



Hankkeiden vaikuttavuuden työkalupakki

Satu Välijärvi, Oulun ammattikorkeakoulu
Vaikuttavuus esiin -hanke

2023

LEADER

**Nouseva
Rannikkoseutu**



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sisällysluettelo



- 3** Vaikuttavuus esiin Pohjois-Pohjanmaalla
- 4** Vaikuttavuuslähtöinen kehittäminen
- 5** Vaikuttavuuden polku
- 6** Työkalupakin käyttöohje
- 7** TYÖKALUT
- 8** Juurisyihin kiinni: Viisi kertaa miksi
- 10** Hankekanvaasilla kokonaisuus haltuun
- 12** Hankkeen vaikutukset: mikä muuttuu konkreettisesti?
- 14** Sidosryhmäanalyysi: keiden kanssa muutos tehdään
- 16** Tavoitteiden määrittely: tarkkuutta ja tunnetta, määrää ja laatua
- 19** Vaikuttavuusvuokaavio: millä teoilla muutos syntyy?
- 22** Mittareilla ja tiedonkeruulla muutos näkyväksi
- 24** Muutoksista viestiminen
- 26** Tiivistys: Millaista muutosta syntyi?
- 29** Lähteet ja alkuperäisideat

Vaikuttavuus esiin Pohjois-Pohjanmaalla

Vaikuttavuus esiin -hankkeessa EU:n maaseuturahaston rahoittajat ja hanketoimijat Pohjois-Pohjanmaalla ovat tutustuneet vaikuttavuuteen ja vaikuttavuuslähtöiseen kehittämiseen. He ovat määritelleet kauden 2023–2027 kehittämistavoitteista muutamia keskeisiä vaikuttavuustavoitteita ja niihin johtavia muutospolkuja sekä keskeisiä tekoja, joilla muutoksia voidaan saada aikaan. Lisäksi on määritelty mittareita, joilla edistymistä arvioidaan.

Tältä pohjalta rahoittajille ja hanketoimijoille on muotoiltu työkaluja, joiden avulla vaikuttavuusnäkökulma saadaan entistä vahvemmin osaksi hankkeiden suunnittelua, toteutusta ja viestintää. Rahoittajien työkalut auttavat myös arvioimaan ja viestimään, miten tavoitteita kohti edetään maaseuturahaston rahoituksen avulla kaudella 2023–2027.

Lämmin kiitos kaikille mukana olleille!

Vaikuttavuus esiin -hanke

Rahoittaja EU:n Maaseuturahasto /
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus

Päätoteuttaja Nouseva rannikkoseutu ry,
osatoteuttaja Oulun ammattikorkeakoulu.

Hanke on toteutettu yhteistyössä Vaikuttava yritys Oy:n, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen sekä maakunnan Leader-ryhmien kanssa. Yhteistä ymmärrystä vaikuttavuudesta ovat olleet määrittelemässä myös monet Pohjois-Pohjanmaan maaseuturahaston hankkeita toteuttavat toimijat ja sidosryhmät työpajoissa ja kehittäjätapaisissa.

Vaikuttavuuslähtöinen kehittäminen

Vaikuttavuudella ja vaikutuksilla voidaan tarkoittaa niitä monenlaisia suoria ja välillisiä seurauksia, joita teoillamme on ympäristöön: ihmisiin, yhteisöihin, fyysiseen ympäristöön ja yhteiskuntaan. Usein näitä arvioidaan esimerkiksi kehittämisprojektin päätyttyä.

Tässä työkalupakissa vaikuttavuus nähdään tavoitteellisena muutoksena. Vaikuttavuuslähtöisen suunnittelun ja ennakkoinnin avulla voi etukäteen varmistaa ja/tai maksimoida toiminnan tai toimijaverkoston vaikuttavuuden. Tarkoitus on varmistaa, että yhteistuumin ja yhdessä tekemällä saadaan aikaan jokin tietty muutos yhteisessä ympäristössä.

Resurssit kannattaa kohdistaa yhdessä tärkeimmiksi arvotettujen ongelmien ratkomiseen tai tiettyjen myönteisten ilmiöiden vahvistamiseen. Muuten vaarana on, että rahoituksella raapaistaan pintaa sieltä sun täältä, eikä eri toimijoiden osaamista ja resursseja kohdisteta alueen näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Hankkeilla saadaan aikaan erikokoisia muutoksia hankkeiden koosta ja toteuttajien resursseista riippuen. Kun erilaiset hankkeet kytketään yhteisiin tavoitteisiin, saadaan yhdessä aikaan vaikuttavuutta: muutosta kohti merkitykselliseksi koettua, isoa tavoitetta. Tämän muutoksen aikaansaamisessa kaikenkokoisilla hankkeilla ja toimijoilla on tärkeä paikkansa.

Yksittäisen hankkeen kannalta vaikuttavuuslähtöisyys tarkoittaa sen pohtimista, millaista muutosta juuri tällä hankkeella halutaan ja voidaan saada aikaan ja miten muutos tehdään ja osoitetaan. Työkalupakki on koottu tämän muutospohdinnan tueksi.

Vaikuttavuuden polku



Miksi hanke tarvitaan, minkä pitää muuttua?

- Maaseudun kehittämissuunnitelma, Leader-ryhmien strategiat
- Keskustelut, kyselyt, haastattelut
- Juurisyiden analysointi
- Lähtötilanteen määrittely, jotta muutosta voidaan arvioida.

- **Mikä hankkeen tarkoitus on:**
- Mihin ongelmaan se tuo ratkaisuja?
- Mikä muutos halutaan saada aikaan?

- **Millaisia vaikutuksia hankkeella on?**
- Syntyykö hankkeen vaikutuksista haluttu muutos?



