

**VAIKUTTAVUUS PERHEPALVELUISSA: MITEN
VAIKUTTAVUUTTA MITATAAN JA
MALLINNETAAN?**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Iina Kupiainen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Liisa Kurunmäki**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Iina Kupiainen	
Työn nimi Vaikuttavuus perhepalveluissa: miten vaikuttavuutta mitataan ja mallinnetaan?	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 11.5.2021	Sivumäärä 78
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Vaikuttavuuden mittaamisesta on tullut viime vuosien aikana yhä tärkeämpi aihe. Samalla vaatimukset vaikuttavuuden mittaamisesta ja todentamisesta kohtaan ovat kasvaneet. Monet toimijat kokevatkin yhä lisääntyvässä määrin painetta mitata ja osoittaa työnsä vaikuttavuutta. Yksi kirjallisuudessa paljon käsitelty menetelmä vaikuttavuuden mittaamiseksi on SROI, joka pyrkii tuomaan taloudellisen arvon mittaamisen rinnalle myös muita, kuten esimerkiksi sosiaalisia, hyötyjä.</p> <p>Tämän pro gradun tarkoituksena oli tarkastella vaikuttavuutta perhepalveluissa ja selvittää, miten vaikuttavuus määritellään, millaista vaikuttavuutta tarjotuilla palveluilla nähdään olevan sekä miten tätä vaikuttavuutta mitataan ja todennetaan. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, miten perhepalveluiden parissa työskentelevät eri osapuolet näkevät palveluiden vaikuttavuuden ja millaisia käsityksiä heillä on sen todentamisesta, mittaamisesta, mittaamisen haasteista ja saatujen tulosten hyödyntämisestä. Tutkimuksessa selvitetään olemassa olevien mittaustapojen lisäksi sitä, soveltuuko SROI-menetelmä työkaluksi perhepalveluiden vaikuttavuuden mittaamiseen ja todentamiseen. Tutkimus on laadullinen ja sen aineisto on kerätty seitsemällä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vaikuttavuuden määrittely koettiin haastavaksi, mutta näkemykset haastateltujen keskuudessa olivat yhtenäisiä. Yleistä oli lähestyä vaikuttavuutta arjen muutosten ja tavoitteiden kautta. Yhtenäisiä menetelmiä tai mittareita ei käytetty, mutta tällaisten tarpeellisuus tunnistettiin. Vaikuttavuuden mittaamisesta nähtiin olevan hyötyjä kaikille osapuolille, mutta prosessissa tunnistettiin myös lukuisia haasteita. Haasteista suurimmaksi nousivat resurssit, jotka ovat myös yksi syy siihen, minkä vuoksi SROI-menetelmän toteuttamisen kokonaisuudessaan ei voida katsoa soveltuvan tässä tutkimuksessa mukana olleiden perhepalveluiden vaikuttavuuden arviointimenetelmäksi.</p>	
Asiasanat vaikuttavuus, sosiaalinen arvo, mittaaminen, SROI	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	7
1.3	Tutkielman rakenne.....	8
2	VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMINEN.....	9
2.1	Käsitteiden määrittelyä.....	9
2.1.1	Vaikuttavuus ja vaikutus.....	9
2.1.2	Sosiaalinen arvo.....	10
2.1.3	Yhteiskunnallinen yritys.....	11
2.2	Vaikuttavuuden mallintaminen ja vaikutusketju.....	12
2.3	Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi.....	14
2.4	Vaikuttavuuden mittaamisen historiaa.....	16
2.5	Miksi vaikuttavuuden mittaamista tarvitaan?.....	19
3	SROI-MENETELMÄ.....	22
3.1	Määritelmä.....	22
3.2	SROI:n historia.....	25
3.3	SROI:n vaiheet.....	26
3.4	SROI ja muut menetelmät.....	27
3.4.1	Muut menetelmät.....	27
3.4.2	SROI:n vertaaminen muihin menetelmiin.....	29
3.5	SROI:n haasteet, hyödyt ja sopivuus.....	30
3.5.1	Haasteet.....	31
3.5.2	Hyödyt.....	33
3.5.3	Sopivuus.....	34
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	37
4.1	Laadullinen tutkimus.....	37
4.2	Aineisto.....	38
4.3	Menetelmä.....	40
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
5.1	Yleistä.....	43
5.1.1	Yleiskuvaus aineiston ominaisuuksista ja piirteistä.....	43
5.1.2	Kohderyhmä ja sen valinta.....	43
5.2	Vaikuttavuus.....	45
5.2.1	Vaikuttavuuden määrittelemine.....	45
5.2.2	Tavoitteet – asettaminen ja seuraaminen.....	48
5.2.3	Laatu ja palveluiden arvioiminen.....	53
5.3	Vaikuttavuuden mittaaminen ja mittarit.....	54
5.4	Mittaamisen hyödyt ja haasteet.....	60
5.4.1	Hyödyt.....	60

5.4.2 Haasteet	62
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	65
6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja arviointi jatkotutkimustarpeesta	71
LÄHTEET	73
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Muutamien viimeisten vuosien aikana on ollut havaittavissa kasvavaa julkista kiinnostusta yritysten sosiaalista vaikuttavuutta kohtaan (O'Dwyer & Unerman, 2008) ja sosiaaliseen vaikuttavuuteen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota yhteiskunnallisten ja voittoa tavoittelemattomien yritysten keskuudessa (Lynch-Cerullo ja Cooney, 2011). Kiinnostus sosiaalisten vaikutusten ja yritysten vaikuttavuuden arviointiin kasvaa jatkuvasti niin liike-elämän, julkishallinnon kuin voittoa tavoittelemattomankin sektorin parissa (Zappala & Lyons, 2009). Vaikuttavuuden mittaamisesta on tullut aiempaa tärkeämpää, kun yksityistä rahaa on ryhdytty houkuttelemaan yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi (Aistrich, 2014). Organisaatioiden tasolla on kuitenkin havaittu, että kiinnostus sosiaalisten vaikutusten mittaamiseen on suurinta pääasiassa sosiaalisia ongelmia ratkaisemaan pyrkivien yritysten keskuudessa (Zappala & Lyons, 2009). Nämä yritykset haluavat yhä kasvavissa määrin ymmärtää, arvioida ja paljastaa toimintansa vaikuttavuutta. Painopiste on siirtynyt selvästi panoksien ja tuotoksien tarkastelusta arvon ja vaikuttavuuden osoittamiseen. (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011.) Sosiaalisen arvon ja vaikuttavuuden mittaamisen tavoitteena on ymmärtää mitä muutoksia organisaation toiminta aiheuttaa yksilöille tai yhteisöille, ja viestiä tämä arvo organisaatiolle itselleen ja sen sidosryhmille (New Economics Foundation, 2009). Monet yritykset ovatkin etsineet työkaluja, joilla pystyvät osoittamaan vaikutuksensa sidosryhmiin sekä yhteisöihin (Rotheroe & Richards, 2007) ja ovat yrittäneet mitata sitä, mitä kutsutaan sosiaalisesti vaikuttavuudeksi eli toisin sanoen arvoa, jonka yhteiskunnalliset yritykset, hankkeet ja ohjelmat luovat (Mulgan, 2010).

Nykyinen aihetta käsittelevä kirjallisuus nostaa sosiaalisen arvon taloudellisen arvon rinnalle. Esimerkiksi Nicholls (2017) sanoo, että organisaatioiden on tavoiteltava sosiaalista arvoa samalla intensiteetillä kuin taloudellista arvoa. On myös todettu, että yritysten, julkisen sektorin ja yhteisötalouden organisaatioiden toiminnan vaikutukset ovat aina laajempia kuin vain taloudelliset vaiku-

tukset (Merenmies & Kostilainen, 2007). Voisi siis sanoa, että pelkän taloudellisen arvon raportointi ei enää riitä. Organisaatioiden, niin yksityisten kuin julkistenkin, on myös viestittävä toimintansa sosiaalisesta arvosta ja vaikuttavuudesta. Myös järjestötoimintaan on tullut tarve selvittää ensin toiminnan vaikuttavuutta yleisesti ja sitten kustannuksia ja hyötyjä rahassa mitattuna. (Klemelä, 2016.) Yhteiskuntavastuusta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta on tulossa yrityksille ja yhteisöille myönteisen erottautumisen ja kilpailuedun lähde (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tynkkyläinen, 2018).

Vaikuttavuuden osoittaminen on siis kaikenlaisten yritysten keskuudessa ajankohtainen aihe sekä julkisen keskustelun kohde. Niin tutkijat, eri alojen päätöksentekijät kuin kolmannen sektorin toimijatkin ovat keskustelleet sosiaalisen vaikuttavuuden ja sosiaalisen arvon kuvaamisen ja osoittamisen tärkeydestä (Harlock, 2013). Myös monet konsultointiyritykset ovat ottaneet kantaa vaikuttavuuden mittaamiseen sekä julkaisseet lukuisia oppaita ja malleja arvioinnin tueksi (Nicholls, 2017).

Vaikuttavuuden mittaamisesta on tullut viime vuosien aikana yhä tärkeämpää organisaatioille, mutta silti vaikuttavuuden määritelmä ja miten se mitataan, ovat edelleen kiistanalaisia kysymyksiä (Harlock, 2013; Zappala & Lyons, 2009; Mulgan, 2010). Tutkijat ovat kyseenalaistaneet yleisten kirjanpito menetelmien hyödyllisyyden ja tarkoituksenmukaisuuden yritysten sosiaalisen vaikuttavuuden mittaamiseksi (Harlock, 2013). Haaste on mitata sosiaalista vaikuttavuutta tehokkaasti, paikkaansa pitävästi ja luotettavasti tavalla, joka tuottaisi yhteisen kielen ja mittausjärjestelmän useiden toisistaan eroavien sosiaalisten vaikutusten vertailulle. Käytettävissä on monia metodeja ja vaihtoehtoisia työkaluja suorituksen ja sosiaalisen vaikutuksen mittaamiseksi, mutta yhdestäkään ei ole tullut laajasti levinyttä. Tämän takia monet metodien käyttäjät kamppailevat sosiaalisen arvon määrittämiseen liittyvien tekniikoiden kanssa. (Moody ym., 2015.) Sosiaalisen vaikuttavuuden ja arvon kirjanpito on edelleen vähän tutkittu ja teorioitu aihe ja usein keskustelussa on keskitytty tuotoksiin eikä suoranaisesti vaikutuksiin, saati vaikuttavuuteen (Nicholls, 2018). Lisäksi vallitseva oletus yrityksissä on ollut, että mahdollisuudet luoda sosiaalisia vaikutuksia heikentävät taloudellista tulosta (Lingane & Olsen, 2004).

Vallitseva näkökulma nykyään kuitenkin on, että organisaatioiden täytyy olla vastuussa toimintansa vaikutuksista. Toiminnan vaikutuksia tarkasteltaessa on tärkeää, että organisaatio huomioi mitkä vaikutukset ovat olennaisia vaikutusten kohteena olevien sidosryhmien kannalta. (Nicholls, 2017.) Tätä tietoa on kuitenkin usein vaikea kerätä ja tuottaa, joka johtaa siihen, että yritykset eivät kykene seuraamaan toimintansa vaikuttavuutta eivätkä pysty osoittamaan vaikuttavuutta täysimääräisesti ulkopuolisille tahoille (Moody ym., 2015). Onkin yleistä, että joistakin organisaatioista tuntuu siltä, että he eivät saa tuotua toimintansa täyttä arvoa ja vaikuttavuutta esille puutteellisten vaikuttavuudesta viestivien työkalujen takia. Standardoitujen menetelmien puuttuminen sosiaalisen vaikuttavuuden mittaamiseksi tarkoittaa siis sitä, että monesti vaikuttavuuden koko arvo kaikessa monimutkaisuudessaan on aliarvioitu. (Moody ym., 2015.) Kolmannen sektorin organisaatioilla, jotka pyrkivät tuottamaan sosiaali-

sia hyötyjä, voi siis olla vaikeuksia osoittaa vaikuttavuutensa (Klemelä, 2014). Yritysten voi olla haastavaa todistaa, että sosiaaliseen toimintaan sijoitettu euro luo taloudellista ja sosiaalista arvoa, joka ylittää sijoitetun rahan arvon (Moody ym., 2015).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaikuttavuuden mittaamista ja raportointia sosiaali- ja terveystaloudessa keskittyen erityisesti perhepalveluihin. Tätä vaikuttavuutta käsitellään laskentatoimen näkökulmasta. Keskeisiä teemoja läpi tutkimuksen ovat vaikuttavuus, sosiaalinen arvo ja näiden mittaaminen. Sen lisäksi, että tutkimuksessa selvitetään olemassa olevia mittaustapoja, on tarkoitus pohtia, soveltuuko Social Return on Investment -menetelmä (SROI-menetelmä) käytettäväksi perhepalveluiden vaikuttavuuden mittaamisen menetelmänä.

Tarkastelun kohteena on se, miten vaikuttavuus nähdään, miten se syntyy, millaista vaikuttavuutta palveluilla on sekä miten sitä mitataan, todennetaan ja miten siitä viestitään. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, miten perhepalveluiden parissa työskentelevät eri osapuolet näkevät palveluiden vaikuttavuuden ja millaisia käsityksiä heillä on sen todentamisesta, mittaamisesta, mittaamisen haasteista ja saatujen tulosten hyödyntämisestä.

Tutkimusongelma kysymysmuotoon puettuna on seuraavanlainen: Millaista vaikuttavuutta perhepalveluista syntyy ja miten sitä voidaan mitata? Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien ongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten vaikuttavuus nähdään ja määritellään perhepalveluissa?
2. Miten vaikuttavuutta mitataan? Soveltuuko SROI-menetelmä mittaamisen välineeksi?
3. Millaisia hyötyjä vaikuttavuuden mittaamisesta seuraa ja mitä haasteita prosessissa on?

Vastauksia sekä tutkimusongelmaan että tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään haastatteluilla kerätyn aineiston avulla.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineistona toimivat haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja saada mukaan erilaisia näkökulmia, joten haastateltavaksi valitut toimivat erilaisilla ammattinimikkeillä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, ja työskentelevät erilaisten työtehtävien parissa. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisenä on johdanto, jossa lukijalle annetaan yleiskatsaus tutkimuksesta kertomalla tutkimuksen taustasta, tavoitteista ja esittelemällä tutkimuskysymykset. Johdantoa seuraa kaksi teorialukua, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Toinen luku käsittelee vaikuttavuuden mittaamista ja määrittelee siihen liittyviä tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Kolmas luku keskittyy yhteen vaikuttavuuden mittaamisen menetelmään, SROI-menetelmään. Luku esittelee menetelmän, vertaa sitä muihin menetelmiin sekä käy läpi menetelmän vahvuuksia, heikkouksia ja sopivuutta. Teoriaosuuden jälkeen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmä. Kyseisessä luvussa kerrotaan tarkemmin aineiston hankinnasta ja sen analyysistä. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksen tulokset, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan, esitetään viidennessä luvussa. Viimeisessä, eli kuudennessa, luvussa muodostetaan tuloksista johtopäätöksiä, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä verrataan saatuja tuloksia ja aiempia tuloksia toisiinsa. Luvun lopussa käsitellään myös muutamia tutkimuksen rajoituksia, kehittämiskohteita sekä mahdollisia jatkotutkimustarpeita ja -aiheita.

2 VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMINEN

2.1 Käsitteiden määrittelyä

2.1.1 Vaikuttavuus ja vaikutus

Vaikka termistä vaikuttavuus on tullut osa yleistä keskustelua viime vuosina, ei sitä ole määritelty johdonmukaisesti, eikä sille löydy yhtä yhteistä määritelmää (Heliskoski ym., 2018). Vaikuttavuuden käsitettä käytetään nykyään paljon ja kontekstista riippuen sen ymmärretään tarkoittavan hieman eri asioita ja toisinaan jopa aivan muuta kuin varsinaista vaikuttavuutta (Pyykkönen, 2016). Vaikuttavuus on asiana haastava ja siihen liittyvä keskustelu on monimerkityksellistä (Vataja & Hyytinen, 2020), jonka seurauksena vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvä terminologia ei ole vielä vakiintunutta (Lingane & Olsen, 2004). Kansainvälinen kirjallisuus kuitenkin käyttää termiä vaikuttavuus usein viittaamaan tietyn toiminnan tai toimien aiheuttamiin merkittäviin tai pysyviin muutoksiin ihmisten elämässä (Roche, 1999). Toinen samantapainen määritelmä vaikuttavuudelle on sen määrittelemisen mitattavissa oleviksi muutoksiksi, jotka kohderyhmät kokevat yrityksen toiminnan seurauksena. Tällainen vaikutus voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. (Nicholls, 2018.)

On hyvä tarkentaa, että termit vaikutus ja vaikuttavuus tarkoittavat eri asioita, vaikka toisinaan näistä puhutaan sekaisin (Vataja & Hyytinen, 2020) eikä termien välinen ero ei aina ole selvä (Aistrich, 2014). Vaikuttavuudella tarkoitetaan tavoiteltua ja usein pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa sekä useiden erilaisten myönteisten, yksittäisten vaikutusten summaa, joka on organisaation tai projektin omaa ansiota (Klemelä, 2016). Vaikuttavuus toiminnan lähtökohtana ja painopisteenä suuntaa huomion pitkän aikavälin tavoitteisiin. Kyse on siis prosessin loppupäästä, toiminnan ja toimijoiden tuottamista muutoksista, lisäarvosta ja yhteiskunnallisesta hyödyistä. (Vataja & Hyytinen, 2020.) Vaikutus taas voidaan ajatella erilliseksi, yksittäiseksi ja ajallisesti rajatummaksi muutokseksi projektin alku- ja lopputilanteen välillä (Klemelä, 2016). Vaikuttavuus ja vaikutukset ovat siis yhteydessä toisiinsa, koska pitkän aikavälin tavoitteita,

eli vaikuttavuutta, ei voida saavuttaa ilman konkreettisia tuloksia ja vaikutuksia (Vataja & Hyytinen, 2020). Täten vaikuttavuuden ja vaikutuksen välillä on linkki (Aistrich, 2014) ja vaikutus on läheinen käsite vaikuttavuudelle (Klemelä, 2016).

Vaikuttavuuden määrittelyyn otetaan yleensä yhteiskunnallinen näkökulma ja vaikuttavuudella tarkoitetaan yhteiskunnan myönteistä kehitystä eli yhteiskunnallista hyötyä. Tämä hyöty voi liittyä ihmisten hyvinvointiin, terveyteen tai yhteisöjen elinvoimaan. (Heliskoski ym., 2018.) Vaikuttavuus viittaakin toiminnan vaikutuksiin suhteessa sen tavoitteisiin sekä toiminnan laajempiin ja yleisempiin seurauksiin. Vaikuttavuudessa on siis kyse toimijan, esimerkiksi organisaation tai projektin, omasta osuudesta tulosten aikaansaamisessa. (Klemelä, 2016.) Yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei tulisi ajatella jonakin erillisenä asiana, vaan pitäisi ymmärtää, että kaikella toiminnalla on jonkinlainen vaikuttavuus (Heliskoski ym., 2018). Tähän laajaan näkemykseen vaikuttavuuden syntymisestä, on hyvä lisäksi sisällyttää näkemys vaikuttavuuden aikajänteestä. Vaikuttavuudessa katse suunnataan pitkälle tulevaisuuteen (Vataja & Hyytinen, 2020), koska usein vaikuttavuus syntyy keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä (Heliskoski ym., 2018) ja ilmenee vasta monien vuosien päästä (Aistrich, 2014).

Vaikuttavuus ja vaikuttavuuden mittaaminen ovat kiistanalaisia käsitteitä kolmannen sektorin käytännössä, politiikassa ja tutkimuksessa. Tämä voi osittain liittyä itse sektorin monimuotoisuuteen: sen toimintaan, kiinnostuksen kohteisiin ja tavoitteisiin sekä toimintaympäristöjen ja kontekstien monimutkaisuuteen. Näiden seurauksena kolmannen sektorin eri toimijoilla voi olla hyvin erilaisia lähestymistapoja ja syitä vaikuttavuuden mittaamiseen riippuen organisaation tavoitteesta. (Kendall ja Knapp, 2000.) Vaikuttavuus käsitteenä on esiintynyt jo varhain kansainvälisessä sosiaalista yrittäjyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa sekä sosiaalisen yrityksen ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen toiminnan sosiaalisia päämääriä ja tuloksia koskevissa käytännöissä (Lyon ym., 2010 Bertotti ym., 2011). Täysin uudesta ilmiöstä ei siis ole kyse, vaan kiinnostus vaikuttavuutta kohtaan juontaa juurensa vuosikymmenten taakse.

2.1.2 Sosiaalinen arvo

Vaikuttavuuden käsitteeseen liittyy läheisesti myös sosiaalisen arvon käsite, jota voi törmätä kirjallisuudessa käytettävän sekaisin termien vaikuttavuus ja vaikutus kanssa. Lyhyesti määriteltynä sosiaalinen arvo kuvaa sosiaalista, taloudellista ja ympäristöön liittyvää arvoa (Nicholls ym., 2012). Käsite ei kuitenkaan ole objektiivinen, vaan se voi muuttua ajan, ihmisten, paikkojen ja tilanteiden mukaan (Mulgan, 2010). Sosiaalista arvoa syntyy, kun resurssit, panokset tai prosessit yhdistetään parantamaan yksilöiden tai koko yhteiskunnan elämää (Zappala & Lyons, 2009). Monet organisaatiot pyrkivät mittaamaan ja raportoimaan luomaansa sosiaalista arvoa. Verrattuna taloudelliseen arvoon, sosiaalisen arvon mittaaminen on kuitenkin vaikeaa sen muuttuvan luonteen vuoksi, eikä sillä ole yhtä yleistä analyysin yksikköä (esimerkiksi raha), joka mahdollistaisi sen standardisoinnin ja vertailun eri toimijoiden välillä. (Zappala & Lyons,

2009.) Tätä tutkimusta varten tehdyssä kirjallisuusanalyysissä esitetyt määritelmät sosiaaliselle arvolle vastasivat pitkälti niitä mitä vaikuttavuudelle ja vaikutuksella annettiin. Tämän takia tässä tutkielmassa tullaan käyttämään termiä vaikuttavuus, jonka nähdään pitävän sisällään myös sosiaalinen arvo.

2.1.3 Yhteiskunnallinen yritys

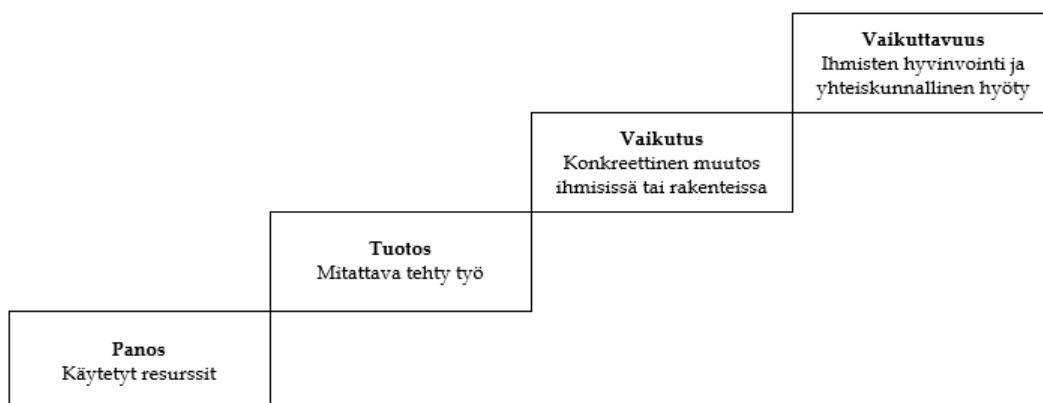
Klemelä (2014) käyttää artikkelissaan termiä yhteiskunnallinen yrittäjyys. Samaa termiä tulen tässä tutkielmassa käyttämään suomennoksena yrittäjyydestä, joka yhdistää sosiaaliset tavoitteet taloudellisesti kannattavaan palvelujen tarjoamiseen (Dart, 2004). Yhteiskunnallista yrittäjyyttä on määritelty monelta kantilta, ja määritelmien välillä toistuvat muutamat keskeiset piirteet. Yksi keskeinen ominaisuus, joka erottaa yhteiskunnallisen yrityksen muun tyyppisistä yrityksistä ja järjestöistä on se, että yhteiskunnallisten yritysten ensisijainen tarkoitus on käsitellä sosiaalista ongelmaa (Thornley ym., 2016). Tällaiset yritykset tavoittelevat samalla tuottavuutta ja sosiaalisen tavoitteensa toteuttamista (Lingane & Olsen, 2004). Nicholls (2009) kuvaa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tarkoittavan mitä tahansa liiketoimintaa, jota toteutetaan parantaakseen olemassa olevia institutionaalisia järjestelyjä sosiaalisten hyödykkeiden riittämättömän tai epätasa-arvoisen jakelun torjumiseksi. Yhteiskunnalliset yritykset voivat siis tarjota monia erilaisia tuotteita ja palveluja riippuen kyseessä olevasta sosiaalisesta tehtävästä ja kohderyhmästä (Thornley ym., 2016). Yhteiskunnallisiin yrityksiin lukeutuukin laaja joukko eri organisaatiotyyppisiä ja -muotoja (Millar & Hall, 2013), esimerkiksi tämän tutkielman keskiössä olevat perhepalvelut. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan eri muodoilla on yhteistä se, että ne ovat yrityksiä, joilla on ensisijaisesti sosiaaliset tavoitteet ja joiden tuotot investoidaan pääasiassa näiden tavoitteiden edistämiseen (Ryan & Lyne, 2008). Yhteiskunnallinen yritys siis käyttää liiketoiminnallista lähestymistapaa vastatakseen sosiaalisiin tavoitteisiin (Thornley ym., 2016).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat vakiinnuttaneet roolinsa julkishyödykkeiden tarjoajana monessa maassa (Millar & Hall, 2013) ja yhteiskunnallisten yritysten ala on kasvanut merkittävästi viimeisten 5–10 vuoden aikana (Thornley ym., 2016). Klemelän (2014) mukaan myös Suomessa ollaan kiinnostuneita yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä sekä virallisella että käytännön tasolla. Näiden yritysten määrän lisääntymisen seurauksena kiinnostus kyseisten organisaatioiden liiketoiminnan edistämiseen ja vaikuttavuuden mittaamiseen on kasvanut (Millar & Hall, 2013). Yhteiskunnallisilta yrityksiltä vaaditaanki yhä enemmän toimintaa kuvaavia muodollisia normeja ja mittareita. Heitä kehoitetaan arvioimaan toimintaansa osoittaakseen sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöön liittyvän vaikuttavuutensa. (Ryan and Lyne, 2008.)

2.2 Vaikuttavuuden mallintaminen ja vaikutusketju

Vaikuttavuutta voidaan mallintaa usealla eri tavalla, joista muutamiin annetaan tässä alaluvussa katsaus. Kuten Tonteri ja Humala (2016) toteavat, vaikuttavuuden osoittaminen ei ole sidottu tietynlaiseen tietoon tai tutkimusmenetelmään, vaan jokainen toimija voi valita itselleen sopivan tavan mallintaa ja mitata vaikutuksia sekä vaikuttavuutta. Ei siis ole olemassa yhtä vaikuttavuuden mallinnusta. Mallintaminen, toteuttipa sen miten tahansa, on keskeinen ja tärkeä osa tavoitelähtöistä vaikuttavuutta, koska se kuvaa sitä miten tavoite saavutetaan ja toimii täten vaikuttavuuden todentamisen lähtökohtana (Heliskoski ym., 2018).

Tämän tutkielman kannalta keskeisin mallintamisen tapa on vaikutusketju, joka esitetään kuviossa 1. Vaikutusketju on yleinen ja usein käytetty lähtökohta vaikuttavuuden ja vaikutusten syntyminen tarkasteluun (Heliskoski ym., 2018; Merenmies & Kostilainen, 2007). Toisinaan tätä kutsutaan kansainvälisesti IOOI-kehjuksi (Input, Output, Outcome, Impact) tai IOO-menetelmäksi. Kirjainyhdistelmän termien suomenkielisinä käännöksinä käyttöön ovat vakiintuneet panos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus. (Aistrich, 2014; Heliskoski, ym., 2018.) Malli auttaa hahmottamaan, millaista elementeistä yhteiskunnallinen vaikuttavuus muodostuu ja tuo esille näiden elementtien väliset suhteet (Heliskoski ym., 2018). Harmittavan monesti tuloksia mitataan liian varhaisessa vaiheessa IOOI-kehjuja, keskittyen ketjun alkupäähän, eli yritysten panoksiin, eikä todellinen vaikuttavuus näin ollen tule esille. Hedelmällisintä olisi kiinnittää huomio vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen, jotka sijaitsevat ketjun loppupäässä. (Aistrich, 2014; Zappala & Lyon, 2009.) Jos mittaaminen keskittyy vain panoksiin ja tuotoksiin, ei saada tarpeeksi tietoa siitä onko onnistuttu kehittämään vaikuttavia ratkaisuja tai käynnistämään isoja yhteiskunnallisia muutoksia. Jotta vaikuttavuus saadaan kuvatuksi, tarvitaan monimutkaisia vaikutuspoluita näkyväksi tekeviä lähestymistapoja. Pelkkä panos-tuotos-tarkastelu ei siis riitä, vaikka se tärkeää onkin. (Vataja & Hyytinen, 2020.)

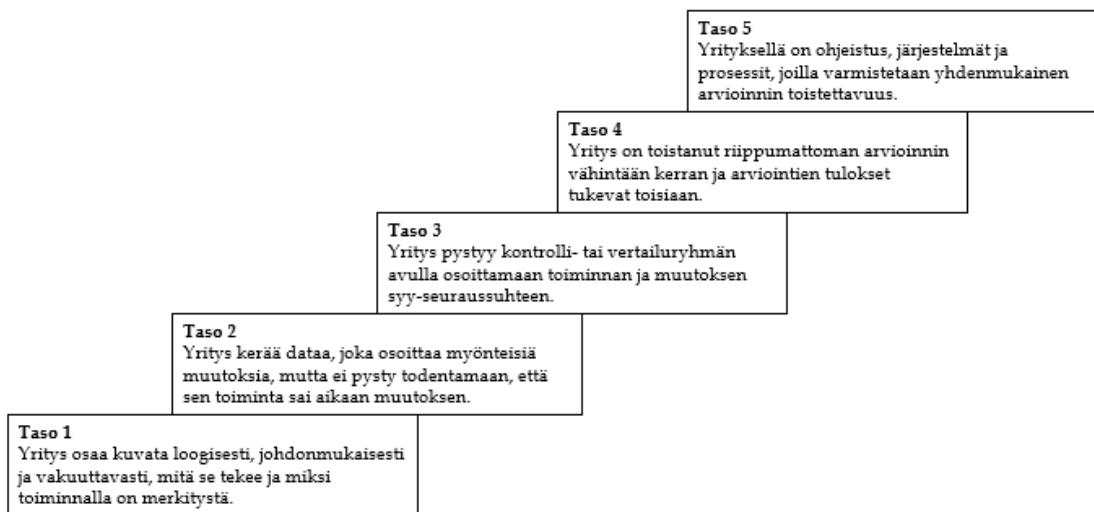


KUVIO 1 Vaikuttavuusketju (Aistrich, 2014; Heliskoski ym., 2018).

Panokset, joihin huomio monesti keskittyy, ovat tekojen vaatimia resursseja ja ne voivat sisältää esimerkiksi työtä, rahaa, materiaalia ja aikaa. Tuotos taas viittaa tehtyihin töihin, joita myös usein kutsutaan interventioiksi. Vaikutukseksi kutsutaan konkreettisia muutoksia ihmisten käyttäytymisessä ja yhteisöjen tai yhteiskunnan rakenteissa. (Heliskoski ym., 2018.) Nämä muutokset voivat käsittää esimerkiksi muutokset ihmisten elämäntavoissa, yhteisöissä tai terveydessä ja hyvinvoinnissa. Laajasti vaikutus voidaankin määritellä kattamaan kaikki ihmisiin suoraan tai epäsuorasti vaikuttavien toimenpiteiden seuraukset. (Vanclay, 2003.) Vaikuttavuus taas on edeltävän askeleen eli vaikutusten summa, esimerkiksi ihmisten hyvinvointi ja muu yhteiskunnallinen hyöty. (Heliskoski ym., 2018). Kuten Vataja ja Hyytinen (2020) osuvasti toteavat, vaikuttavuudessa on lopulta kyse siitä, mikä on arvokasta ja miten se voidaan saavuttaa. Usein vaikutusketjun hyödyntämisessä haasteita aiheuttaa siirtymä vaikutuksesta vaikuttavuuteen (Aistrich, 2014) ja toisinaan haastavaa voi myös olla muodostaa suhde panoksien ja vaikuttavuuden välillä (Kendall & Knapp, 2000).

