li></ul>
Kaaos (epäjärjestys)	<b>Toiminnan satunnaisuus, turbulenssi</b> Ei tarkoitusta tai suuntaa <b>Tunnistamattomat syy-seuraus-suhteet</b> Ennennäkemättömät, arvaamattomat käytännöt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laadulliset menetelmät; tapaustutkimukset, haastattelu</li><li>• <b>Etnografiset menetelmät</b></li><li>• Tarve-arvioinnit ja tilanne-analyysit</li><li>• <b>Kertaluontoiset, nopeat arvioinnit</b></li></ul>

## **4. Vahvistetaan laaja-alaiseen tietopohjaan perustuvaa päätöksentekoa**

- Vaikuttavuuden johtamisen ja arvioinnin tulevaisuuden kehityssuunnat riippuu paljolti tiedon kysynnästä (+tilaaja- ja toteutusosaamisesta) ja kyvykkyydestä tiedolla johtamiseen.
- Ajanmukaisen ja relevantin päätöksenteon tietopohjan takaamiseksi tulisi arviointi- ja seurantakäytännöt päivittää nykyistä moniulotteisemmiksi, reaaliaikaisemmiksi ja joustavimmiksi.

# Arviointitieto matkaoppaana

- Arviointia ei ole vain projektien ja suoritusten seuranta ja mittaaminen – olennaista arvottaminen ja tieto, joka rakentaa kestävämpää ja parempaa tulevaisuutta ("social betterment")
- Ei "laput silmillä" – kun konteksti muuttuu, on tarpeen tarkistaa myös tavoitteita ja tekemisen tapoja.
- Viheliäille ongelmille on tyypillistä, että ymmärrys niiden luonteesta lisääntyy niitä ratkaistaessa.
- Vaikuttavuusajattelu tai –arviointi ei saisi johtaa jähmettymiseen tai reduktionismiin! Tarvitaan oppimista ja kokeilevaa kehittämistä!



**VAIKUTTAVUUDESSA ON LOPULTA KYSE SIITÄ, MIKÄ ON  
ARVOKASTA JA TAVOITELTAVAA JA MITEN SIIHEN PÄÄSTÄÄN.**



**SITRÄ**

# Muutosteoriat ja vaikuttavuuspolut lähtökohtana

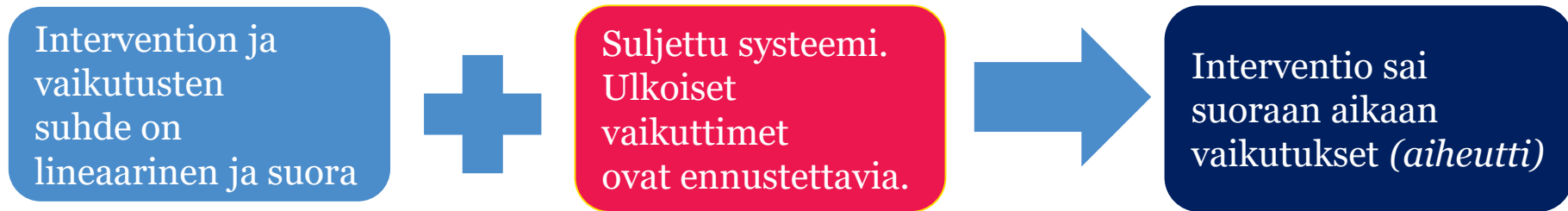
Muutosteoria kertoo, miten muutoksen oletetaan tapahtuvan:

Esim.

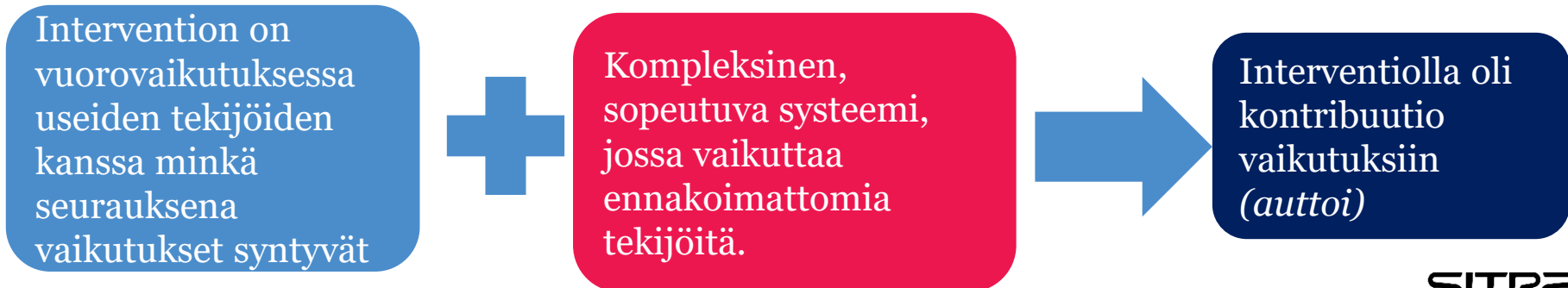
- Miten toiminta tuottaa tuloksia ja miten nämä tulokset johtavat lopulliseen päämäärään ja vaikuttavuuteen?
  - Muutoksen edellytykset? Sosiaaliset, tekniset, taloudelliset, ympäristötekijät?
  - Aikajänne?
  - Toimijat ja vuorovaikutus?
- 
- Valitse tarkoituksenmukainen tapa muutosteorian luomiseksi ja kuvaamiseksi
  - Vaikuttavuuden arvioinnissa muutosteoriaa testataan, kehitetään ja todennetaan.
  - Arvioinnissa olennaista tunnistaa: 1) toimiiko muutosteoria 2) onko se toteutettu oikein.

# Syy ja seurauksen suhde on vaikuttavuusarvioinnin ydinkysymys

## ATTRIBUUTIO



## KONTRIBUUTIO



# Yhteenveto

- Vaikuttavuus lähtee päämäärästä ja visiosta, siten aina eteenpäin katsovaa.
- Ei ole yhtä oikeaa tapaa arvioida hanketoimintaa – tarvitaan valintoja!
- Mitä monimutkaisemmasta asiasta on kyse, sitä tärkeämpää on kokonaisuuksien ja systeemien hahmottaminen sekä keskinäisriippuvaisuuksien tunnistaminen.
- Ilmiöt ovat usein sotkuisia eikä tieto ole täydellistä. Siksi tarvitaan jatkuvaa oppimista jota voidaan puolestaan tukea kokeilemalla!

## Lisää aiheesta:







- Sitran vaikuttavuuden arviointi  
<https://www.sitra.fi/aiheet/vaikuttavuuden-arviointi/#ajankohtaista>
- Vataja, Katri, Mikko Dufva & Pinja Parkkonen. 2019. **Evaluating the impact of a Futures-oriented Organization.** World Futures Review, vol. 11, (4), 320-330
- Vataja, Katri & Hyytinen, Kirsi: Vaikuttavuuden arvioinnin pitää vastata kompleksiseen maailmaan. Kanava, 2019.



- Parkkonen, Pinja & Katri Vataja, 2019. **Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakoinnin arviointiin.** Futura, 38, 60–73.

**HYVÄÄ  
HUOMISTA,  
SUOMI!**



sitra.fi | seuraavaerä.fi  
@sitrafund      

**SITRA**