- **Miten ja milloin tavoitteiden saavuttamista arvioidaan?**
- **Mitä tietoa arviointiin tarvitaan?**
- Miten se kerätään ja analysoidaan?
- **Millä konkreettisilla teoilla tavoitteisiin päästään ja muutosta saadaan aikaan?**



- **Ketkä osallistuvat muutoksen tekemiseen?**
- Miten heidät saadaan mukaan ja sitoutumaan?

- **Mitä määrällisiä ja laadullisia tavoitteita hankkeelle asetetaan?**

- **Miten hankkeen vaikutuksista viestitään** hankkeen aikana ja sen päätyttyä?
- Miten viestintä tukee tavoitteiden saavuttamista ja edistää muutosta?

- **Mihin hankkeen teemaan** liittyvään ongelmaan seuraavassa hankkeessa pitäisi tarttua?
- **Miten varmistetaan vaikutusten pysyvyys** ja muutoksen jatkuvuus hankkeen päätyttyä?





Työkalupakin käyttöohje

Työkalupakissa on kymmenen työkalua hankkeen suunnittelun, toteutuksen ja viestinnän tueksi. Työkaluihin voi tuottaa sisältöä PowerPoint- tai Google-pohjassa ja niitä voi myös tulostaa.

Kuhunkin työkaluun liittyy infosivu, jossa on taustoitettu ja ohjeistettu työkalun käyttöä. Kaikkien työkalujen perustana on edellä kuvattu vaikuttavuuslähtöisen suunnittelun idea ja sen ytimessä oleva ajatus muutoksesta. Sama muutosajattelu on taustalla myös esimerkiksi Maaseuturahaston rahoituksen valintakriteereissä.

Työkalupakkia voi soveltaa erilaisiin hanketyyppeihin ja muidenkin rahoittajien hankkeisiin. Parhaiten vaikuttavuusajatus avautuu, jos käyttää koko työkalusarjaa. Työkaluja voi käyttää myös yksittäin, mutta saatat löytää itsesi tutustumassa muihin työkaluihin saadaksesi jostain yksittäisestä työkalusta sen parhaat tehot irti.

Hankkeen, niin kuin monen muunkin asian, suunnittelu ja toteutus on tyypillisesti iteroivaa: kun tieto ja ymmärrys asiasta kasvaa, joudutaankin ottamaan askel taaksepäin ja muuttamaan suunnitelmia. Tämä pätee myös tämän työkalupakin käyttöön. Esimerkiksi tavoitteita voi joutua sanoittamaan uudestaan, kun määritellään, mitä tekoja hankkeissa on mahdollista tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi tai miten tavoitteiden saavuttamista arvioidaan.

Täydellisyyteen ei kannata pyrkiä, mutta johdonmukaisuus on valttia. Kokonaisuutta kuvaavien työkalujen tarkoituksena on auttaa tässä. Ne kannattaa ottaa ajoissa käyttöön ja muokata niitä pitkin matkaa. Lopuksi niiden avulla voi varmistaa, että tarvittavat asiat on huomioitu ja että logiikka avautuu niillekin, jotka eivät tiedä hankkeesta vielä mitään.

Työkalut ovat tässä pakissa tietyssä järjestyksessä, mutta jokainen käyttäjä löytää itselleen ja hankevalmisteluunsa sopivan järjestyksen.



Työkalut

Juurisyihin kiinni: Viisi kertaa miksi

Kehittämistyössä syntyy ideoita uusiin hankkeisiin. Ne perustuvat omiin havaintoihin ja kohde- ja sidosryhmiltä saatuun palautteeseen.

Hankkeissa myös syntyy ja kootaan monipuolista tietoa. Näin syntyy käsitys siitä, millaisia ongelmia seuraavissa hankkeissa pitäisi ratkoa tai mitä uutta kokeilla, jotta muutos ei pääty hankkeen päättymiseen. Mitä kokeneempi hanketoimija, sitä varmempi näppituntuma hänelle muodostuu tärkeistä kehittämisen teemoista.

Asian äärelle on kuitenkin hyvä pysähtyä hetkeksi, kun aletaan suunnitella uutta hanketta: mikä on todellinen lähtötilanne, josta suunnittelussa lähdetään liikkeelle. Mitkä ovat perimmäisiä kehittämistarpeita, joihin hankkeella pitää pystyä vastaamaan? Mihin ongelmiin ja niiden taustalla vaikuttaviin juurisyihin hankkeen toimenpiteillä on voitava vaikuttaa?

Intuitio on hyvä lähtökohta. Sitä kannattaa tarkentaa perehtymällä saatavilla olevaan dokumentoituun tietoon, haastatteleamalla kohde- ja sidosryhmiä ja hyödyntämällä analysointityökaluja. Näin selkiytyy, mikä on se todellinen ongelma, joka hankkeella halutaan ratkaista.

Yksi työkalu ongelmien taustalla vaikuttavien perimmäisten juurisyiden löytämiseen on Viisi kertaa miksi. Siinä esitetään viisi kertaa kysymys ”miksi” niin, että jokainen miksi-kysymys syventää käsitystä ongelman taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Esimerkiksi: 1. Miksi luontopalveluyrityksiä on niin vähän? Koska ajatellaan, että luontopalveluja on vaikea saada kannattavaksi. 2. Miksi ajatellaan, että luontopalveluja on vaikea saada kannattavaksi? Koska sesonki koetaan liian lyhyeksi kannattavuuden varmistamiseksi. 3 Miksi...



Viisi kertaa miksi



Ongelma, jota hankkeella aiotaan ratkoa:

Miksi ongelma tapahtuu?

1.

2.

3.

4.

5.