Vaikuttavuutta voidaan tarkastella kolmen eri tasoisen mallinnuksen kautta. Nämä mallinnukset ovat yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus, vaikutusten mallinnus ja toiminnallinen mallinnus. Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus perustuu halutun muutoksen taustalla olevien pohjimmaisten syiden ja mahdollisuuksien sekä niistä seuraavien taloudellisten vaikutusten tunnistamiseen. Se nimeää tarvittavat konkreettiset muutokset eli vaikutukset, joiden avulla vaikuttavuus saavutetaan. Mallinnus näyttää, millaisia laadullisia ja taloudellisia hyötyjä toiminnan uudelleen suuntaamisella on mahdollista saavuttaa ja millaisia muutoksia tämä edellyttää. Vaikutusten mallinnus tehdään yhteiskunnallisen hyödyn mallinnuksen pohjalta. Se sisältää tavoitteena olevien konkreettisten muutosten aikaansaamiseksi tarvittavat toimet ja arvion niiden edellyttämistä investoinneista. Tavoitteeksi asetettujen vaikutuksien perusteella mallinnus voi sisältää systeemisen muutoksen kuvaamista tai se voi keskittyä yksittäisten interventioiden kuvaamiseen. Valmis mallinnus näyttää, miksi ja miten yhteiskunnallisen hyödyn edellyttämät muutokset saavutetaan. Toiminnallinen mallinnus on palveluntuottajan kannalta kaikkein tärkein. Se on perusteltu esitys siitä, miten palvelu tuottaa halutun tuloksen. Toiminnallinen kuvaus liittyy vaikutusketjun kahden alimman osan, tekojen ja panosten, käytön kuvaamiseen. (Heliskoski ym., 2018.)

Vaikuttavuutta voidaan myös tarkastella vaikuttavuuden portaiden kautta. Tämä viisiportainen asteikko, joka kuvaa vaikuttavuuden osoittamisen eri tapoja, on alun perin brittiläisen ajatuspaja Nestan kehittämä, mutta Tonterin ja Humalan (2016) suomeksi kääntämä. Asteikon avulla voi konkreettisesti pohtia ja näyttää, miten hyvin yritys voi osoittaa palvelunsa tai tuotteen myönteiset vaikutukset. Tasoja voi myös käyttää apuna vaikuttavuuden osoittamisen tavoitteenasettelussa. (Tonteri & Humala, 2016.)



KUVIO 2 Vaikuttavuuden portaat (Tonteri & Humala, 2016).

2.3 Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi

Vaikuttavuutta vaaditaan lisääntyvissä määrin niin julkisella sektorilla kuin myös järjestöissä ja säätiöissä. Kasvaneiden vaatimusten takia monet organisaatiot kamppailevatkin vaikuttavuuteen liittyvän todentamisen vaateen kanssa. (Vataja & Hyytinen, 2020.) Huolimatta siitä, että vaikuttavuuden käsittelemiseen ja mittaamiseen on useita erilaisia teorioita, jää vaikuttavuus kuitenkin usein käytännön tasolla mittaamatta. Tämän seurauksena monien yhteiskunnallisia haasteita ratkaisemaan pyrkivien toimien seuraukset ja vaikuttavuus jäävät hämärän peittoon, eikä ole varmuutta siitä, saavutettiin se mitä lähdettiin hakemaan. (Aistrich, 2014.) Onkin väitetty, ettei vaikuttavuutta voida saavuttaa, jos päätöksien vaikutusta ja vaikuttavuutta ei kyetä laskemaan. Vaikutuksia ja vaikuttavuutta on siis opeteltava mittaamaan. (Pyykkönen, 2016).

Sosiaalisia päämääriä tavoittelevat yritykset tuottavat epäilemättä lisäarvoa perinteisten taloudellisten hyötyjen lisäksi. Näiden yritysten keskeinen kysymys onkin ollut, miten tätä vaikuttavuutta ja arvoa mitataan sekä miten siitä raportoidaan. (Rotheroe & Richards, 2007.) Tähän eivät riitä tavanomaiset kirjanpito- ja raportointikäytännöt, koska ne eivät tuota tietoa vaikuttavuudesta tarpeeksi tehokkaasti (Ebrahim & Rangan, 2014). Toistaiseksi ei myöskään ole olemassa sovittuja sosiaalisen vaikuttavuuden laskennan standardeja eikä vakiintuneita mittayksiköitä (Mulgan, 2010). Toisin kuin taloudellisen suorituskyvyn arviointia koskevissa kirjanpitokäytännöissä, vaikuttavuuden mittaamisessa ei ole yleisesti sovittuja menetelmiä tai yksiköitä (Nicholls, 2009).

Vaikuttavuuden mittaamisen ja arvioinnin punaisena lankana on riittävän pitkän tarkastelujakson yhdistäminen tarkkoihin mittareihin (Pyykkönen, 2016).

Vaikuttavuuden osoittamiseksi onkin viime vuosina kehitetty monenlaisia menetelmiä (Arvidson ym. 2010; Arvidson ym. 2013). Vaikuttavuuden mittaamisen menetelmät lainaavat monista muista mittaamiseen ja organisaation suorituskyvyn parantamiseen kehitetyistä menetelmistä (Zappala & Lyons, 2009). Vaikuttavuutta voidaankin mitata monin eri tavoin, joilla kaikilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa (Ebrahim & Rangan, 2014), ja moniin muutoksiin on jo kehitetty hyväksi todettuja indikaattoreita (Heliskoski ym., 2018). Menetelmien kirjo, johtuu todennäköisesti siitä, että on vaikea löytää yksi menetelmä, joka soveltuu kaikille erilaisille yhteiskunnallisille yrityksille ja vaikutuksille (Bertotti ym., 2011). Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi SROI, SIMPLE, PQASSO ja GRI, joista erityisesti SROI on saanut paljon huomiota osakseen (Arvidson ym. 2010; Arvidson ym. 2013; Millar & Hall 2013). Työkalujen määrän ja käytön lisääntyminen sekä uusien menetelmien kehittäminen vaikuttavuuden esiintuomiseksi heijastaa myös siirtymistä kohti ammattimaisuutta, mukaan lukien suorituskyvyn mittaus- ja hallintatyökalujen käyttöönottoa yhteiskunnallisissa yrityksissä (Arvidson ym., 2013).

Vaikuttavuuden arviointi sisältää prosesseja, joilla analysoidaan, seurataan ja hallitaan suunniteltujen toimenpiteiden tarkoituksenmukaisia ja tahattomia seurauksia, jotka voivat olla sekä positiivisia että kielteisiä (Vanclay, 2003). Keskeinen kysymys vaikuttavuuden mittaamisessa on, mitä laskentaan pitäisi sisällyttää ja mitä jättää pois (Nicholls, 2009; Nicholls, 2017). Lisäksi on päätettävä miten mitata sitä mistä halutaan raportoida ja selvitettävä mikä on mittaamisen ja raportoinnin tarkoitus (Nicholls, 2009). Vaikuttavuuden mittaamisessa on tehtävä monia oletuksia, joiden tekeminen tarjoaa raportoiville organisaatioille liikkumisvaraa. Tämä joustavuus antaa harkinnanvaraa mittausprosessin useissa kohdissa. Vaikuttavuuden mittaamisen suorittajilla on harkinnanvaraa esimerkiksi indikaattoreiden valinnan, kuultavien sidosryhmien, kerättävien tietojen, tiedonkeruumenetelmien, ja tulosten esittämisen tai esittämättä jättämisen osalta. Joustavuuden ansiosta organisaatiot voivat kääntää ulkopuolisten sidosryhmien vaatiman toiminnan omaksi edukseen. (Lyon & Arvidson, 2011.) Tällaiset arvot, oletukset ja ihanteet vaihtelevat ajan ja sosiaalisen tilanteen mukaan, joten arviointeja ja niiden tuloksia ei tulisi käsitellä täysin objektiivisina, vaan ne on ymmärrettävä ja otettava huomioon siinä kontekstissa, jossa ne toteutetaan. Vaikutusraportointia voidaan siten pitää sosiaalisena prosessina, jossa organisaatioilla on mahdollisuus muokata käsityksiä toiminnastaan ja saavutuksistaan ja vaikuttaa ympäristöön omaksi edukseen. (Harlock, 2013.) Sen avulla voidaan myös luoda mahdollisuuksia ja pyrkiä saamaan resursseja, joita tarvitaan sosiaalisten vaikutusten aikaansaamiseksi (Lyon & Arvidson, 2011).

Vaikuttavuuden mittaaminen ei siis ole täysin ongelmaton, vaan siinä kohdataan monia haasteita. Jo itsessään luonteensa vuoksi vaikuttavuutta ja sosiaalista arvoa on vaikea mitata (Arvidson ym., 2011). Esimerkiksi edellä mainittu joustavuus voi aiheuttaa ongelmia osa-alueiden määrittelyssä (Munro, 2004). Kaikki osapuolet eivät välttämättä ole yksimielisiä edes siitä, mikä toivotun lopputuloksen pitäisi olla (Mulgan, 2010). Lisäksi vaikuttavuuden mitta-

misessa haastavaa on käytännöllisten, pätevien ja luotettavien mittareiden kehittäminen ihmiskäyttäytymisen ja henkisen tilan keskeisistä muuttujista, sekä lisäksi myös toimenpiteiden vaikutusta ja lopputulosta käyttäjiin voi olla vaikea selvittää. (Munro, 2004.) Usein vaikuttavuuden mittaamisen haasteena nähdäänkin niin sanottujen pehmeiden tulosten, kuten esimerkiksi yksilön parantuneen itsetunnon, mittaaminen (Bertotti ym., 2011). Ihmisen käyttäytyminen on monimutkaista, ja lopputulokseen vaikuttavat myös monet muut tekijät kuin tarkasteltava ohjelma tai toimenpide. Mittaamista hankaloittaa myös se, että tavoitteet ovat usein pitkäaikaisia, joten pelkkä tarkastushetkeä kuvaava tilannekuva ei riitä. Esimerkiksi lasten kanssa työskennellessä tavoitteena voivat olla aikuisikään liittyvät parannukset. (Munro, 2004.) Tällöin pitäisi kyetä arvioimaan, kuinka paljon hyvää toiminta tuottaa monia vuosia tästä eteenpäin verrattuna siihen, kuinka paljon sen toteuttaminen maksaa nyt (Mulgan, 2010).

Vaikuttavuuden mittaamista heikentävät myös mittaamiseen liittyvien standardien ja sääntöjen puute (Mulgan, 2010) puhumattakaan siitä miten erilaisilla yhteiskunnan alueille yritykset voivat toimia, minkä seurauksena niillä on laaja valikoima erilaisia arvioitavia ja mitattavia panoksia ja tuotoksia (Nicholls, 2009). Kaikki järjestöjen tuottamat vaikutukset eivät ole yhtä helposti mitattavia tai keskenään yhteismitallisia, joten osa niistä saattaa jäädä huomioidatta tai huomaamatta, kun vaikuttavuutta selvitetään ja esitellään (Klemelä, 2016). Vaikuttavuuden mittaamista vaikeuttavat myös siihen käytettävissä olevan ajan puute ja tietojen keräämisen hankaluus (Mulgan, 2010). Usein onkin tyydyttävä käyttämään osin epätäydellistä tietoa sekä niitä tietoja, jotka ovat käsillä ja saatavilla (Molecke & Pinkse, 2017). Lisäksi mittaamista hankaloittaa se, että vaikuttavuus jakautuu usein eri asioihin ja eri tahoille, eivätkä sen syyt ole itsestään selviä tai helposti eroteltavissa. (Aistrich, 2014.) Vastauksena ilmenneisiin haasteeseen on kehitetty erilaisia lähestymistapoja, jotka huomioivat myös muun kuin taloudellisen arvon. Esimerkkejä tällaisista menetelmistä ovat Global Reporting Initiative Guidelines (GRI), sosiaalinen kirjanpito ja tilintarkastus sekä sosiaalinen sijoitetun pääoman tuotto (SROI) (Arvidson ym., 2011).

Kuitenkin kuten Aistrich (2014) toteaa, vaikuttavuutta kannattaa yrittää mitata, vaikka lopputulos ei tulekaan olemaan täydellinen. Siitäkin huolimatta mittaaminen syventää ymmärrystä tutkitusta aiheesta ja sen syy-seuraussuhteista (Aistrich, 2014).

2.4 Vaikuttavuuden mittaamisen historiaa

Vaikuttavuuden mittaaminen on kasvava, vaihtoehtoja täynnä oleva kenttä, joka on parhaillaan kehittämässä yleissopimuksia ja standardeja mittaamisen helpottamiseksi (Molecke & Pinkse, 2017). Vaikuttavuuden laskennassa ja kirjanpidossa ei tällä hetkellä määritellä olennaisuuspäätöksiä vakiintuneiden tilintarkastusstandardien kautta, eikä ole olemassa vakiintuneisiin kirjanpitos-tandardeihin perustuvia parhaiden käytäntöjen normeja (Nicholls, 2018). Vastauksena kasvaneisiin vaikuttavuuden mittaamista koskeviin paineisiin, kysyn-

tään ja kiinnostukseen on viime vuosikymmenten aikana kehitetty useita erilaisia tekniikoita ja lähestymistapoja, jotka mittaavat yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuutta (Arvidson ym., 2011; Ryan & Lyne, 2008). Ennen aiheen nousua julkiseen keskusteluun ja vaikuttavuuden osoittamista koskevien vaatimusten kasvua, olivat yhteiskunnallisissa yrityksissä toimivat puhuneet vastaavien muutosten puolesta jo itsekkin parantaakseen ammatillisia käytäntöjään ja arvoaan (Munro, 2004). Usein vaikuttavuuden arvioinnin taustalla on tarkoitus osoittaa saavutuksia, auttaa parantamaan organisaation toimintaa, tutkia miten muutos saavutetaan, miten se voidaan todistaa ja miten voidaan havainnollistaa, että arvoa on luotu (Arvidson ym., 2011). On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikuttavuuden mittaaminen ei itsessään luo arvoa, vaan auttaa yhteiskunnallisia yrittäjiä ja sidosryhmiä ymmärtämään luotua arvoa (Nicholls, 2009).

Sosiaalityötä alettiin tehdä "auditoitavaksi" 1980-luvulla. Sen auditoitavaksi tekeminen vaati käsitteellisen kehyksen luomista käytännön kuvaamiseksi sekä selkeiden tavoitteiden ja ammatikkäytännön asettamista, joiden perusteella todellista käytäntöä voidaan arvioida. Yhteiskunnallisten yritysten auditoimiseksi tekemisessä on kuitenkin riskinsä. Hyvään pyrkivät toimenpiteet saattavat luoda yksinkertaistetun kuvauksen käytännöistä ja keskittyä palvelutulosten saavuttamiseen kiinnittäen vain vähän huomiota käyttäjille koituviin seurauksiin. (Munro, 2004.) Vaikuttavuuden mittaamiseen liittyvät toimet ovat lisääntyneet viime vuosina, mutta siitä huolimatta toimijoiden välillä on epäjohtonmukaisuuksia käytännöissä ja ymmärryksessä. Erot resurssien saavuudessa ja vaikutusten mittaamisen tuessa selittävät käytännön vaihteluja. Mittaaminen näyttää keskittyvän keskittyvän suurempiin, paremmat resurssit omaaviin organisaatioihin, ja pienemmät organisaatiot tekevät vaikuttavuuden mittausta ja arviointeja rajoitetummin. (Harlock, 2013.)

Yritykset kohtaavat lisääntynyttä painetta tulostittaukseen ja suorituskykyä osoittamiseen (Lynch-Cerullo ja Cooney 2011). Myös vaateet läpinäkyvyyttä ja tilivelvollisuutta kohtaan ovat kasvaneet (Munro, 2004) ja ulkoisten vastuuvollisuuksien täyttämiseksi vaikuttavuuden mittaamisesta on tullut tärkeä käytäntö yrityksille (Molecke & Pinkse, 2017). Nämä vaateet lisääntyivät 1990- ja 2000-luvuilla, kun liike-elämän lähestymistavat korostuivat myös sosiaalipalveluiden keskuudessa (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014). Vaikuttavuuden mittaaminen ei siis ole uusi painopiste yhteiskunnallisten yritysten keskuudessa, mutta se on yhä enemmän esillä, kun organisaatiot etsivät tapoja parantaa toimintaansa sekä osoittaa vaikuttavuutensa muille (Lyon ym., 2010). Monet sosiaalisen arvon mittaamiseksi kehitetyistä ja hyödynnetyistä työkaluista ovat keskittyneet organisaatioiden toiminnan kokonaisvaikutuksiin liittyvän rahallisen arvon laskemiseen ja osoittamiseen sekä vaikutusten taloudellisiin näkökulmiin (Harlock, 2013). Uudemmat menetelmät sitä vastoin ovat ottaneet taloudellisten näkökulmien rinnalle muitakin näkökulmia, ja ne kasvattavat suosiotaan vaikuttavuutta seuraavien toimijoiden keskuudessa.

Kun kiinnostus vaikuttavuuden ja sosiaalisen arvon mittaamista kohtaan heräsi, alettiin niitä mitata yritystoiminnasta ja taloustieteestä lainatuilla menetelmillä (Mulgan, 2010). Vaikuttavuuden mittaamisen ja kirjanpidon historian

tarkastelu kuitenkin osoittaa perinteisten mittauskäytäntöjen rajoitukset sosiaalisen arvon ja vaikuttavuuden esiintuomisessa (Nicholls, 2009). Vaikuttavuuden mittaaminen nykyiset menetelmät ovat kehittyneet muotoonsa ratkaisuna erilaisiin mittauksessa ilmeneviin ongelmiin. Mittausta ei voida toteuttaa niin kokonaisvaltaisesti kuin toivottaisiin, koska kauas tulevaisuuteen sijoitettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaus vaatisi elämänpituisiin pitkittäistutkimuksiin perustuvia tietoja. Tällaisen tiedon puutteeseen kehitettiin ratkaisuksi korvikemuuttajat, jotka perustuvat käytettävissä oleviin tutkimuksiin ja asiantuntijoiden näkemyksiin. Mittauksen kokonaisvaltaisuutta rajoittavat myös organisaation resurssit kuten esimerkiksi aika. Kehittelyn alla olleet mittausmallit ovatkin kokeneet monia muutoksia, joiden seurauksena niistä on tullut enemmän kuvailevia ja vähemmän numeroihin keskittyviä. (Zappala & Lyons, 2009.) Vaikuttavuuden mittaamisessa hyödynnetään, yhdessä taloudellisten tietojen kanssa, laadullista tietoa, jotta voidaan seurata ja arvioida miten toiminnoissa on edetty kohti asetettuja tavoitteita. Tämäntyyppinen raportointi on kuitenkin usein erittäin individualistista, mikä heikentää tulosten vertailukelpoisuutta. (Nicholls, 2009.)

Usein vaikuttavuuden mittaamisessa ja arvioinnissa käytetään avuksi suorituskykyindikaattoreita, mutta ne eivät kuitenkaan ole täysin kriittittämiä mittareita tähän tarkoitukseen. Niitä kritisoidaan siitä, että ne antavat hyvin rajoitetun kuvan palvelujen tarjonnasta, kiinnittävät suhteellisen vähän huomiota laatuun ja sisältävät vain vähän palvelun lopputuloksesta kertovia mittareita. (Munro, 2004.) Lisäksi suorituskykymittareiden heikkouksiin lukeutuu mm. vaikeus antaa taloudellinen arvo aineettomille tuloksille ja mahdollisesti pehmeämpien tietojen huomiotta jättäminen (Polonksy ja Grau, 2010). Haasteena on siis löytää tapoja mitata vaikuttavuuteen liittyviä pehmeämpiä elementtejä (Lyon ym., 2010). Suorituskyvyn mittaus on kuitenkin vielä nykyäänkin monesti suositeltu lähtökohta vaikuttavuuden mittaamiselle. Suorituskyvyn mittaaminen ja hallinta edellyttää reaaliaikaisen tiedon keräämistä työntekijöiden tuloksista, työprosesseista, tuotteen tai palvelun laadusta ja taloudellisista indikaattoreista. Näiden toimenpiteiden avulla yritys voi selvittää saavuttaako se tavoitteensa, ja siltä pohjalta alkaa tarkastella vaikuttavuuttaan laajemmin. (Thornley ym., 2016.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa on siis perinteisesti keskitytty taaksepäin katsovaan lähestymistapaan ja painotettu seuraamaan sitä, miten toiminnalle ennalta asetetut tavoitteet ja mittarit on saavutettu (Vataja & Hyytinen, 2020). Osa yrityksistä ja toimijoista on kuitenkin ajan kuluessa siirtynyt taaksepäin katsovasta suorituskyvyn mittaamisesta pitkän aikavälin vaikuttavuuden mittaamiseen (Thornley ym., 2016). Muutoksen voi huomata myös siinä, miten viime vuosina elinkaarikustannusten rinnalla on alettu puhua elinkaarivaikutuksien huomioimisesta ja kokonaiskustannusten arvioinnista on siirrytty kohti kokonaisvaikutusten arviointia (Pyykkönen, 2016). Nämä näkökulmien muutokset ovat seurausta havainnoista, että taloudellinen tieto ja mittarit eivät riitä kuvaamaan yhteiskunnan muutosta ja kasvua, saati tällaisia aikaansaavien toimien vaikuttavuutta (Vataja & Hyytinen, 2020).

2.5 Miksi vaikuttavuuden mittaamista tarvitaan?

On todettu olevan monia hyviä syitä, joiden takia yritysten vaikuttavuutta ja sosiaalista arvoa tulisi mitata ja todentaa asianmukaisesti. Tämä on tärkeää jo senkin takia, että yhteiskunnallisten yritysten todellinen arvo on usein aliarvioitu tai jää jopa kokonaan tunnistamatta. (Ryan & Lyne, 2008.) Silti monia yrityksiä johdetaan ilman täyttä tietoa toimintojen vaikuttavuudesta niin ihmisten kuin ympäristönkin hyvinvointiin. Tietämättömyyden seurauksena usein keskitytään tavoittelemaan vain taloudellisia voittoja, eikä huomioida mitä muunlaista vaikuttavuutta ja vaikutuksia toiminnalla on. Tieto toiminnan vaikuttavuudesta on kuitenkin tärkeää, sillä se mahdollistaa vaikuttavuuden optimoinnin ja tuotetun arvon maksimoinnin. (Lingane & Olsen, 2004; Nicholls, 2017.) Tämän takia sosiaaliset yritykset tarvitsevatkin työkaluja, joilla ne voivat arvioida toimintansa vaikuttavuutta (Belluccini ym., 2011).

Yhteiskunnallisia tavoitteita omaavilla organisaatioilla on kasvava paine osoittaa vaikuttavuutensa (Ebrahim & Rangan, 2014). Jatkuvasti kuuluu yhä enemmän vaatimuksia arvioida työn vaikuttavuutta ja myös osoittaa sen hyötyjä rahassa (Klemelä, 2016). Organisaatiot kohtaavat siis niin sisäisiä kuin ulkoisiakin paineita ja vaikuttavuuden mittaamiseen tarkoitettut työkalut tarjoavat keinon osoittaa sidosryhmille, miten ja millaista arvoa ja vaikuttavuutta on tuotettu sekä miten rahalle on saatu vastinetta (Arvidson ym., 2013). Vaikuttavuuden arviointia voidaan käyttää myös vastaamaan siihen, käytetäänkö julkisia varoja tarkoituksenmukaisesti ja tehdäänkö asiat oikein (Vataja & Hyytinen, 2020).

Ihannetilanteessa yrittäjät, johtajat ja sijoittajat suunnittelisivat, johtaisivat ja rahoittaisivat yrityksiä maksimoimaan sekä taloudelliset että sosiaaliset tuotot. Jotta tämä voi toteutua, tarvitaan taloudellisen kirjanpidon lisäksi sosiaalisen arvon ja vaikuttavuuden mittaamisen menetelmiä, joiden avulla on mahdollista mitata ja hallita yritysten luoman arvon kirjoa kokonaisuudessaan. (Lingane & Olsen, 2004.) Tällaisten menetelmien avulla voitaisiin taata riittävä tiedon saanti ja keskittyminen niiden sidosryhmien tarpeisiin, joiden auttamiseen toiminta pyrkii (Hall ym., 2015). Jos organisaation kirjanpito- ja raportointijärjestelmät eivät sisällä tietoa siitä, miten toiminta luo tai tuhoaa arvoa tiettyjen sidosryhmien osalta, voi näiden sidosryhmien olla vaikeaa, tai jopa mahdollonta, havaita onko organisaatio luonut heille arvoa. Tämä voi vaikuttaa sidosryhmien tukeen ja yhteistyöhön organisaation kanssa. (Hall ym., 2015.) Vaikuttavuuden arviointi ja raportointi ovat siis tärkeitä strategisia työkaluja organisaatioille sidosryhmien välisten suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Lyon & Arvidson, 2011). Kirjanpito- ja raportointijärjestelmä on keskeinen tapa välittää tietoa organisaation toiminnasta takaisin sidosryhmille, ja sillä voi olla ratkaiseva rooli siinä, miten sidosryhmät näkevät organisaation ja sen toiminnan, mikä taas lisää mahdollisuuksia luoda arvoa sidosryhmille. Sosiaaliseen arvoon ja vaikuttavuuteen liittyvät raportointitavat pyrkivät laajentamaan huomioon otettujen äänten kirjoa. (Hall ym., 2015.) Vaikutusten arviointi edis-

tää yhteisön kehitystä ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä, rakentaa valmiuksia ja kehittää sosiaalista pääomaa, kuten sosiaalisia verkostoja ja luottamusta. (Vanclay, 2003.)

Vaikuttavuuden ja sosiaalisen arvon osoittamisella on myös merkitystä investointien houkuttelemisen kannalta. Investointien voidaan odottaa etenevän, jos niiden taloudellinen tuotto ylittää rahoituskustannukset riittävällä marginaalilla eli jos sijoituksella nähdään olevan olemassa tarpeeksi suuri tuotto tai tällaisen tuoton odotetaan syntyvän. (Arvidson ym., 2013.) Usein investoinnit yhteiskunnallisiin yrityksiin ja niiden avulla toteutetut interventiot voivat ehkäistä tulevaisuudessa syntyviä kustannuksia. Esimerkiksi Hillin ja muiden (2017) tutkimus tuo tietoa syrjäytymisriskissä olevien nuorten aiheuttamista kustannuksista. He arvioivat yhden syrjäytyneen nuoren aiheuttavan yhteiskunnalle noin miljoonan euron kustannukset, jotka johtuvat muun muassa korjaavien palveluiden käytöstä, toimeentulon tuista ja menetetyistä verotuloista. Vaikuttavuuden mittaamisen menetelmien avulla syrjäytymisen ehkäisystä syntyvät säästöt voidaan tehdä näkyviksi, saada näin houkutelua investointeja toimintaan ja vakuutettua toimintaa mahdollisesti rahoittavat tahot toiminnan hyödyistä. Vaikuttavuuden ja sosiaalisten tulosten mittaaminen ja viestiminen voi siis auttaa parantamaan sosiaalisia päämääriä tavoittelevien organisaatioiden asemaa julkisissa hankinnoissa sekä helpottaa rahoituksen saamisesta (Merenmies & Kostilainen, 2007).

Loppujen lopuksi tiedetään kuitenkin vain vähän siitä, miten ja miksi yritykset mittaavat sosiaalista arvoa ja vaikuttavuuttaan sekä raportoivat näistä. Päätökset mittaamisesta ja siitä miten mitata muovautuvat johdon, organisaation tavoitteiden, sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kesken. Vaikuttavuuden mittaaminen voi olla joko vastaus ulkopuolisiin vaateisiin, markkinointikikka tai kaikkea siltä väliltä. (Lyon & Arvidson, 2011.) Sitä voi myös ohjata moraalinen velvoite (Nicholls, 2009) tai tarve perustella organisaation toimia sekä rakentaa organisaation legitimiteettiä (Nicholls, 2010). Vaikuttavuuden mittaamista tehdään siis moniin eri tarkoituksiin, esimerkiksi tehokkuuden arvioimiseksi, ulkoisiin odotuksiin vastaamiseksi sekä toiminnan ja suorituskyvyn parantamiseksi (Ebrahim & Rangan, 2014). Vaikuttavuutta mittaamalla ja arvioimalla voidaankin tukea niin johtamista kuin toiminnan kehittämistäkin (Vataja & Hyytinen, 2020). Lisäksi organisaatiot voivat käyttää vaikuttavuuden mittaamista keinona selvittää miten asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu (Lyon & Arvidson, 2011).

Hyvä syy mittaamiselle ja sen tarpeelle on jo se, että mittaaminen auttaa selvittämään ja seuraamaan kuinka hyvin sosiaalisten vaikutusten ja hyötyjen luomisessa on onnistuttu. Seuraamalla toimintaansa organisaatio pystyy kehittymään, parantamaan toimintaansa ja varmistamaan menestyksensä. (Merenmies & Kostilainen, 2007.) Vaikutusten mittaaminen on tärkeää toiminnan tehokkuuden parantamiseksi (Bertotti ym., 2011). Vaikuttavuuden mittaamisen tärkeyttä voi perustella myös sillä, että se parantaa sekä taloudellista että muutakin suorituskykyä ja antaa vertailupohjaa niin saman sektorin eri yritysten välillä kuin eri sektoreilla toimivienkin välillä, jolloin saadaan parempaa tietoa

siitä, mikä toimii ja mikä ei. (Bertotti ym., 2011.) Tällöin vaikuttavuuden mittaaminen voi auttaa parantamaan resurssien kohdentamispäätöksiä (Nicholls, 2018). Vaikuttavuutta koskevilla tiedoilla on siis arvoa strategian ja toimintojen kannalta (Ebrahim & Rangan, 2014).

Yhä useammin ymmärretään, että organisaatioiden sosiaalisen vaikuttavuuden kirjanpito ja raportointi on tärkeää sekä organisaation itsensä että koko yhteiskunnan kannalta (Mulgan 2010). Vaikuttavuuden arviointi voi auttaa kolmannen sektorin organisaatioita osoittamaan, että ne tuottavat helposti mitattavan taloudellisen arvon lisäksi muutakin laajemman mittakaavan arvoa (Vataja & Hyytinen, 2020). Edeltävää yhteen vetäen voidaan todeta kirjallisuudessa olevan laaja näkemys siitä, että vaikuttavuutta ja vaikutuksia voidaan arvioida, niitä pitää mitata ja niistä kannattaa viestiä (Merenmies & Kostilainen, 2007).

3 SROI-MENETELMÄ

3.1 Määritelmä

Yritysten toiminnallaan luoma arvo menee paljon taloudellista arvoa pidemmälle, mutta silti taloudellinen arvo on ollut suurimmaksi osaksi ainoa arvo, jota on mitattu ja otettu huomioon (Nicholls ym., 2012). Tämän taloudellista arvoa laajemman arvon mittaamisen ja kirjanpidon avuksi on kehitetty SROI-menetelmä, jonka tarkoituksena on kuvata ja mitata organisaatioiden sosiaalisten pyrkimysten tuottamaa arvoa (Hall & Millo, 2018). Lyhenne SROI tulee sanoista Social Return On Investment. Termillä ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta usein se käännetään sijoitetun pääoman sosiaalisiksi tuotoksi (Merenmies & Kostilainen, 2007). Muita menetelmästä käytettyjä suomennoksia ovat esimerkiksi sijoitetun pääoman yhteiskunnallinen tuotto ja investoinnin yhteisötuotto. Tässä pro gradu työssä käytetään termejä SROI ja SROI-menetelmä, koska ne ovat suomen kielessä yleisesti käytössä ja edellä mainittuja nimiä ytimekkäämpiä. (Klemelä, 2016.)

SROI-menetelmä on yksi yleisimmistä, vakiintuneimmista ja helpoiten kommunikoitavista lähestymistavoista vaikuttavuuden mittaamiseen (Bellucci ym., 2018; Arvidson ym., 2013). Menetelmä on tarkoitettu organisaatioiden ja projektien taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöön liittyvän vaikuttavuuden arviointiin (Klemelä, 2016). SROI:sta löytyy toisistaan poikkeavia määritelmiä, jotka keskittyvät hieman eri näkökulmiin ja myös sen laskemiseen sekä SROI-analyysiin on erilaisia lähestymistapoja (Nicholls, 2017; Krátký, 2010). Yhtenäistä eri määritelmissä on kuitenkin se, että ne kaikki määrittelevät SROI:n ottavan huomioon muunkin kuin taloudellisen arvon (Zappala & Lyons, 2009). Menetelmä sisällyttää laskelmiin toiminnan taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöä koskevasta vaikuttavuudesta tulevan hyödyn (Merenmies & Kostilainen, 2007). SROI siis ottaa usein taloudellisten laskelmien ulkopuolelle jäävät hyödyt ja kustannukset mukaan laskelmiin, ja antaa näin kokonaisvaltaisemman ja monipuolisemman kuvan sekä kustannusten että toiminnan tuloksena syntyvien hyötyjen muodostumisesta (Nicholls, 2009; Klemelä, 2016).