Miksi

Miksi

Miksi

Miksi

Miksi



Hankekanvaasilla kokonaisuus haltuun

Kun perimmäiset ongelmat ovat löytyneet ja on päätetty, mihin näistä ongelmista hankkeella vastataan, voi tältä pohjalta määritellä ja perustella muutoksen, jota hankkeella tavoitellaan.

Yrity maailmasta monelle tuttu työkalu on Business Model Canvas (BMC), jonka ytimessä on arvolupaus, eli se hyöty, minkä yrityksen tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa.

Hankkeen synnyttämän muutoksen voi ajatella samanlaisena arvolupauksena. Hanke ratkaisee joitakin kohderyhmän ongelmia ja saa näin aikaan muutoksen. Yhdessä muun kehittämisen kanssa se omalta osaltaan edistää isompaa muutosta, joka tuo ongelmaan pysyvämpiä ratkaisuja ja laajempaa hyötyä alueen ihmisille ja elinkeinoille.

Hankkeen tarkoituksen ja sen tuottaman muutoksen ympärille voi hahmottaa kokonaiskuvan siitä, miten muutos saadaan aikaan.

Hankekanvaasi on muotoiltu tätä varten BMC:n pohjalta.

Mallipohja kannattaa ottaa käyttöön jo hankesuunnittelun käynnistyessä, ja sitä voi muokata suunnittelun ja valmistelun edetessä. Hankkeen perusasiat yhdelle sivulle koottuna auttavat pitämään kokonaisuuden hallussa ja johdonmukaisena koko valmistelun ja toteutuksenkin ajan.

Hankesuunnitelman eri osat tarkentuvat eri tahtiin ja vaihtelevassa järjestyksessä. Kun jotain kohtaa muutetaan, työkalu auttaa näkemään, mihin muualle kokonaisuuteen nämä muutokset vaikuttavat ja mitä kohtia suunnitelmassa on näin ollen syytä täsmentää.

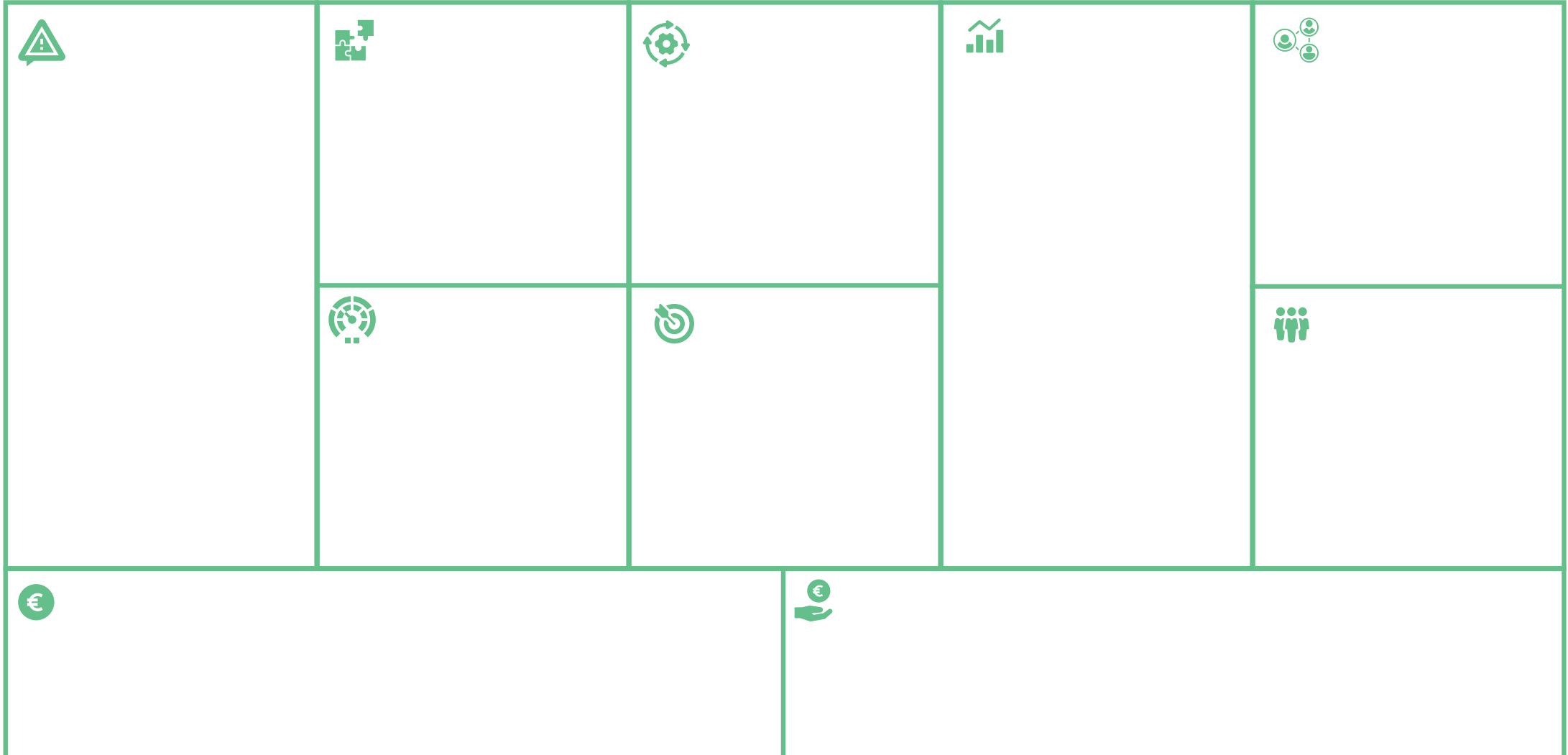
Näin hankesuunnitelma pysyy loogisena ja napakkana, ja vaikuttavuuden rakentaminen sisään hankkeeseen on helpompaa. Kanvaasia voi hyödyntää myös hankeidean esittelyssä.



Hankekanvaasi

Aloita keskeltä ja kuvaa lupaus ja tarkoitus: mikä muutos hankkeella syntyy ja miksi se on tärkeää? Pohdi vasemmalla juurisyitä ja ongelmia, joihin tarvitaan ratkaisuja. Määrittele sitten tavoitteet ja niille mittarit.

Kuvaa oikealla tavoitteiden vaatimat teot sekä ihmiset ja yhteisöt, joiden toiminnassa ja joiden kanssa muutos tehdään. Määrittele lopuksi tekojen kustannukset ja rahoitus. Täytä ja tarkenna kanvaasia valmistelun edetessä.



Hankkeen vaikutukset: mikä muuttuu konkreettisesti?

Kun hankkeella tavoiteltava muutos ja perustelu sille ovat hahmottuneet, tarvitaan konkretisointia. Muutosta voi lähteä palastelemaan konkreettisemmaksi kuvaamalla niitä vaikutuksia, joita hankkeella halutaan saada aikaan.

Samalla kannattaa pohtia, keiden ihmisten ja yhteisöjen toiminnassa vaikutusten pitää näkyä ja millaiset konkreettiset asiat vaikutuksia ilmentävät. Näin hankkeen kohderyhmä tarkentuu, samoin erilaiset tavat osallistaa ja sitouttaa kohderyhmää hankkeen toteutukseen.

Yhtä tärkeää on pohtia tässä vaiheessa myös niitä keskeisiä kumppaneita, joiden kanssa yhteistyössä muutosta saadaan syntymään.

Kun tavoiteltava muutos konkretisoituu, on helpompi määritellä myös hankkeen toimenpiteitä, eli niitä tekoja joilla vaikutuksia syntyy.

Seuraavalla sivulla on kuvattu joukko erityyppisiä vaikutuksia, joita hankkeilla tyypillisesti tavoitellaan. Mitä luettelossa mainittuja vaikutuksia sinun hankkeellasi halutaan ja voidaan tuottaa? Onko hankkeella vaikutuksia, jotka puuttuvat listasta?

Miten valitut vaikutukset ilmenevät konkreettisesti: millainen muutos hankkeen vaikutuksesta tapahtuu ja missä tai kenen toiminnassa?



Hankkeen vaikutukset

1. Vaikutuksia tietoon, osaamiseen ja henkiseen pääomaan, kuten:

- a. osaamisen lisääntyminen
- b. todennetun tiedon lisääntyminen
- c. tutkimusmenetelmien kehittyminen
- d. tiedon levittäytyminen ja hyödyntäminen laajemmalla alueella

2. Vaikutuksia yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja sosiaaliseen pääomaan, kuten:

- a. yhteistyön, verkostoitumisen ja verkostojen vahvistuminen
- b. yhteistyön ja verkostojen pysyvyys ja aktivoituminen
- c. uudet verkostot ja yhteistyökuviot

3. Teknologisia ja kaupallisia vaikutuksia, kuten:

- a. kilpailukyvyn koheneminen
- b. prosessien sujuvuus, kustannussäästöjen syntyminen
- c. uudet ja parannellut tuotteet, prosessit, innovaatiot ja markkinoiden laajentuminen

Alla on listattu vaikuttavuuden ulottuvuuksia. Niiden avulla voit arvioida, millaisia vaikutuksia hankkeella on ja keiden ihmisten ja yhteisöjen toimintaan sekä millaisina konkreettisina asioina vaikutukset näkyvät. Tämä auttaa hahmottamaan, millaista muutosta tällä hankkeella saadaan aikaan ja millaisia tekoja hankkeessa pitää tehdä.

4. Vaikutuksia sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön, kuten:

- a. sosiaalisesti, kulttuurisesti, taloudellisesti tai ympäristöllisesti kestävä kehityksen edistäminen
- b. materiaali-, resurssi- ja energiatehokkuus
- c. infrastruktuurin kehittäminen
- d. alueellisen kehityksen ja kasvun edistäminen

5. Vaikutuksia päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun, kuten:

- a. päätöksenteon tukeminen
- b. kansallisten strategioiden ja lainsäädännön valmisteluun osallistuminen
- c. normien ja standardien ajantasaistus

6. Muita mahdollistavia tai merkityksellisyttä luovia vaikutuksia



Kuvaa hankesuunnitelmaan, mitä muutoksia hankkeen vaikutuksesta tapahtuu ja keiden toiminnassa.

Sidosryhmäanalyysi: keiden kanssa muutos tehdään

Ketkä ovat hankkeen kohderyhmää: keiden käyttäytymisessä tai missä yhteisössä tai organisaatiossa hankkeella tavoiteltava muutos tapahtuu?

Entä ketkä kuuluvat hankkeen muihin sidosryhmiin: keitä tarvitaan mukaan muutosta tekemään pääkohderyhmien ja välillisten kohderyhmien lisäksi?

Keiden näkemyksiä hankkeen tavoitteista ja toimenpiteistä tarvitaan varmistamaan, että hankkeella saavutetaan haluttuja vaikutuksia?

Miten hankkeesta tiedotetaan eri ryhmiä kohderyhmät mukaan lukien, ja miten heidät saadaan sitoutumaan hankkeeseen? Erityisesti pitäisi tunnistaa ne ryhmät, jotka kokevat hankkeella tavoiteltavan muutoksen merkitykselliseksi ja joilla on mahdollisuuksia myös vaikuttaa muutoksen syntyyn.