SROI viitekehysten avulla auttaa ymmärtämään paremmin, miten organisaation toiminta vaikuttaa ihmisiin, ja ottamaan huomioon nämä vaikutukset resurssien kohdentamispäätöksissä. Menetelmässä laitetaan huomion keskipisteeksi ne, joihin toimenpiteet kohdistuvat. (Nicholls, 2017.) Tärkeä näkökulma SROI:ssa onkin sidosryhmien huomioiminen. SROI tarjoaa mahdollisuuden sisällyttää sidosryhmien ääni mukaan toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen sekä kommunikoida yrityksen tuottamasta sosiaalisesta arvosta kyseisille sidosryhmille. (Hall ym., 2015.)

Olennaista SROI-menetelmässä on myös vaikuttavuuden arvioiminen ja ilmaiseminen rahamääräisenä (Arvidson ym., 2013; Klemelä, 2016; Zappala & Lyons, 2009; Lingane & Olsen, 2004). Toimenpidettä, jossa hyödyt muutetaan rahaksi (ei-rahamääräinen vaikutus tai vaikuttavuus lasketaan tai arvioidaan rahana), kutsutaan rahamääräistämiseksi (Klemelä, 2016) ja sitä pidetään keskeisenä erona SROI:n ja muiden sosiaalisen kirjanpidon raportointijärjestelmien välillä (Gibbon & Dey, 2011). Vaikka SROI-menetelmässä vaikuttavuutta mitataan rahamääräisenä ja sen painopiste on sosiaalisten hyötyjen ilmaiseminen rahana (Arvidson ym., 2013), koskee SROI kuitenkin arvoa eikä rahaa. Raha on vain yhteinen yksikkö, hyödyllinen ja yleisesti hyväksytty tapa välittää arvoa. (Nicholls ym., 2012.) Raha ei siis ole itseisarvo, vaan väline ja yksikkö, jota voidaan käyttää apuna arvon ilmaisemiseen. Rahan käyttö vaikuttavuuden mittana mahdollistaa sen, että erilaisiin asioihin liittyvä arvo saadaan konkreettisella tavalla näkyviin. (Klemelä, 2016.)

Yhtenä osana SROI-analyysia on laskea, miten yhteiskunnallisia päämääriä tavoittelevaan organisaatioon sijoitettu euro tuottaa rahamääräisesti ilmaistuja hyötyjä ja vaikuttavuutta. Tätä sanotaan SROI-suhdeluvuksi, joka kuvaa toiminnasta saatavaa yhteiskunnallista hyötyä suhteessa tehtyihin investointeihin. (Merenmies & Kostilainen, 2007.) SROI-suhdeluku (SROI-ratio) tai SROI-lukuarvo tarkoittaa yhteenlaskettujen hyötyjen ja vaikuttavuuden suhdetta yhteenlaskettuihin kustannuksiin eli investointeihin. Esimerkiksi suhde 4:1 tarkoittaa, että jokaisella sijoitetulla eurolla on luotu arvoa neljän euron edestä. (Klemelä, 2016; Hall & Millo, 2018; Nicholls ym., 2012.) Suhdeluku lasketaan jakamalla organisaation tai projektin tuottamien rahamääräistettyjen hyötyjen arvo niiden tuottamiseksi käytettyjen resurssien rahamääräisellä arvolla (Hall ym., 2015). Suhdeluku on ytimekäs ja tehokas tapa välittää arvoa ja saavutuksia (Lyon & Arvidson, 2011) ja sen voidaan nähdä kuvaavaan organisaation kustannustehokkuutta sosiaalisen arvon tuottamisessa, minkä takia se näyttäytyy monille yrityksille SROI-menetelmän houkuttelevimpana ja hyödyllisimpänä osana (Hall ym., 2015). SROI:n ei kuitenkaan pitäisi supistua pelkäksi hyötykustannus-suhteen laskemiseksi. Suhdeluku on vain pelkkä lopputulos, ja tärkeämpää on se mitä tehdään ja miten tehdään sekä millainen on organisaation tai toiminnan prosessi, jolla tarkasteltavat hyödyt on luotu. (Klemelä, 2016.)

Käytettäessä SROI-suhdelukua vertailemaan sosiaalista arvoa ja vaikuttavuutta eri organisaatioiden välillä, koska laskemisprosessi on erilainen kussakin tapauksessa (Lyon ym., 2010). Samankin lähestymistavan mukainen SROI voi erota sen mukaan, kenen sidosryhmien äännet se sisältää ja miten niiden

sidosryhmien äänet ovat edustettuina ja mitattuina (Hall ym., 2015). Eri organisaatioiden suhdelukua ei siis ole mahdollista verrata, varsinkaan jos verrattavat toimijat toteuttavat erilaisia prosesseja ja toimintoja tai jos SROI:n laskemiseen käytetään eri korvikemuuttujia. Lisäksi vertailua vaikeuttaa maailmanlaajuisesti tunnustettujen korvikemuuttujien puute. (Bellucci ym., 2018.) Korvikemuuttujien avulla voidaan käsitellä epäsuorasti ilmiötä tai ominaisuutta, jonka suora tarkastelu on vaikeaa tai mahdotonta. Korvikemuuttuja tarkoittaa esimerkiksi sellaista muuttujaa, jolla voidaan rahamääräistä jokin vaikeasti rahana ilmaistava ilmiö tai toiminto. (Klemelä, 2016.) Korvikemuuttujia löytyy niin sanotuista korvikemuuttuja-pankeista, joihin on koottu informaatiota sellaisten hyötyjen rahamääräisen arvon asettamiseen, joiden kohdalla rahamääräistäminen on hankalaa (Arvidson ym., 2010, Arvidson ym., 2013). Pankkien runsas ja interaktiivinen käyttö yhdenmukaistaisi SROI-raportointia (Klemelä, 2014).

SROI-ohjeissa käsitellään myös haasteita vaikuttavuuden arvioimisessa ja luotettavuuden lisäämisessä. Haasteet liittyvät siihen, että ennakoitu vaikutus ja hyöty perustuvat monimutkaiseen muuttujakokonaisuuteen, jota ei ole helppo hallita tai sisällyttää mittaukseen. Organisaation voi olla vaikeaa tietää johtuuko positiivinen tulos organisaation toiminnasta. (Arvidson ym., 2011.) Menetelmän viitekehukset ottavat huomioon, että arvo on hyvin erilaista eri ihmisille eri tilanteissa ja kulttuureissa. (Nicholls ym., 2012.)

SROI on suunniteltu organisaatioille tai yksittäisille hankkeille soveltuva kehykseksi, jota voidaan käyttää arvioivasti ja ennakoivasti (Lyon ym., 2010). Arvioiva SROI on taaksepäin katsova, takautuvasti suoritettava. Siinä tarkastellaan jo toteutunutta organisaation tai projektin toimintaa. Se siis perustuu jo toteutuneisiin tuloksiin, jotka on mitattu projektin tai organisaation ollessa toiminnassa. Ennakoiva SROI taas eteenpäin katsovasti ennustaa, kuinka paljon sosiaalista arvoa syntyy, jos aktiviteetit saavuttavat aiotut tulokset. Ennakoarvio tehdään siis sillä oletuksella, että toiminta saavuttaa tulevaisuudessa tavoitteensa. (Nicholls ym., 2012; Klemelä, 2016.) SROI-prosessi voidaan toteuttaa koko organisaation tuottamasta arvosta tai keskittyä vain tiettyyn osaluueeseen organisaation työssä. Tämän takia SROI-menetelmä taipuukin monenlaisten järjestöjen ja monenlaisen toiminnan arviointiin (Klemelä, 2016) ja sitä voidaan käyttää useisiin tarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi vaikuttavuuden havainnollistamiseen ja siitä tiedottamiseen, investointien houkuttelemiseen ja apuna sijoituspäätösten tekemisessä. (Nicholls ym., 2012). Lisäksi se voi auttaa toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja johtamisessa (Klemelä, 2016).

Yhtenä menetelmän tavoitteena ja lopputuloksena voidaan myös nähdä mahdollisuus kohdentaa yhteiskunnan tuet ja avustukset niille organisaatioille, jotka nähdään kannattavana sijoituksena yhteiskunnallisia päämääriä tavoiteltaessa (Merenmies & Kostilainen, 2007). SROI ei siis ainoastaan mittaa yksittäisen ohjelman arvoa ja vaikuttavuutta yhteiskunnalle, vaan myös mahdollistaa ohjelmien luokittelun niiden tuottaman hyödyn mukaan (Yates & Marra, 2017). Täten SROI palvelee sekä julkista että yksityistä sektoria projektin tai organisaation taloudellisen analyysin täydennyksenä. Analyysin tulokset tarjoavat johta-

jille tärkeitä tietoja strategiseen suunnitteluun, projektien, ohjelmien ja toimintojen suunnitteluun sekä organisaation suorituskyvyn arviointiin. (Krátký, 2010.)

3.2 SROI:n historia

SROI:n historia juontaa juurensa useamman vuosikymmenen taakse vuoteen 1996, jolloin hyväntekeväisyysrahasto REDF aloitti SROI-menetelmän kehittämisen. Kehittämisprosessi oli suhteellisen nopea, sillä ensimmäiset artikkelit menetelmästä julkaistiin vuonna 2000 ja ensimmäinen toteutettu SROI:n mukainen analyysi julkaistiin REDF:in toimesta vuonna 2001. Tarkoituksena oli tuottaa menetelmä, joka mittaa sijoitusten yhteiskunnallisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta. (Krátký, 2010.) Aluksi REDF työskenteli kustannus-hyötyanalyysin parissa, mutta tuli siihen tulokseen, että tarvitaan uusi lähestymistapa, joka laajentaa tuottojen saajien joukkoa ja käsitystä siitä mitä nuo tuotot ovat (Nicholls, 2017). REDF loi SROI:n toimimaan kirjanpito- ja raportointijärjestelmänä, jolla sen rahoittamat yhteiskunnalliset yrityksen voivat raportoida takaisin REDF:lle, ja jonka avulla REDF itse raportoi sidosryhmilleen taloudellisesta ja sosiaalisesta suorituskyvystään. Lisäksi SROI-tietoja ja raportteja käytettiin yhteiskunnallisissa yrityksissä päätöksistä ilmoittamisessa ja sidosryhmille luodun arvon osoittamisessa. (Hall ym., 2015.)

Ensimmäiset kuvaukset SROI:n laskemismenetelmistä viittaavat siihen, että lähestymistapa kehittyi alun perin yritystoiminnan rahoitukseen liittyvän kirjallisuuden investointien arvioimiseen liittyvistä menetelmistä, joihin lisättiin laajemmin määritelty yhteiskunnallinen käsitys voitoista ja tuotoista (Thornley ym., 2016). SROI-analyysi juontaakin juurensa ja on kehitetty monien eitaloudellisen arvon ymmärtämiseen liittyvien lähestymistapojen pohjalta (Krátký, 2010). Näihin lukeutuvat sosiaalinen kirjanpito (Nicholls et al., 2009), kustannus-hyöty-analyysi (Krátký, 2010; Klemelä, 2016; Arvidson ym., 2013) ja Return On Investment (ROI) -menetelmä (Lingane & Olsen, 2004). SROI:n historiaa tarkastellessa keskitytään yleensä eniten menetelmän kustannus-hyöty-analyysissa oleviin juuriin (Nicholls, 2017), eikä menetelmien välillä ole teknisesti kovinkaan paljon eroa (Arvidson ym., 2013). SROI perustuu kirjanpidon ja kustannus-hyöty-analyysin periaatteisiin, joissa sosiaalisille ja ympäristöön liittyville tuotoille määritellään rahamääräiset arvot, jotta voidaan osoittaa laajempi arvonluonti (Rotheroe and Richards, 2007). SROI on yhä enemmän ja enemmän hyödyntänyt taloudellisen kirjanpidon lähestymistapoja keinona kehittää hyvien käytäntöjen standardeja (Nicholls, 2017).

Monet tutkijat ja konsultit ovat kehittäneet alkuperäisen REDF:n kehittelemän menetelmän pohjalta omia SROI:n mittaustekniikoita ja laskemistyyylejä (Moody ym., 2015). Erityisesti 1990- ja 2000-luvulla SROI-menetelmien kehittämistä tapahtui paljon. Vaikka eri SROI-menetelmien laskentatavat eroavat toisistaan, kaikki lähestymistavat hyödyntävät taloudellista kieltä ja rahamääräistämistä (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014). Nykyään yleisin käytössä oleva muoto SROI:sta eroaa hieman REDF:n luomasta alkuperäisestä lähestymistavasta sisäl-

lyttämällä monenlaisia sidosryhmiä mukaan analyysiin tarkastelemaan sidosryhmien organisaation toimintaan liittyviä panoksia, tuotoksia, vaikutuksia ja vaikuttavuutta sekä asettamalla rahallisen arvon ja kustannukset organisaation luomille sosiaaliselle, taloudelliselle ja ympäristöä koskeville hyödyille (Arvidson ym., 2013.)

3.3 SROI:n vaiheet

SROI-menetelmä on monivaiheinen, jonka takia sen toteuttaminen esitetään yleensä erilaisten vaihemallien avulla (Klemelä, 2014). Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on esitelty useita eri lukumäärän vaiheita omaavia malleja, jotka ovat vaiheiden eroavasta lukumäärästä huolimatta pohjimmiltaan sisällöllisesti samanlaisia. Langanen ja Olsenin (2004) esittämä hieman muita suppeampi näkemys SROI-analyysin vaiheista pitää sisällään neljä vaihetta. Zappala ja Lyons (2009) esittelevät kuuden vaiheen mallin SROI-analyysiin, joka vastaa pitkälti Nichollsin ja muiden (2012) SROI-oppaassa julkaistua kuuden vaiheen mallia. Klemelä (2016) on julkaisussaan jakanut SROI-analyysin tekemisen havainnollisuuden ja yksinkertaisuuden vuoksi neljään vaiheeseen ja kymmeneen tehtävään. Myös Krátký (2010) jakaa SROI-viitekehyksen mukaisen SROI-analyysin toteuttamisen 10 vaiheeseen. Kummassakin esitetystä 10 vaiheen mallissa jokainen vaihe sisältää yhden tai useampia tehtäviä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti SROI:n vaiheet eri vaihemalleista yhteenvetoa tehden jakaen SROI-analyysin vaiheet kuuteen erilliseen osaan.

Ensimmäinen vaihe, niin sanotut aloitustoimet, on analyysin laajuuden määrittäminen ja keskeisten sidosryhmien tunnistaminen (Nicholls ym., 2012; Cooney & Lynch-Cerullo, 2014; Klemelä, 2016; Krátký, 2010). Tässä vaiheessa määritellään se, mitä analyysi tulee pitämään sisällään eli mitä toimintaa tai toiminnan osaa tarkastellaan, ja ketkä ovat toimintaan osallistuvia sidosryhmiä. (Nicholls ym. 2012; Arvidson ym. 2013; Klemelä, 2014.) Ennen SROI-analyysin aloittamista, on siis selvitettävä, mitä ja miten aiotaan mitata sekä miksi mittausprosessi toteutetaan eli mitkä ovat mittauksen tavoitteet ja tarkoitukset (Nicholls ym., 2012; Klemelä, 2016). SROI-analyysin onnistumisen kannalta selkeän kohteen ja tarkoituksen määrittely on tärkeää (Klemelä, 2016).

Toisessa vaiheessa kartoitetaan tuotoksia (outcomes). Usein tämä vaihe toteutetaan muodostamalla vaikutuskartta, joka on keino saattaa arvioitavaan toimintaan liittyvät panokset, tuotokset, vaikutukset ja vaikuttavuus helposti ymmärrettävään muotoon sekä havainnollistaa näiden välisiä suhteita. (Nicholls ym. 2012; Arvidson ym. 2013; Klemelä, 2014; Zappala & Lyons, 2009.) Vaikutuskartta luodaan sidosryhmiltä saadun tiedon perusteella ja siitä käy ilmi kuinka analysoidut toiminnot käyttävät tiettyjä panoksia vaikutuksia aikaansaavien tuotosten aikaansaamiseksi (Nicholls ym., 2012).

Kolmas vaihe sisältää tulosten todistamisen ja niille rahallisen arvon antamisen. Tässä vaiheessa on etsittävä tietoja, joiden avulla voidaan osoittaa, onko tuloksia todella seurannut ja sitten ne arvostetaan rahamääräiseksi. (Nicholls

ym., 2012; Zappala & Lyons, 2009.) Kolmannen vaiheen arvostusprosessia kutsutaan usein rahamääräistämiseksi, jossa annetaan korvikemuuttujia apuna käyttäen rahallinen arvo asioille, joilla ei ole markkinahintaa ennestään (Nicholls ym., 2012).

Seuraava eli neljäs vaihe on vaikutusten toteaminen ja todentaminen. Tässä vaiheessa tarkastellaan sitä, ovatko syntyneet vaikutukset ja vaikuttavuus seurausta arvioinnin kohteena olevan toimijan toiminnasta. Edeltävässä vaiheessa rahamääräistetyistä tuloksista on siis vähennettävä ne muutokset ja vaikutukset, jotka olisivat tapahtuneet joka tapauksessa tai jotka johtuivat muista ulkoisista tekijöistä. (Nicholls ym., 2012; Zappala & Lyons, 2009.) Neljännen vaiheen tuloksena saadaan siis tietää mitkä osat havaituista vaikutuksista ovat toimijan tai projektin omaa ansiota (Klemelä, 2016).

Viidennessä vaiheessa lasketaan vaikuttavuus ja SROI-suhdeluku, eli se kuinka hyvin sijoitetut panokset tuottavat (Klemelä, 2016). SROI-arvon laskemiseksi kaikki edut lasketaan yhteen, vähennetään negatiiviset tekijät ja verrataan erotusta investointiin. Viidennen vaiheen tarkoituksena on siis laskea mikä on saavutettujen hyötyjen suhde kustannuksiin. SROI-suhdeluvun laskemisen jälkeen on mahdollista testata tulosten herkkyyttä herkkyyksianalyysin avulla. (Nicholls ym., 2012; Zappala & Lyons, 2009.) Herkkyyksianalyysi kertoo, kuinka paljon SROI-suhdeluku muuttuu, jos jotakin tai joitakin laskennan perustana olevia oletuksia tai arvioita muutetaan. Herkkyyksianalyysin avulla voidaan selvittää, mikä on laskennassa tehtyjen valintojen merkitys saadun lopputuloksen kannalta. (Klemelä, 2016.)

Viimeinen eli kuudes vaihe unohtuu usein helposti, vaikka se on erittäin tärkeä. Vaihe pitää sisällään raportin laatimisen ja saatujen tulosten sisällyttämisen sekä hyödyntämisen organisaation käytäntöön ja päätöksentekoon. Laaditun raportin olisi suositeltavaa sisältää muutakin kuin pelkkä laskennan lopputuloksena saatu SROI-suhdeluku. Sen tulisi vähintäänkin pitää sisällään laskennan taustalla olevat näkökulmat ja päätökset. Hyvien käytäntöjen mukaisesti raportti jaetaan sidosryhmille ja mahdollisiin esiin nouseviin kysymyksiin vastataan. (Nicholls ym., 2012; Krátký, 2010; Lingane & Olsen, 2004; Zappala & Lyons, 2009.)

3.4 SROI ja muut menetelmät

3.4.1 Muut menetelmät

SROI:n lisäksi on olemassa myös muita menetelmiä, joiden avulla voidaan ymmärtää ja mitata vaikuttavuutta (Nicholls, 2017). Vaikuttavuuden ja vaikutusten mittaamiseen on tarjolla useita viitekehyksiä, menetelmiä ja mittareita (Merenmies & Kostilainen, 2007). Nämä raportointikäytännöt pyrkivät huomiomaan taloudellisen tuloksen ja suoriutumisen lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset (Nicholls, 2009) sekä pyrkivät siten osoittamaan, että organisaation toiminta tarjoaa todellisia ja konkreettisia vaikutuksia niin

ihmisille kuin ympäristöllekin (Lyon ym., 2010). Tässä luvussa esitellään näistä menetelmistä muutamia yleisimpiä.

Kustannus-hyöty-analyysi (CBA) on menetelmä, jossa kustannuksia ja hyötyjä mitataan tai arvioidaan ja sen jälkeen verrataan toisiinsa (Klemelä, 2016). Analyysin ja vertailun edellytyksenä on, että kaikki kustannukset ja hyödyt, olivatpa ne aineellisia tai aineettomia, ilmaistaan rahamääräisinä (Arvidson ym., 2011). Analyysi sisällyttää kaikki ohjelman tai projektin sosiaaliset hyödyt ja kustannukset riippumatta siitä ketkä niitä kokevat (Cordes, 2017). CBA:ta voidaan käyttää kahdella tavalla: etukäteen, kun halutaan arvioida, tulisiko tietty investointi tuottamaan tai jälkikäteen, kun halutaan arvioida, oliko investointi kannattava (Lingane & Olsen, 2004). Usein analyysiä käytetään tietyn toimenpiteen toivottavuuden arvioimiseen (Arvidson ym., 2011). Tällöin sen tarkoituksena on mitata tietyn toimenpiteen tai ohjelman vaikutusta sosiaaliseen ylijäämään. CBA:n avulla voidaan esimerkiksi tarkastella sitä, tuottaako ohjelma yhtä suuret tai suuremmat sosiaaliset hyödyt kuin mitä siitä yhteiskunnalle aiheutuneet kustannukset ovat. (Cordes, 2017.) Menetelmän periaatteen mukaan toiminta jatkuu, jos siitä saatavat hyödyt ylittävät kustannukset (Arvidson ym., 2011; Klemelä, 2016).

Sosiaalinen kirjanpito, jota on käytetty 1990-luvun alusta asti (Hall & Millo, 2018), on eräänlainen kattokäsite ja viitekehys, joka sisältää monipuolisen joukon erilaisia menetelmiä ja mittausvälineitä (Merenmies & Kostilainen, 2007). Tähän joukkoon ja sosiaalisen kirjanpidon alaisuuteen voidaan katsoa lukeutuvan myös SROI-menetelmän. Sosiaalinen kirjanpito kehitettiin auttamaan yhteiskunnallisten vaikutusten arvioimisessa, kun tunnistettiin, että perinteiset kirjanpidon menetelmät eivät kuvaa tarpeeksi tarkasti sellaisten toimintojen vaikutusta ja vaikuttavuutta, joilta puuttuu vakiintunut rahamääräinen arvo (Richmond, Mook & Quarter, 2003). Sosiaalista kirjanpitoa voidaan siis pitää kirjanpidon sovelluksena, joka huomioi perinteisten tuloslaskelmassa ja taseessa mitattavien arvojen lisäksi sosiaalisten ja ympäristövaikutusten arvon (Moody ym., 2015). Sosiaalinen kirjanpito on tarkoitettu sellaisille organisaatioille, jotka haluavat osoittaa taloudellisten tulosten ohella myös muut vaikutukset samanlaisella pätevyydellä, yhtä säännöllisesti ja uskottavasti. Menetelmässä sosiaaliset tulokset ja vaikutukset esitetäänkin tilinpäätöksen muodossa. (Merenmies & Kostilainen, 2007.) Kuten todettua, sosiaalinen kirjanpito siis ylittää pelkät taloudelliset näkökulmat. Se on kokonaisvaltainen prosessi, jossa organisaatio kerää, analysoi, mittaa ja tulkitsee määrällisiä ja laadullisia tietoja, jotta se voi antaa selvityksen sen sosiaalisista, ympäristöön liittyvistä ja taloudellisista tuloksista ja vaikutuksista. (Hall & Millo, 2018). Sosiaalista kirjanpitoa käytetään, kun halutaan mitata ja tuoda julkiseksi tuloksia ja vaikutuksia, jotka eivät ilmene taloudellisesta tilinpäätöksestä ja joita ei muutoin saada näkyviksi (Merenmies & Kostilainen, 2007).

Sosiaalinen kirjanpito ja tilintarkastus (Social Accounting and Auditing, SAA) vastaavat perinteisen kirjanpidon rajoittuneeseen keskittymiseen osakkeenomistajiin ja muihin rahoituskentarjoajiin, ottaen huomioon myös laajemmin muita sidosryhmiä. Lisäksi se on keino dokumentoida ja raportoida orga-

nisaation sosiaalisista vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. (Zappala & Lyons, 2009.) Sosiaalinen kirjanpito on organisaation toiminnan seurauksena yhteisölle tai sidosryhmille syntyvien vaikutusten analysointia (Richmond ym., 2003). Keskeistä sosiaalisen kirjanpidon ja auditoinnin menetelmille on osallistaa sidosryhmiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Menetelmät käyttävät sidosryhmien fokusryhmiä ja kyselyitä sidosryhmien mielipiteiden, odotusten ja standardien selvittämiseksi. (O'Dwyer & Unerman, 2008.) Sosiaalinen tilintarkastus keskittyy raportoimaan, miten ydintoiminnoissa on edistytty kohti tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen tilintarkastus on laadullinen lähestymistapa, joka on vahvasti yksilöllistä ja siksi harvoin vertailukelpoista. (Nicholls, 2009.)

Muutama muu mielenkiintoinen menetelmä erityisesti tämän tutkielman viitekehysten näkökulmasta on SOUL Record (pehmeiden tulosten yleismaailmallinen oppiminen) ja Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA). SOUL Record pyrkii mittaamaan niin sanottuja pehmeitä lopputuloksia. Menetelmässä mitataan esimerkiksi kyselylomakkeen avulla kohderyhmään kuuluvan edistymistä asenteessa, henkilökohtaisissa taidoissa, ihmissuhde- ja käytännön taidoissa. Organisaatio voi räätälöidä mittauksia oman tavoitteensa ja arvojensa mukaan. (Arvidson ym., 2011.) Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA) taas on viitekehys, jonka avulla arvioidaan etukäteen päätöksen vaikutuksia ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Ennakoarvioinnin tavoitteena on auttaa huomioimaan eri näkökohdat valmistelun aikana ja tuottaa tietoa päätöksentekoa varten. Toisin kuin perinteinen vaikutusten arviointi, joka yleensä toteutetaan jälkikäteen, on ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi ennakoivaa. Se tarkastelee vasta valmistella olevan päätöksen vaikutuksia ja auttaa valitsemaan parhaan päätöksen. (Merenmies & Kostilainen, 2007.)

Lisäksi organisaatiot käyttävät monia räätälöityjä lähestymistapoja. Nämä organisaatioiden itse kehittämät lähestymistavat hyödyntävä usein tarkoituksesta riippuen valittuja elementtejä muista olemassa olevista menetelmistä. Esimerkiksi monet yritykset käyttävät tapaustarinoita osoittaakseen palvelujensa vaikuttavuutta ja vaikutuksia käyttäjiin. Toiset taas käyttävät järjestelmiä, joissa määritellään keskeiset suorituskykyindikaattorit, joiden perusteella vaikutuksia mitataan tai käyttävät tasapainotettuja tuloskorttimenetelmiä. (Arvidson ym., 2011.)

3.4.2 SROI:n vertaaminen muihin menetelmiin

SROI:n ja muiden lähestymistapojen välillä on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. SROI on hyvin samanlainen kuin muut taloudelliset arviointimenetelmät, joissa yritetään arvostaa ja verrata erityyppisten toimintojen kustannuksia ja hyötyjä, jotka eivät näy maksamissamme hinnoissa. (Nicholls ym., 2012.) Seuraavaksi esittelen yleisiä eroja ja yhtäläisyyksiä, joita SROI:n ja muiden menetelmien väliltä löytyy sekä vertaan tarkemmin yksittäisiä menetelmiä SROI:hin.

Monet tutkijat ovat panneet merkille CBA ja SROI:n sisällöllisen samankaltaisuuden, mutta ovat myös nostaneet esille olennaisia eroja menetelmien välillä. Yhteistä on se, että molemmat menetelmät arvioivat ja mittaavat hyödyt

rahamääräiseksi muutettuna ja vertaavat niitä niiden luomiseksi vaadittuihin kustannuksiin (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014). Sekä CBA- että SROI-menetelmää hyödynnetään useimmiten tilanteissa, joissa tavoitteena on parantaa julkisia hyödykkeitä tarjoavien resurssien kohdentamista tai korjata markkinoilla ilmeneviä toimintapuutteita (Cordes, 2017). Ero menetelmien välillä on siinä, mihin ja kenelle menetelmä sopii ja kuka sitä käyttää. CBA:ta käytetään usein isoissa projekteissa ja julkisella sektorilla, kun taas SROI soveltuu käytettäväksi sekä suurille että pienille, myös käytännön tasolla toimiville organisaatioille ja projekteille. (Klemelä, 2016; Gibbon & Dey, 2011; Nicholls, 2017.) Yksi merkittävä ero menetelmien välillä on myös se, että SROI pyrkii ottamaan sidosryhmät mukaan mittaus- ja arviointiprosessiin (Arvidson ym., 2010; Nicholls ym., 2012) ja menetelmän onnistunut toteuttaminen vaatii sidosryhmien näkökulmien huomioimista ja kuulemista. CBA:ssa sidosryhmiä korostetaan huomattavasti vähemmän. (Arvidson ym., 2013.) CBA:n etu SROI:hin nähden on sen parempi vertailukelpoisuus. Siinä missä SROI-suhdelukuja ei suositella vertailtavan, on CBA kehitetty vertailukelpoiseksi. (Arvidson ym., 2011.)

Sosiaalista kirjanpitoa ja SROI:ta molempia käytetään organisaation luoman sosiaalisen arvon ja vaikuttavuuden mittaamiseen (Nicholls ym., 2012). SROI:n ja sosiaalisen kirjanpidon suurin ero on se, että jälkimmäinen keskittyy enemmän sidosryhmien esille ottamiin ongelmiin kuin tuloksiin ja vaikutuksiin (Nicholls, 2017). Sosiaaliseen kirjanpitoon verrattuna SROI:n taas nähdään menevän pidemmälle löytääkseen taloudellisia arvoja sosiaaliselle arvolle ja vaikutuksille (Nicholls, 2007). Menetelmät erottava piirre onkin SROI:n lähtökohtana toimiva sosiaalisen arvon rahanmääräistäminen, joka ei kuulu sosiaaliseen kirjanpitoon (Hall & Millo, 2018; Klemelä, 2016). Lisäksi SROI muodostaa yhden luvun, joka kuvaa organisaation sosiaalista arvoa ja vaikuttavuutta kokonaisuudessaan. Sosiaalisessa kirjanpidossa tällaista suhdelukua ei tuoteta (Hall & Millo, 2018). Menetelmät myös tuottavat hieman erilaisia tuloksia. Sosiaalinen kirjanpito ja tilintarkastus ei korosta yhtä vahvasti määrällistä tietoa kuin SROI, vaan nojaa vahvemmin laadulliseen tietoon. Toisinaan SROI voidaan nähdä verrokkiaan pelkistävämpänä ja kertaluontoisen katsauksen tietystä ajanhetkestä antavana menetelmänä. (Gibbon & Dey, 2011.) Näistä eroista huolimatta menetelmät kuitenkin jakavat samoja peruseriaatteita (Nicholls ym., 2012) ja sosiaalisen kirjanpidon ja tilintarkastuksen periaatteet ovatkin lähes identtiset SROI:n periaatteiden kanssa. Molemmat menetelmät korostavat sidosryhmien osallistamisen tärkeyttä, olennaisuutta, läpinäkyvyyttä sekä ulkoista todentamista ja tarkastusta. (Zappala & Lyons, 2009.)

3.5 SROI:n haasteet, hyödyt ja sopivuus

SROI-mallilla, kuten muillakin vaikuttavuuden arvioinnin malleilla, on kiistatta hyötynsä, mutta myös omat rajoitteensa (Arvidson ym., 2011; Zappala & Lyons, 2009; Yates & Marra, 2017), jotka voivat nousta esiin SROI-analyysin toteutta-

misen yhteydessä ja aiheuttaa haasteita mallin toteutuksessa (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014; Moody ym., 2015). Osa mallin rajoituksista liittyy kontekstiin, jossa menetelmä otetaan käyttöön, toiset liittyvät vaikuttavuuden ja sosiaalisen arvon luonteesta johtuviin arvioinnin haasteisiin (Arvidson ym., 2011). Nämä ongelmat ja rajoitukset vaikuttavat SROI-laskennan validiteettiin ja reliabiliteettiin (Klemelä, 2014). Menetelmän monet hyödyt ja mahdollisuudet perustuvat pitkälti siihen, että SROI tarjoaa joustavan kehyksen ja voi käsitellä monia erilaisia vaikutuksia ja monenlaista toimintaa. (Arvidson ym., 2013.)