Tämän analyysin apuna voi käyttää sidosryhmäkarttaa. Sen avulla voi arvioida eri sidosryhmien valtaa, eli mahdollisuuksia vaikuttaa hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen, ja toisaalta heidän kiinnostustaan hankkeen tavoitteiden edistämiseen.

Sidosryhmäanalyysi auttaa arvioimaan

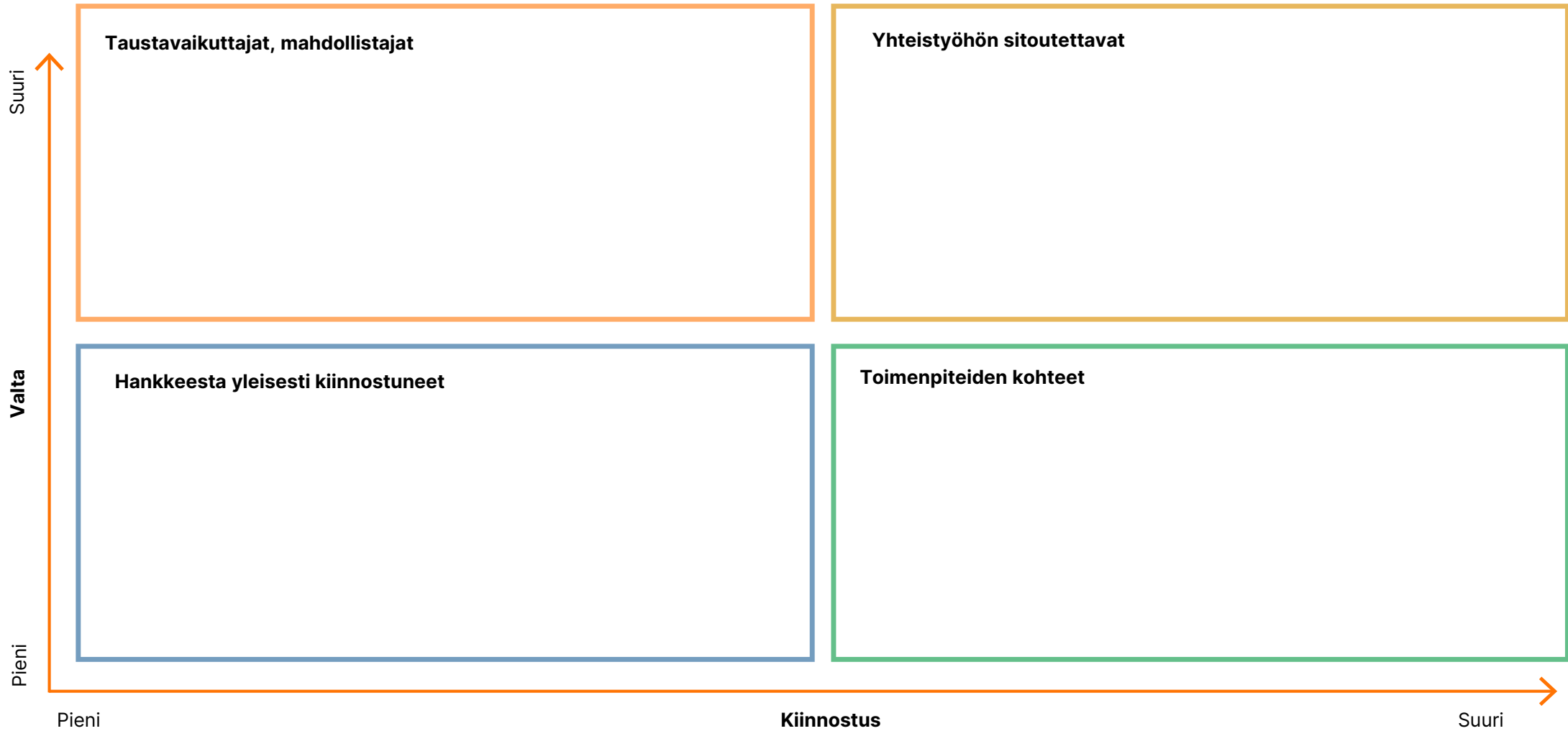
- ketkä ovat hankkeen kohderyhmää ja toteutuskumppaneita
- keitä pitää osallistaa valmisteluun ja toteutukseen
- keiden on mahdollista tuoda resurssia toteutukseen ja
- miten hankkeen viestintää kannattaa toteuttaa ja resursoida. Ketkä on pystyttävä sitouttamaan vahvimmin, jolloin myös viestintään ja vuorovaikutukseen pitää panostaa? Mille ryhmille riittää tiedottaminen ja ajan tasalla pitäminen?



Sidosryhmäanalyysi

Hankkeen kohderyhmät:

Muut sidosryhmät:



Tavoitteiden määrittely: tarkkuutta ja tunnetta, määrää ja laatua

Hankkeen tavoitteet konkretisoivat muutosta, joka hankkeella halutaan saada aikaan. Tavoitteista osa liittyy hankkeen tuotoksiin ja esimerkiksi osallistujamääriin. On kuitenkin tärkeää kuvata myös tavoitteita, jotka kertovat hankkeen tekojen onnistumisesta ja laadusta ja niiden tuottamasta muutoksesta. Esimerkiksi kokevatko koulutukseen osallistuneet saavansa koulutuksesta hyötyä työhönsä? Millaista hyötyä? Saadaanko mukaan uusia ihmisiä ja organisaatioita?

Tavoitteiden määrittelyyn löytyy useita työkaluja, joista tunnetuin lienee SMART apukäsitteiden käyttö. Tavoitteita määriteltäessä huomioidaan käytettävissä olevat resurssit ja aika, rahoitusehdot, seurannan vaatimukset ja muut realiteetit. Tavoitteiden muotoilussa kannattaa kuitenkin antaa tilaa myös vapaalle ideoinnille, jossa voi päästää tunteet ja haaveet hetkeksi valloilleen.

Ideoinnilla ei ole rajoja. Rajoja tarvitaan sitten, kun on päätettävä mihin ideoihin tartutaan ja miten ne kuvataan hakemukseen tavoitteiksi niin, että ne vakuuttavat kohderyhmät, sidosryhmät ja rahoittajan ja ovat mahdollisia hankkeella saavuttaa.

Kun tavoitteita ideoidaan vapaasti, jotain vapaudesta ja uusista ajatuksista tarttuu aina mukaan hankkeeseenkin tuoreina näkökulmina ja oivalluksina muutosten mahdollisuuksista.

Jotta hankkeen vaikutukset saadaan esiin, tavoitteita on pystyttävä mittaamaan tai muuten arvioimaan. Tavoitteita kannattaa määrittellä määrällisesti ja laadullisesti, ja tavoitteiden saavuttamista arvioida sekä numeroin että sanoin. Näin hankkeen edetessä voidaan tuottaa monipuolista aineistoa edistymisen arviointiin ja viestintään.



SMART

S - selkeästi määritelty

M - mitattavissa/havaittavissa

A - saavutettavissa

R - realistinen

T - aikaan sidottu

Seuraavalta sivulta löydät apukysymyksiä SMART-tavoitteiden määrittelyyn.



HARD

H - sydämessä tuntuva

A - innostava

R - välttämätön

D - haastava

HARD-listan avulla saat tavoitteisiin tunnetta ja haastetta.



DUMB

D - unelmaan pohjautuva

U - innostava

M - menetelmäystävällinen

B - onnistumiseen tähtäävä

DUMB-tavoitteissa on mukana kunnianhimoa ja unelmia vaikkapa paremmasta maailmasta.



Tavoitteiden määrittely

Minkä pitäisi muuttua?

Keitä tähän asiaan liittyy?

Mikä on lähtötilanne?

Mikä on haluttu lopputilanne

Mihin mennessä haluttuun lopputilanteeseen on päästävä?

Mistä tiedämme ja voimme havaita, että tilanne on muuttunut?

Missä ja miten seuraamme tavoitteen toteutumista?

Millainen tavoite edellisten pohjalta muotoutuu:

Vaikuttavuusvuokaavio: millä teoilla muutos syntyy?

Vaikuttavuusvuokaavio on työväline, joka auttaa tiivistämään tavoitetta kohti vievät muutokset ja määrittelemään hankkeen toimenpiteitä, eli niitä tekoja joilla muutokset saadaan aikaan.

Tuo tähän aiemmin määrittelemäsi tavoitteet ja muutokset, ja määrittele tekoja, joilla muutokset tehdään.

Pohdi tekoja määritellessäsi myös sitä, miten niiden toteutumista ja vaikutuksia pystytään arvioimaan.

Tekojen määrittelyssä on syytä pitää mielessä realiteetit:

Kuinka paljon ja millaisia resursseja on käytettävissä?

Mikä on hankkeen suunniteltu kesto: mitä tuossa ajassa ehditään kohtuullisesti tehdä käytettävissä olevilla resursseilla?


Ovatko teot sellaisia, että kohderyhmät ja tarvittavat sidosryhmät saadaan sitoutumaan niihin? Miten tämä varmistetaan jo hanketta suunniteltaessa?

Entä onko hankkeessa sijaa kokeiluille tai pilotoinneille? Ne ovat yksi hyvä keino selvittää tekojen vaikutuksia esimerkiksi tulevia hankkeita ajatellen.



Vaikuttavuusvuokaavio

Aloita täyttämällä oikealta vasemmalle ensin tavoite, sitten muutokset joita täytyy tapahtua, jotta tavoite saavutetaan ja lopuksi teot jotka johtavat muutokseen. Ks. esimerkki seuraavalla sivulta.

TEOT			MUUTOS	TAVOITE
				



Vaikuttavuusvuokaavio esimerkki

TEOT

Nuoret saavat selville, onko yrittäjyys heille sopiva työllistymisvaihtoehto

Nuorten yritys-osaaminen lisääntyy

Nuorilla yrittäjillä on paremmat vertaistuki-verkostot

Nuorten yritysosaamista, yrittäjyyttä ja yrityskokeiluja tuetaan enemmän

Syntyy lisää yrittäjyyskasvatusverkostoja ja yrittäjyyspolkuja

Nuorten yrittäjien verkostot ja yhteistyö lisääntyvät

Harrastus- ja kohtaamispaikat ovat saavutettavissa monenlaisille nuorille

Harrastus- ja kohtaamispaikkojen tarjonta monipuolistuu

Nuoret tuottavat toisilleen vapaa-ajan toimintaa

Osallistumismahdollisuudet monipuolistuvat ja innostavat

Vaikuttavat ja päättävät omasta elinpiiristään

Nuorten valmiudet ja taidot karttavat

Nuoret osallistuvat yhdistysten toimintaan

Nuorisotyöryhmät toimivat aktiivisesti ja kehittyvät (mitä kohden)?

Päättäjien ja nuorten vuoropuhelu

MUUTOS

Nuorten yrittäjyys lisääntyy

Jokainen nuori löytää mielekkäitä harrastus- ja kohtaamispaikkoja

Osallistuminen on todellisuutta kaikille nuorille

TAVOITE

Nuorten osallisuus lisääntyy - identiteetti, yhteenkuuluvuus, erilaisuuden suvaitsevaisuus

Mittareilla ja tiedonkeruulla muutos näkyväksi

Hankkeen tavoitteita pitää pystyä seuraamaan: edetäänkö tavoitteiden ja toimenpiteiden avulla kohti haluttua muutosta? Millaisilla mittareilla hankkeen tuottama muutos saadaan näkyviin hankkeen aikana ja sen päätyttyä? Millaista tietoa tarvitaan, miten sitä hankitaan ja analysoidaan?