3.5.1 Haasteet

SROI-analyysin toteuttamisessa ongelmaksi voi muodosta käytettävissä olevien tietojen laatu ja saatavuus. Tapaustutkimuksissa on havaittu, että monilla yrityksillä tiedon puute aiheuttaa rajoituksia menetelmän käyttämisessä. (Lingane & Olsen, 2004.) Lisäksi saatavilla olevan tiedon puute ja uuden tiedon keräämiseen liittyvät vaikeudet heikentävät SROI-raportin onnistumista (Arvidson & Lyon, 2014). SROI, kuten muutkin toiminnasta kerättyyn tietoon perustuvat vaikuttavuuden mittaamisen menetelmät, on hyödytön, jos tarvittavia tietoja ei ole saatavilla tai tietojen keräämiseksi ei ole resursseja (Arvidson ym., 2011). Hyvä SROI on siis täysin riippuvainen asianmukaisten tietojen saatavuudesta (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014). Asianmukaisen vaikutuksista kertovan tiedon puute onkin yksi suurimmista haasteista, kun SROI-analyysi toteutetaan ensimmäistä kertaa (Nicholls ym., 2012). Yksi keskeinen haaste asianmukaisen tiedon saamisessa on oikean sidosryhmäjoukon valitseminen. Sidosryhmillä on merkitystä, kun määritellään tärkeimpiä vaikutuksia ja valitaan mittauksen indikaattoreita. Sidosryhmien epätasapainoinen sitoutuminen tarvittavien tietojen keräämiseen ja seuraamiseen voi johtaa siihen, että SROI:n tulokset edustavat vain tiettyjen sidosryhmien näkökulmia. (Moody ym., 2015; Yates & Marra, 2017.)

Laskennasta saadun luvun asemassa ja roolista tulosten tulkinnessa ja raportoinnissa voi ilmetä epäselvyyttä (Klemelä, 2014; Arvidson ym., 2011). Yksi ongelma on antaa SROI-suhdeluvulle liiallinen painoarvo ja jättää huomiotta sen tapaussidonaisuus. Tällöin vaarana on menetelmän supistuminen pelkän SROI-suhdeluvun laskemiseksi ja esittelyksi. (Klemelä, 2014.) Onkin muistettava, että SROI on yksi monista menestyksen mittareista. Se ei yksinään ole, eikä sitä yksinään pidä käyttää, ainoana vaikuttavuuden ja sosiaalisen suorituskyvyn indikaattorina. (Lingane & Olsen, 2004.) SROI ja sen tuottama suhdeluku eivät myöskään anna varmuutta todellisesta vaikuttavuudesta. Onkin hyvä muistaa, että SROI tarjoaa lähestymistavan vaikuttavuuden ja vaikutusten mittaamiseen, ja se tuottaa arvion, ei absoluuttista totuutta. (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014.) SROI-analyysi voi siis auttaa tunnistamaan vaikuttavuuden kannalta merkittäviä toimintoja, mutta ei kuitenkaan voi täysin selittää miten ja miksi vaikutukset syntyivät (Arvidson ym., 2013). Kuten sanottua, SROI voi parhaimmillaankin napata vain osan koko kuvasta (Zappala & Lyons, 2009).

SROI:n painopiste on sosiaalisten etujen ilmaisemisessa rahana. Tämä sosiaalisten vaikutusten ja toimien arvon määrittäminen eli rahamääräistäminen

on ylivoimaisesti monimutkaisin ja aikaa vievin haaste SROI-analyysin toteuttamisessa. Rahamääräistämässä on monia ilmeisiä ja metodologisia haasteita, ja sen seurauksena jopa samoihin tietoihin perustuvat laskelmat SROI:sta voivat johtaa hyvin erilaisiin lukuihin. (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014; Arvidson ym., 2011; Arvidson ym., 2013; Moody, 2015.) Usein muutos johtuu useista tekijöistä, joten voi olla hyvin vaikea tietää mitattavan toiminnan seurauksena syntyvien vaikutusten rahamääräinen arvo (Arvidson ym., 2011). Monet analyysia toteuttavat ovatkin kokeneet rahamääräiseksi kvantifioimisessa ongelmia (Klemelä, 2014) ja lisäksi osa toimijoista pitää taloudellisten arvioiden käyttämistä sopimattomana menetelmänä yhteiskunnallisen yrittäjyyden vaikuttavuuden ja arvon mittaamiseksi. Taloudellisia arvoja käytettäessä aineettomat vaikutukset, kuten hyvinvointi ja luottamuksen lisääntyminen, jäävät usein mittaamatta, vaikka usein nämä ovat merkittäviä vaikutuksia toiminnan kohteille. (Millar & Hall, 2013.)

Haastavaksi on myös koettu hyötyjen arvioinnin yhdenmukaistamiseen organisaation tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi julkiset kustannussäästöt saattavat olla merkityksellisiä valtiolle ja kunnille, mutta ne eivät välttämättä ole keskeinen motivaattori muille sidosryhmille, jotka saattavat olla enemmän kiinnostuneita esimerkiksi elämänlaadun parantamisesta. (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014.) SROI:n onkin koettu olevan rajallinen työkalu, kun yritetään mitata pehmeitä tuloksia.

Kuten minkä tahansa taloudellisen mallin, myös SROI:n ongelma piilee tehdyissä oletuksissa. SROI:n tapauksessa oletukset liittyvät pitkälti yrityksen toiminnasta seuraavan muutoksen määrittämiseen, saavutettuihin tuloksiin, niiden tuottamiseen kuluneisiin resursseihin ja rahamääräisen arvon asettamiseen näille. (Zappala & Lyons, 2009; Moody ym., 2015.) Hyvin suuri osa SROI-analyysissa tehdyistä valinnoista, esimerkiksi mittareista, diskonttokoroista, sisällytettävistä sidosryhmistä ja erilaisista vaikuttavuutta vähentävistä tekijöistä, on suurelta osin harkinnanvaraisia (Arvidson ym. 2010; Arvidson ym. 2013; Nicholls ym. 2012; Cooney & Lynch-Cerullo, 2014.) ja arviot yrityksen toiminnan hyödyistä ja kustannuksista ovat parhaimmillaankin erittäin epävarmoja (Cordes, 2017). Monet SROI-laskentaa toteuttaneet ovatkin kokeneet harkinnanvaraisuuden merkityksen pulmalliseksi (Klemelä, 2014). Harkinnanvaraisuuden ja tehtyjen oletuksien merkitys ilmenee hyvin Cooneyn ja Lynch-Cerullon (2014) tutkimuksen tuloksissa, jotka osoittivat, että vaikka SROI-arviointeja suoritettaisiin samalla organisaatiolle voivat laskelmat erota toisistaan suuresti riippuen tehdyistä päätöksistä ja oletuksista.

Metodologisiin haasteisiin lukeutuvat myös resurssirajoitukset ja niistä ylitsepääseminen. Tällaisia rajoituksia ovat SROI:n toteuttamiseen tarvittavien riittävät resurssit kuten taidot, aika, sitoutuminen tarvittavien tietojen keräämiseen ja seuraamiseen, itse tekniikoiden monimutkaisuus sekä arvioinnin suorittamisen korkeat kustannukset. (Arvidson ym., 2013; Arvidson ym., 2011; Zappala & Lyons, 2009; Barman & MacIndoe, 2012; Cooney & Lynch-Cerullo, 2014.) SROI-analyysin toteuttamisesta aiheutuu selkeitä kustannuksia organisaatioille: SROI vaatii aikaa, rahaa, asiantuntijuutta ja sidosryhmien panosta, jotta välttä-

mättömät tiedot saadaan kerättyä ja vaikuttavuus mitattua, seurattua ja tulokset hyödynnettyä (Moody ym., 2015). Toisinaan yrityksiltä voi puuttua kannustimet SROI-toimenpiteiden toteuttamiseksi (Barman & MacIndoe, 2012), jonka takia he voivat nähdä mittaamisen enemmänkin taakkana kuin kilpailuedun tai hyödyllisen toiminnan lähteenä (Moody ym., 2015). SROI:n käyttö voi myös vaatia koulutusta tai ulkopuolisten tahojen konsultointia, jos tarvittavaa osaamista ei löydy yrityksestä ennestään (Yates & Marra, 2017; Harlock, 2013). SROI siis vaatii huomattavia aika- ja kustannusresursseja, jonka takia monet toimijat ja organisaatiot kehittävät omia halvempia ja sopivampia sisäisen mittaamisen menetelmiä. Yritykset voivat myös kokea, että sama aika ja kustannukset on parempi käyttää suoraan itse palvelun kehittämiseen kuin sen mittaamiseen. (Millar & Hall, 2013.)

3.5.2 Hyödyt

Haasteiden lisäksi SROI:lla on myös todettu olevan lukuisia hyötyjä. Se tarjoaa perustan paremmalle suorituskyvyn mittaamiselle, toiminnan suunnittelulle, hallinnalle, arvioinnille ja seurausten ennustamiselle. SROI antaa organisaatiolle mahdollisuuden havainnollistaa ja ymmärtää paremmin yrityksen toiminoilla ja ohjelmilla saavutettua sosiaalista arvoa ja vaikuttavuutta. SROI siis pyrkii sekä todistamaan että parantamaan. (Arvidson 2009; Zappala & Lyons, 2009; Nicholls ym., 2009; Nicholls ym., 2012; Millar & Hall, 2013.) SROI:n on myös todettu edistävän julkisuustyötä ja rahoituksen hankkimista (Klemelä, 2016; Nicholls ym., 2012), sillä usein pitkän aikavälin vaikuttavuuden osoittaminen houkuttelee niin rahoitusta kuin uusia asiakkaitakin (Thornley ym., 2016). SROI on siis hyödyllinen työkalu edistäessään sosiaalisen arvon ymmärtämistä uudella tavalla, ja auttaa siten kolmannen sektorin toimijoita tulemaan kilpailukykyisemmiksi ja pääsemään tasavertaiseen asemaan yksityisten ja julkisten organisaatioiden kanssa sopimuksista kilpailtaessa (Arvidson ym., 2013; Ryan & Lyne, 2008).

Organisaatiot eivät kuitenkaan yritä osoittaa vaikutuksia ainoastaan ulkoiselle yleisölle vaan vaikuttavuuden ja sosiaalisen arvon arvioinnin tuloksia käytetään myös sisäisesti vaikuttamaan toimijoihin ja motivoimaan henkilöstöä (Lyon & Arvidson, 2011). SROI siis helpottaa sosiaalisen arvon, aikaansaattujen vaikutusten ja syntyneen vaikuttavuuden viestintää niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille (Zappala & Lyons, 2009). Paljon SROI:n luvatusista potentiaalista perustuukin sen kykyyn arvon kommunikoijana: se muuntaa sosiaalisen arvon taloudellisiksi termeiksi ja näin helpottaa vaikuttavuudesta viestimistä (Nicholls ym., 2012). Vaikuttavuudesta viestiminen taas voi osaltaan edistää sidosryhmäsuhteita (Klemelä, 2016) ja mahdollistaa vahvemmat suhteet sijoittajien ja yrityksen välillä (Arvidson, 2009).

Yksi analyysien toteuttamisesta seuraava hyöty on sen tuloksena saatava yksi rahamääräinen mittari, joka helpottaa vertailua yrityksen toiminnasta seuraavien eri vaikutusten välillä (Cordes, 2017). Yritykset voivat siis verrata oman sosiaalisen tuottonsa ja vaikuttavuutensa muutoksia ajan myötä ja tutkia muu-

tosten syitä (Nicholls ym., 2012). SROI-analyysi mahdollistaa vertailun myös samankaltaisilla alueilla toimivien tai samanlaisia tavoitteita omaavien organisaatioiden välillä (Zappala & Lyons, 2009). Vertailun kautta SROI-menetelmä tarjoaakin samankaltaisille organisaatioille mahdollisuuden oppia toistensa toiminnasta. Organisaatiot voivat käyttää toisen yrityksen SROI-tuloksia ymmärtääkseen paremmin, miten vaikutukset ja vaikuttavuus syntyvät sekä määrittääkseen mitkä toiminnot ja prosessit aikaansaavat eniten muutoksia. Tällä voi olla positiivinen vaikutus organisaation oppimiseen, suorituskykyyn ja sisäisiin päätöksentekoprosesseihin. (Bellucci ym., 2018; Corders, 2017.) Vertaaminen auttaa myös organisaatioiden ulkopuolisia tahoja. SROI-viitekehysten käytön on todettu auttavan sijoittajia arvioimaan ja vertaamaan vaihtoehtoja. Analyysi auttaa arvioinnissa helpottamalla sijoitusmahdollisuuksien ja niiden suorituskyvyn arviointia suhteessa sijoittajien sosiaalisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. (Lingane & Olsen, 2004.) Vertaillessa on kuitenkin muistettava, että ei ole tarkoituksenmukaista verrata pelkästään SROI-suhdelukuja vaan on huomioitava kaikki SROI-analyysin yhteydessä tuotetut tiedot (Nicholls ym., 2012). SROI:ta ei myöskään pitäisi käyttää eri aloilla toimivien yritysten vertailuun, koska yritysten erilaiset lähtökohdat vaikuttavat saavutettuihin tuloksiin (Lingane & Olsen, 2004). Samankaltaisia ja samalla alalla toimivia yrityksiäkin vertaillessa on siis syytä olla varovainen.

SROI-viitekehysten käytön on todettu auttavan johtajia arvioimaan ja maksimoimaan sosiaalisia hyötyjä ja olevan tehokas väline tuottamaan tietoa, jonka pohjalta tehdä perustellumpia päätöksiä. SROI-analyysi auttaakin johtoa ja sijoittajia kolmessa tärkeässä tehtävässä: suunnittelussa, johtamisessa ja arvioinnissa. Analyysin tuottamat tiedot auttavat johtoa operationaalisessa hallinnoinnissa ja pääoman kohdentamiseen liittyvissä päätöksissä. (Lingane & Olsen, 2004.) SROI siis auttaa resurssien asianmukaisessa kohdentamisessa, strategisessa suunnittelussa ja toiminnan ohjaamisessa (Nicholls ym., 2012). SROI:n hyötyjä käsittelevän tutkimuksen mukaan menetelmä voi myös olla hyödyllinen organisaation oppimisen välineenä (Arvidson 2009; Millar & Hall, 2013). Sen toteuttamisen on katsottu mahdollistavan organisaatioiden oppimisen lisäämällä ymmärrystä siitä mikä toimii, ei toimi ja mitä strategiassa pitäisi parantaa (Klemelä, 2016). SROI voi siis auttaa ymmärtämään yrityksen arvon ja hyödyntämään sitä jatkuvan oppimisen ja toiminnan kehittämisen välineenä (Millar & Hall, 2013) ja uusien tai parempien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (Nicholls ym., 2012).

3.5.3 Sopivuus

Huolimatta SROI:n mahdollisista hyödyistä ja lisääntyneestä kiinnostuksesta menetelmää kohtaan, on sen käyttö silti vähäistä. Osin tämä johtuu laskelmien monimutkaisuudesta, mutta osin myös SROI-prosessin toteuttamiseen liittyvistä useista organisatorisista haasteista. (Moody ym., 2015.) Millarin ja Hallin (2013) tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä suurin osa, myös SROI-analyysin toteuttamiseen tukea saaneet, suhtautuivat kriittisesti menetelmään. Haastatelluista myös tuntui, etteivät he voineet sitoutua SROI:hin sen komplek-

sisuuden takia ja jotkut kamppailivat erityisesti metodologisten prosessien kanssa. Ne, jotka olivat käyttäneet SROI:ta pitivät sitä haastavana, monimutkaisena ja aikaa vievänä prosessina, josta saatiin vain vähän etuja. (Millar & Hall, 2013.) Usein epärointi SROI-menetelmän toteuttamiseksi johtuu siitä, että menetelmän keskeisistä näkökohdista ei ole samanlaisia kansainvälisiä standardeja kuten esimerkiksi taloudellisesta kirjanpidosta on (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014). Vaikka SROI hyväksytään kansainvälisesti tunnustetuksi yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden mittaamisen välineeksi, se on kuitenkin aliarvostettu käytössä ilmenevien ja ideologisten esteiden vuoksi (Millar & Hall, 2013).

SROI:ta voi käyttää laaja joukko erilaisia yrityksiä voittoa tavoittelemattomista yrityksistä yksityisen ja julkisen sektorin yrityksiin. Se sopii sekä suurille että pienille ja nuorille että vanhoille yrityksille, yrityksen toiminnan vaikutuksista seuraavien riskien ja mahdollisuuksien arviointiin. (Nicholls ym., 2012; Klemelä, 2016.) Erityisen hyvin SROI-menetelmän on sanottu sopivan järjestöjen ja myös yhteiskunnan eri sektorien rajoilla operoivien yhteiskunnallisten yritysten käyttöön (Klemelä, 2016). Näiden tahojen toimintaan on enemmän kuin tervetullut ja kaivattu menetelmä, jolla sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä voidaan ottaa mukaan laskelmiin taloudellisten tekijöiden rinnalle (Klemelä, 2014). Järjestötoiminnan kannalta menetelmän vahvuus on se, että se sopii myös hyvin pienten projektien ja yritysten analysointiin ja esimerkiksi paikallistason järjestöt voivat käyttää sitä. Vaikka menetelmää voivat käyttää monenlaiset toimijat, vaatii sen käyttäminen kuitenkin huolellista perehtymistä ja kohtuullista vaivannäköä. (Klemelä, 2016.)

SROI-menetelmä siis soveltuu monille yrityksille ja moneen tarkoitukseen, mutta silti sitä ei käytetä ja hyödynnetä siinä määrin kuin olisi mahdollista. Monet tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään mistä tämä johtuu ja pohtimaan menetelmän sopivuutta. Vastaukseksi kysymykseen siitä, miksi yritykset eivät käytä SROI-menetelmää on annettu useita prosessissa ilmeneviä käytännön ongelmia. Käytön vähäisyyden syynä ovat todennäköisesti kustannukset ja muut aiemmin mainitut rajoitukset, jotka pitävät sisällään ajan, rahan ja vaaditun asiantuntijuuden, sekä rahoituksen ja muiden kannustimien puutteen niukkojen resurssien sitomiseksi sekä tiedon keräämiseksi (Millar & Hall, 2013). Muita käytännön ongelmia ovat vaikeus osoittaa taloudellinen luku ”pehmeille” tuloksille, kuten luottamukselle ja itsetunnolle (Bertotti ym., 2011). Joskus haasteeksi voidaan kokea myös se, että SROI ei ole tarpeeksi tunnettu tai kannustettu menetelmä. (Millar & Hall, 2013.)

SROI-menetelmässä on puutteensa ja SROI on epätäydellinen metodi, mutta sitä ei kuitenkaan kannata tämän takia jättää käyttämättä. Menetelmä toimii rajoitustensa puitteissa ja tiedostamalla rajoitukset ne voidaan minimoida ja menetelmän käytettävyyttä parantaa. (Klemelä, 2014.) Tiivistäen voisikin sanoa, että SROI on yhtä hyvä tai huono, kuin ne, jotka ottavat sen käyttöön. Loppujen lopuksi se on vain työkalu, jota ei voi syyttää huonoista tuloksista tai kiittää hyvistä. (Yates & Marra, 2017.)

Vaikuttavuuden ja vaikutusten mittaamiseen on tarjolla useita viitekehys-
siä, menetelmiä ja mittareita, joihin liittyy sekä haasteita että vahvuuksia (Meren-
mies & Kostilainen, 2007). Organisaatioiden haasteena onkin tietää, mikä
menetelmä on heille sopivin (Lyon ym., 2010). Esimerkiksi jo pelkästään SROI-
menetelmään liittyviä lähestymistapa on paljon, ja ne eroavat toisistaan muun
muassa siinä miten eri asioita arvostetaan ja lasketaan (Cooney & Lynch-
Cerullo, 2014). Viitekehystä ja menetelmää valittaessa on tärkeää tunnistaa mit-
taamisen tarkoitus ja tavoitteet. Jotkin menetelmät ja viitekehykset ovat jo pit-
källe kehittyneitä, kun taas toiset ovat vasta kehityksen alkuvaiheessa. (Meren-
mies & Kostilainen, 2007.) Ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa mallia suoritus-
kyvyn ja vaikuttavuuden mittaamiseksi, ja tämän takia onkin käytetty useita
erilaisia mittaustapoja (Millar & Hall, 2009). Vaikka tässä työssä on käsitelty
menetelmistä pääasiallisesti SROI:ta tiedostetaan kuitenkin se, että sekään ei
välttämättä sovi kaikentyyppisille organisaatioille (Zappala & Lyons, 2009).
Parhain tulos saavutetaan, kun suorituskyvyn mittaamiseen käytettävät työka-
lut ja tekniikat on räätälöity kyseisen yrityksen kontekstiin ja toimintaan sopi-
viksi (Millar & Hall, 2013; Moody ym., 2015).

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Laadullinen tutkimus

Tätä pro gradua varten toteutettu tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkimys tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä. Tämän tiedon pohjalta laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai toimintaa syvällisemmin, kuvaamaan ja saamaan tietoa jostakin ilmiöstä, antamaan mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle tai saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista aihetta voi tarkastella. (Puusa ym., 2009; Hirsjärvi & Hurme, s. 59, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään tämän pro gradun tutkimusongelman mukaisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja tulosten yleistämisen sijaan tavoitteena on yksittäisen asian selitys (Alasuutari, 2011). Tämän tutkimuksen tavoitteena yleisemmällä tasolla on laadulliselle tutkimukselle ominaisesti siis pyrkimys ymmärtää paremmin tutkittavaa aihetta, saada siitä uutta tietoa, kuvata tutkittavaa ilmiötä, syventää ymmärrystä ja tulkita tutkittavaa ilmiötä (Puusa ym., 2020).

Tarkemmin määriteltynä toteutetun tutkimuksen tarkoituksena on dokumentoida, kuvata, kartoittaa ja ymmärtää miten vaikuttavuus perhepalveluissa nähdään ja koetaan. Aineiston pohjalta voi myös syntyä vaikuttavuutta laskentatoimessa kuvaavia diskursseja sekä näkemyksiä vaikuttavuuden mittaamisesta ja todentamisesta. Tavoitteena on siis pohjimmiltaan lisätä ymmärrystä vaikuttavuuden mittaamisesta ja mallintamisesta kyseisessä kontekstissa, herättää keskustelua aiheesta ja nostaa kehityksen kohteita esille. Tavoitteena ei kuitenkaan ole saada yleistettäviä tuloksia, vaan tarkasteltavana ovat haastateltavaksi valittujen omat kokemukset ja käsitykset. Tutkimuksen pyrkimys on selittää ilmiötä, tehdä se ymmärrettäväksi, ei yleistettäväksi. (Alasuutari, 2012.)

4.2 Aineisto

Erilaiset aineistonkeruumenetelmät sopivat erilaisiin tilanteisiin, tutkimuskysymyksiin ja -asetelmiin. Menetelmän sopivuus ja tarkoituksenmukaisuus on siis kontekstisidonnaista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistonkeruumenetelmän ja lähestymistavan valinta perustuu siten tarkoituksenmukaisuuteen ja valinta lähtee tutkimuksen asettamista tavoitteista, siitä millaista tietoa pyritään tavoittamaan (Puusa ym., 2020). Tutkimuskysymyksiini, joihin laadullinen tutkimus pystyy vastaamaan paremmin, menetelmäksi aineistonkeruuseen sopii haastattelu. Haastattelu eri muodoissaan on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä ja se on luonteva keino kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä, mielipiteistä ja tulkinnoista, selvittää miksi haastateltavat toimivat kuten toimivat ja miten he arvottavat asioita (Puusa ym., 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, s. 11, 2000). Tähän tutkimukseen tarvittava aineisto kerättiin haastatteluilla, tarkemmin sanottuna teemahaastatteluilla.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan valinta haastattelumenetelmän välillä kannattaa tehdä huolellisesti, sillä eri haastattelumuodot eivät välttämättä sovi samojen ongelmien tai tutkimuskysymysten ratkaisemiseen. Teemahaastattelun etuna on se, että kysymyksiä voi tilanteista ja haastateltavien vastauksista riippuen tarkentaa ja syventää, jolloin haastattelun jatko rakentuu saatujen vastausten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Puusa ym., 2020; Hirsjärvi & Hurme, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Kyseessä on siis puolistrukturoitu haastattelu, joka perustuu jatkokysymysten kysymiseen, jotta tutkittavaan ilmiöön päästään tarpeeksi syvästi sisälle (Humphrey & Lee, 2004). Haastatteluihin tehtiin etukäteen kysymykset ja kysymysrungot, mutta niiden lisäksi esitettiin tilanteen tullen tarkentavia jatkokysymyksiä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin haastattelun runkoon kuuluvat kysymykset, mutta tarkentavat kysymykset olivat haastatteluista riippuvaisia. Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia sekä joustavia ja haastateltavia kannustettiin puhumaan aihepiiristä vapaasti.

Haastattelun kiistämättömiä etuja ovat sen joustavuus sekä suunnittelussa että toteutuksessa (Humphrey & Lee, 2004; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, s. 11, 2000). Kysymyksiä on mahdollista toistaa ja selventää, korjata väärinkäsityksiä ja ristiriitoja, pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa sekä käydä keskustelua haastateltavien kanssa. Tiedonhankintaa voidaan siis suunnata haastattelutilanteessa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Joustavuus ilmenee myös siinä, että kysymysten esittämisjärjestystä voidaan vaihtaa. Lisäksi haastattelua varten voidaan valita kohdejoukko ja näin saada haastateltaviksi sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa

ym., 2020.) Nämä tekijät tukivat haastattelun valintaa aineistonkeruun menettelmäksi.

Haastattelut ja niiden organisointi alkoivat potentiaalisten haastateltavien etsimisellä. Riittävän ja hyvän aineiston takaamiseksi haastateltavaksi valittiin 7 henkilöä. Tällä määrällä aineisto ei jää liian niukaksi, mutta toisaalta ei myöskään kasva niin suureksi, että syvälinen analyysi kävisi mahdottomaksi. Aineiston riittävä määrä on tutkimuskohteista ja riippuu sekä tutkimuksen tarkoituksesta että tavoitteista. Haastateltavia valitaan niin monta, kun on tarpeen tarvittavan tiedon saamiseksi. (Puusa ym., 2020.) Tämän takia jo muutamaa henkilöäkin haastattelemalla voidaan saada tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, s. 59, 2000). Haastateltavien riittävyyden voi päätellä myös saturaation tapahtuessa. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatellaan niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta mitään olennaisesti uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, s. 60, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tähän tutkimukseen 7 oli riittävä määrä, ja sillä määrällä voitiin huomata saatujen vastausten alkavan toistaa toisiaan.

Tutkimuskysymykseen vastaavan aineiston saamiseksi haastateltavien onnistunut valinta on tärkeää. Kriteerinä haastateltavaksi valituilla henkilöillä oli kokemus ja aiheen parissa työskentely, joten voidaan sanoa, että haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisuusperiaatteella. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavaksi on valittu henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta (Puusa ym., 2020). Haastateltavia oli niin yksityiseltä kuin myös kunnalliselta puolelta ja heidät kerättiin käyttäen niin kutsuttua lumipallo-otantaa (snowball sampling). Haastatteluja aloittaessa tiedettiin avainhenkilö, joka auttoi muiden haastateltavien saannissa ehdottomalla tutkijalle uusia sopivia henkilöitä, jotka voivat täydentää saatuja tietoja. Aineiston keruu tapahtui siis siten, että tutkija eteni tiedonantajasta toiseen sitä mukaa kun hänet esiteltiin uusille henkilöille. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, s. 59–60, 2000.)

Tutkimushaastattelut toteutettiin tiiviissä aikataulussa, ensimmäinen niistä pidettiin maaliskuun 2021 alussa ja viimeinen huhtikuun 2021 alussa. Kaikki tutkimuksen haastattelut toteutettiin etänä käyttäen haastateltavan valinnasta riippuen joko video- tai puhelinhaastattelua. Haastateltavilta kysyttiin ennen haastattelua lupa haastattelun toteutukselle, tietojen käsittelylle ja haastattelun nauhoittamiselle. Haastattelun jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstimuotoon, jotta aineiston käsittely ja tulkintojen tekeminen tutkittavasti ilmiöstä helpottuisi. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jotta välttyttäisiin haastattelutilanteessa muistiin merkitsemisestä syntyviltä virheiltä ja puutteilta. Sen jälkeen ne kuunneltiin useaan kertaan, samalla jatkuvasti analyysia tehden, jotta aineisto tulee tutuksi.

Haastateltavat on koottu selkeyden vuoksi taulukkomuodossa esitettäväksi. Taulukossa 1 kuvataan haastatteluiden kestoja ja haastateltavien rooleja. Haastateltavat eivätkä heidän työpaikkansa ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Haastateltavien nimet on korvattu koodaamalla heidät satunnaiseen järjestykseen. Tulosten esittämisen yhteydessä käytetään haastattelukatkelmia, joista

puhekielisyydet on muutettu yleiskielelle ja ylimääräisiä täytesanoja on karsittu. Muutoin haastattelusitaatit ovat alkuperäisessä muodossaan.

<i>Haastateltava</i>	<i>Haastattelun kesto (min)</i>	<i>Haastateltavan rooli</i>
H1	35:53	Toimitusjohtaja
H2	21:28	Palvelujohtaja
H3	27:32	Perhetyöntekijä
H4	27:40	Valvontakoordinaattori, lastensuojelun palvelut
H5	35:56	Lasten- ja nuortenkodin ohjaaja
H6	32:13	Perhetyöntekijä
H7	31:30	Sosiaalityöntekijä

Taulukko 1. Haastateltavien roolit ja haastatteluiden kestot

4.3 Menetelmä

Eri tutkimuskysymyksiin sopivat erilaiset metodologiset lähestymistavat. Kuten Heikkilä (2014) sanoo, tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Metodit ja analyysitapa on tärkeää valita tarkasti ja tutkimuksen tavoitteisiin sekä teoreettiseen viitekehykseen sopivasti, sillä muuten kerätyn aineiston avulla ei voida vastata tutkimusongelmaan ja -kysymykseen (Alasuutari, 2011). Laadullisen tutkimuksessa tutkimusprosessin eri osat, kuten ongelmanasettelu, aineiston keruu, analysointi ja raportointi, lomittuvat toisiinsa (Alasuutari, 2012) eikä joidenkin näkemysten mukaan esimerkiksi aineiston keräämistä ja analyysia ei voida erottaa toisistaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän takia valinta niin aineistonkeruu- kuin analyysimenetelmästäkin on tärkeä. Tässäkin tutkimuksessa tutkimusongelma, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ohjasivat valitsemaan sopivimman lähestymistavan (Puusa ym., 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018) ja metodi valittiin sen perusteella, kuinka hyvin se soveltuu kyseisen ongelman ratkaisuun (Hirsjärvi & Hurme, s. 27–28, 2000).

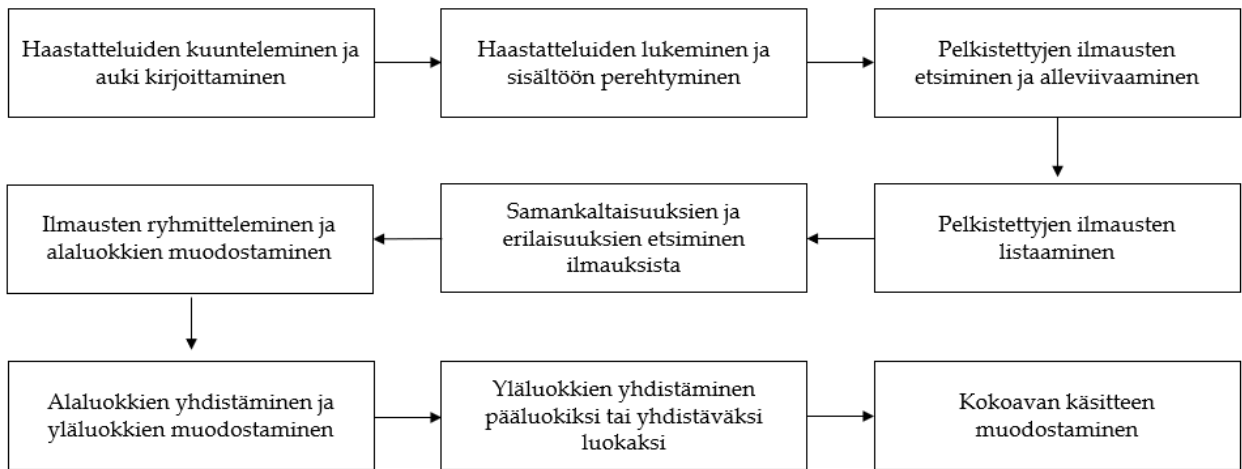
Laadullisessa tutkimuksessa on paljon erilaisia analyysitekniikoita eikä voida sanoa, että olisi yksi oikea tai ehdottomasti muita parempi analyysitapa (Hirsjärvi & Hurme, s. 136, 2000). Kuten todettu, valittu analyysitekniikka on riippuvainen sekä tutkimuksen tavoitteista että siitä millaiseksi tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus lopulta muodostuu (Puusa ym., 2020). Laadullisen aineiston käsittely pitää sisällään monia vaiheita, mutta keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysia että synteesiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme, s. 143, 2000.) Laadul-

lisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan aina kokonaisuutena ja kerätyistä aineiston palasista laaditaan ymmärrykseen johtavaa kokonaisuutta (Puusa ym., 2020). Ominaista laadulliselle analyysille on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus, koska aineistokin on moniulotteista. (Alasuutari, 2012.)

Haastatteluilla kerätyn aineiston analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysiä, joka yksinkertaisuutensa vuoksi sopii myös aloittelijalle (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen ja se onkin yksi yleisimmin sovelletuista metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa (Puusa ym., 2020). Sisällönanalyysillä voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti, ja tuottaa kerätyn aineiston avulla tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Analyysi siis selkeyttää aineistoa ja auttaa johtopäätösten tekemisessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään ja jäsentämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa keskeistä informaatiota (Puusa ym., 2020). Analyysillä siis luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Parhaimmillaan sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun (Puusa ym., 2020).

Sisällönanalyysi on usein käytetty laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikenlaisissa laadullisen tutkimuksen tyypeissä. Sitä käytetään yleisimmin käsitysten kuvaamiseen, ihmisten kokemusten kuvaamiseen ja vuorovaikutuksen tutkimiseen. Se sopii näihin, koska menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä etsimään merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän tutkimuksen sisällön analyysi on aineistolähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus ja tutkimuskysymyksen saadaan vastaus yhdistelemällä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Usein tutkimuksissa ei kuitenkaan pystytä pitäytymään täysin aineistolähtöisessä asetelmassa vaan usein avuksi otetaan aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja ja esitettyjä teoreettisia näkökulmia (Puusa ym., 2020). Näin toimittiin tässäkin tutkimuksessa, mikä tarkoittaa sitä, että aineistolähtöisiä havaintoja yhdistettiin aiemmin esitettyihin teorioihin.

Kuviossa 2 näkyy Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaama malli aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä. Tämän tutkimuksen analyysin eteneminen seurasi alla kuvattua mallia. Kun haastattelut oli pidetty, kuunneltiin äänitetyt haastattelut ja litteroitiin ne tekstimuotoon. Tämän jälkeen aineistoon ja sen sisältöön perehdyttiin samalla etsien ja merkiten pelkistettyjä ilmauksia. Aineistossa ja sen analyysissä keskityttiin sisältöön eikä esimerkiksi äänenpainoihin, sanavalintoihin tai kielen vivahteisiin. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta hyödyllisempää ja olennaisempaa oli aineiston sisältö. Seuraavaksi aineistoa ryhmiteltiin eli pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka auttaisivat tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Nämä samankaltaisuudet ja erilaisuudet koottiin alaluokiksi, joista muodostettiin ylä- ja pääluokkia, joista taas edelleen muodostettiin kokoava käsite.



KUVIO 3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yleistä

5.1.1 Yleiskuvaus aineiston ominaisuuksista ja piirteistä

Tätä pro gradu -tutkielmaa varten haastateltiin seitsemää sosiaalialalla työskentelevää henkilöä niin julkiselta kuin yksityiseltäkin puolelta. Kaikki työskentelevät tai ovat aiemmin työskennelleet perhepalveluiden ja lastensuojelun parissa. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset alaluvuissa, jotka perustuvat haastattelussa esiin nousseisiin teemoihin sekä tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi vaikuttavuuden määritelmää, sitä miten toimijat näkevät työnsä vaikuttavuuden ja esitetään konkreettisia esimerkkejä vaikuttavuudesta. Samassa alaluvussa paneudutaan tavoitteisiin, niiden asettamiseen ja seuraamiseen. Tätä seuraa vaikuttavuuden mittaamista ja mittareita käsittelevä alaluku. Toisessa alaluvussa käydään myös läpi ajatuksia taloudellisista ja lukuihin perustuvasta vaikuttavuuden mittaamisesta ja todentamisesta, jotka linkittyvät tutkimuskysymykseen SROI-menetelmän sopivuudesta. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan vaikuttavuuden mittaamisesta ja todentamisesta seuraavia hyötyjä ja prosessissa ilmeneviä haasteita. Tuloksien esittämisen yhteydessä käytetään tulosten perusteluksi ja havainnollistamiseksi lainauksia haastateltavilta.

5.1.2 Kohderyhmä ja sen valinta

Ennen tuloksia avaaviin alalukuihin siirtymistä on tarpeellista antaa yleiskuvaus aineiston ominaisuuksista ja piirteistä. Tulosten ymmärtämiseksi on tarpeen tietää toimintakentästä, jolla haastateltavat toimivat, millaisten tehtävien parissa he työskentelevät ja keitä palveluiden kohderyhmät ovat. Kuten mainittu, haastateltavat työskentelevät sosiaalialalla perhepalveluiden ja lastensuojelun parissa. Osa haastateltavista työskentelee yksityisellä puolella perhekuntou-

tusta järjestävässä yrityksessä. Loput haastateltavat työskentelevät kaupungilla tai kunnalla.

H1: "Meidän pääasiallinen palvelutuote on tää lastensuojeluperheille suunnattu perhekuntoutus ja siellä sisällä vielä enimmäkseen tämä niin sanottu ympärivuorokautinen laitosmuotoinen perhekuntoutus."

H2: "Tää on siis perheterapeuttinen perhekuntoutusyksikkö, joka tarjoaa palveluita kuntien lastensuojelulle. Ollaan siellä lastensuojelun avohuollon tukitoimien ihan viimeisessä kehossa, että viimeinen paikka, missä perhettä vielä kokonaisena perheenä yritetään auttamaan ja yritetään auttaa."

H4: "Mä oon ollut kaupungilla kymmeniä vuosia töissä ja oon nyt viimeiset kohta kymmenkunta vuotta tehnyt sosiaalipalvelujen valvontatyötä."

H5: "Oon kaupungin omistamassa lastensuojelulaitoksessa töissä. Työskentelen ohjaajan paikassa ja se pitää sisällään lyhyesti sanottuna nuorten hoitoa ja kasvatusta."

H7: "Työskentelen sosiaalityöntekijänä. Oon aiemmin työskennellyt aikuissosiaalityössä ja lastensuojelussa avohuollossa ja sijais- ja jälkihuollossa."

Palveluiden kohderyhmänä ovat perheet ja lapset, tarkemmin määriteltynä lastensuojeluperheet, joilla on todettu lastensuojelun tarvetta. Perheet tai lapset tulevat palveluiden piiriin lastensuojelun ja sosiaalityöntekijän kautta. Erityisesti yksityisen puolen perhekuntoutukseen tulevat perheet ovat voineet olla pitkäänkin lastensuojelun asiakkaita ja jo aiemmin kokeilleet muita tukitoimia. Myöskään kaupungin ylläpitämä lastensuojelulaitos on harvoin ensimmäinen vaihtoehto, vaan tapana on ensin kokeilla muita toimenpiteitä. Monesti ennen laitoksia kokeillaan avohuollon palveluita ja laitoksen jälkeen kuvaan astuvat jälkihuollon palvelut. Toisissa palveluissa lapsi tai nuori on yksinään kohderyhmää ja toisissa koko perhe yhdessä.

H2: "Meidän asiakkaat on lastensuojelun avohuollon asiakasperheitä."

H5: "Meillä on 13-18 vuotiaita nuoria pääasiassa. Nyt viime aikoina on ollut jopa 10-vuotiaita talossa sisällä. Sosiaalityöntekijä sijoittaa."

H6: "Meidän asiakasryhmä on tosiaan perheet ja tarkemmin lastensuojelun asiakasperheet. Se miten perheet tulee meille on yleensä aina sosiaalityöntekijän päätöksellä. Monesti perheillä on useimmiten, mutta ei aina, pitkä lastensuojeluasiakkuus takana ja siinä on kokeiltu jo muita tukitoimia ja ne on koettu riittämättömiksi ja sitten on lähdetty kokeilemaan tämmöistä laitospalveluita."

H7: "Avohuollon sosiaalityötä kun tein, niin se tarkoittaa käytännössä sitä, että avohuollon asiakkaina heillä on todettu lastensuojelun tarvetta ja heille yritettiin sitten avohuollon keinoin tarjota sinne kotiin tarvittavia palveluita. Niitä on hyvin paljon erilaisia. Sijais- ja jälkihuollossa taas, sijaishuollossa ne oli huostaanotettuja lapsia tai nuoria, jotka oli usein perheen ulkopuolelle sijoitettuja, jotkut oli myös sukulaissijoituksessa ja jälkihuollossa taas on ne, jotka on täyttänyt 18 ja siirtynyt jälkihuollon palveluihin eli eivät ole enää sijoituksessa tai sitten niitä lapsia ja nuoria kenen huostaanotto on päättynyt, jotka on alle 18, niin heille on tullut se jälkihuolto-oikeus, niin heidän palveluita sitten."

Haastateltavilla oli kaikilla selkeä käsitys oman palvelunsa ja toimintansa kohderyhmästä, mikä on tärkeää ja olennaista alkaessa selvittää toiminnan vaikuttavuutta.

5.2 Vaikuttavuus

5.2.1 Vaikuttavuuden määrittelyminen

Haastateltavat kokivat palvelunsa vaikuttavuuden määrittelyn haastavaksi. Vaikuttavuudella nähtiin olevan useita eri tasoja ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Määritelmä siis vaihtelee hieman sen mukaan minkä näkökulman kukakin valitsee - valitseeko laajemman vai pienemmän näkökulman. Haastateltavat myös näkivät vaikuttavuuden muuttuvana, eikä sillä siten ole heidän mielestään vain yhtä määritelmää. Vaikkakaan, vaikuttavuudelle ei kyetty antamaan yhtä määritelmää, olivat haastateltavien näkemykset hyvin samankaltaisia keskenään. Määritelmissä ja näkemyksissä nousivat esiin vuorovaikutuksen merkitys, vuorovaikutustaso, vaikuttavuuden muuttuvuus, useat näkökulmat ja tasot sekä inhimillisyys. Vaikuttavuuden myös nähtiin syntyvän yhteisen tekemisen seurauksena. Yleisin määritelmä vaikuttavuudelle oli se, että jonkun elämä tai tilanne muuttuu merkittävästi toiminnan seurauksena. Lisäksi haastatellut kokivat, että heidän ja asiakkaiden näkemykset vaikuttavuudesta ovat yhtenäisiä. Esiin nousi myös ajatus siitä, että toisinaan vaikuttavuutta on täysin alkuperäisen määritelmän vastainen teko. Usein vaikuttavuus määritellään lapsen sijoituksen tai huostaanoton välttämisenä, mutta toisinaan paras ratkaisu ja vaikuttavaa voikin olla se, että lapsi sijoitetaan. Vaikuttavuus on siis välillä ristiriitaista suhteessa tavoitteisiin. Tämäkin osaltaan vaikeuttaa vaikuttavuuden määritelmää ja tekee siitä ajassa ja tilanteissa muuttuvan. Haastateltujen näkemys vastasi Aistrichin (2014) esittämää näkemystä siitä, että vaikuttavuus jakautuu usein eri asioihin ja eri tahoille, eivätkä ne ole aina itsestään selviä tai helposti erotettavissa. Haastateltavat myös kokivat, etteivät heidän määritelmänsä ole kovin tieteellisiä.

H1: "Ensinnäkin mä ajattelen, että se vaikuttavuus tulee ja syntyy siitä eri osapuolten yhteisestä tekemisestä. Vaikuttavuus on juuri niin korkealla tasolla, kun mitä se on se heikoin lenkki siinä tekijöiden ketjussa ja silloin se vaikuttavuus, kun se tulee tommosesta yhteisestä tekemisestä, niin musta se määrittyy sit paljon siellä vuorovaikutuksen tasolla ja se näkyy ja se vaikuttavuus näkyy ja kuuluu siellä asiakkaan elämässä monin eri tavoin. Tällä hetkellä se mun vaikuttavuuden määritelmä lähtee ja rakentuu siitä niinkun yhteisen tavoitteellisen tekemisen rakenteesta. Se ei oo kauheen tieteellinen toi mun määritelmäni tässä. Sit se on semmonen ajassa elävä, että se koko ajan saa erilaisia variaatioita sen mukaan minkälaisia ne on ne tilanteet, joissa sitä asiakastyötä tehdään."

H2: "Parhaimmillaanhan vaikuttavuus on sitä, että huostaanotolta vältytään. Parhaimmillaan ja vaikuttavimmillaan ja jos perhekuntoutusta käytetään oikea-aikaisesti, niin saavutetaan hyviä tuloksia niin, että tietyllä aikajänteellä perheen tilanne voi mennä niin hyvään suuntaan, että voidaan luopua kaikista lastensuojelun tukitoimista."

H2: "Kyllä mä ajattelen, että se suurin vaikuttavuus on se, että säästytään inhimilliseltä kärsimykseltä. Se sellainen vaikuttavuus esimerkiksi, että siltä huostaanotolta voitaisiin välttyä tarkoittaisi sitä, että perheen systeemissä, dynamiikassa ja vuorovaikutuksessa, jokin muuttuu oleellisesti. Sitten sillä voisi olla se vaikutus, että sitä ylisukupolvista kehitystä voitaisiin katkaista. Ja tietysti ihan semmoista inhimillisen tason vaikuttavuutta on se, että lapsi saa perheessään sellaista huomiota, kohtelua, kasvatusta, rakkautta kun lapsi tarvitsee. Se on sit sellaista mikä niin kuin on upeaa ja vaikuttavaa, jos niin tapahtuu. Ja jos vanhempi voi perhekuntoutuksen avulla tulla sellaiseksi vanhemmaksi kuin haluaa olla."

H3: "Kyllä mä ajattelen, että niissä tapauksissa, missä saadaan sitä muutosta tapahtumaan siellä vanhemmuudessa ja arjessa, niin sehän on tosi vaikuttavaa. Mutta mä ajattelen, että perheiden kohdalla sehän on äärettömän vaikuttavaa, että he huomaa, että pystyy muuttumaan niin paljon, että se perhe voi paremmin. Joskus se vaikuttavuus voi myös näkyä siinä, että joku lapsi sijoitetaan ja nähdään, että se on ollut haitaksi hänen kasvulle ja kehitykselle ne kotiolosuhteet. Sekin on minusta vaikuttavaa, että jonkun lapsen elämä muuttuu sitten."

H5: "Tietysti meidän näkökulmasta, ihan puhtaasti niin kun laitoksentyöntekijän näkökulmasta, se vaikuttavuus tulee siitä kun me sen sijoituksen aikana nähdään se, että se elämäntilanne kohentuu sen nuoren kohdalla eikä se tule sinne enää takaisin."

H5: "Tietenkin se kuka vaikuttavuustutkimusta tekee ottaa jonkun näkökulman siihen. Se voi ottaa semmoisen laajemman näkökannan tai sitten ihan pienen. Minusta ei tarvitse olla niin isoa vaan voi olla myös konkreettista. Nimenomaan minä ajattelen, että oli se elämäntilanne ihan mikä tahansa niin, jos se elämäntilanne kohentuu ja se semmoinen päivittäinen toiminta tai se, että pystyy päivittäin elämään ja toimimaan niin minä pidän sitä arvokkaimpana saavutuksena mitä olen omalla työlläni saanut eteenpäin sen nuoren ja perheen kohdalla."

H6: "Kyllä joskus on käynyt niinkin, että tän kuntoutuksen aikana vanhempi tai vanhemmat on todennut, että tällä hetkellä meillä ei ole voimavaroja jatkaa tai olla lasten kanssa ja sitten se kuntoutus saattaa päättyä lasten sijoittamiseen. Mä ajattelen, että silloinkin meidän työskentelyllä on ollut vaikuttavuutta. Me ollaan tuettu sitä perhettä näkemään se tilanne ja yhdessä päästy siihen, että ei ulkopuolelta sanella vaan se on sellainen yhteistyön lopputulos."

H6: "Kyllä mä ajattelen, että ne näkemykset on pitkälti samanlaisia ja yleisesti ottaen samansuuntaisia. Toki sit voi olla jotain sellaista, että sosiaalityöntekijähän on tuntenut sen perheen paljon pidempään kuin me, niin meillä ei välttämättä ole tietoa kaikesta siitä aiemmasta, niin se sosiaalityöntekijä saattaa nähdä joissain tilanteissa isommin sen vaikutuksen kuin mitä vaikka me ollaan nähty sitä. Mutta kyllä se usein on samansuuntainen sekä sosiaalityöntekijällä, perheellä, meillä ja asiakkaalla."

Vaikuttavuutta oli helpompi lähestyä ja sitä pystyttiin tarkan määritelmän sijasta paremmin havainnollistamaan konkreettisten esimerkkien kautta. Muutokset arjessa ja toimintakyvyssä nousivat konkreettisina esimerkkeinä esille. Haastatellut totesivat, että vaikuttavuutta on helpompi havaita, kun keskitytään tähän hetkeen ja siihen, mitä käytöksessä voidaan havaita. Selvästi havaittaviksi esimerkeiksi mainittiin muun muassa päihteiden käytön vähentäminen, koulunkäynnin sujuvoittaminen, huostaanotolta välttyminen, lastensuojelun tukitoimista luopuminen, toimintakyvyn paraneminen, perhesuhteiden parantuminen ja perheen kotiutuminen. Huomio kohdistuu siis perheen arjessa tapahtuviin muutoksiin. Abstraktimmalla tasolla määritelmässä korostuivat inhimilliseltä kärsimykseltä välttyminen, elämän tilanteen kohentuminen, kuulluksi tuleminen ja henkisen pahan olon helpottuminen.

H1: "Se vois olla semmosta, että ne roolit perheessä löytyy ja selkeytyy sillä tavalla, että siirtyy semmosesta lapsijohtoisesta kulttuurista ja perhesysteemistä siihen, että aikuiset johtaa. Ja, että aikuiset ottaa oman vastuunsa. Se on yks semmonen missä näkyy sen työskentelyn vaikuttavuutta. Sit tämmöset kohdat, joissa asiakas tulee kuulluksi ja voi osallistua omaan elämäänsä ja sitä kautta rohkaistuu ja pystyy olemaan paremmin yhteistyössä vaikka viranomaisten kanssa."

H3: "Varmaan suurin on se, että tosiaan näkee sen, että se perhe voi paremmin. Siinä perheen ilmapiirissä on tapahtunut niin iso muutos, että voi niin kuin aistia sen, että siellä on ne suhteet parantunut. Se on minusta tosi konkreettinen. Tai se, että joku lapsi voi oikeasti paremmin, että me nähdään silmin se, että lapsi voi paremmin. Hän saa parempaa hoivaa ja huolenpitoa. Tai se, että saa ihan sitä konkreettista palautetta asiakkaalta, että hei mä oon tullut kuulluksi, mut on kohdattu ihmisenä, mut on kohdattu arvokkaasti. Mä ajattelen, että se on silloin jo vaikuttavaa, oli se lopputulema mikä tahansa. Jos ihmisellä on kokemus, että hän on tullut kuulluksi ja häntä on arvostettu. Niin se on silloin ollut vaikuttavaa."

H3: "Se mitä me täällä tehdään, niin sillä voi olla iso ja sellainen vaikuttava merkitys, että lapsi on saanut kokea jotain sellaista mitä se välttämättä aikaisemmin ole saanut kokea. Tulla nähdäksi, tulla kuulluksi. Vanhempi on saattanut saada sellaisen kokemuksen, että hei mä oon tullut kuulluksi."

H6: "Ainakin useamman kerran on tullut sellaista palautetta, että mä en ole koskaan tullut kuulluksi tällä tavalla tai multa ei ole koskaan kysytty mitä me tai meidän perhe tai mä tarvitsen. Tavallaan se tällainen kuulluksi tulemisen kokemus on ollut monessa kohtaa iso asiakkaiden puolelta. Sosiaalityöntekijöiden puolelta on tullut usein sellaista palautetta, että me ollaan saatu tosi tarkkoja havaintoja siitä perheen arjesta ja vuorovaikutuksesta ja perheen dynamiikasta ja se on sitten ollut se mistä he on monesti ollut kiitollisia ja kokeneet sen vaikutuksen hyvänä, koska sillä on sitten merkittävä vaikutus siihen millaisia päätöksiä he perheen jatkosta tekee."

Vaikuttavuus nähdään siis pieninä muutoksina ja arkipäivän asioissa. Näkemyksissä vaikuttavuudessa korostuikin tämä hetki, ei tuleva. Haastatellut ymmärsivät vaikuttavuutta voitavan tarkastella myös pidemmällä tähtäimellä, mutta keskittyivät lyhyempään aikaväliin käytännöllisistä syistä. Vaikka keskittyminen on pitkälti lyhyessä aikavälissä ei pitkää aikaväliä ole kuitenkaan unohdettu. Sen merkitys tiedostetaan ja siihen pyritään, että vaikuttavuus olisi pitkäaikaista. Usein kuitenkin helpompaa on lyhyemmän aikavälin muutosten aikaansaaminen sekä seuraaminen. Pitkän välin muutokset kyllä kiinnostavat, mutta niistä on vaikea saada tietoa eikä sopivia keinoja tahdo löytyä. Tällaisten keinojen löytyminen olisi kuitenkin tärkeää, koska kirjallisuudessa esitetty yleinen näkemys on se, että vaikuttavuus ilmenee vasta keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä, monien vuosien päästä (Heliskoski ym., 2018; Aistrich, 2014).

H2: "Tokihan me nähdään vaan se mikä muuttuu silloin täällä ollessa, silloin kun ne ihmiset on meidän asiakkuuksissa ja meidän kuntoutukset on sellaisia kolme kuukautta viiva puoli vuotta. Mutta tokihan se meidän pyrkimys on siihen, että se perheen tilanne muuttuu oleellisella tavalla, että sillä on pitkäaikaiset vaikutukset."

H3: "Totta kai me pyritään siihen, että ne olisi semmoisia pitkäaikaisia, että me pystyttäisi mahdollisimman pitkälle sinne perheiden ja lasten tulevaisuuteen vaikuttamaan sillä työllä mitä me tehdään, että he voisivat siellä kotonakin hyvin ja paremmin eikä se olisi vaan se pätkä kun ne on vaikka esimerkiksi kolme kuukautta tässä. Vaikka se lopputulema sit olisi mitä, niin mä ajattelen, että koko sillä prosessilla on sellaisia pitkäkestoisia, että se on vaikuttavaa myös siellä pitkällä tähtäimellä. Sii-

henhän me pyritään, että ne kuntoutuksen hyödyt vaikuttaisi pitkälle sinne heidän elämään.”

H3: ”Nää on aina lyhyitä aikoja nää kuntoutusjaksot, että jotenkin se semmoinen, jos mietitään sitä vaikuttavuutta niin se on totta kai lyhyellä aikavälillä voi jonkun päätän sanoa, että onko se ollut vaikuttavaa, mutta sitten, että onko se oikeasti ollut vaikuttavaa kun he täältä kotiin lähtee niin sitten meillä ei ole enää mitään tietoa siitä. Meidän asiakkuus päättyy ja joku muu jatkaa ja sitten me ei enää tiedetä onko se meidän työ ollut vaikuttavaa.”

H5: ”Tietysti oman työn näkökulmasta sellaiset lyhyellä tähtämellä olevat muutokset niin niihinhan me pystytään vastaamaan – antamaan omasta näkökulmasta sitä vastausta.”

H2: ”Meillä kun asiakkuus päättyy, niin se päättyy. Me tutkitaan tietysti sitä mitä tapahtuu kuntoutuksen aikana ja siinä me tutkitaan sitä, mitä tapahtuu yhteistyösuhteessa ja syntyykö asiakkaalle sellainen kokemus, että hän tulee kuulluksi ja hänen asiansa otetaan todesta. Me tutkitaan ennemminkin sitä, koska sit me uskotaan siihen, että se hyvä yhteistyösuhte tuottaa sitten niitä toivottuja muutoksia ja sit sitä vaikuttavuutta.”

Vaikuttavuuden määrittely ja pohtiminen koettiin tärkeäksi aiheeksi, mutta vaikeaksi. Haastatellut näkivät tarpeelliseksi, että joku ottaisi sen ajan kanssa aiheekseen tutkia ja pohtia. Työntekijöiden keskuudessakin aihe nousee esille ja sitä pallorellaan yhdessä.

H1: ”Tää on tärkeä teema, mutta samaan aikaan aika haastava ainakin mun näkökulmasta.”

H2: ”Se vaikuttavuus sinänsähän on tosi mielenkiintoinen. Se on todella vaikea. Niin kun millä sitä mitataan, mikä on se muutos ja miten määritellään.”

H7: ”Se on hienoa, että tätä teemaa tutkitaan ja mietitään ja kehitetään. Oli hyvä pysähtyä tämän aiheen äärelle.”

H4: ”Se on hirveän tärkeä asia, mutta samalla pitää hyväksyä se kompleksisuus, että se ei ole samanlaista kuin se, että onko tehtaista tulevat kynät tasapitkiä tai onko ne yhtä teräviä.”

Teoriakirjallisuudessa käsitteet vaikutus ja vaikuttavuus on erotettu toisistaan, mutta haastatteluista kävi ilmi, että käytännössä käsitteitä käytetään vaihtelevasti. Kirjallisuudessa todettiin, että usein termit vaikuttavuus ja vaikutus menevät sekaisin (Aistrich, 2014; Vataja & Hytinen, 2020). Haastateltavakkaan eivät tehneet selkeää eroa näiden kahden välille, vaan määrittivät ja puhuivat vaikuttavuudesta siten kuin kirjallisuus määrittelee ja puhuu vaikutuksista. Vaikutukset ovat erillisiä, yksittäisiä ja ajallisesti rajatumpia muutoksia toiminnan alku- ja lopputilanteen välillä (Klemelä, 2016), ja niitä on helpompi havaita ja mitata kuin varsinaista vaikuttavuutta.

5.2.2 Tavoitteet – asettaminen ja seuraaminen

Haastateltavat lähtivät tarkastelemaan vaikuttavuutta vahvasti tavoitteiden sekä niiden asettamisen ja seuraamisen kautta. Vaikuttavuuden voidaankin

määritellä viittaavan toiminnan vaikutuksiin suhteessa sen tavoitteisiin (Klemelä, 2016). Tavoitteet sekä niiden asettaminen ja seuraaminen liittyivät haastattelvien keskuudessa olennaisesti vaikuttavuuden mallintamiseen. Tavoitteiden saavuttamisen ja toteutumisen voi nähdä vaikuttavuuteen johtavana polkuna ja myös itse vaikuttavuutena. Tavoitteiden asettamisen prosessissa työntekijät asettavat yhdessä asiakkaiden kanssa tavoitteet ja pilkkovat isoja kokonaisuuksia pienemmäksi. Usein isommat ja laajemmat tavoitteet on annettu ylempää sosiaalityöntekijän taholta, jonka jälkeen ne yhdessä asiakkaiden kanssa muutetaan ja palastellaan pienempiin, helpommin käsiteltäviin osiin. Lähtökohtana tavoitteiden määrittämisessä on tulosityy, eli sosiaalityöntekijä huomannut jonkun syyn miksi lastensuojeluasiakkuus on alkanut, ja tämän tulosityyn perusteella määritetään tavoitteet. Tavoitteet ovat perhe- tai lapsikohtaisia ja ne koskevat usein arkisia ongelmia, kuten esimerkiksi päivärytmiä ja koulunkäyntiä. Tavoitteet eivät saa olla liian haastavia tai monimutkaisia. Ajatuksena on mennä pienien tavoitteiden avulla kohti suurempia.

H1: ”Tyypillisesti asia menee niin, että sosiaalityöntekijällä on perhe, joka perhekuntoutus palvelua on tarvitsemassa, niin siellä on joku syy, minkä takia sosiaalityö on, miksi se lastensuojeluasiakkuus on alkanut, mihin se perustuu. Siellä on jotain niin sanottuja lastensuojelullisia huoliasioita, jotka on aktivoanut viranomaisen toiminnan.”

H1: ”Jos on esimerkiksi koulun kanssa ongelmia, niin nyt pitää käydä sitä koulua. Se on se tavoite. Sit se on tosiasiallisesti niin et siihen koulunkäyntiin liittyy monia haasteita, jotka estää tai ei ainakaan edistä sitä koulunkäyntiä ja me ruvetaan sit perheen kanssa palottelemaan sitä. Mistä tää nyt johtuu, että kouluun liittyy tällöisiä juttuja, että siellä ei voi käydä kun on jotain muuta? Aina sieltä löytyy jotain pikkujuttuja ja isoja juttuja, ja niistä tehdään sit semmosia tavoitteita, jotka palastellaan viikko tasolle ja sit sille koko perhekuntoutusjaksolle, että niitä seurataan.”

H3: ”Se on usein niin, että semmoiset isot tavoitteet tulee sieltä sosiaalityöntekijältä. Heillä on tuntemus usein siitä perheestä, että haasteita on jossakin alueessa, miksi he sitten tänne tulee. Sosiaalityöntekijä on sitten usein se, joka kertoo, että näissä asioissa pitää tapahtua muutos ja niistä tulee tavoitteet. Esimerkkinä voi olla vaikka päivärytmi. Isot tavoitteet tulee sosiaalityöntekijältä ja sitten me lähdetään sen perheen kanssa miettimään, että jos se on vaikka se päivärytmi se tavoite, että mitkä on ne ensimmäiset askeleet kohti sitä päivärytmiä. Ne tavoitteet on usein semmoisia, että sosiaalityöntekijällä on ajatus, että kun nämä asiat muuttuu niin perhe voi palata kokonaisuutena perheenä kotiin ja me lähetään sitten pilkkomaan niistä pienempiä tavoitteita.”

H5: ”Jokaisen lapsen kohdalla on tavoitteet erikseen. Tavoitteet riippuu siitä tulostyystä. Jos on vaikka päivärytmi hukassa, niin sitten se on sen päivärytmin ja koulunkäynnin saattaminen normaaliksi se tavoite. Tai sitten jos käyttää päihteitä niin sitten tietysti se, että pyritään saamaan päihteiden käyttö loppumaan. Se riippuu hirveän paljon siitä, mikä se tulosityy on.”

H5: ”Silloin kun tulee sijoitukseen, niin sitten pidetään sellainen yhteinen asiakassuunnitelma, jossa sitten sosiaalityöntekijä, tämän nuortenkodin edustaja ja lapsi ja sen vanhempi tai vanhemmat on siinä paikalla. Ja se lapsi on myös ite. Yleensä se on sillä tavalla, että ne lapset ei siinä ensimmäisessä asiakassuunnitelmassa juurikaan sano yhtään mitään. Ei oo sitä näkemystä siitä mikä se oma tavoite voisi olla. Silloin tietysti ne aikuiset asettaa ne tavoitteet.”

H5: "Sitten tietysti sekin, että ne tavoitteet ei voi olla liian laajoja. Täytyy olla aika yksinkertaisia ja konkreettisia tavoitteita."

H7: "Ne saattoi olla hyvinkin pieniä ne tavoitteet. Siinä ei tule sitten niitä pettymyksen tunteita. Pieniin osiin palastellaan se, mitä muutoksia halutaan ja niitä kohden pyritään."

H6: "Meillä kuuluu työskentelyyn noin kerran viikossa sellaiset, puhutaan tavoitekeskusteluista, eli silloin kun perhe tulee meille niin sosiaalityöntekijän kanssa pidentyissä asiakaspalaverissa on paikalla asiakas ja sosiaalityöntekijä ja me ja mahdollisesti jotain muita asiakkaan verkostoon kuuluvia ihmisiä. Siinä on sovittu tän asiakkaan kuntoutusjaksolle tavoitteet. Sit me niissä viikottaisissa tavoitekeskusteluissa yrittää näitä ylätavoitteita pilkkoa vähän pienempiin tavoitteisiin ja miettiä, että miten konkreettisin keinoin voitaisiin mennä niitä tavoitteita kohti."

Siitä huolimatta, että jokaisella asiakkaalle määritellään asiakaskohtaiset tavoitteet, on toiminnalla myös yleisempiä tavoitteita. Perhekohtaisista tavoitteista huolimatta löydettävissä on yhteisiä teemoja, kuten perhesysteemin ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Yhteiseksi tavoitteeksi voitaisiin nimetä perheen arjen parantaminen ja sitten jokaisen perheen kohdalla keinot ja välitavoitteet tämän saavuttamiseksi ovat erilaisia.

H1: "Me haetaan muutosta siihen koko perhesysteemiin ja siihen vuorovaikutukseen, jota heillä on. Se on se meidän keskeisin tavoite. Eli siinä on se tulokulma kokoperheen auttaminen niin, että se koko perhe voisi säilyä mahdollisuuksien mukaan yhdessä ja saisi apua niihin arkisiin ongelmiin mitä heillä on siinä perheen sisällä, mutta sit toisaalta myös siihen vuorovaikutuskuvioon, joka useimmiten on enemmän tai vähemmän solmussa ja tulehtunut."

H3: "Tietysti se meidän isoin tavoite on niin kuin se, että lapset voisi asua yhdessä omien biologisten vanhempien kanssa. Se on se meidän lähtökohta. Me lähetään tekemään sitä työtä sillä mentalisaatiolla, että lapsia ei tarvitse sijoittaa kodin ulkopuolelle. Toki joskus, jos me nähdään, että se on sen lapsen etu ja lapsen paras niin se on eri asia, mutta kyllä se meidän tavoite on, että perheet saa sellaista apua ja tapahtuu sellaisia muutoksia, että lapset ja vanhemmat ja koko perhe voisi paremmin."

H5: "Yleinen tavoite on, että sillä sijoituksella saataisiin sen lapsen elämäntilanne sillä tavalla paremmaksi, että se lapsi pystyisi jatkamaan asumista kotona. Sijoitus tekisi itsensä tarpeettomaksi."

Tavoitteiden toteutumista seurataan ja tarpeen mukaan niitä muokataan asiakassuhteen aikana. Seuraaminen on parhaimmillaan yhteistä läpikäyntiä, johon osallistuvat kaikki osapuolet. Usein määritetäänkin viikkokohtaiset tavoitteet, joita seurataan ja päivitetään viikoittain. Seuraaminen ja arviointi tapahtuu keskustelun ja havainnoin kautta: mietitään, miten on onnistuttu ja mistä onnistuminen tai epäonnistuminen johtuu. On tavallista, että asiakassuhteen aikana tavoitteet voivat muuttua ja vaihdella, mutta jotkut tavoitteet säilyvät muodossa tai toisessa loppuun asti. Tavoite voidaan saavuttaa ja siirtyä uuteen tai voikin ilmetä joku olennaisempi asia eli nousta esiin jotain muuta kuin mitä aluksi pidettiin tärkeimpänä tai ongelmallisimpana. Joskus voidaan myös palata vanhaan tavoitteeseen. Olennaista on siis tilanteesta ajan tasalla oleminen sekä siihen reagointi ja sopeutuminen. Seuraamisessa luotetaan mittareiden sijaan siihen mitä nähdään ja keskusteluissa kuullaan.

H1: "Joo, kyllä seurataan tavoitteita. Perheiden kanssahan me ollaan tekemisissä päivittäin ja ne elää siinä omaa elämäänsä ne tavoitteet ja sit sosiaalityöntekijöiden kanssa on säännöllisesti palavereja, joissa arvioidaan, miten se perheen kokonaistilanne on edistynyt ja onko se jakso riittävän pitkä ja mihin pitää kiinnittää huomiota."

H2: "Meiltä lähtee kerran kuukaudessa sellainen kooste kuntaan plus sit tietysti päivittäiskirjaukset. Päivittäiskirjauksia pitäisi aina tehdä niin, että ne on suhteessa olemassa oleviin tavoitteisiin. Ihan niin kuin niissä sitä arvioidaan. Sen lisäksi meillä on viikoittain tavoitekeskustelut, missä on meillä perheterapeutti, perhetyöntekijä ja perhe. Lasten iästä riippuu osallistuvatko lapset. Niissä sitten sitä sitten aina arvioidaan. Ja sitten mietitäänkö, onko niin, että se tavoite on jo täytynyt ja sitten voidaan siirtyä johonkin toiseen. Monestihan ne ainakin osittain säilyvät jotkut tavoitteet aika pitkälle samanlaisina siinä kuntoutuksen aikana."

H3: "Tavoitteet voi vaihdella. Se on hyvin perhekohtaista. Usein ne semmoiset niin sanotut isot tavoitteet, jotka sosiaalityöntekijä on asettanut on usein ne, mitkä kulkee sen koko matkan. Me luodaan sellaisia viikkokohtaisia tavoitteita ja me joka viikko tarkastellaan mihin me ollaan päästy sen tavoitteen kanssa ja ollaanko me tehty oikeita asioita vai ollaanko me tehtyä väärä asioita. Ja sitten kun me nähdään, että tavallaan se asia sujuu jo ilman, että se on se tavoite niin sitten me voidaan ottaa joku uusi tavoite. Ja me voidaan joskus palata siihen vanhaan."

H3: "Meillä tosiaan on viikoittain näitä tavoitekeskusteluja, joissa niitä tavoitteita asetetaan ja yhdessä mietitään ja sit niitä arvioidaan aina lähestulkoon viikoittain. Siinä keskustelussa on mukana vanhemmat ja jos on sen ikäisiä lapsia, että pystyvät itse osallistumaan niin totta kai lapsetkin ja sitten tosiaan perheen oma työntekijä ja perheterapeutti. Sit me arvioidaan, että miten se näkyy, että sen tavoitteen eteen on tehty töitä, miten se vanhempi on sitoutunut, miten lapset on sitoutunut ja tosiaan sitä onko me tehty työntekijöinä oikeita asioita, jotta siihen tavoitteeseen päästään. Hirveesti me ei käytetä mitään semmosia mittaristoja. Toki me käytetään sellaisia asteikkoja, että jos ollaan oltu vaikka - perhe on arvioinut, että ollaan nelosen kohdalla heidän elämäntilanteessaan, niin sit me voidaan arvioida mennäänkö eteenpäin vai ei."

H3: "Me kirjoitetaan kuukausittain kuukausikooste ja sinne tosiaan, että nää on ollut ne tavoitteet ja mitä me on tehty niiden tavoitteiden eteen ja miten se näyttäytyy, että mitä on tapahtunut tai ei ole tapahtunut. Me tehdään tiivistä yhteistyötä sen sosiaalityöntekijän kanssa, joka on tietoinen, että missä kohdalla ollaan menossa tavoitteita ja kuntoutusta."

H5: "Joskus voi käydä niinkin, että se tulosy on ihan joku muu, joka jää aika pieneksi. Vaikka koulupoissaolot on se syy ja sitten sieltä alta löytyykin kaikkea muuta, että on päihteiden käyttöä ja sitä vuorokausirytmien olemista ihan päin prinkkalaa ja montaa muuta asiaa. Sitten saattaa ne tavoitteet vaihdella siinä matkan varrella."

H5: "Me tehdään esimerkiksi kahden kuukauden päästä sijoituksen alkamisesta seuraava asiakassuunnitelma. Siinä katsotaan, onko ne tavoitteet, mitä on siinä ensimmäisessä asetettu, onko ne millä tavalla onnistunut. Onko tarpeen asettaa uusia tavoitteita, että onko ne täytynyt. Onko tilanne semmoinen, että voi palata kotiin vai pitääkö sijoitusta vielä jatkaa? Ja sen asiakassuunnitelman pohjalta meillä henkilökunta tekee nuoren kanssa yhdessä semmoisen hoito- ja kasvatussuunnitelman, johonka vielä enemmän ja tarkemmin avataan niitä tavoitteita."

H6: "Ei tällä hetkellä sen systemaattisemmin seurata, mutta toki niissä viikoittaisissa tavoitekeskusteluissa seurataan niiden viikoittaisten tavoitteiden etenemistä ja sitä kautta tietysti myös sitä miten saavutetaan sitten ne koko jaksolle asetetut tavoitteet. Ja sitten kerran kuukaudessa meidän on tehtävä sosiaalityöntekijälle - kunkin perheen sosiaalityöntekijälle - tällainen kuukausikooste tai kuukausiraportti. Se me tehdään - meillä on sellainen toimintatapa - yhdessä asiakkaan kanssa. Ja sen kuukausiraportin tarkoitus on tavallaan kertoa siitä perheen menneestä kuukaudesta

suhteessa niihin asetettuihin tavoitteisiin, että niitä tavoitteita kohti on työskennelty ja miten se työskentely on edennyt.”

H7: ”Ne tavoitteethan voi muuttua. Vaikka annetaan tai nimetään tavoitteeksi koulunkäynnin parantaminen, mutta sitten selviääkin siinä prosessin aikana, että lapsella onkin vaikka ongelmia sosiaalisissa suhteissa minkä takia kouluun on haastavaa mennä, niin sitten sitä tavoitetta voidaan siinä vaihtaa ja se kirjataan siihen seuraavaan palaveriin, että nehän ei ole aina sellaisia kiveen hakattuja, vaan ne on sellaisia siinä hetkessä olevia.”

H4: ”Ihan perinteisesti vanhanaikaisesti keskustellaan.”

Kuten sanottu, asiakkaat ovat mukana tavoitteiden ja suunnitelmien teossa. Yksityisellä puolella ollaan myös tiiviisti yhteydessä sosiaalityöntekijän kanssa. Kaikki kolme toimijaa siis määrittävät tavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista yhdessä. Asiakkaiden osallistumisen taso vaihtelee esimerkiksi motivaatiosta riippuen, eivätkä asiakkaat ja sosiaalityöntekijät ole aina täysin yksimielisiä siitä mikä on heille parhaaksi. Varsinkin nuorilla voi huomata osallistumisen olevan pienempää, eikä asennetta ja motivaatiota tavoitteiden saavuttamista kohtaan aina tahdo löytyä. Käytettävissä onkin oltava keinoja motivoida asiakkaita, jos he eivät ole valmiiksi motivoituneita. Motivoitumiseen auttaa jo asiakkaiden kanssa keskustelu ja kuulluksi tuleminen.

H1: ”Ne varsinaiset tavoitteet, mitkä muodostuu sille perhekuntoutus jaksolle, niin ne muodostuu sen perheen kanssa. Ne on joskus aika erilaisia ne tavoitteet, joita sieltä asiakkaalta itseltään tulee kun mitä sosiaalityöntekijä on puhunut. Joskus niissä on paljon samaakin, mutta sosiaalityöntekijä useimmiten varsin usein puhuu sillä tavalla sellaisella tasolla, että isoja kokonaisuuksia pitäisi saada muutettua.”

H2: ”Siitähän se lähtee, että kaikki kolme osapuolta on yhdessä, mutta tokihan lastensuojelu määrittää ne semmoiset muutostavoitteet, minkä pitää muuttua, että perhe voi kotiutua yhtenäisenä esimerkiksi. Meidän tehtävä on sitten perheen kanssa pilkkoa niitä asioita ja löytää niistä tavoitteista sellaisia, että minkä muutoksen myös perhe näkee tärkeänä. Tärkeää on tietysti se, että mahdollisimman paljon me kolme toimijaa ollaan samalla sivulla siinä mitä tavoitellaan ja mitä sitten, jos tavoitteet ei toteudukaan, että mitä siitä seuraa.”

H3: ”Usein kun perhe tänne tulee, niin pääsääntöisesti he on motivoituneita siihen muutokseen. Onhan se iso juttu lähteä omasta kodista vieraaseen ympäristöön, missä ollaan tosi intensiivisesti siinä, että nyt työskennellään niin usein he on hyvin motivoituneita. Toki sitten on niitäkin perheitä ja vanhempia, joilla ei ole kuin se vaihtoehto, että joku lapsi lähtee tai tulette tänne, niin kuitenkin se on parempi vaihtoehto tulla tänne. Sitten me työskennellään sen eteen, että löytyisi sitä muutosmotivaatiota.”

H7: ”Siihen motivointiin on erilaisia niitä just sitä muutoskeskustelua ja motivointityötä. Siinä pitää vaan käydä keskustelua keskustelujen perään ja riippuen tietysti tilanteesta, mutta se on sellaista pitkälistä muutostyöntekemistä, lähinnä keskusteluiden kautta. Sitten perhetyö saattaa tehdä niin, että tekevät yhdessä asioita, että tavallaan näytetään, että on se parempi puoli. Niin tavallaan semmoisen näyttämisen kautta myös motivoidaan.”

H7: ”Sitä on vähän hankalaa sillain yleistäen sanoa, mutta yleensä jos perhe on vähänkään motivoitunut ja haluaa sitä muutosta myös itse tai nuori haluaa sitä muutosta itse, niin silloin siinä tapahtuu myös muutoksia kohti parempaa, mutta jos se motivaatio ei ole eivätkä he itse koe sitä muutosta tarpeelliseksi niin silloin hyvin

harvoin tapahtuu tai se vaatii ainakin pitkän aikaa ja semmoista muutostyön tekemistä, että siinä perheen tilanteessa tapahtuu muutoksia kohti parempaa. Kun se aina se meidän siis sosiaalityön arvioima hyvä ei aina ole se perheen kokemana hyvä silläin, että siinä pitää sit käydä niitä keskusteluja. Yleensä se on vaikka päihteiden käyttö perheessä, niin perhe ei koe sitä ongelmalliseksi, kun se taas sosiaalityön näkökulmasta on ongelmallista ja haitallista. Niin sitten se, päihteiden käytön vähentäminen tai lopettaminen, ei aina perheeltä ole niin helppoa, jos eivät he koe sitä ongelmalliseksi.”

Tavoitteiden asetanta ja saavutusten seuranta on toiminnan keskiössä. Tämä sopii kirjallisuudessa esitettyyn näkemyksen kanssa siitä, miten vaatimukset tehdä työtä näkyväksi ovat kasvaneet (Munro, 2004). Haastatellut pyrkivätkin vastaamaan tähän läpinäkyvyyden vaatimukseen tarkan tavoitteiden seurannan ja siitä eteenpäin raportoinnin avulla.

5.2.3 Laatu ja palveluiden arvioiminen

Vaikuttavuutta voidaan lähestyä myös palveluiden laadun näkökulmasta. Tämä näkökulma korostui erityisesti palveluiden arvioijana työskentelevän haastateltavan näkemyksissä. Hieman yleistäen voidaan sanoa, että laadukkaat palvelut tuottavat varmemmin vaikuttavuutta. Tämän takia palveluiden tarkastamisessa ja arvioimisessa kiinnitetäänkin huomiota myös vaikuttavuuteen yleisten puitteiden lisäksi. Laadun perusteella myös karsitaan tarjolla olevien palveluiden kirjoa, jotta tarjolle saadaan parhaimmat ja vaikuttavimmat palvelut.

H4: ”Se vaikuttavuus on yleisellä tasolla kyllä keskusteluissa mukana. Se tulee ehkä vielä vahvemmin sieltä kun me katsotaan sitten niitä yleisiä puitteita. Voidaan tietysti sitten mennä vielä tarkennuksiin, jos tulee jostakin asiasta epäkohta-asiaa, niin kuin vaikka mainitsin sen, jos on avohuollon sijoitushuollon lastensuojelun yksikkö, jossa on tavoitteena vahva perhetyö. Sitten jos sitä ei päästä tekemään lainkaan niin ei sitä vaikuttavuuttakaan varmaan ole.”

H4: ”Niitä hankinta-asiakirjoja kun laaditaan niin siellä yritetään miettiä sitä palvelun laatua ja yksi merkittävä on se, että olisi riittävä ja osaava henkilöstö. Se tarkoittaa sitten koulutusvaatimuksia ja työkokemusvaatimuksia. Ja sitten tietysti sille työn, suunnitelmalliselle työlle, että niitä tavoitteiden asettelu olisi selkeää ja, että sitä kohdennettaisiin jokaiseen asiakkaaseen joka on siinä, hänen perheeseensä ja sitten, että se raportointi olisi tiivistä ja asianmukaista. Työnseuranta tapahtuisi sitten myös sen kirjatun työn kautta. Ja sitten tähän rinnalle haluaisin ottaa asiakkaiden kuulemisen, mihin liittyy vertaisarviointi. Eli, että sieltä asiakkailta itseltään tulisi sillä heidän kielellään kysyttyä ja vastattua palautetta siihen rinnalle koko ajan.”

H4: ”Siinä ennakoivassa valvonnassa tehdään siis tavallaan myös ihan rakenteellista sosiaalityötä tai vaikutetaan siihen mitkä tuottajat pääsee markkinoille, jos se tehdään huolellisesti, että ei kelvoton toimija saisi aloittaa täällä. Ja myös sitten siinä valvonnan tai palvelutoiminnan aikana meidän väliintulolla voi olla merkitystä. Jos meidän taustatukena on sitten AVI valtionhallinnan valvojat, heillä on täällä paikallinen toimipiste ja meillä on hyvä kiinteä yhteistyö sinne, että ääritilanteessa, jos josakin yksikössä olisi todella huono tilanne niin sitten AVI voi määrätä sen luvan perumisen tai että sen toiminnan pitää lakata. Osa tuottajista meillä on niin sanottuja palvelusetelituottajia, mikä lisää sitä asiakkaan valinnanvapaus mahdollisuutta eli minkä tuottajan hän haluaa tuottavan hänelle sen palvelun. Jos palvelusetelituottajassa tulisi joku suunnattoman suuri rike, niin me voitaisi poistaa se tuottaja sieltä valikosta. Sen tapaisia vaikutusmahdollisuuksia on ainakin.”

5.3 Vaikuttavuuden mittaaminen ja mittarit

Kysyttäessä vaikuttavuuden mittaamisesta, kaikilla haastateltavilla oli tietoa olemassa olevista vaikuttavuuden mittaamisen menetelmistä, mutta harvemmin niitä kuitenkaan kerrottiin käytettävän toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi ja seuraamiseksi, eikä minkään tavan ollut koettu vakiintuneen käyttöön. Käytössä ei siis ole systemaattisesti mitään tiettyä vaikuttavuuden mittaria, mittaustapaa tai menetelmää, vaan seuraaminen koettiin hyvin tapaus- ja työntekijäkohtaiseksi. Useimmiten se perustuu keskusteluun, havainnointiin sekä tavoitteiden seuraamiseen ja niistä raportointiin, ja arvioinnin pohjana on ammatillinen kokemus. Muutamia mittareita muistuttavia mittaustapoja olivat esimerkiksi palautekeskustelut, palautelomakkeet, yhteistyön sujuvuuden arviointi ja asiakassuhteen laadun arviointi. Haastatteluissa nousi myös esiin hieman kritiikkiä mittareiden toimivuudesta ja siitä, mittaavatko ne juuri vaikuttavuutta. Esimerkkinä tästä toimii huostaanoton käyttö vaikuttavuuden mittarina, sillä aina huostaanotolta välttyminen ei ole se paras ratkaisu. Tästä mittareiden ja mittaustapojen puutteesta tunnuttiin kärsivän enemmän lapsiin keskittyvässä sosiaalityössä, kun taas aikuissosiaalityön puolelta kerrottiin löytyvän enemmän erilaisia käyttökelpoisia menetelmiä.

Mittausmenetelminä käytettiin muun muassa haastatteluita, erilaisia täytettäviä kyselylomakkeita ja tavoitekeskusteluja. Yksi lähestymistapa vaikuttavuuteen oli myös tutkia asiakassuhteen laatua ja ihmissuhteita. Tämä lähestymistapa perustuu asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi havainnointiin ja sen tarkasteluun, miten asiakkaat ovat asiakassuhteen jälkeen yhteydessä työntekijöihin. Lisäksi kerrottiin, että toisinaan yhtenä mittarina käytetään huostaanotettujen määrää.

H2: "Meillä on semmonen haastattelu. Me on siis sovellettu semmosta kun psykoterapian vaikuttavuutta tutkitaan sellaisella SRS-kaavakkeella, niin me on siitä tehty niinkun tähän perhekuntoutus maailmaan soveltuva. Se on ihan semmonen jana-muotoinen, mistä sitä muutosta sitten voidaan nähdä."

H1: "Meillä ei suoranaisesti ole sellasia vaikuttavuusmittareita, mikä on tietysti yks sellanen joka vaikeuttaa sen vaikuttavuuden ja semmosen tuloksellisuuden arviointia tässä. Me nähdään semmosen ammatillisuuden ja ammatillisen kokemuksen perusteella se, että asiat lähtee sujumaan oikeeseen suuntaan ja sit me saadaan palautetta niiltä henkilöiltä itseltään siitä, että asiat on mennyt eteenpäin kun ne on saanut apua vaikka siinä, että miten käsitellään vaikka hankalia juttuja."

H2: "Tuolla edellisessä työpaikassa, sinne silloin hommattiin semmoista hanketta, että sitä mitattiin kuntoutuksen aikana useampia kertoja, että siinä oli semmoinen netiselainpohjainen millä sitä tutkittiin. Haastateltiin sekä sosiaalityöntekijän että perheen näkökulmasta ja sitten siinä oli sellainen - olikohan se puolen vuoden päästä - sellainen seuranta. Joo, mutta tässä meillä ei ole vielä mitään sellaista."

H4: "Sitten ihan tämmöinen toisen tason lähestymistapa vaikuttavuudesta on se, minkälainen asiakassuhteen laadusta tulee tai syntyykö pysyviä ihmissuhteita. Esimerkiksi se, että kun mä käyn lastensuojeluyksiköissä, niin mä kuulostelen sitä, pitävätkö entiset asiakkaat yhteyttä sinne paikkaan. Onko siitä muodostunut niin kuin

tärkeitä ihmissuhteita tai silleen korvaava koti, että sinne voisi kertoa kuulumisia. Toiset saa kutsuja häihin ja ristiäisiin ja joistakin lapsista ei kuulu mitään.”

H3: ”Meillä on tosiaan se alkukartoituslomake, missä on niitä mittaristoja ja kyllä se pääsääntöisesti kaikkien kanssa tehdään, mutta en tiedä sitten, että minkä verran se on siinä arviointi käytössä enää. Toiset varmaan käyttää sitä tiiviimmin miten sitä arvioidaan ja toiset käyttää enemmän sitä keskustelua ja arjen havainnointia siihen, että onko tapahtunut sitä muutosta.”

H4: ”Joillakin menetelmillä pystytään katsomaan sitä toimintakyvyn edistymistä joillakin osa-alueilla kyllä varmasti, mutta ei niin, että meillä olisi suoraan kasvuun ja kehitykseen jonkunlaiset standardit olemassa, joita me aina vaadittaisi tai käytettäisi. Ainakaan mä en niistä tiedä.”

H5: ”No sitä ei sillä tavalla varsinaisesti mitata. Palautelomakkeet aina annetaan nuorelle ja vanhemmille, mutta harvemminhan ne tulee täytettynä takaisin, että sitä palautettakaan ei kovinkaan paljon tule, että siitä voisi sitä vaikuttavuutta jotenkin päätellä. Meidän laitoksessa ei varsinaisesti sitä vaikuttavuutta mitata.”

H6: ”Tällä hetkellä meillä ei ole mitään sellaista sen tarkempaa mittaria. Mä oletan, että sellainen on jossain kohtaa tulossa tai jonkinlainen ainakin. Tällä hetkellä sen verran ollaan vielä alussa tässä kaikessa.”

H7: ”Mittareita meillä ei lastensuojelussa ollut käytössä. Aikuissosiaalityössä meillä oli – no se nyt ei varsinaisesti ole mittari – sellainen kuin Valtone arkiympyrä ja sitten on kykyviisari ja sitten mä en muista oliko se nyt oma olo. Siitä on tulossa joku sosiaalityön versio mistä meille puhuttiin, mutta lastensuojelussa meillä ei suoraa ollut, että se oli tämmöinen kokemuserusteinen millä huomattiin ja arvioitiin, että perhe itse tuotti sitä, että onko tullut muutosta parempaan heidän mielestä.”

H5: ”Ihan pienessä mittakaavassa me voidaan tuolla laitoksessa sitten mitata sitä vaikuttavuutta sillä tavalla, että jos meille tulee joku tosi tosi sulkeutunut nuori, joka istuu ruokapöydässä huppu päässä ja murahtelee vaan. Sitten se puolen vuoden päästä on semmoinen, että se juttelee ja katsoo silmiin, se huppu on tipahtanut pois päästä ja sen toimintakyky on selvästi parantunut. Niin silloinhan sillä meidän toiminnalla, osana sen nuoren muuta elämää, on ollut iso vaikutus. Mikä me nähdään sen nuoren niissä tavoissa mitenkä se sitä päivää toteuttaa. Mutta sitten tietysti jollakin muulla mittarilla, jos se vaikka ei edelleenkään suostu menemään kouluun ollenkaan eikä saa opintoja eteenpäin, niin sitten jollain muulla mittarilla sitä vaikuttavuutta ei ole ollut.”

H2: ”Ja se, että tuleeko huostaanotto vai ei, se on ehkä vähän huonokin mittari, että joskus hyvän perhekuntoutuksen mittari on se, että lapset sijoitetaan.”

H7: ”Tietenkin sehän on hyvä, jos huostaanottoja on vähän – tai sijoituksia yleensäkin. Ne on semmoisia viimeisiä keinoja mitä tehdään, mutta siinä pitää muistaa myös se, että se ei kerro koko totuutta, koska sitten voi olla myös semmoisia tilanteita, missä ei ole otettu vaikka olisi pitänyt niin lasta huostaan tai sijoitettu. Ne antaa suuntaa, mutta ne ei ole ihan koko totuus, koska siinä voi olla työntekijä resurssipula, ei ole aikaa puuttua, paneutua, mutta jos taas tiedetään, että resurssit on kunnossa, työntekijöitä on tarpeeksi ja sitten huostaanottojen määrä vähenee, niin sitten se jo on mun mielestä aika luotettavaa, mutta jos on semmoinen, että sosiaalityöntekijöillä on liikaa asiakkaita ja huostaanottojen määrä vähentyy, niin silloin sitä pitää vähän kyseenalaistaa.”

H5: ”Sitten organisaatiossa kaupunki on lapsiperheille kaksi kertaa tässä parin vuoden sisällä toteuttanut sellaisen kyselyn näistä lapsiperhepalveluista. Mutta sitten tietysti sekin, että kuka niitä kyselyitä ajatuksella täyttää. Saako siitä nyt oikeasti sitä niiden palveluiden vaikuttavuutta selville, jos semmoinen ihminen joka on hyvin-

voiva, että se pystyy sen kyselyn täyttämään ja on ehkä sitten saanut itse jotakin hyötyä. Tai sitten se toinen ääripää, että on jotenkin täysin pettynyt palveluihin ja antaa sitä kautta palautetta, niin sekään ei kyllä sitä vaikuttavuutta mittaa.”

H6: ”Mä aattelen, että yksi vaikuttavuuden mittari on se voiko perhe kotiutua meiltä. Mä aattelen, että se on tietenkin iso vaikuttavuuden mittari, että tavallaan muuttuuko se perheen tilanne niin paljon, että ne voi täältä meiltä lähteä perheenä kotiin lasten kanssa. Ja sitten kyllä mä ajattelen, että myös se perheen kokemus siitä, että mikä hyöty onko tästä ollut heille hyötyä se on tietenkin semmoinen oma mittarinsa.”

H4: ”Tuolla aikuissosiaalityön puolella on sellainen kykyviisari, joka on jonkin verran standardoitu ja joka on netissäkin käsittääkseni vapaasti ladattavissa. Se on yksi sellainen, joka on nostanut päätään vaihtoehtona.”

Monesti mittaamisen ja mittareiden antamien tulosten sijaan vaikuttavuuden todentamisessa käytettiin hyödyksi omaa kokemusta. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että oma kokemus työstä antaa vakaan pohjan vaikuttavuuden arviointiin. Kuitenkin tarpeellisena nähtiin myös se, että kokemuksen lisäksi saataisiin muutakin tukea, esimerkiksi tuloksia ja lukuja vaikuttavuudesta. Haastattelutavat siis tunnistivat tarpeen ja esittivät toiveen tällaisia menetelmiä kohti siirtymistä. Vaikka itselle vaikuttavuus on selvää oman ammatillisen kokemuksen perusteella, ei se välttämättä ulkopuoliselle ole ilman tarkempia tuloksia. Vaikka vaikuttavuutta ei systemaattisesti mitattaisi millään menetelmällä, voidaan sitä siis kuitenkin seurata vähemmän systemaattisin menetelmin. Lisäksi se on myös keskustelun aiheina ja esillä työyhteisöjen keskuudessa.

H2: ”Mun on siitä helppo puhua, koska mä oon tehnyt perhekuntoutustyötä vuodesta 2011 ja ollut satojen perheiden kanssa. Mä oon nähnyt sen mitä sillä parhaimmillaan saavutetaan. Mä puhun siitä kokemuksesta ja mun on siitä helppoa puhua.”

H5: ”Kyllä (vaikuttavuutta) sillä tavalla tietysti voidaan havaita, että ei tule uusia sijoituksia montaa kertaa peräkkäin ja sitten tietysti, että kuulee. Joskus jotkut nuoret tulee itse käymään vaikka vuoden päästä siitä kun on ollut, tulevat kahville ohi kulkiessa, että voiko tulla käymään. Sitten saatetaan kuulla, että on päässyt vaikka opiskelemaan jonnekin tai on valmistunut tai on parisuhteessa ja on vaikka lapsikin syntynyt. Joskus joku on käynyt näyttämässä lastakin, joka on syntynyt sitten. Saatetaan kuulla sitten toisinkin päin. Voi kuulua jonkun toisen nuoren kautta semmoisia huhuja, että sillä menee tosi surkeasti sillä yhdellä tyypillä.”

H6: ”Kyllä se vaikuttavuus on keskustelun aiheena. Etenkin loppupalavereissa asiakkaiden kanssa ja sosiaalityöntekijöiden kanssa me kyllä kysytään, että mikä vaikutus tällä on ollut niille perheille ja miten ne perheet ajattelee ja myös sosiaalityöntekijän näkökulmasta - miten se sosiaalityöntekijä näkee, että mikä vaikutus tällä on ollut perheen tilanteeseen. Ja sitten toki myös työyhteisönä keskustellaan toisinaan siitä, kun joku perhe on kotiutunut, että miten me työyhteisönä nähdään, että mikä vaikutus tällä oli perheen tilanteeseen.”

Yleisesti ottaen haastatellut olivat sitä mieltä, että vaikuttavuutta pitäisi mitata enemmän. Toiveita ja tarpeita mittareiden käyttöön esitettiin. Esiin nousi monia käytännön syitä, kuten työntekijöiden vaihtuvuus, ajanpuute ja suuri työmäärä, miksi mittausta ei kuitenkaan toteuta sen enempää. Suhtautuminen mittareihin oli vielä hieman epäilevä, mutta samalla realistinen. Mittarit nähdään suuntaa antavina, eikä niiden oleteta kertovan koko totuutta. Työntekijät

saavat suhteellisen vapaasti valita mitä työkalua käyttävät ja standardoinnin puutteen takia toimijat ovat erilaisissa tilanteissa. Toisilta löytyy mittareita omasta takaa, kun taas toisilta ei. Haastateltavat eivät kokeneet kovin suurta vaadetta tai painetta vaikuttavuuden mittaamiselle ja todentamiselle. Kaupungin puolella palveluiden valvonnassa kuitenkin kannustetaan jonkinlaiseen omavalvontaan ja seuraamiseen.

H2: "Itsellä on niin kova usko tämän palvelun vaikuttavuuteen ja sehän perustuu tietysti johonkin ihan muttu-tuntumaan. Tai ehkä nyt ei enää näillä vuosilla ihan puhtaasti siihenkään, mutta joo kyllä se olisi tärkeää mitata enemmän. Olisi tärkeää, että se olisi jotenkin todennettuna."

H4: "Toisilla tuottajilla on omasta takaa sitten joitakin mittaristoja kehitettynä. Mutta en mä voi väittää, että ne kauheen pitkälle menneitä vielä olisi tai yhteneväisiä."

H3: "Mä aattelen, että kyllä ne mittarit antaa suuntaa. Itse käytän usein – meillä on sellainen tietynlainen alkukartoituslomake, missä on semmoista mitta-asteikkokysymyksiä, että itse voi arvioida numeraalisesti, että miten joku asia toimii tai kaipaako muutosta tai just siitä perheen tilanteesta. Niin kuin perhe arvioi sitä. Mä ajattelen, että ne on suuntaa antavia. Kyllä mä ajattelen, että joillekin vanhemmille se on helpompaa tavallaan itsekin ruveta hahmottamaan sitä muutosta, että se on vaikka se numeroasteikko siinä. Se on myös aika työntekijäkohtaista, että kuka tykkää sitä käyttää sen tyyppistä työkalua ja kuka taas ei."

H3: "Eihän ne absoluuttisia totuuksia ole. Ne on jonkun ihmisen ajatus, että enemmän se näkyy siellä arjen tasolla, miltä se perheen tilanne ja arki näyttäytyy."

H3: "Joskus sitä kaippaa itse, että saisi jotenkin sinne ehkä sitä semmoista millä sitä sitten voisi mitata sitä vaikuttavuutta. En osaa ihan tarkkaan sanoa onko tähän arjen työhön sellaista jotenkin asteikkoa millä voisi mitata sitä sitä."

H4: "Ainakin hankinta-asiakirjoissa kun näitä palveluita kilpailutetaan tai keskustellaan, niistä kyllä puhutaan, että minkälaisia järjestelmiä on tai kysytään miten he todentaa sitä edistymistä tai minkälaista, onko omavalvontasuunnitelma niin kattava, mikä heidän pitää laatia, että siinä olisi jo mukana niinkun tällaisia laadunarviointi tekijöitä. Tarkastuskäynneillä me kysytään, että mitkä teidän palvelussa on niin kuin laatua ja miten sitä mitataan taikka minkälaisiin asioihin se pohjautuu. Kenttä on vielä kirjava."

Keskusteluissa nousivat esiin myös se millainen käytettävän mittarin tai mittaustavan pitäisi olla. Pyykkönen (2016) toteaa, että vaikuttavuuden mittaamisessa olennaista on yhdistää tarpeeksi pitkä tarkastelujakso tarkkoihin mittareihin. Tämän haastateltavat kokivat vaikeaksi. Ensinnäkin tietoja tarpeeksi pitkältä tarkastelujaksolta on vaikea saada ja tarkkoja mittareita ei ole otettu käyttöön. Mahdollista mittaustapaa mietittäessä muutama haastatelluista pohti, että mallia voitaisi ottaa muista toimijoista, mutta ei kuitenkaan suoraan kopioida. Parempana nähtiin menetelmien soveltaminen omaan toimintaan, käyttäen jotakin samankaltaisia menetelmiä kuin muut toimijat. Mittareiden toivottiin olevan luonteeltaan läpinäkyviä, yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä. Esiin haastatteluissa nousi myös ajankäyttö, sillä mittaaminen ja raportointi vie aikaa, ja ensisijaisesti se aika haluttaisiin käyttää palvelujen tuottamiseen.

H1: "Se on tavattoman tärkeä kysymys kyllä tässä se niiden vaikuttavuusmittareiden luonne. Niitä mittareita ei tarvitsisi olla hirveen montaa, mutta jos ne ois sillä tavalla vahvoja. Vahvoja ja läpinäkyviä. Selvästi ois niinkun mahdollisuus nähdä, että mistä se mittari muodostuu ja miten sitä voidaan hyödyntää tässä meidän työssä."

H6: "Itse ajattelen, että joku mahdollisimman yksinkertainen ja simppele juttu pitäisi olla. Mitään kauhean monimutkaista systeemiä siihen ei kannata luoda. Ja olisi myös oltava sellainen, että se olisi arjessa helppo käyttää. Sosiaalityöntekijöillä ei yleensä hirveästi ole aikaa. Heidän aikataulut on yleensä aika kiireisiä. Semmoinen palautteen ja vaikuttavuuden kysely - mä ajattelen, että se ei saa viedä kovin montaa minuuttia. Se on joku minuutti kaks jonka se saa viedä aikaa ja siinä ajassa pitäisi saada se oleellinen tieto. Samoin asiakkaille se. Ei ne välttämättä ole kiinnostuneita tunti-kausia jotain lomakkeita täyttämään, että sen pitää olla sellainen helppo, nopea, simppele."

H7: "Ne pitäisi olla aika simppeleitä ne kysymykset. Ne pitäisi olla silleen aika yks oikoisia niiden kysymysten ja ne vastausvaihtoehdot myös. Ja sitten se, että ne ei ole liian pitkiä. Mutta jotkuthan asiakkaat kokee, että kun on yli 5 kysymystä, niin se on pitkä ja jotkut taas nauttii niihin kysymyksiin vastaamisesta, että sekin on hyvin ihmiskohtaista."

Edellä esiteltyt mittaustavat ovat olleet ei-rahamääräisiä. Kuitenkin myös rahamääräiset mittarit näyttäytyivät joissakin tilanteissa tarpeellisina. Painopiste kaikilla haastatelluilla oli kuitenkin siinä, että vaikuttavuutta ei mitata säästöissä tai rahassa, vaan ihmisten elämässä tapahtuvissa muutoksissa. Ajatus siitä, että vaikuttavuutta voitaisiin ilmaista yhdellä luvulla auttaisi vakuuttamisessa ja todistamisessa sekä olisi helppo käyttää. Sellaisen luotettavuus ja läpinäkyvyys kuitenkin herättää epäilyksiä. Rahamääräisistä mittareista puhuttaessa esiin nousivat lähinnä laskennalliset kustannussäästöt, mutta pehmeämpien asioiden, kuten perheen hyvinvoinnin, arvottaminen rahassa ei noussut esiin. Niin sanotuille pehmeämmille asioille taloudellisen arvon osoittaminen onkin yleisesti tunnistettu haaste rahamääräisessä vaikuttavuuden arvioinnissa (Bertotti ym., 2011).

Tässä tutkielmassa esitelty SROI-menetelmä ei ollut haastatelluille tuttu, mutta taloudelliset menetelmät ja vaikuttavuuden mittaaminen taloudellisesta näkökulmasta, esimerkiksi syntyneiden säästöjen kautta, herättivät kuitenkin ajatuksia. Vaikuttavuuden ilmaiseminen rahamääräisenä nähtiin haastateltavien keskuudessa hyödyllisenä vaikkakin vieraana ajatuksena. Sitä kohtaan oli myös epäilyksiä liittyen luotettavuuteen ja läpinäkyvyyteen. Rahan käyttö vaikuttavuuden mittana mahdollistaa sen, että erilaisiin asioihin liittyvä arvo saadaan konkreettisella tavalla näkyviin (Klemelä, 2016). Esimerkiksi yksi haastateltava nosti sen, miten rahamääräisesti ilmaista vaikuttavuutta voitaisiin käyttää niin sanottuna todistusvoimana. Kirjallisuudessa SROI:ta onkin ehdotettu käytettäväksi sen takia, että se mahdollistaisi eri toimijoiden vertailun niiden tuottaman hyödyn perusteella (Yates & Marra, 2017). SROI-menetelmää voitaisiin siten käyttää auttamaan esimerkiksi kaupunkeja ja kuntia valitsemaan kilpailevien vaihtoehtojen välillä, jotta niukat resurssit saataisiin kohdennettua tehokkaammin (Ryan & Lyne, 2008). Perhekuntoutusyksikössä työskentelevät haastateltavat pohtivatkin taloudellisen lukuarvon merkitystä ja vertailua kuntataloudessa, missä hinta voi ratkaista valittavan palvelun.

H1: "Molempia, rahamääräisiä ja ei rahamääräisiä, mittareita tarvittais. Se asiakkaan kokema asia ja sen oman hyvinvoinnin ja perheen selkiytyminen on niinkun ei-rahallinen mittari, mutta sitten se, että jos olisi sellaisia rahallisia mittareita osoittaa, että tällä työskentelyllä on esimerkiksi ehkäisty muiden palveluiden tarvetta tai vaikka huostaanottojen tarvetta vaikkapa neljän lapsen kohdalta ja me tiedetään, että yhden sijoituksen hinta on vuodessa vaikkapa 20 000 – 100 000 euroa vuodessa, jolloin se on neljä kertaa se ja ne summat on ihan merkittäviä siinä jo, mutta se on yks rahallinen mittari. Mä mielellään itse puhun markkinoinnissa sekä rahamääräisistä kustannussäästöistä että myös inhimillisistä kustannussäästöistä."

H2: "Koko ajan kuntien rahat ovat tiukemmalla, niin oishan se ihan huikeeta, että meillä olisi oikeasti osoittaa se, että näin ja näin paljon on nyt teidänkin kunnalta säästynyt rahaa kun oli onnistunut perhekuntoutus. Kyllähän se raha puhuu. Ei siitä mihinkään pääse."

H2: "Niin varmaan sen markkinoinnin ja kuntamyynnin näkökulmasta se, että mitataisi rahana voisi olla hyvä. Mä itse henkilökohtaisesti olen enemmän kiinnostunut siitä, mitä sen ihmisen elämän ja hyvinvoinnin ja sellasen niinkun elämän sisällön kannalta, että mikä siinä se vaikuttavuus on. Se on vähän vaikea myös ehkä todentaa, että nyt tässä säästy näin paljon rahaa."

H7: "Etenkin talouspuolellahan sitä seurattiin sillä tavalla, että mitä vähemmän on huostaanottoja tai sijoituksia, niin sitä tavallaan paremmin lapset voi tai asiakkuuksien määrää. Kun kasvatus- ja perheneuvolat ja varhainen tuki eli se varhainen sosiaalitoimi perustettiin niin mitä vaikutuksia sillä oli lastensuojelun asiakkaiden määrään, että tällaisia niin kuin numeraalisella puolella pysty ja taloudellisella puolella pysty sitten tekemään omia johtopäätöksiä."

H6: "Silleen mä ajattelen, että on vaikuttavaa ja tavallaan se, että jokainen perhe, joka voi perheenä jatkaa kotona täältä meiltä kotiuduttuaan tai välttää sen kiireellisen sijoituksen tai huostaanoton tulella meille ja palata täältä kotiin, niin onhan se yhteiskunnalle ihan valtava säästö. Huostaanotto ja lasten kiireellinen sijoittaminen kuitenkin aina maksaa paljon yhteiskunnalle. Puhumattakaan sit semmoisesta inhimillisestä puolesta ja mitä se merkkää niille lapsille ja vanhemmille, että he saa jatkaa yhdessä. Eikä pelkästään säästö niissä huostaanotto ja sijoituskuluissa, vaan jos ajatellaan, että jos joudutaan sellaiseen sijoittamiseen, niin se on myös trauma sille lapselle. Sitten, jos mietitään tulevaisuudessa miten paljon menee sit vaikka joihinkin mielen-terveyspalveluihin tai tällaisia kuluja."

H1: "Kyllä mitä ylempäs mennään varsinkin sen kunnan organisaatiossa niin sitä enemmän heitä kiinnostaa se, että mitä se humppa maksaa ja mitä sillä rahalla saadaan. Eli kyllä tässä tarvittais monenlaisia hyviä mittareita sen palvelun vaikuttavuuden todentamiseksi."

Yksi SROI-mentelmän kirjallisuudessa mainituista mahdollisista vahvuuksista ja hyödyistä on se, että sen avulla voidaan sisällyttää sidosryhmien ääni mukaan mittausprosessiin (Hall ym., 2015). Lisäksi menetelmän viitekehys ottaa huomioon sen, että vaikuttavuus voi olla hyvin erilaista eri ihmisille (Nicholls ym., 2012). Sidosryhmien huomiointi ja mukaanotto oli haastateltaville jo entuudestaan tuttua. Sen kuvattiin olevan tekemisen keskiössä. Haastateltavat ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa niin tavoitekeskustelujen kuin palautekeskustelujenkin kautta sekä perhekuntoutusyksikössä myös mukana jokapäiväisessä arjessa. Haastateltavat siis toteuttavat jo joitain SROI:n vaiheita. SROI:n laskemisen ensimmäinen vaihe on kohderyhmien tunnistaminen, johon haastateltavien työssä on kiinnitetty tarkasti huomiota (Nicholls ym., 2012; Cooney & Lynch-Cerullo, 2014; Klemelä, 2016; Zap-

pala & Lyons, 2009). Näyttää kuitenkin siltä, että haastateltavat ovat jääneet Klemelän (2016) oppaassa esitettyjen aloitustoimien tasolle eli analyysin kohde on määritelty, sidosryhmät tunnistettu ja konsultoitu. Seuraavia hyödyllisiä askeleita voisivat olla vaikutuskartan tekeminen ja herkkyysoanalyysiin sisältyvien kysymysten pohtiminen. SROI-analyysi kokonaisuudessaan voi olla työläs toteuttaa, joten jo pelkästään hyödyllisten vaiheiden ja palasten valitseminen oppaista omien resurssien rajoissa voi auttaa toiminnan vaikuttavuuden selvittämisessä ja kehittämisessä.

Yhteenvedona vaikuttavuuden mittaamisesta haastateltujen keskuudessa voidaan sanoa, että halua ja kiinnostusta sitä kohtaan löytyy, mutta vielä sille löydy yhtä tiettyä hyväksi todettua menetelmää. Sen, että toimijat käyttävät hyvin vaihtelevia menetelmiä ja saavat niistä hyvin erilaista tietoa, ei koettu olevan haitallista. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on todettu, että menetelmien ja saadun tiedon erilaisuus ei haittaa vaikuttavuuden mittaamisen näkökulmasta, koska vaikuttavuuden osoittaminen ei ole sidottu tietynlaiseen tietoon tai tutkimusmenetelmään. Tämä tarkoittaa, että toimijat voivat valita itselleen sopivan tavan mallintaa ja mitata vaikuttavuutta. (Tonteri & Humala, 2016.) Haastatteluista kävi myös ilmi, että vaikuttavuuden arviointi on hyvin pitkälti sen kaltaista millaista sen kirjallisuudessa kuvattiin olevan. Tämä tarkoittaa ennalta asetettujen tavoitteiden seuraamista ja saavuttamista (Vataja & Hyytinen, 2020).

5.4 Mittaamisen hyödyt ja haasteet

5.4.1 Hyödyt

Yleinen näkemys haastateltujen keskuudessa oli se, että vaikuttavuuden mittaamisesta ja todentamisesta olisi monenlaisia hyötyjä. Inhimillisiä hyötyjä seuraisi asiakkaalle ja liiketaloudellisia hyötyjä yrityksille, kunnalle sekä kaupungille. Hyödyistä puhuttaessa nostettiin esille myyntiin ja markkinointiin liittyvät hyödyt sekä se, että saataisi vaikuttavuudelle todennus ja ikään kuin leima, eikä se olisi vain oman tuntuman varassa. Mittaamisen hyödyksi nähtiin myös se, että se tekisi vaikuttavuuden ulkopuolelle näkyväksi sekä auttaa asiakkaita pysähtymään ja tarkastelemaan omaa elämäänsä ja tilannettaan.

H3: "Mä ajattelen, että jos sitä vaikuttavuutta pystyttäisi mittaamaan jollakin tavalla niin varmasti olisi hyödyllistä. Myös ihan sen markkinoinnin ja kaiken jotenkin sen kannalta, että miksi perhekuntoutus hyödyttää perheitä. Sit voitaisiin todeta, että sillä on tällaiset pitkäaikaiset vaikutteet sinne perheiden elämään."

H5: "Ehdottomasti, jos sitä vaikuttavuutta seurattaisi niin voisi olla hyötyä niin kuin kunta - sen organisaation tasolla, sillä tavalla."

H4: "Onhan se siis riemastuttavaa, jos tulee niitä tuloksia, että tilanteet paranevat ja edistyy ja vaikka kuntoutuminen etenisi niin, että lapset pystyisi palaamaan omaan kotiinsa. Toki siitä on hyötyä, mutta mun se perusajattelu ja viesti on, että se ei ole

kovin yksinkertaista. Kun niitä mietitään, niin täytyisi myös hyväksyä se lähtökohta, että se ei ole ihan aukotonta tai yksinkertaista. Mutta se ei tietenkään tarkoita sitä, etteikö sen eteen pitäisi yhdessä työskennellä.”

H1: ”Mittaaminen ja vaikuttavuuden todentaminen ois ehdottoman tärkeitä. Se tukisi meidän liiketoimintaa ja se tukisi tätä perhekuntoutuksen tällästä yleistä kehittymistä ja sitä laajempaa käyttöä Suomessa. Mä oon intuitiivisesti sitä mieltä, että tää on palvelumuoto, joka on todella tehokas. Mutta se perustuu nyt tällaiseen uskomusjärjestelmään. Tänä vaikuttavuuden todentaminen mahdollisimman yksiselitteisillä tavoilla ja mittareilla olisi tosi tärkeitä.”

H6: ”Kyllä mä luulen, että tai uskon, että siitä mittaamisesta olisi hyötyä. Mä ajattelen, että siitä olisi hyötyä – se olisi tietenkin itse työntekijänä mielenkiintoista nähdä tai konkreettisemmin niitä vaikutuksia mitä tällä meidän työskentelyllä on, mutta sit mä ajattelen, että siitä voisi olla hyötyä myös markkinointiosastolla tän palvelun markkinoinnissa ja myymisessä ja sitten mä ajattelen myös – liittyy ehkä siihen markkinointiin – semmoinen sosiaalityöntekijöille, viranomaisille ja päättäjille myös se, että tehdä näkyväksi sitä mikä vaikutus tällä on. Jos näitä mitattaisi – tätä meidän työn vaikuttavuutta ja saataisi sitä näkyväksi myös ulkopuolelle – niin siitä olisi varmasti myös molemminpuolista hyötyä niin työnantajalle kuin viranomaisillekin. Mä uskon, että se voisi myös olla madaltamassa asiakkaiden sellaista, kun ne näkee ja kuulee sitä mitä vaikutusta tällä on ollut jonkun toisen perheen elämässä, niin se voi olla madaltamassa sitä kynnystä myös tulla tämmöisen palvelun piiriin.”

H1: ”Jos selvästi ois niinkun mahdollisuus nähdä, että mistä se mittari muodostuu ja miten sitä voidaan hyödyntää tässä meidän työssä, niin sillä olisi ihan älyttömän iso ohjausvaikutus siihen tekemiseen ja sit se vaikuttaisi kyllä myös olennaisen paljon siihen myynnin ja markkinoinnin puoleen. Jos me pystyittäisi käyttämään siinä myös tukena.”

H7: ”Mun mielestä se suurin hyöty oli se, että ne asiakkaat pysähty pohtimaan sitä tän hetken tilannetta. Se nostaa niitä hyviäkin puolia siitä elämästä ja niitä voimavaroja, missä on, mutta samalla myös tietenkin niitä ongelmakohtia. Se laittaa pohtimaan sitä omaa ajatusta, ajatusmaailmaa uudelleen. Ne pysähtyy sen oman elämän äärelle.”

Vaikuttavuuden mittaamisen menetelmien nähtiin myös nostavan asiakkaan ääntä paremmin kuuluviin sekä olevan avuksi toiminnan ja käytäntöjen kehittämisessä. Toiminnan kehittäminen nähtiin olennaisena osatekijänä vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Toimintaa pyrittiin kaikissa palveluissa kehittämään kohderyhmiltä saadun palautteen perusteella. Palautetta ja annetaan aktiivisesti, ja saadun palautteen pohjalta tehdään myös toimenpiteitä. Mitä mieltä asiakkaat ovat palvelusta, kehittämisehdotuksia, mitä voitaisiin tehdä toisin, mikä on toiminut ja ollut hyvää ja mikä taas ei. Palautelomake on käytössä useammassakin paikassa. Sen sisältämät kysymykset koskevat esimerkiksi kuulluksi tulemisen kokemuksta, työskentelyn sopivuutta perheelle ja tavoitteiden asettamista. Muiksi hyödyiksi mainittiin liiketoiminnan tukeminen, perhekuntoutuksen kehittämisen ja käytön tukeminen sekä mahdollisuus madaltaa kynnystä tulla palveluiden piiriin. Moniäänisyys ja asiakkaan äänen kuuluviin saaminen nostettiin esille myös haastateltavien keskuudessa. Keinoina näiden toteuttamiseen käytettiin muun muassa vertaisarviointeja ja keskusteluja. Yhdeksi hyötyjen ryhmäksi nousivat inhimilliset hyödyt. Erilaisiin kyselyihin osallistuminen ja vastausten pohtiminen herättää tunteen kuulluksi tulemisesta ja tekee tietoisemmaksi omasta tilanteestaan ja elämästään.

H4: ”Kyllä mä oon hyvin vakuuttunut siitä, että se nostaa sitä lasten ääntä vahvemmin kuuluviin. Se tukee niissä yksiköissä keskustelemaa toimintakulttuuria.”

H6: ”Me yleensä heti alussa kerrotaan perheille, että koska tahansa saa antaa palautetta siitä mitä me tehdään ja jos kokee jonkun asian, että siitä ei ole hyötyä, niin me toivotaankin, että asiakas kertoo siitä.”

H6: ”Näitten keskustelujen yhteydessä monesti joko suullisesti tai sitten meillä on myös semmoinen palautelomake olemassa. Aika yksinkertainen numeroasteikolla oleva palautelomake, mikä me sitten saatetaan myös välillä pyytää asiakkaita täyttämään ja sitten sen pohjalta keskustellaan siitä asiakkaan palautteesta meille, että mitä voisi kehittää tai tehdä toisin tai ei ollut tyytyväinen.”

H6: ”Positiivista palautetta tulee mun mielestä tosi paljon. Mulla on sellanen kokemus, että sitä tulee paljon. Kehitysideoita tulee välillä ja kyllä sitten on joitain kertoja asiakkaat sanonut, että tästä ei ollut meille mitään apua tai tää ei auta meitä. Sitten on muokattu sitä työskentelyä sen mukaan, että siitä voisi olla hyötyä. Mun kokemus on kyllä, että ne asiakkaat kertoo palautetta kun kysyy.”

H7: ”Meillä on vuosittain semmoinen, että ihmiset voi antaa palautetta. Semmoinen palautelomakekysely. Semmoinen täytettävä kaavake ja sit ne käytiin työntekijöiden kanssa, kun se oli se palautuskysely loppu, niin siis koko aikuissosiaalityön kanssa, että minkälaista palautetta on saanut ja mitä pitäisi kehittää ja niitä oikeasti kehitettiin sitten.”

Yhteenvedon voidaan todeta näkemyksen haastateltujen keskuudessa olevan se, että vaikuttavuuden mittaamisesta seuraa hyötyjä niin yritykselle toimijoille, kunnalle kuin myös asiakkaillekin. Näkemykset hyödyistä olivat samansuuntaisia kuin kirjallisuudessa esitetyt. Mittaaminen nähtiin olennaisena osana toiminnan parantamisen ja strategisen suunnittelun välineenä (Nicholls ym., 2012), joka edistää toiminnan ymmärtämistä, suunnittelua ja kehittämistä (Klemelä, 2016). Toimintaa seuraamalla organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa ja varmistamaan menestyksensä (Merenmies & Kostilainen, 2007). Haastateltavat korostivatkin toiminnan kehittämisen näkökulmaa ja uskoivat, että vaikuttavuuden mittaaminen voisi nostaa esimerkiksi perhekuntoutuksen asemaa ja mainetta.

5.4.2 Haasteet

Hyötyjen lisäksi esiin nousi myös haasteita. Haasteiksi mainittiin muun muassa menetelmien kompleksisuus ja standardoinnin puute. Tämän seurauksena ei välttämättä ole selvyyttä siitä, miten vaikuttavuutta pitäisi mitata. Olemassa olevia ja soveltuvia mittareita ja tekniikoita on vähän, mikä tarkoittaisi sitä, että olisi itse kehiteltävä menetelmiä. Tästä päästään kuitenkin yhteen suurimmista kohdatuista haasteista eli ajanpuutteeseen. Menetelmien kehittämiseen ei ole aikaa eikä taitojakaan. Ajanpuute ilmenee myös menetelmien kehittämisen lisäksi itse mittaamisen toteuttamisessa ja tietojen keruussa. Ajanpuutteen kanssa samaan kastiin kuuluvat myös työntekijöiden vaihtuvuus ja suuri työmäärä. Lisäksi pohdituttivat saadun tuloksen luotettavuus ja läpinäkyvyys.

H2: ”Varmaan se, että semmoisia olemassa olevia ja soveltuvia mittareita tai tekniikoita, niitä on aika vähän. Se pitäisi sitten itse varmaan kehittää tai yhteistyössä jon-

kun kanssa ja ainakin ajattelen, että itsellä ei sellaiseen riitä osaaminen eikä oikein in-
tressikään.”

H5: ”Haasteet riippuu tietysti siitä, mitenkä pitkällä aikavälillä sitä seurataan. Jos
pitkällä ajalla seurataan, niin sitten just tämä, että ne ihmiset vaihtuu siellä tai että
ihmisiä on liian vähän sosiaalityössä, sotepalveluissa, että kellään olisi aikaa siihen
vaikuttavuuden mittaamiseen. Pitäisi olla eri tavalla järjestetty se. Siinä on yksi haas-
te. Ja sitten tietysti se, että millä tavalla sitä vaikuttavuutta mitataan.”

H6: ”Aikaresurssit. Tavallaan mikä on se ajankohta milloin sitä tietoa ja palautetta
kysytään ja kerätään ja onko sitten, jos kysytään vaikka sosiaalityöntekijältä, niin on-
ko sosiaalityöntekijällä aikaa vastata siihen. Asiakaspuolella – no sielläkin voi se aika
olla jonkinasteinen haaste, mutta sitten asiakaspuolelta mä ajattelen, että jonkinastei-
nen haaste voi olla myös se, että jos asiat ei sujukaan toivotulla tavalla, niin se asiak-
kaan motivaatio vastata siihen kyselyyn ei välttämättä ole kauhean iso. Ja sit mä ajat-
telen, että sellaisen vaikuttavuuden kyselijänä tai kerääjänä, niin siinäkin varmaan se
aikaresurssi on yks. Se aikaresurssi on tavallaan se, mitä kysytään, että kuitenkin
semmoisen kyselyn tai mittarin tekeminen ja luominen vaatii oman aikansa ja se mitä
kysytään, niiden miettiminen vie aikaa. Tietysti sen käyttäminen myös ottaa oman
aikansa ja sit se miten muistaa se kyselijä, että mitä pitäisi tehdä. Kyllä se, kun arki
on kiireistä, niin tuo siihen oman haasteensa.”

H3: ”Meillä kun asiakkuus päättyy niin se päättyy siihen, että meillä ei oo sit sen jäl-
keen enää kontaktia niihin asiakasperheisiin, että mehän ei saada tietää mikä se on
ollut se vaikuttavuus. Se on kovin haastavaa se vaikuttavuuden mittaaminen täm-
möisessä. Se kun ne asiakkaat ei enää ole meillä ja meillä ei ole mitään oikeutta saada
enää mitään tietoa mistään.”

H7: ”Se asiakaskunta on laaja ja tavallaan siinä ollaan tekemässä sitä muutosta, että
ne asiakasmäärät olisi pienempiä. Mä en tiedä miten niitä mittauksia sitten kerkeäisi
tehdä. Esimerkiksi se kykyviisari vie jonkin verran aikaa ja sitten hyvin pieni lapsi-
han ei pysty niitä täyttämään. Mä en tiedä, että onko lastensuojelun puolelle sitten –
nyt on ollut paljon hankkeita, että on voinut tullakin erilaisia mittareita enemmänkin
siihen, mutta sosiaalista hyvää on kumminkin sellain hankalampi mitata. Voisi tie-
tenkin jotain kyselyitä, mitä he voisi täyttää tai voisi yhdessä täyttää.”

Myös vaikuttavuuden monet eri näkökulmat aiheuttavat haasteita. Miten pää-
tetään mitä ja kenen näkökulmaa mitataan? Yhdeksi haasteeksi nostettiin myös
esille kirjallisuudessakin mainitut ristikkäiset tavoitteet. Toimijoilla voi olla eri-
laisia tavoitteita sekä lähestymistapoja vaikuttavuuden mittaamiseen ja siihen,
miten he näkevät vaikuttavuuden (Kendall & Knapp, 2000). Perhepalveluiden
yhteydessä usein on kyse siitä, että perhe itse ei välttämättä näe tilannetta sa-
moin kuin sosiaalityöntekijä näkee. Myös itse mitattavat aiheet ovat haastavia
(esimerkiksi vuorovaikutuksen tasolla tapahtuvat muutokset) eikä ole täysin
selvää millä keinoin näitä pitäisi mitata tai todentaa. Mittaamista hankaloittaa
myös niin kutsuttu inhimillisen elämän haaste. Kaikki ei siis ole palvelun tarjo-
ajan käsissä, vaan moni muukin asia vaikuttaa lopputulokseen ja nämä olisi
huomioitava lopullista vaikuttavuutta selvittäessä.

H1: ”Ne mallit on ollut aavistuksen ikään kuin kevyitä. Se saadun tiedon syvyys ei
oo välttämättä kauheen hyvä ja toki sitten kun seuraukset on tyypillisesti kahdesta
kuukaudesta puoleen vuoteen niin se tekee sen mittaamisen haasteelliseksi. Sekä yli-
päättään aina se inhimillisen toiminnan mittaaminen, että kun siinä on se asiakkaan
oma halu ja ne jutut mitä hän pitää tärkeänä, on siinä tärkeässä roolissa myös. Myös
se mittaamisen toimintaympäristö on melko haastava.”

H4: "Sitten on tietysti tää inhimillisen elämän haaste, että elämään vaikuttaa niin moni muukin olemassa oleva palvelu."

H1: "Pääasiallisesti ne haasteet liittyy sinne vuorovaikutuksen tasolle, niin siellä tapahtuvien muutosten todentaminen on usein aika vaikeeta. Sehän me voidaan nähdä, että kun meillä on päihteetön yksikkö, että esimerkiksi vanhemmat on käyttämättä päihteitä sen aikaa. Se vaikuttaa heti asioihin. Tai jos lapsi on vaikka kouluikäinen, niin se koulunkäynti lähtee taas sujumaan paremmin."

H4: "Se on se yleishaaste juuri siinä mihin mä viittasin, että inhimillisen elämän monet tekijät vaikuttaa niin, että esimerkiksi perheiden kohdalla lasten kanssa työskentelyn suuri haaste voi olla se, että ei saada vanhempaa yhteistyöhön vaikka lastensuojelulaitoksessa. Ne tavoitteet voi olla ristikkäisiä taikka vesittyä. Tai vaikka lasten kanssa päästäisi eteenpäin, niin jos vanhemman tilanne jotenkin romahtaa, niin sitten se voi vaikuttaa siihen lapsen vointiin ja toimintakykyyn tai päinvastoin."

Esiin nousseet haasteet koskettavat lähinnä mittaavaa osapuolta, mutta asiakaskin voi kohdata samoja haasteita, kuten ajan, kiinnostuksen ja tiedon puutetta, vastatessaan monimutkaisiin kyselyihin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena oli vaikuttavuus perhepalveluissa. Tutkielmassa keskityttiin vaikuttavuuden määritelmään, sen mittaamiseen, SROI-mallin sopivuuteen ja vaikuttavuuden mittaamisesta seuraaviin hyötyihin sekä mittaamisen haasteisiin. Näiden asioiden tarkastelu on tärkeää, sillä vaikuttavuuden mittaamisesta on tullut tärkeä käytäntö yrityksille (Molecke & Pinkse, 2017), erityisesti sen todistamiseen ja todentamiseen liittyvien vaateiden ja paineiden kasvettua (Ebrahim & Rangan, 2014; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011). Yritykset kohtaavat yhä enemmän vaatimuksia arvioida työnsä vaikuttavuutta ja osoittaa sen hyötyjä rahassa (Klemelä, 2016). Myös yhteiskunnallisilta yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän toimintaa kuvaavia muodollisia normeja ja mittareita (Ryan and Lyne, 2008), joten aihetta ei voi vain sivuuttaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten yhteiskunnallisten palveluiden parissa työskentelevät eri osapuolet näkevät palveluiden vaikuttavuuden ja millaisia käsityksiä heillä on sen todentamisesta, mittaamisesta, mittaamisen haasteista ja saatujen tulosten hyödyntämisestä. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi toiminnan kehittämisessä, mittaamisen tarpeellisuuden arvioimisessa ja ennen kaikkea keskustelun herättelijänä.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Seuraavaksi vastataan näihin yksitellen.

1. Miten vaikuttavuus nähdään ja määritellään perhepalveluissa?

Tutkielmaa varten haastateltujen toimijoiden näkemykset vaikuttavuudesta ja sen määritelmästä olivat hyvin yhtenäisiä. Kirjallisuudessa arvioitiin, että vaikuttavuuden määritelmät voivat olla hajanaisia johtuen yhteiskunnallisen yrittäjyyden sektorin monimuotoisuudesta. Tämän monimuotoisuuden seurauksena sektorin eri toimijoilla voi olla hyvin erilaisia lähestymistapoja ja syitä vaikuttavuuden mittaamiseen riippuen organisaation tavoitteista. (Kendall ja

Knapp, 2000). Tätä tutkimusta varten haastatellut työskentelivät niin yhtenäisten tavoitteiden ja palveluiden parissa, että heidän käsityksensä vaikuttavuudesta ja siitä miksi sitä pitäisi mitata eivät eronneet merkittävästi toisistaan.

Haastateltujen määritelmät olivat osin yhteneviä, osin eroavia, kirjallisuudessa esitettyjen määritelmien kanssa. Usein vaikuttavuus määritellään kirjallisuudessa erilaisten toimien tai toiminnan aiheuttamiksi merkittäviksi tai pysyviksi muutoksiksi ihmisten elämässä (Roche, 1999). Tähän määritelmään myös haastateltavat tukeutuivat ja heidän määritelmässään korostuikin toiminnan seurauksena syntyvät muutokset perheiden, lasten ja vanhempien, elämässä. Nicholls (2018) lisää edeltävään määritelmään vielä sen, että näiden muutosten pitäisi olla mitattavia. Tämä mitattavuus oli haastateltaville vielä toistaiseksi vieraampi ja uudempi asia. Tavoitelähtöisyys korostui haastateltavien näkemyksissä ja haastateltujen käsityksen vaikuttavuudesta voidaankin sanoa olevan tavoitelähtöistä vaikuttavuutta (Heliskoski ym., 2018).

Kuten kirjallisuudessaakin todettiin, on vaikuttavuuden määrittely haastavaa (Vataja & Hyytinen, 2020). Tämä kävi ilmi myös kaikista haastatteluista. Haastateltavat pohtivat sitä miten vaikeaa vaikuttavuudesta on saada kiinni ja miten sen voisi määritellä selkeimmin. Heliskosken ja muiden (2018) mukaan vaikuttavuudesta ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, joten ei ihmeikään, että haastateltavat kokivat määritelmän antamisen vaikeaksi. Kuten haastatteluissa todettiin, voi vaikuttavuus olla yhdelle jotain ja toiselle toista.

Vaikuttavuutta ja sen mittaamista käsittelevässä kirjallisuudessa todettiin, että usein termit vaikuttavuus ja vaikutus menevät helposti sekaisin. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Monet haastatteluista eivät tehneet selkeää eroa näiden kahden välille, vaan määrittivät ja puhuivat vaikuttavuudesta siten kuin kirjallisuus määrittelee ja puhuu vaikutuksista. On todettu, että usein siirtymä vaikutuksesta vaikuttavuuteen aiheuttaa haasteita (Aistrich, 2014) ja tämän pystyi havaitsemaan haastateltujen vaikuttavuudelle antamista määritelmistä. Vaikutukset ovat toki yhteydessä vaikuttavuuteen ja merkittävä askel vaikuttavuuden saavuttamiseksi, joten näiden kahden sekoittaminen ei ole toiminnan lopputuloksen kannalta vaarallista. Epäselvä määrittely tosin voi vaikeuttaa mittaamista.

2. Miten vaikuttavuutta mitataan? Soveltuuko SROI-menetelmä mittaamisen välineeksi?

Haastatteluista kävi ilmi, että toimijoilla ei ollut käytössä mitään niin sanotusti virallisia mittareita, mittaristoja tai menetelmiä vaikuttavuuden mittaamiseksi. Näiden puutteen tunnistettiin hankaloittavan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointia. Mittaus ei ollut kovin systemaattista ja lasten sekä perheiden puolella mittaamisen menetelmien todettiin olevan hajanaisia. Molemmat huomiot menevät hyvin yksiin aihetta käsittelevän kirjallisuuden kanssa. Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi perustuu haastateltujen keskuudessa pitkälti tavoitteiden asetantaan ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan, palautekyselyihin, havainnointiin ja suoraan keskusteluun asiakkaiden kanssa. Ha-

vainnointi perustuu pitkään työhistoriaan, ammatillisuuteen ja ammatilliseen kokemukseen. Tavoitteisiin keskittyvä näkökulma vaikuttavuuden mittaamiseen on ymmärrettävä, sillä usein vaikuttavuuden mittaamenetelmät lainaavat ja perustuvat muihin organisaation suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitetuista menetelmistä ja työkaluista (Zappala & Lyons, 2009). Tähän kastiin voidaan lukea juurikin tavoitteiden seuraaminen, jonka kaikki haastatellut kertoivat kuuluvan toimintaansa. Tämä on askel oikeaan suuntaan vaikuttavuuden mittaamisen kannalta. Tavoitteista liikkeelle lähteminen on kirjallisuudessakin kannustettu lähestymistapa ja esimerkiksi Heliskoski ym. (2018) toteavat, että vaikuttavuuden mallintaminen eli se miten asetetut tavoitteet saavutetaan, toimii hyvänä lähtökohtana vaikuttavuuden todentamiseen.

Vaikuttavuuden mittaamiseen on kehitetty hyväksi todettuja indikaattoreita (Heliskoski ym., 2018) ja monenlaisia menetelmiä sekä mittareja (Arvidson ym. 2010; Arvidson ym. 2013). Vaikka mittaamiseen on olemassa useita erilaisia tapoja, jää vaikuttavuus monesti käytännön tasolla mittaamatta (Aistrich, 2014). Tämä piti paikkansa tämänkin tutkimuksen kohdalla. Haastateltavat tunnustivat, että vaikuttavuutta syntyy ja sitä on olemassa, mutta totesivat, että sitä ei kuitenkaan systemaattisesti mitata tai seurata. Syyksi tähän mainittiin muun muassa sopivien menetelmien puute. Yksi kirjallisuudessa esiin nostettu syy siihen, miksi vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa ja vähäistä, on se, että monilla sosiaalisen toiminnan aloilla - kuten tässä tapauksessa perhepalveluissa ja lastensuojelussa - ei olla yksimielisiä siitä, mikä toivotun lopputuloksen pitäisi olla (Mulgan, 2010). Tätä myös yksi haastatelluista pohti. Joku taho voi pitää vaikuttavuutena sitä, että on pysytty budjetissa, toinen taas sitä, että oppivelvollisuus on täytetty ja sosiaalityöntekijät voivat pitää tärkeimpänä sosiaalista toimintakykyä ja kykyä ihmissuhteisiin. Olisi tärkeää myös ottaa tarkasteluun se, mitä asiakas pitää vaikuttavuutena. Haastateltavat myös pohtivat mittareiden toimivuutta ja sitä, mittaavatko ne juuri vaikuttavuutta vai jotain muuta. Esimerkkinä mainittiin huostaanotolta vältyminen vaikuttavuuden mittarina. Toisinaan vaikuttavaa ja paras ratkaisu voikin olla se, että lapsi sijoitetaan, vaikka mittarin valossa se näyttäytyisi epäonnistumiselta. Mittauksesta keskusteltaessa esiin nousivat myös taloudelliset mittarit. Haastateltavien näkemykset niistä olivat hyvin samankaltaisia kuin mitä kirjallisuudessakin esitettiin. Haastateltavat kokivat niiden olevan hyvä ja täydentävä lisä, mutta yksinään eivät riittäviä. Myös Vataja ja Hyytinen (2020) toteavat, että taloudellinen tieto ja taloudelliset mittarit eivät yksinään riitä kuvaamaan toimien vaikuttavuutta.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli SROI-menetelmän soveltuvuus tutkimuksessa mukana olleiden perhepalveluiden vaikuttavuuden mittaamiseen välineeksi. SROI-menetelmän avulla pyritään mittaamaan ja esittämään monipuolisesti organisaatioiden toiminnan tuloksena syntyvää hyötyä eli rahamääräisenä ilmaistua vaikuttavuutta (Klemelä, 2016). SROI on menetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään, mittaamaan ja raportoimaan organisaation luomaa sosiaalista, ympäristöön liittyvää ja taloudellista arvoa (Nicholls, 2017). Näiden kolmen näkökulman huomioiminen voi olla työlästä, eikä haastateltavien tapauksessa välttämättä edes hyödyllistä tai tarpeellista. Haastatel-

tavien työssä riittää olla selvillä toiminnan seurauksena syntyneestä sosiaalisesta arvosta. SROI-menetelmä pyrkii tuomaan ”pehmeät”, eli sosiaaliset, hyödyt ”kovien”, eli taloudellisten, rinnalle (Klemelä, 2016). SROI on siis keino yrittää tuoda taloudellisen näkökulman rinnalle muitakin näkökulmia. Haastattelut kuitenkin keskittyvät jo muuhun arvoon taloudellisen sijasta, joten heille SROI siis voisi olla keino tuoda taloudelliset hyödyt pehmeiden, jo seurattavien, rinnalle. Perhepalvelut voisivatkin hyötyä SROI:n tuottamasta suhdeluvusta, joka kuvaa toiminnasta saatavaa yhteiskunnallista hyötyä suhteessa tehtyihin investointeihin (Merenmies & Kostilainen, 2007), koska se koettiin ytimekkäänä ja tehokkaana tapana välittää tietoa vaikuttavuudesta ja saavutuksista (Lyon & Arvidson, 2011).

SROI-ohjeet ja oppaat ottavat kantaa, ja voisivat jopa ratkaista, haastattelutavien esille nostamia pulmia eli sitä millaisia haasteita vaikuttavuuden arvioinnissa kohdataan ja miten saadun tuloksen luotettavuutta voitaisiin lisätä. Haastateltavatkin totesivat, että vaikuttavuutta on vaikea ennakoida, koska se on monen tekijän summa. Toisinaan on siis vaikea tietää, onko vaikuttavuus oman toiminnan seurausta vai peräisin muista tekijöistä. (Arvidson ym., 2011.) SROI-menetelmässä esitelläänkin käsitteet turha panostus, muun toimijan ansiot ja vaimeneminen. Haastatteluissa nousi erityisesti esiin turhaan panostukseen ja muiden toimijoiden ansioihin kuuluvat seikat. Turha panostus tarkoittaa vaikuttavuutta, joka olisi toteutunut joka tapauksessa, ilman haastateltavien perhepalveluiden toimintaa. Muun toimijan ansiot taas viittaa siihen osaan vaikutuksista, joka johtuu muiden organisaatioiden, ihmisten ja projektien vaikutuksesta. Perhepalveluiden piirissä voidaan havaita myös vaimenemista, eli toimenpiteiden vaikuttavuus ei välttämättä säily ajan kuluessa samalla tasolla. (Arvidson ym., 2014, Klemelä, 2016; Nicholls ym., 2009.) Vaimenemista voi tapahtua esimerkiksi perheen kotiutumisen tai lastensuojelukontaktin loputtua. Perhepalveluiden toimijoille voisi olla hyödyllistä miettiä turhaa panostusta, muun toimijan ansioita ja vaimenemista osana oman toimintansa vaikuttavuuden arviointia, vaikka eivät muuten SROI-analyysia toteuttaisikaan.

Suurimpia haasteita ja syitä miksi SROI-menetelmää ei koeta sopivaksi ovat haastatteluissa esiin nousseet ajanpuute, toteuttamiseen tarvittavat tiedot ja taidot, menetelmien monimutkaisuus sekä resurssien niukkuus. Nämä samat rajoitukset on esitetty kirjallisuudessaakin syynä SROI-menetelmän käytön vähäisyydelle (Arvidson ym., 2013; Arvidson ym., 2011; Zappala & Lyons, 2009; Barman & MacIndoe, 2012; Cooney & Lynch-Cerullo, 2014; Millar & Hall, 2013). Lisäksi vastaan tulee myös käytännön ongelmia, kuten esimerkiksi vaikeus osoittaa taloudellinen arvo ”pehmeille” vaikutuksille, kuten esimerkiksi itse-tunnon kohoamiselle (Bertotti ym., 2011). Haastateltavat nostivat vaikuttavuudesta puhuessaan esimerkeiksi asiakkaiden tunteen kuulluksi tulemisesta sekä vuorovaikutuksen ja perhesuhteiden paranemisen. Taloudellisen luotettavan arvon löytäminen tällaisille kokemuksille koettiin haastavaksi, vaikka apuna käytettäisiinkin korvikemuuttujia. Joskus haasteena käytölle koetaan myös, se että menetelmää ei tunneta tarpeeksi hyvin (Millar & Hall, 2013). Tähän voisi auttaa benchmarkkaus eli toisten samantapaisten toimijoiden julkisiin SROI-

raportteihin tutustuminen tai netistä löytyviin helppolukuisiin oppaisiin perehtyminen.

SROI ei välttämättä myöskään sovellu menetelmäksi sen takia, että se tarvitsee toteuttamista varten paljon tietoa ja myös uutta tietoa on kerättävä systemaattisesti (Arvidson & Lyon, 2014). Yritys, jossa osa haastateltavista työskentelee, on vielä uusi ja tietoa toistaiseksi kertynyt vähän. Kaikki haastattelijat myös tunnistivat ongelman tiedon keräämisessä: kun asiakkuus päättyy ei ole mitään keinoa saada tietoa asiakkaasta. Kerätyn tiedon rajallisuus voikin aiheuttaa rajoituksia menetelmän käyttämisessä (Lingane & Olsen, 2004). Haastatteluissa kävi myös ilmi, että jos asiakkaille laitetaan kyselyitä vaikuttavuuden selvittämiseksi, vain osa kohderyhmästä vastaa niihin. Jos näitä vastauksia käytetään SROI:n pohjana, edustavat tulokset vain tiettyjen sidosryhmien näkökulmia (Yates & Marra, 2017). Menetelmän sopivuutta heikentää myös suuresti sen vaatima ja viemä aika. SROI:n ei turhaan sanota olevan monimutkainen menetelmä, joka vaatii huolellista perehtymistä ja vaivannäköä (Klemelä, 2016). Haastateltavat korostivat, että käyttöön soveltuvan menetelmän on oltava yksinkertainen sekä vähän aikaa ja vaivaa vievä, joten SROI ei välttämättä ole juuri se menetelmä, jota haastateltavat kaipaavat. Ratkaisu voisikin olla kehittää SROI-menetelmän osien pohjalta jotain omaan toimintaan sopivampaa menetelmää.

Vastauksena kysymykseen SROI:n sopivuudesta voidaan sanoa, että SROI-menetelmä sellaisenaan on haastava eikä siten sovellu mittaamisen välineeksi haastattelussa mukana olleille toimijoille ja yritykselle. Kuitenkin osat menetelmästä ovat mahdollisesti sopivia ja käyttökelpoisia. Haastatellut toivat esiin monia SROI:n ajatusmaailmaan sopivia ajatuksia ja tapoja lähestyä vaikuttavuutta, joten voisi olla hyvinkin mahdollista siirtyä pikkuhiljaa askel askeleelta kohti kyseistä menetelmää. Tarve raportoinnille ja mittaamiselle kuitenkin olisi ja sen haastateltavatkin tunnistivat. Vaikuttavuutta vaaditaan lisääntyvissä määrin niin julkisella sektorilla kuin myös järjestöissä, säätiöissä ja toiminnan ohjauksessa (Vataja & Hyytinen, 2020). Varsinkin kun tulevaisuudessa vaatimukset vaikuttavuuden todentamiseksi todennäköisesti kasvavat entisestään, voivat SROI-menetelmän osat auttaa vastaamaan näihin vaatimuksiin.

3. Millaisia hyötyjä vaikuttavuuden mittaamisesta seuraa ja mitä haasteita prosessissa on?

Haastateltavien näkemykset vaikuttavuuden todentamisesta seuraavista hyödyistä ja prosessin haasteista vastasivat pitkälti kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä. Yhdeksi vaikuttavuuden todentamisen hyödyksi nostettiin todennetun vaikuttavuuden käyttäminen apuna palvelujen markkinoinnissa ja myynnissä. Mittaamalla ja viestimällä vaikuttavuudesta ja tuloksista yrityksen asema julkisissa hankinnoissa sekä rahoituksen saamisessa voi vahvistua (Merenmies & Kostilainen, 2007). Mittaus siis auttaa vaikuttavuudesta tiedottamisessa ja sen havainnollistamisessa eri tahoille, mikäli käytettävissä on konkreettisia laskelmia, eikä pelkkiä arvauksia (Nicholls ym., 2012; Klemelä, 2016).

Vaikuttavuuden mittaamista käytettiin keinona saavuttaa organisaation ja asiakkaiden kanssa asetetut tavoitteet (Lyon & Arvidson, 2011). Ilman mittausta monien toimien seuraukset ja vaikuttavuus jäisivät hämärän peittoon (Aistrich, 2014). Haastateltavien tapauksessa mittaaminen siis auttaa selvittämään ja seuraamaan kuinka hyvin vaikuttavuuden luomisessa on onnistuttu (Merenmies & Kostilainen, 2007). Hyödyiksi voidaan lukea myös asiakaslähtöisyys, asiakkaan osallistaminen ja palvelun läpinäkyvyys. Parhaimmillaan vaikuttavuuden mittaaminen laajentaa huomioon otettujen äänten kirjoa (Hall ym., 2015). Moniäänisyys ja asiakkaan äänen kuuluviin saaminen nousivat esille myös haastateltavien keskuudessa. Vaikuttavuuden arviointi ja raportointi osoittautuivatkin tärkeiksi työkaluiksi organisaation ja sen sidosryhmien välisten suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Lyon & Arvidson, 2011).

Haasteena mittaamiselle nähtiin se, miten inhimillisiä asioita, esimerkiksi parantunutta itsetuntoa ja kuulluksi tulemistä, voidaan mitata. Monesti vaikuttavuus onkin perhepalveluiden piirissä subjektiivista. Myös kirjallisuudessa on pohdittu tätä niin sanottujen pehmeiden tulosten ja elementtien mittaamisen haastetta (Bertotti ym., 2011; Lyon ym., 2010). Kirjallisuudessa on tunnistettu tämä haaste kehittää käytännöllisiä, päteviä ja luotettavia mittareita mittaamaan ihmisten käyttäytymisessä ja mentaalisisä tilassa tapahtuneita muutoksia (Munro, 2004). Kuten haastateltavat totesivat, vaikuttavuutta on vaikea mitata sen luonteen ja monien sitä ilmentävien tasojen vuoksi (Arvidson ym., 2011). Lisäksi tunnistettiin se, että asiakkaiden tilanteisiin vaikuttaa moni muukin asia kuin kyseinen palvelu. On siis vaikea muodostaa suhde panoksien ja vaikuttavuuden välille (Kendall & Knapp, 2000) ja selvittää mikä johtui omasta toiminnasta, mikä jostain muusta. Toimenpiteiden vaikutusta, vaikuttavuutta ja lopputulosta käyttäjiin voi täten olla vaikea selvittää. Loppujen lopuksi ihmisten käyttäytyminen on monimutkaista, ja lopputulokseen vaikuttavat myös monet muut tekijät kuin tarkasteltava ohjelma tai toimenpide. (Munro, 2004.)

Osa vaikuttavuuden mittaamisen haasteista voi johtua myös käytettävistä menetelmistä. Ongelmalliseksi esimerkiksi palautelomakkeissa, voi muodostua se, että harvat vastaavat niihin. Yksi haastateltavista kyseenalaistikin palautelomakkeesta saatujen vastausten luotettavuuden sen takia, että kaikki eivät niihin vastaa. Haastateltava pohti osuvasti, että kuvaavatko esimerkiksi kahden ääripään (erittäin tyytyväinen palveluun ja erittäin pettynyt palveluun) vastaukset palvelun todellista vaikuttavuutta. Edellä kuvattu esimerkki liittyy laajemmin esiin nousseeseen haasteeseen eli tietojen keräämisen vaikeuteen. Haastatellut nostivatkin esiin sen, että harvoin he saavat tietää asiakkaistaan asiakkuuden päättymisen jälkeen. Vaikuttavuuden arvioimiseksi olisi kuitenkin tarpeellista tietää mitä tapahtuu ajan kuluessa ja pidemmällä aikavälillä. Tavoitteet perhepalveluissa ovat kuitenkin pitkäaikaisia, joten pelkkä tarkasteluhetken tilannekuvaus ei riitä (Munro, 2004). Lisäksi työntekijät vaihtuvat sote-palveluissa tiuhaan ja työntekijöistä on pulaa, joten aikaa ei riitä vaikuttavuuden mittaamiseen ja tiedon keräämiseen. Molecke & Pinkse (2017) toteavatkin, että usein vaikuttavuutta mitattaessa on tyydyttävä käyttämään osin epätäydellistä tietoa sekä niitä tietoja, jotka ovat käsillä ja saatavilla. Monet esille nous-

seista haasteista ovat sellaisia, joihin muun muassa Nichollsin ym. (2012) ja Klemelän (2016) SROI-oppaat pyrkivät tarjoamaan vastauksia ja ratkaisuja.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja arviointi jatkotutkimustarpeesta

Tutkimuksen luotettavuus on tutkimuksen raportoinnin kannalta keskeinen kysymys (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä tutkimus oli laadullinen ja kyseinen tutkimusmenetelmä tuo mukanaan muutamia rajoituksia sekä luotettavuuden kannalta huomioitavia asioita. Laadullisessa tutkimuksessa etäisyys tutkijan, hänen tuottamansa aineiston ja tutkimuskohteen välillä on usein pieni (Puusa ym., 2020). Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä käytetty haastattelu heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja tapaa kysyä asioita. Tutkija siis vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa. On myös tärkeää huomioida, että samaa aineistoa voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Kyse on tutkimuksen tekijän tulkinnoista ja käyttämästä käsitteistöstä, johon haastattelussa ilmenneitä käsityksiä sovitetaan. (Hirsjärvi & Hurme, s. 49, 151 & 189, 2000.) Tutkimuksen tekijä valitsee näkökulman aiheen tarkasteluun ja katsoo sekä tulkitsee saatua aineistoa tästä näkökulmasta. Täten tutkimusta saattaa rajoittaa tutkijan ennakkokäsitykset ja odotukset. On olemassa riski, että aineistoa tulkitaan omien odotusten läpi. Tämän tutkimuksen rajoituksena voi myös nähdä sen, että tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää. Ongelma yleistämisen kanssa johdetaan aineiston rajallisuudesta: aineistona toimi 7 haastattelua. Yleistämiseen ei kuitenkaan edes pyritä, vaan tavoitteena on luoda kuvaus tutkittavasta aiheesta sekä perehtyä ilmiöön juuri tämän aineiston avulla.

Tämän tutkimuksen tekeminen osoitti, että vaikuttavuuden tutkimiselle perhepalveluiden kontekstissa on tarvetta. Haastatteluaineistoa läpikäydessä nousi esiin useita teemoja, joista tehdä jatkotutkimusta. Tarkemmin voisi paneutua muun muassa siihen, miten palveluiden vaikuttavuutta voitaisiin mitata pitkällä aikavälillä ja valita tarkasteltavaksi toimijoita, jotka ovat jo tehneet tätä onnistuneesti. Myös vaikuttavuuden ja sen mittaamisen ristiriitaisuus olisi mielenkiintoinen aihe tarkemmalle perehtymiselle, ja auttaisi sekä mittareiden että menetelmien kehittämisessä. Ristiriitaisuus ilmene esimerkiksi siinä, miten vaikuttavuutena voidaan nähdä, ja mittarina käyttää, esimerkiksi huostaanotolta vältymistä, mutta toisinaan tämä kuitenkin koetaan parhaana ratkaisuna. Tällöin on päädytty hyvään lopputulokseen perheen ja yhteiskunnan kannalta, mutta mittarin valossa tulos kuitenkin näyttäytyy epäonnistumisena.

Tässä tutkielmassa keskityttiin tarkastelemaan vaikuttavuutta ja sen määritelmiä perhepalveluiden työntekijöiden näkökulmista. Hedelmällistä olisi myös tarkastella miten vaikuttavuus näyttäytyy näiden palveluiden asiakkaiden näkökulmasta. Määrittelevätkö he vaikuttavuuden eri tavalla? Näkemykset palvelujen käyttäjien puolelta täydentäisivät vaikuttavuuden määritelmää sekä auttaisivat ohjaamaan ja kehittämään toimintaa.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli SROI-menetelmän soveltuminen perhepalveluiden vaikuttavuuden mittaamisen menetelmäksi. Vaikka tässä tutki-

muksessa tultiinkin lopputulokseen, että menetelmä kokonaisuudessaan ei sovellu käytettäväksi kyseisessä tutkimuksessa mukana olleille, olisi antoisaa viedä tutkimusta pidemmälle ja toteuttaa SROI-analyyseja erilaisille perhepalveluiden toimijoille sekä laskea SROI-suhdelukuja. Suhdeluvut olisivat konkreettinen keino tuoda vaikuttavuutta esille helposti ymmärrettävässä muodossa.

Lopuksi voidaan todeta, että aiheen tutkiminen tulee jatkossakin olemaan tärkeää vaikuttavuuden todentamista ja mittaamista koskevien vaatimusten yhä lisääntyessä. Tutkimukseen pohjautuva tieto tarjoaa toimijoille mahdollisuuden mitata ja arvioida omaa vaikuttavuuttaan sekä auttaa ratkomaan yhteiskunnallisia ongelmia sekä vastaamaan niin vaatimukseen kuin vastaan tuleviin haasteisiin.

LÄHTEET

- Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitran verkkoartikkeli. 3.3.2014. (Viitattu 6.12.2020). Saatavilla: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittää-mitata/>
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S. and Moro, D. 2011. Ambitions and Challenges of Social Return on Investment, TSRC Working Paper 49, Third Sector Research Centre.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. 2013. Valuing the social? the nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.
- Barman, E., & MacIndoe, H. 2012. "Institutional Pressures and Organizational Capacity: The Case of Outcome Measurement." *Sociological Forum* 27 (1): 70- 93.
- Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., & Bagnoli, L. 2019. Accounting for social return on investment (SROI): (SROI) The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*, 15(1), 46-75.
- Bertotti, M., Sheridan, K., Tobi, P., Renton, A., & Leahy, G. 2011. Measuring the impact of social enterprises. *British Journal of Healthcare Management*, 17(4), 152-156.
- Cooney, K., & Lynch-Cerullo, K. 2014. Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: The promise and perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), 367-393.
- Cordes, J. 2017. Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation & Program Planning*, 64, 98-104.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. 2014. What impact? *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Gibbon, J., & Dey, C. 2011. Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63-72.
- Hall, M., & Millo, Y. 2018. Choosing an accounting method to explain public policy: Social return on investment and UK non-profit sector policy. *European Accounting Review*, 27(2), 339-361.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. 2015. Who and what really counts? stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 52(7), 907-934.
- Harding, R. 2004. Social enterprise: The new economic engine? *Business Strategy Review*, 15.4 (2004), pp. 39-43.

- Harlock, J. 2013. Impact measurement practice in the UK third sector: A review of emerging evidence. Working Paper 106, Birmingham: Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita. e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A., & Tynkkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130, Sitra.
- Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka, M. & Ristikari, T. 2017. Syrjäytymisen hinta – case investoinnin kannattavuuslaskemasta. Yhteiskuntapolitiikka 82(6), 663–675.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino 2000.
- Humphrey, C. & Lee, B. (2004). The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-Scenes View of Using Qualitative Research Methods. Elsevier.
- Kendall, & Knapp, M. 2000. Measuring the performance of voluntary organizations. Public Management, 2.1 (2000), pp. 105–132.
- Klemelä, J. 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha. SROI-arviointimenetelmä. Arkimedia Oy. SOSTEn julkaisuja 1/2016. (Viitattu 9.12.2020). Saatavilla: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroiarviointimenetelma-soste.pdf>
- Klemelä, J. 2014. SROI eli sijoitetun pääoman sosiaalisen tuoton laskenta – missä mennään? Janus, vol. 22 no. 4. S. 372–380. (Viitattu 9.12.2020). Saatavilla: <https://journal.fi/janus/article/view/372%E2%80%93380>
- Krátký, J. 2010. Measuring social return on business support for people at risk of social exclusion by SROI analysis. Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration, (17), 123-129.
- Lingane, A., & Olsen, S. 2004. Guidelines for social return on investment. California Management Review, 46(3), 116-135.
- Lynch-Cerullo, K., and K. Cooney. 2011. Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. Administration in Social Work 35(4), 364–88.
- Lyon, F. & Arvidson, M. 2011. Social impact measurement as an entrepreneurial process, Working Paper 66, Birmingham: Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Lyon, F., Stevenson, N., Taylor, M. & Rigby, M. 2010. Social impact measurement (SIM) experiences and future directions for third sector organisations in the East of England. Working paper. Social Enterprise East of England, Bradford.
- Merenmies, J. & Kostilainen, H. 2007. Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen - esimerkkejä sosiaalisia päämääriä tavoittelevista organisaatioista. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

- Millar, R., & Hall, K. 2013. Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923.
- Molecke, G., & Pinkse, J. 2017. Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568.
- Moody, M., Littlepage, L., & Paydar, N. 2015. Measuring social return on investment: Lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and the United States. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(1), 19-37.
- Mulgan, G. 2010. Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, Summer 38-43.
- Munro, E. 2004. The impact of audit on social work practice. *The British Journal of Social Work*, 34(8), 1075-1095.
- New Economics Foundation. 2009. Proving and improving: a quality and impact toolkit for social enterprise. Saatavilla: <http://www.proveandimprove.org/new/>
- Nicholls, J. 2007. Why Measuring and Communicating Social Value can help Social Enterprise become More Competitive, London: Cabinet Office. Saatavilla: <http://cdn.socialtraders.com.au/app/uploads/2016/05/Why-Measuring-and-Communicating-Social-Value-Can-Help-Social-Enterprise-Become-More-Competitive.pdf>
- Nicholls, A. 2009. We do good things, don't we? Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations & Society*, 34(6), 755-769.
- Nicholls, A. 2018. A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty, and empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 132-153.
- Nicholls, J. 2017. Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T. 2012. A guide to Social Return on Investment. The SROI Network – Accounting for Value.
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. 2008. The paradox of greater NGO accountability: A case study of amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 801-824.
- O'Dwyer, B., & Boomsma, R. 2015. The co-construction of NGO accountability: Aligning imposed and felt accountability in NGO-funder accountability relationships. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 28(1), 36-68.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Ellibs Library, E-kirja. Gaudeamus. 2020.
- Pyykkönen, J. 2016. Vaikuttavuuden hankinta. Käsikirja julkiselle sektorille. Sitran selvityksiä 115. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2017/02/27175254/Selvityksia115-2.pdf>

- Richmond, B. J., Mook, L. and Quarter, J. 2003. Social Accounting for Nonprofits: Two Models. *Nonprofit Management & Leadership* 13 (4): 308-24.
- Roche, C.-J. 1999. *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxfam, Oxford (1999).
- Rotheroe, N., & Richards, A. 2007. Social return on investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31-48.
- Ryan, P. W., & Lyne, I. 2008. Social enterprise and the measurement of social value: Methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223-237.
- Thornley, B., Anderson, J., & Dixon, L. 2017. *Impact to last: Lessons from the front line of social enterprise*. New York: Oxford University Press.
- Tonteri, A. & Humala, H. 2016. *Vaikuttavuus yrityksen kilpailuetuna*. Sitran selvityksiä, 112, Sitra.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. e-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>
- Vanclay, F. 2003. International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21:1, 5-12.
- Vataja, K. & Hyytinen, K. 2020. *Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan*. Sitran verkkoartikkeli. 20.11.2020 (Viitattu 9.12.2020). Saatavilla: <https://www.sitra.fi/artikkelit/vaikuttavuusarviointia-monimutkaiseen-maailmaan/>
- Yates, B. T., & Marra, M. 2017. Social return on investment (SROI): Problems, solutions... and is SROI a good investment? *Evaluation & Program Planning*, 64, 136-144.
- Zappala, G., & Lyons, M. 2009. *Recent approaches to measuring social impact in the third sector: An overview*. Background paper. The Centre for Social Impact.

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

1) Haastateltavan ja organisaation tausta

- Millainen on työnkuvasi ja roolisi työssä? Mitä teette?
- Mitä organisaationne tekee? Kenelle palvelu on suunnattu? Mikä on tavoitteenne?

2) Kohderyhmä

- Ketkä ovat palvelun kohderyhmä? Miten kohderyhmä on valittu?
- Keskustelletteko kohderyhmienne kanssa palvelun kehittämiseksi?

3) Myynti ja markkinointi

- Kenelle palvelua kaupataan?
- Miten palvelua markkinoidaan ja kaupataan? Millä argumenteilla?
- Käytetäänkö myynnissä ja markkinoinnissa tuloksia vai hintaa?

4) Tavoitteet

- Mitkä ovat toimintanne tavoitteet? Kuka ne on määritellyt ja miten olette ne määritelleet?
- Mittaatteko toiminnan tavoitteiden saavuttamista? Seuraatteko tavoitteita ja niiden saavuttamista?
- Jos mittaatte niin millaisin keinoin? Miten keräätte tietoa tavoitteen saavuttamisesta?
- Raportoitteko tavoitteen saavuttamisesta ja edistymisestä jollekin taholle?

5) Vaikuttavuus

- Miten näette ja määrittelette vaikuttavuuden? Mikä on palvelunne vaikuttavuus?
- Mitä eri ulottuvuuksia palvelunne vaikuttavuudella on? Onko sillä eri kohderyhmiä?
- Pitäisikö vaikuttavuutta mitata? Miten? Teettekö niin jo?
- Miten vaikuttavuus pitäisi mielestänne todentaa? Miten ja millä keinoin sen voi osoittaa?
- Seuraatteko miten palvelunne vaikuttavat kohderyhmään? Mitä hyötyjä he kokevat?
- Onko vaikuttavuuden todentamisessa ja mittaamisessa ilmennyt haasteita? Millaisia? Miten ne on ratkaistu?

6) Mittaaminen ja mittarit

- Miten haluaisitte työtänne mitattavan? Millaiset mittaustavat toisivat vaikuttavuutta parhaiten esiin?
- Onko käytössänne mittaristoja? Millaisia? Miten olette valinneet nämä mittarit? Miksi ei ole?
- Onko mittaaminen ja seuraaminen mielestänne tarpeellista? Voisiko siitä olla hyötyä? Voisiko se tukea työtänne?
- Oletteko tietoisia erilaisista vaikuttavuuden mittaamisen menetelmistä? Mitä mielikuvia teillä on niistä?
- Mitä asioita pidätte mittaamisen esteenä, mitä hyötyinä ja mitä haittoina?

Onko jotain muuta, mitä haluaisitte tuoda esille?

Vapaa sana.