Mittarit voivat olla erilaisia. Osa mittareista kertoo, miten hankkeen toimenpiteissä edetään. Osa taas auttaa tuomaan esiin toimenpiteiden vaikutuksia ja hyötyjä. Numeroiden lisäksi laadulliset arvioinnit ovat tärkeitä. Ne auttavat näkemään selkeämmin numeroiden taakse esimerkiksi kohderyhmien kokemaan hyötyyn ja muutokseen.

Taulukon avulla voi määritellä, mitä sellaisia asioita hankkeen tekoihin, muutoksiin ja tavoitteisiin sisältyy, joita voi mitata tai arvioida. Tärkeä näkökulma on se, miten määritellään lähtötaso tai tavoitetaso, johon hankkeessa kerättävää tietoa verrataan. Lähtötasosta kertovan tiedon keruuseen ja analysointiin kannattaa hankevalmistelussa varata aikaa.

Mitattavaa voi löytyä paljonkin, joten valintoja pitää tehdä. Kaikkea ei voi mitata. Mitkä ovat hyödyllisimmät mittarit, jotka kertovat hankkeen vaikutuksista ja joista on eniten apua hankkeen onnistumisen arviointiin, viestintään ja raportointiin? Paljonko tietojen keruuseen ja analysointiin käytetään resurssia, ja miten tämä huomioidaan aikataulutuksessa ja budjetoinnissa? Mittaaminen ei ole itsetarkoitus.

Miksi mitataan?

- Tiedetään tehdäänkö oikeita asioita ja edetäänkö tavoitteita kohti. Auttaa muuttamaan toimenpiteitä ja aikatauluja tarvittaessa ja perustelemaan muutostarpeet rahoittajille ja sidosryhmille. Tukee muutosten suunnittelua ja resursointia.
- Tuottaa tietopohjaista aineistoa viestintään.
- Antaa vakuuttavaa tietoa hankkeen hyödyistä.



Mittarit ja tiedonkeruu

Kuvaa taulukon avulla olennaisimmat ja toteuttamiskelpoiset mittarit, joiden avulla pystytään osoittamaan että hankkeessa mennään kohti sen tavoitteita. Yksi kriteeri hyvälle mittarille on se, pystytäänkö määrittelemään lähtötaso tai tavoitetaso, johon edistymistä verrataan. Toinen huomioitava asia on se, kuinka paljon resurssia tiedonkeruu vaatii. Pelkkä tiedonkeruu ei riitä. Tietoa on myös analysoitava ja hyödynnettävä.

Mittarit	Mitä?	Miten?	Arviointi	Seuranta
Mittarin nimi	Mittarin sisältö	Keneltä tai mistä tieto saadaan? Miten ja milloin tieto kerätään?	Millä kriteerillä tulosta arvioidaan? Tiedetäänkö lähtötaso? Asetetaanko tavoitetaso? Vai mihin verrataan?	Missä tilanteissa ja miten tietoa hyödynnetään?

Muutoksista viestiminen

Suunnitelmallinen tiedonkeruu tuottaa hankkeen aikana tietoa siitä, miten tavoitteita kohti edetään, eli saadaanko hankkeella aikaan sitä muutosta jota sillä tavoitellaan. Tätä tietoa pystyy hyödyntämään monin tavoin viestinnässä hankkeen kohde- ja sidosryhmille sekä suurelle yleisölle koko hankkeen ajan.

Muutos ja tavat osoittaa se kerätyn tiedon avulla on vaikuttavuuden ja siitä viestimisen ytimessä. Hankkeita toteutetaan julkisella rahoituksella, ja kaikilla on oikeus saada tietoa siitä, mitä tuolla rahalla saadaan aikaan.

Ajantasainen tieto siitä, syntyykö haluttua muutosta, tukee myös hankkeen sisäistä viestintää ja raportointia. Jos arviointi osoittaa, että tavoiteltua muutosta ei synny tai hankkeella onkin vaikutuksia, joita ei osattu ennakoita, tilanteeseen pystytään reagoimaan.

Vaikuttavuusnäkökulma kannattaa huomioida jo hankkeen viestintäsuunnitelmaa tehdessä. Seuraavan sivun kysymyslista perustuu Vaikuttavuus esiin -hankkeessa toteutettuun viestintäsuunnitelman pohjaan. Se ohjaa suunnittelemaan viestinnän toteutusta ja seurantaa alusta lähtien hankkeella tavoiteltavan muutoksen näkökulmasta.

Hankkeen viestintä on yksi hyvä mittaamisen ja arvioinnin kohde. Myös viestinnässä on tärkeää pystyä päivittämään alkuperäistä suunnitelmaa, jos huomataan että hankkeen alussa suunnitellut viestinnän toimenpiteet eivät tavoitakaan niitä ihmisiä, joita sillä oletettiin tavoitettavan.

Hankkeen aikana voi itse hankkeessa, kohderyhmissä tai toimintaympäristössä tapahtua asioita, joita ei valmisteluvaiheessa pystytty ennakoimaan. Näihin muutoksiin pitää pystyä vastaamaan myös viestinnällä.



Muutoksista viestiminen: Apukysymyksiä viestinnän suunnitteluun

Hanke lyhyesti

- Mitä hanke tekee: mikä muutos syntyy?
- Miksi hanke pitää toteuttaa juuri nyt?
- Mitä siinä käytännössä kehitetään tai tehdään?

Viestinnän tavoitteet, mittarit ja budjetti

- Millaista muutosta hankkeella tavoitellaan?
- Millaista viestintää hankkeen tavoitteiden saavuttaminen vaatii?
- Millainen budjetti viestinnälle tarvitaan?
- Miten viestinnän onnistumista seurataan?

Viestinnän kohderyhmät

- Ketkä voivat saada hankkeessa tavoitellun muutoksen aikaan tai ketä siihen tarvitaan mukaan?
- Keneen hankkeen viestinnän pitää vaikuttaa?
- Millaista viestintä heidän kanssaan on? Onko vuorovaikutus esimerkiksi tiivistä koko hankkeen ajan, vai onko se tiettyä aikana tapahtuvaa?

Kanavat, keinot ja aikataulu

- Mitä kanavia hankkeen kohderyhmät käyttävät, ja missä he viettävät aikaa?
- Mitä olemassa olevia kanavia tai verkostoja voisi hyödyntää?
- Mitä kanavia hankkeelle perustetaan tai millaisia viestintätuotteita tehdään?
- Milloin viestitään mitään?

Viestinnän seuranta ja arviointi hankkeen aikana

- Saavuttiko hankkeen viestintä tavoitteitaan mittareiden valossa?
- Mikä viestinnässä toimii ja mikä ei?
- Mitkä opit voisit tiivistää vaikkapa loppuraporttiin? Vaikuttiko jokin yllättävä asia tuloksiin?



[Viestintäsuunnitelman pohja](#)

Tiivistys: Millaista muutosta syntyi?

Hankkeen aikana ja sen päättyessä pystytään hyödyntämään hankkeessa koottua ja analysoitua tietoa. Hyvin onnistunut tiedonkeruu ja hankkeen aikainen seuranta tuottaa napakkaa tietoa hankkeen olennaisista hyödyistä. Parhaimmillaan tämä auttaa tiivistämään hankkeen keskeiset onnistumiset ja kehittämisideat hankkeen päättyessä yhteen sivuun, jonka voi laittaa loppuraportin liitteeksi.

Tiivistetty loppuraportti on helppo jakaa myös esimerkiksi hankkeen nettisivulla, somessa ja rahoittajien sivustoilla. Näin hankkeen onnistumiset ja opit saadaan kaikkien hyötykäyttöön.

Lopputiivistelmä voi sisältää esimerkiksi seuraavanlaista koostetta.

- Infograafi keskeisistä muutoksista. Kuvattuna voi olla myös tuloksia ja tuotoksia, mutta keskeistä on muutos, joka pystytään osoittamaan käytettyjen mittareiden avulla.
- Tärkeimmät opit sekä onnistumisista että kompuroinneista.
- Miten hankkeen verkostot jatkavat yhteistyötä hankkeen päättyessä?
- Jatkoideat ja miten niissä edetään. Miten onnistumiset ja hankkeen hyvät käytännöt hyödynnetään. Keitä tarvitaan mukaan muutosta tekemään?



Millaista muutosta syntyi?

Tulokset ja tuotokset

Mitä muutoksia saatiin aikaan

Tärkeimmät opit onnistumisista

Tärkeimmät opit kompuroinneista

Verkostot ja yhteistyö



Jatkoideat



Lähteet ja alkuperäisideat

Vaikuttavuuslähtöinen kehittäminen: Vaikuttava yritys Oy www.vaikuttavayritys.fi.
Ks. Myös Valoa vaikuttavuuteen -videot.

Viisi kertaa miksi -työkalun ideoi alun perin Sakishi Toyoda, ks. Esim. Wikipedia Sakishi Toyoda, https://en.wikipedia.org/wiki/Sakichi_Toyoda

Hankekanvaasi perustuu Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin ideoimaan Business Model Canvas -työkaluun. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Hankkeen vaikutukset -lista: Pakarinen Tiina 2021: Matkailun kehittämistyön vaikuttavuus <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120223207>, viitattu 25.9.2023

Sidosryhmäanalyysin alkuperäisidea: Bryson, J. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (Rev. Ed.). Jossey-Bass.

SMART-tavoitteet, alkuperäisidea: Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review. 70(11): 35–36, <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>, viitattu 6.10.2023

HARD-tavoitteet: Murphy, M. 2017. HARD Goals, Not SMART Goals, Are The Key To Career Development.

<https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2017/06/11/hard-goals-not-smart-goals-are-the-key-to-career-development/?sh=3963d01970fb>, viitattu 6.10.2023

DUMB-tavoitteet on ideoinut Brendon Burchard, ks. www.brendon.com, ja How NOT to Set Goals (Why S.M.A.R.T. goals are lame), <https://www.youtube.com/watch?v=54aFTZ9POw4> viitattu 6.10.2023

Vaikuttavuusvuokaavio, Mittarit ja tiedonkeruu: Alkuperäisidea ja -muotoilu: Vaikuttava yritys Oy.

Vaikuttavuusvuokaavio-esimerkki: Pohjois-Pohjanmaan Leader-ryhmät

Vaikuttavan viestintäsuunnitelman pohja: Vaikuttavuus esiin -hanke, yhteistyössä Kaskas Media.



Voit klikata linkkejä, kun avaat esitys näkymän.

Vaikuttavuus esiin -hanke 2023

**Kiitokset kaikille työkalupakin muotoiluun
osallistuneille:**

Tiina Mattila, Jaana Uusitalo, Karoliina Mäki, Kalle
Nieminen, Kukka Kukkonen, Harri Kontio

Graafinen suunnittelu:

Design Inspis Oy

LEADER

**Nouseva
Rannikkoseutu**



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU