

# **Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin menetelmä kokeilujen suunnittelun ja toteutuksen tukena**

**Digikuntakokeilun verkostotapaaminen  
4.11.2016**

**Mikko Valtakari**

# Esityksen sisältö

1. Mitä on ennakoiva vaikuttavuusarviointi ja miten sitä voi hyödyntää hankkeiden ja kokeilujen toimeenpanossa?
2. Ennakoivan vaikuttavuusarviointin malli kokeilujen toimeenpanon tukena
3. Esimerkki: kokeilun halutun vaikutusdynamiiikan tavoitelähtöinen mallinnus

# Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin malli kokeilujen toteutuksen tukena

# Hanke- ja ohjelmajohtamisen yleisiä haasteita

- Ohjelmien ja hankkeiden toimintaympäristöt ovat nykypäivänä pääsääntöisesti hyvin kompleksisia – muutokset toimintaympäristössä ovat usein nopeita niiden ennustamisen on vaikeaa.
- Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ohjelmien ja hankkeiden osuva johtaminen edellyttää proaktiivisuutta ja reaktiivisuutta
  - Proaktiivisella johtamisella tarkoitetaan aktiivista, ennakoivaa ja ennalta vaikuttavaa johtamistapaa ja strategiatyötä
  - Reaktiivisuudella tarkoitetaan kykyä seurata toimintaympäristöä, reagoida ja mukautua muutoksiin sekä strategian ja toteutustavan joustavuutta
- Edellytykset tulosten ja vaikutusten synnylle luodaan koko ohjelma/ hankeprosessin elinkaaren aikana - onnistumisen haasteena on, miten prosessia pystytään hallitsemaan kokonaisuutena.
- Eryteisesti uusi kokeilukulttuuri ja kokeilujen toteutus haastavat vanhat hankejohtamiskäytännöt – tarvitaan kokeilun aikaista ”ennakkoymmärrystä” siitä mitä kokeilussa on syntymässä ja ovatko tulokset yleistettävissä laajemmin käyttöön
  - Kokeiluissa ei ole aikaa jäädä odottelemaan tai arvioimaan jälkikäteen mitä on syntynyt, vaan nämä täytyy pystyä tunnistamaan kokeiluissa reaaliaikaisesti ja usein myös ennakoivasti
  - Erytishaasteena on pystyä konkreettisesti osoittamaan, mikä on reitti yksittäisistä kokeiluista yleisiin ratkaisuihin, joilla pystytään aidosti vastaamaan kokeilujen taustalla oleviin haasteisiin

# Kokeilujen erityispiirteitä/johtamisen erityishaasteita

- Oppiminen on kokeilujen yksi keskeinen vaikutuspolku – myös epäonnistumisesta pitää oppia → tarvitaan kriittistä ymmärrystä siitä, mitä yksittäisistä onnistumisista tai epäonnistumisista voidaan päätellä.
- Kehitysprosessi on kokeiluissa usein vahvasti kokemukselliseen ja toiminnalliseen vuorovaikutukseen perustuva → vaatii osallistamiseen liittyvää erityisosaamista ja kykyä ratkaista intressiristiriitoja.
- Kokeilut usein haastavat vanhat rakenteet ja käytännöt → tarvitaan ymmärrystä siitä mitä ”uusi” on ja muutos tarkoittaa sekä osaavaa ja motivoivaa muutosjohtamista (mm. muutosten eriaikaisuus)
- Kokeiluissa syntyvien mahdollisuuksien ja oppien tunnistamisen ja eteenpäin viestimisen/levittämisen on tapahduttava reaaliaikaisesti → edellyttää reaaliaikaista palautejärjestelmää ja onnistunutta viestintää (hyviä onnistumisen tarinoita).
- Kokeilujen toteutuksen tueksi on yleisesti kuitenkin vain vähän johtamista tukevia välineitä, joilla pystytään ennakoivasti tunnistamaan syntykö kokeilussa toivottuja tuloksia ja johtaako kokeilu laajemmin tavoiteltuihin päämääriin

# Palautetiedon puutteista johtuvia ongelmia

## Reaaliaikaisen palautetiedon puuttuessa:

- ✓ ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi – miten resurssit ja toiminta kytkeytyvät (usein kaukana olevien) tavoitteiden toteutumiseen
  - ✓ ei nähdä mihin tehdyt asiat/toiminta johtavat ja missä vaikutusten synnyn suhteen ollaan (miten vaikutusmekanismit ja vaikutusdynamikka toimivat)
  - ✓ ei tiedetä tehdäänkö tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeita asioita
  - ✓ ei tunnisteta tehdäänkö asiat tehokkaasti
  - ✓ ei tiedetä seuraako tehdyistä päätöksistä/muutoksista sitä, mitä tavoitellaan (ohjausvaikutukset)
  - ✓ Pahimmillaan tehdään ennen aikaisia/hätäisiä päätöksiä toiminnan vaikutuksista
- 
- **Palautetieto on tärkeää tekemisen motivaation näkökulmasta**
  - **Johtamisen erityishaaste: hankkeiden, ohjelmien ja kokeilujen johtamiseen liittyviä päätöksiä joudutaan tekemään puutteelliseen palautetietoon perustuen**

# Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin ominaisuuksia

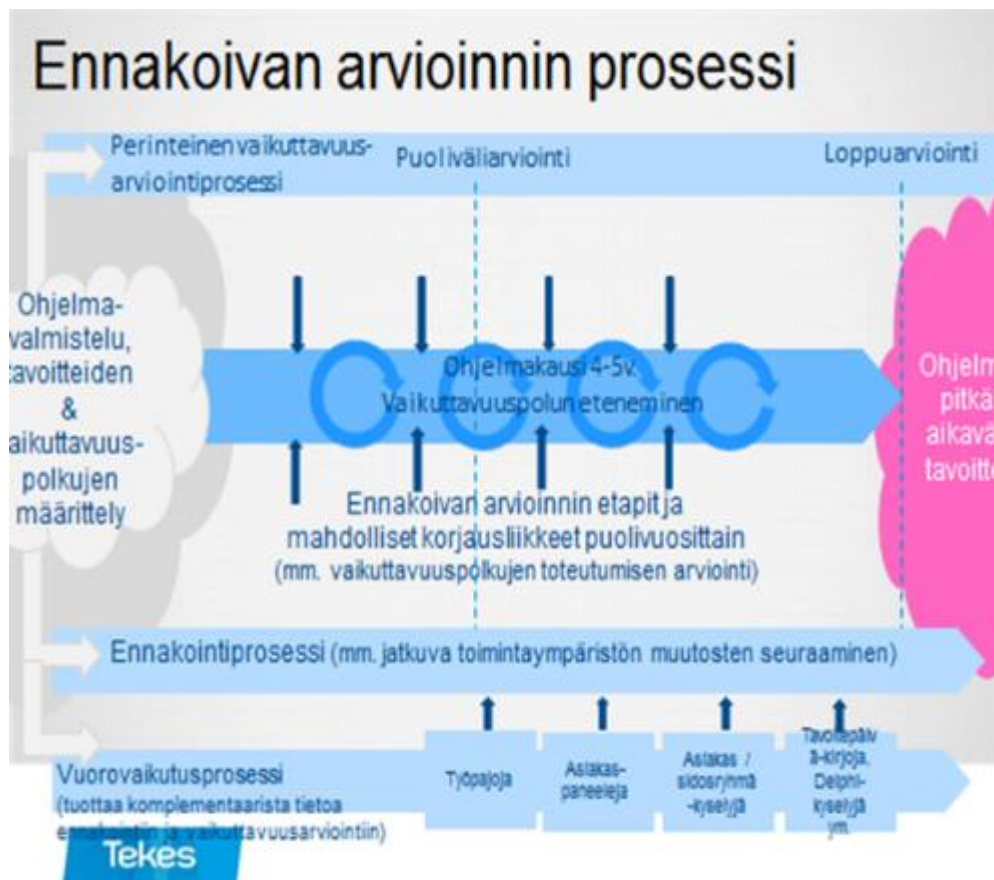
- ✓ Perustuu ajatukselle, että hankkeen tai ohjelman toimintaa arvioidaan ja ohjataan vaikuttavuusohjautuvasti lähtökohtana haluttujen vaikutusten mallinnettu dynamiikka
- ✓ Tuottaa reaaliaikaista tietoa ennakoivasti pitkällä aikavälillä syntyvistä vaikutuksista ("ennustaa" niiden syntyä)
- ✓ Arviointitiedon tuottamisen tavoitteena on tukea haluttujen vaikutusten syntyä tunnistamalla haluttuihin päämääriin johtavat vaikutuspolut.
- ✓ Arvioinnin ytimessä ovat kysymykset: tehdäänkö hankkeessa tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeita asioita (relevanssi) ja tehdäänkö asiat tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta oikealla tavalla (tehokkuus ja vaikuttavuus)
- ✓ Sisältää elementtejä eri tyyppisistä arvioinneista (ennakkoarviointi, väliarviointi, loppu- tai jälkiarviointi)
- ✓ Perustuu etukäteen mallinnettuun vaikutusdynamiikkaan, vaikutuspolkujen tunnistamiseen, ennakointiprosessiin sekä toiminnan tuloksia ja vaikutuksia ilmentävään indikaattoriseurantaan/palautteeseen → ennakoivan arvioinnin malli.
- ✓ Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin malli ja indikaattorit toimivat hankkeiden ja kokeilujen reaaliaikaisen johtamisen ja vaikuttavan toimeenpanon tukena
- ✓ Ennakoiva vaikuttavuusarviointi on yksi kehittävän arvioinnin muoto ja ohjelma-/hankejohtamisen väline/organisaatioiden oppimisen ja toiminnan kehittämisen väline

# Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin malli kokeilujen toimeenpanon tukena



# Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin prosessi

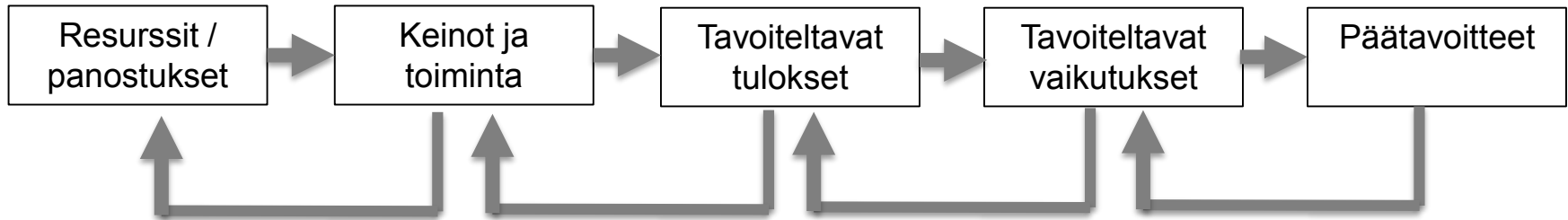
Ennakoivan arvioinnin prosessi (Lähde: Tekes)



Ennakoivan arvioinnin prosessimallin laatiminen

- i. Mallinnetaan tavoitelähtöisesti hankkeen haluttu vaikutusdynamiikka
- ii. Laaditaan vaikutusdynamiikan mukaiset instrumentti-/keinokohtaiset vaikutuspolut
- iii. Määritetään vaikutuspoluilta vaikutusten saavuttamista kuvaavat välitavoitteet, joihin omalla toiminnalla voidaan aidosti vaikuttaa
- iv. Määritellään vaikutuspoluittain tavoitteiden saavuttamista kuvaavat seurantaindikaattorit
- v. Luodaan hankkeen vaikutusdynamiikasta johdettuihin indikaattoreihin perustuva palautejärjestelmä ja kytetään se osaksi hankkeen johtamisjärjestelmää (osana hankkeen elinkaarta)
- vi. Integroidaan keskenään arviointiprosessi sekä yhteiseen oppimiseen, tiedon sekä hyvien käytäntöjen edistämiseen ja levittämiseen liittyvä vuorovaikutusprosessi osaksi hankkeen toimeenpanoa.

# Vaihe 1. Kokeilun halutun vaikutusdynamiikan tavoitelähtöinen mallinnus



6. Mihin resursseja pitää kohdistaa ja voimavaroja suunnata, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja vaikuttavaa

”Raha, henk. resurssit, yms.”

5. Mitä keinoja ja toimintaa tarvitaan haluttujen tulosten saavuttamiseksi?

”Tekeminen”

2. Mitä konkreettisia tuloksia pitää saada aikaiseksi, jotta tarvittavia vaikutuksia/ muutoksia saadaan aikaan?

3. Seuraako tuloksista suoraan tavoiteltavia vaikutuksia (kokeilujen päätavoitteet)?

”Tekemisen seuraukset”

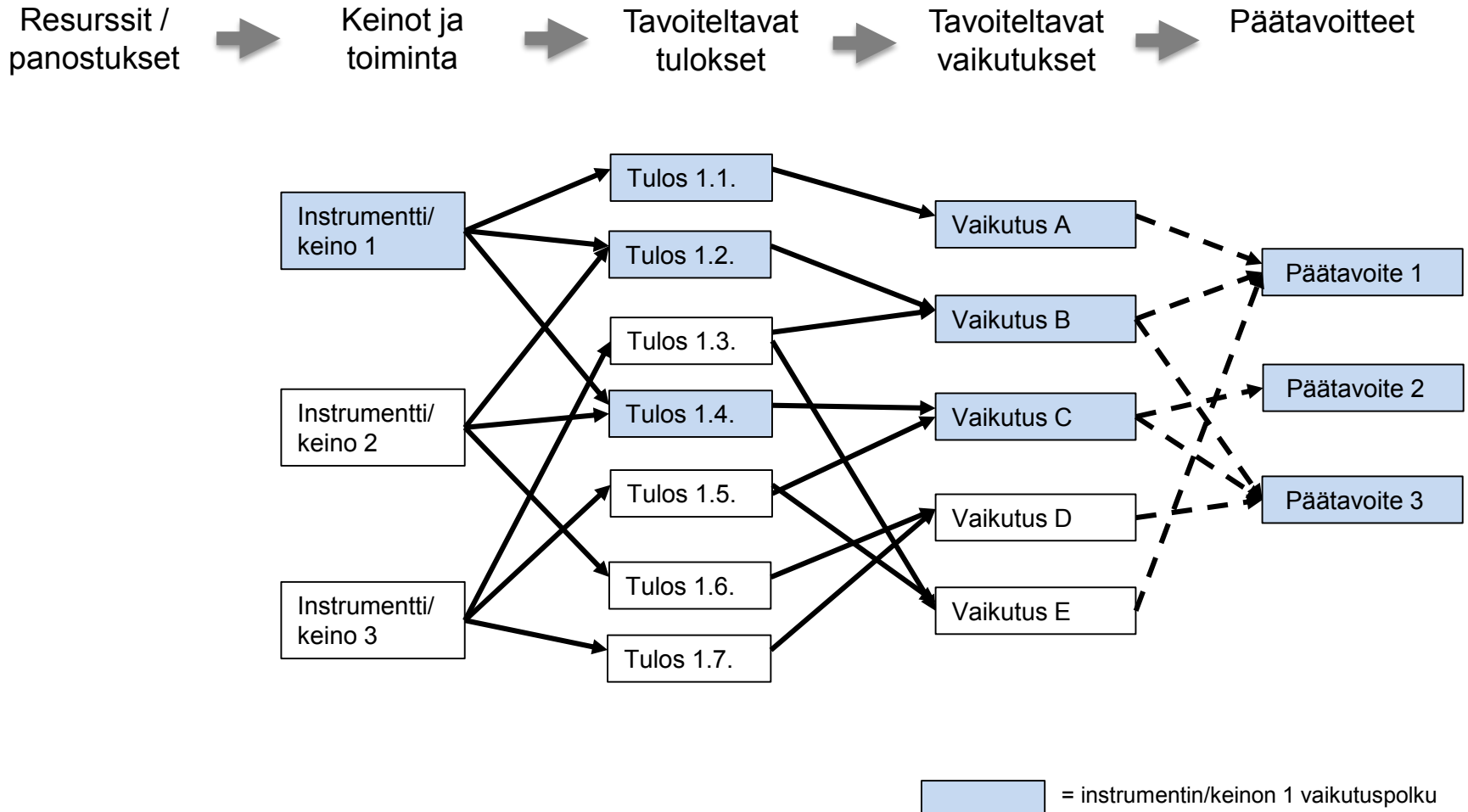
4. Mitä konkreettisia muutoksia/ vaikutuksia päätavoitteiden saavuttaminen edellyttää?

”Tulosten seuraukset”

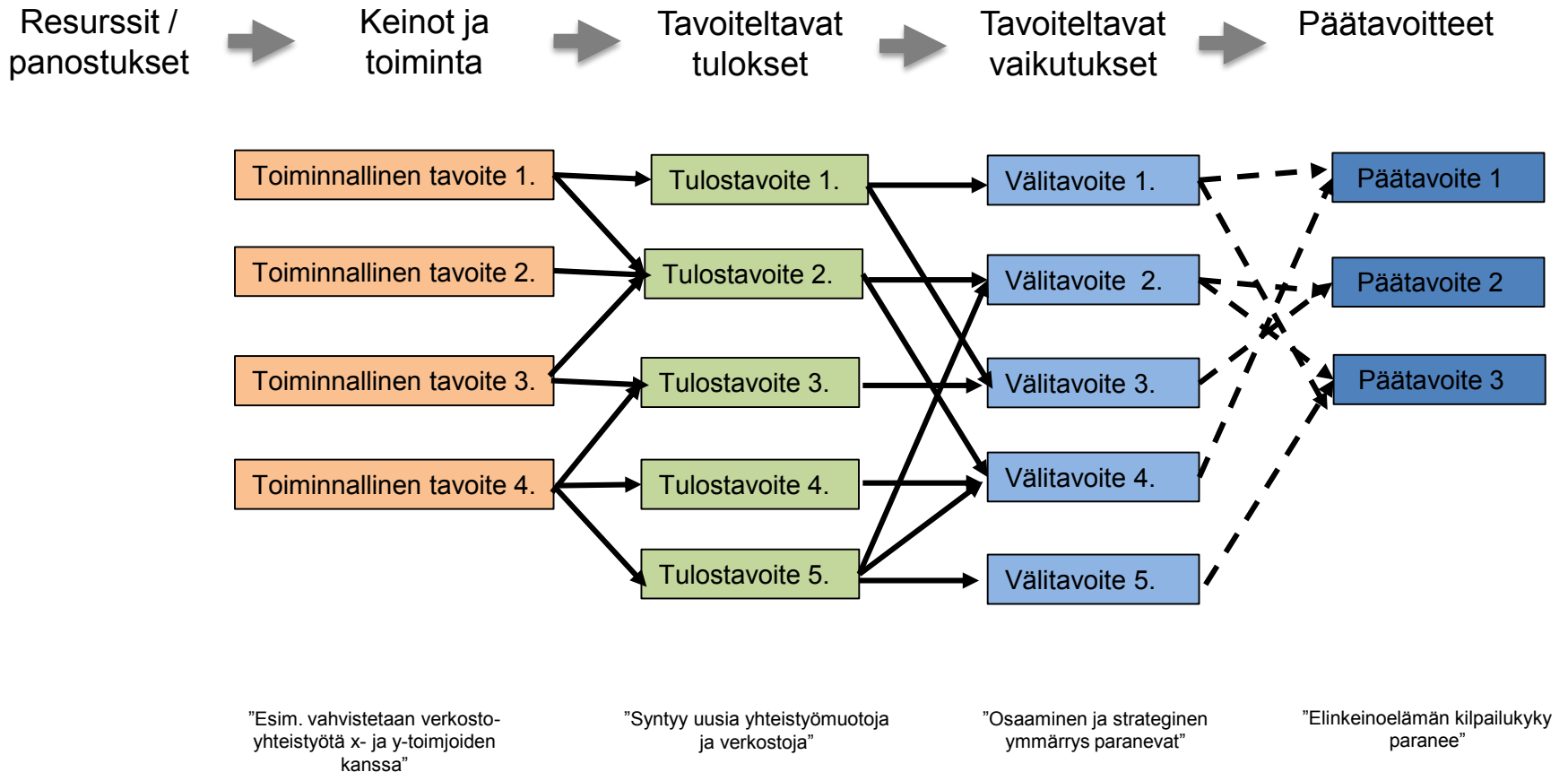
1. Mitä toiminnalla tavoitellaan ja miksi?

”Lopulliset tekemisestä seuraavat vaikutukset”

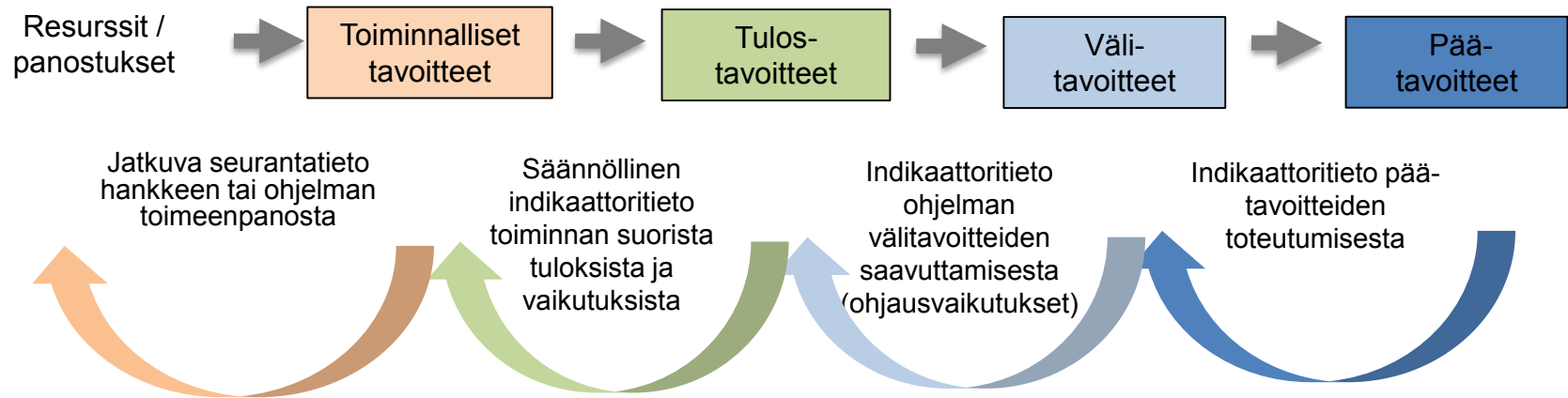
# Vaihe 2. Mallinnetun vaikutusdynamiiikan mukaisten instrumentti-/ keinokohtaisten vaikutuspolkujen määrittäminen



# Vaihe 3. Vaikutusten saavuttamista kuvaavien välitavoitteiden määrittäminen vaikutuspolkukohtaisesti



## 4. Tavoitteiden saavuttamista kuvaavien seurantaindikaattorien määrittelyminen



# Tulosten ja vaikutusten seurannassa käytettävien mittareiden käytön logiikkaa

## Toimintaympäristön kehityksen ennakointi

Strateginen ohjaus

iv. Systemaattinen seurantatieto toimintaympäristön kehityksestä

Toimintaympäristöä ja sen kehitystä mahdollistavat esim. aluekohtainen

Tehdäänkö tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta riittävästi ja tehokkaasti asioita?

Syntyykö vaikutuksia, joihin voidaan vaikuttaa - onko luotu riittävät edellytykset päätavoitteiden saavuttamiseksi?

toiminnan/hankkeen toteutuminen ja vaikuttavuus

i. Jatkuva seurantatieto toimeenpanosta/toteutumisesta

ii. Seurantatieto suorituskykyä ja vaikutuksista välittömät

toiminnan/hankkeen toteutuminen ja vaikuttavuus - erillisvaikutukset ja erillisselvitystä

Panos-indikaattorit

Tuotos-indikaattorit

Kulutus-indikaattorit

vaikuttavuusindikaattorit

Kokeilujen toteutuminen ja vaikuttavuus

Toiminnan tehokkuus

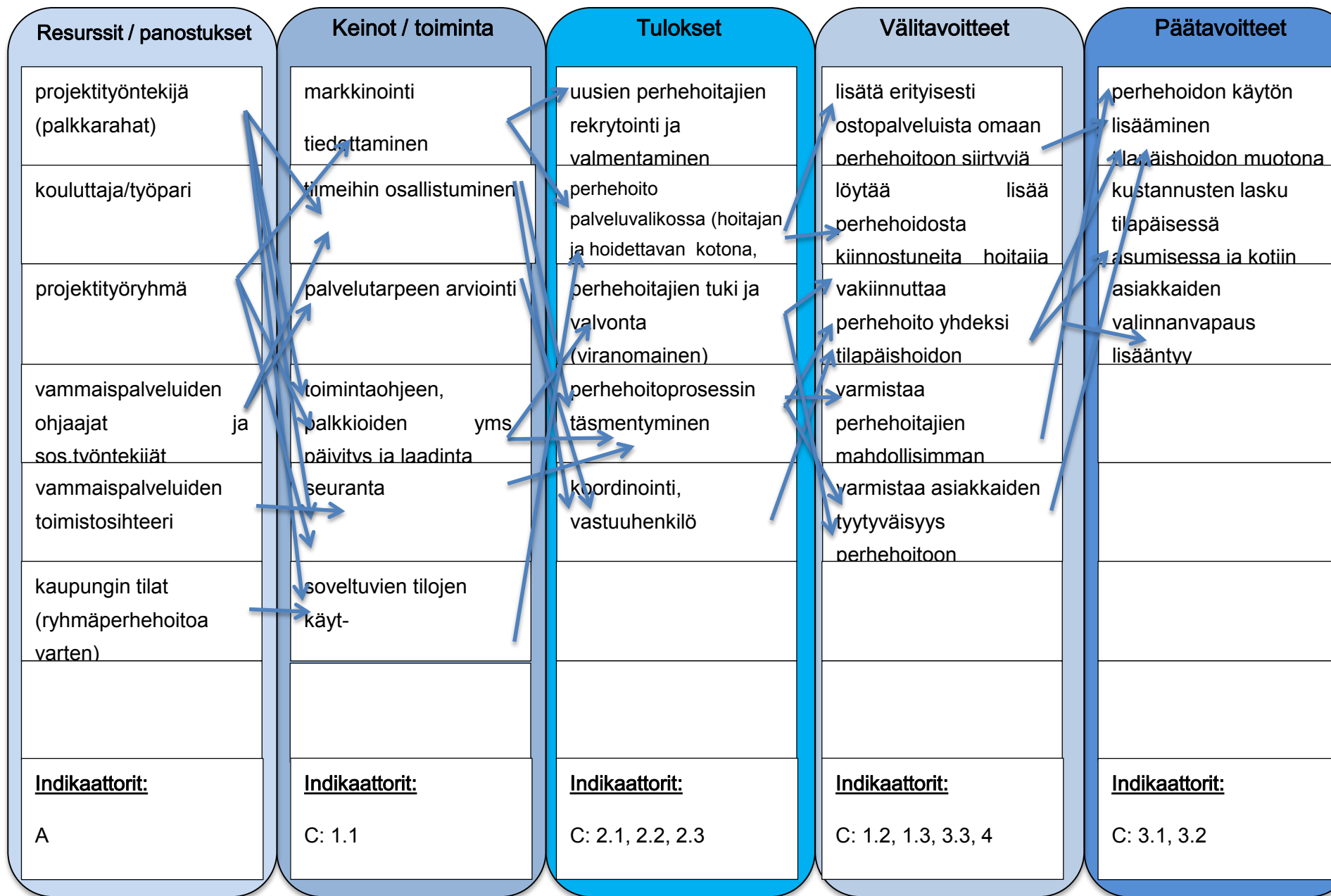
Toiminnan kautta syntyvät tulokset

Aikaansaattujen tulosten luomat edellytykset vaikutusten synnylle

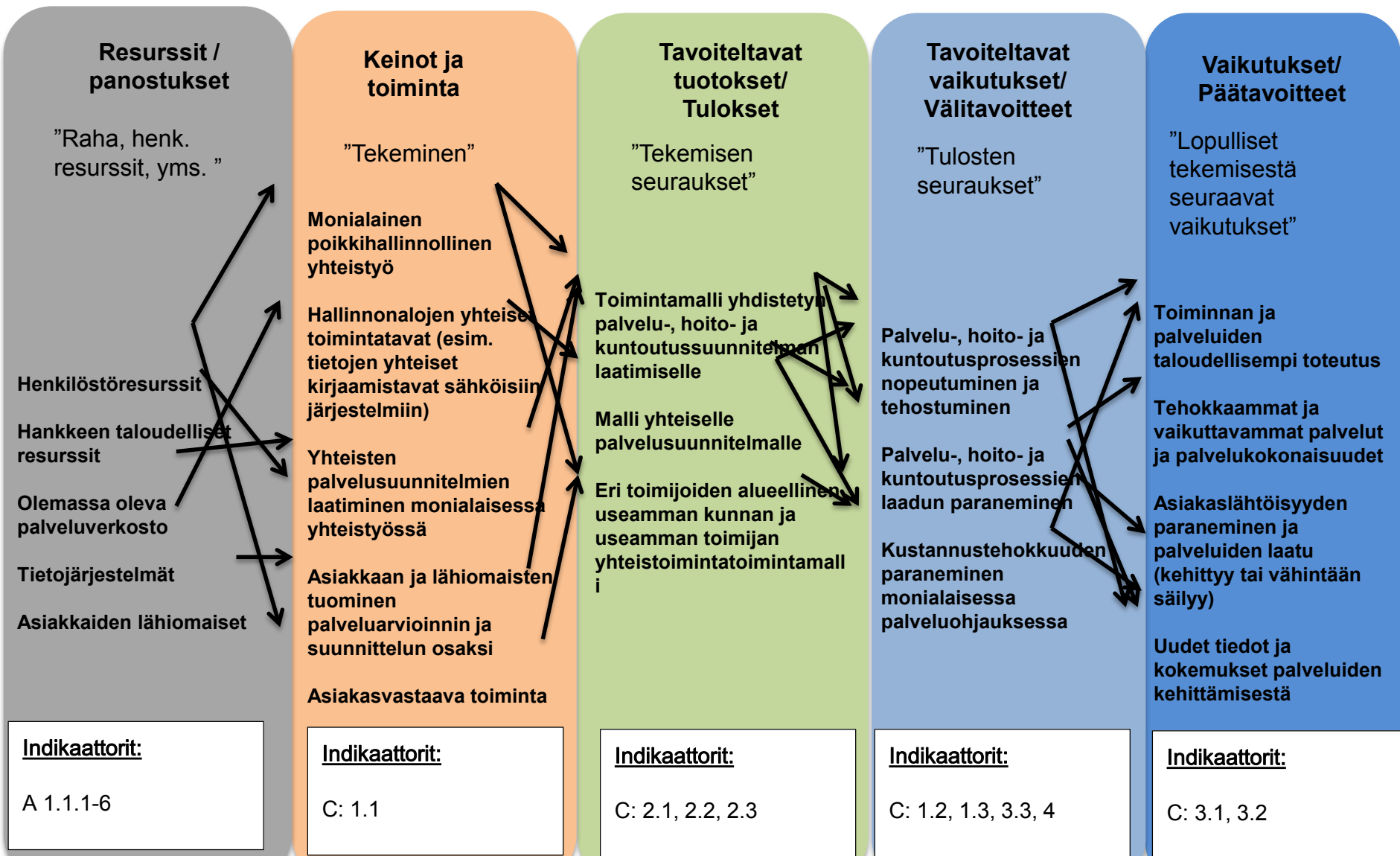
Vaikutusten synnyn ennakointi

Operatiivinen ohjaus

# Esimerkkejä: Vantaan asumispalvelumalli, vammaispalvelut



# Esimerkkejä Hyvinvoinnin integroidusta toimintamalleista





# Ennakoivan arvioinnin seurantamallin ja prosessin etuja

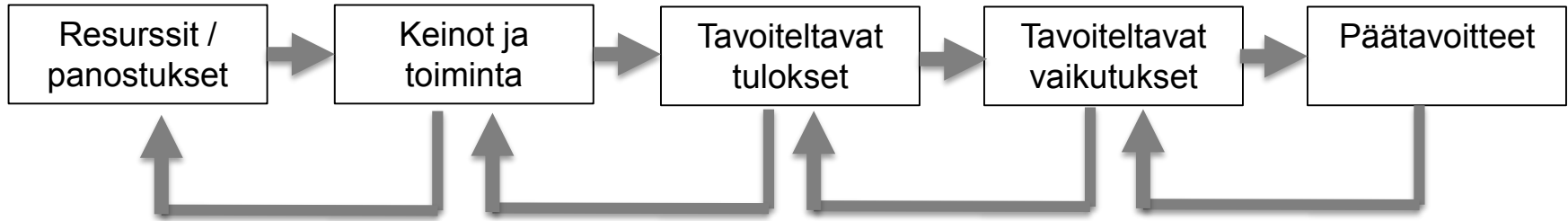
- Kun malli on olemassa ja se laaditaan yhteisesti, kaikilla toimijoilla on ymmärrys siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan sekä millaisen (oman) tekemisen kautta tavoiteltavat vaikutukset syntyvät
- Useissa tapauksissa vaikutukset syntyvät kompleksisen vaikutusdynamiikan kautta pitkällä aikajänteellä. Malli auttaa ymmärtämään vaikutusten syntylogiikkaa ja olemaan ”kärsivällinen” syntyvien vaikutusten suhteen
- Malli tuottaa hankkeiden ja ohjelmien johtamisessa tarvittavaa tietoa ja auttaa hahmottamaan ollaanko hankkeessa oikealla tiellä ja tehdäänkö siinä oikeita asioita ja asiat oikein - tukee ohjelman/hankkeen toteutusta siten, että sen tavoitteet toteutuvat tehokkaasti ja vaikuttavasti
- Malli auttaa tunnistamaan tehokkaat ja vaikuttavat toimintatavat ja keinot sekä auttaa tekemään ennakoivasti korjausliikkeitä
- Malli on itseopettava ja sen laatiminen ja käyttö (palaute) lisäävät ymmärrystä omasta tekemisestä sekä motivaatiota tekemiseen (usein motivaatio loppahtaa, kun oman tekemisen seurantaa ja vaikuttavuusmallinnettua palautetta ei ole). Se lisää eri toimijoiden yhteenkuuluvuutta ja positiivista kehittämishenkeä.
- Vähentää erillisen ulkopuolisen arvioinnin tarvetta.

# KESKUSTELUA

Esimerkkitehtävä:

Kokeilun halutun  
vaikutusdynamiiikan tavoitelähtöinen  
mallinnus

# Kokeilun halutun vaikutusdynamiikan tavoitelähtöinen mallinnus



**6. Mihin resursseja pitää kohdistaa ja voimavaroja suunnata, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja vaikuttavaa**

”Raha, henk. resurssit, yms. ”

**5. Mitä keinoja ja toimintaa tarvitaan haluttujen tulosten saavuttamiseksi?**

- Mitä tuloksia ja vaikutuksia käytössä olevilla keinoilla ja omalla tekemisellä on mahdollista saada aikaiseksi?
- Mitä ko. keinoista ja toiminnasta seuraa suoraan ja välillisesti?
- Ovato olemassa olevat keinot ja tekemisen taso riittäviä haluttujen tulosten ja vaikutusta aikaansaamiseksi?

”Tekeminen”

**2. Mitä konkreettisia tuloksia pitää saada aikaiseksi, jotta tarvittavia vaikutuksia/ muutoksia saadaan aikaan?**

**3. Seuraako tuloksista suoraan tavoiteltavia vaikutuksia (kokeilujen päätavoitteet)?**

- Miten ko. tulokset tukevat tavoiteltavien vaikutusten syntyä?
- Pystytäänkö olemassa olevilla resursseilla ja keinoilla tuottamaan ko. tuloksia?
- Mitkä tulokset on mahdollista saavuttaa omilla keinoilla ja resursseilla?

”Tekemisen seuraukset”

**4. Mitä konkreettisia muutoksia/ vaikutuksia päätavoitteiden saavuttaminen edellyttää?**

- Pystytäänkö näihin vaikuttamaan omalla tekemisellä ja olemassa olevilla keinoilla?
- Mihin muutokseen/ vaikutuksiin omalla tekemisellä pystytään vaikuttamaan?
- Minkälaisia välietappeja/maaleja päätavoitteen saavuttaminen edellyttää?

”Tulosten seuraukset”

**1. Mitä toiminnalla tavoitellaan ja miksi?**

- Pystytäänkö päätavoitteet saavuttamaan suoraan olemassa olevilla keinoilla tai oman tekemisen kautta?
- Tarvitaanko välitavoitteita kuvaamaan sitä miten oman tekemisen ja käytössä olevien keinojen avulla päätavoitteet pystytään saavuttamaan?

”Lopulliset tekemisestä seuraavat vaikutukset”

# Kokeilun vaikutusdynamiikan tunnistaminen ja mallin rungon laatiminen

## Resurssit / panostukset

6. Mitä resursseja kokeilussa on käytettävissä?

### Mittarit?

”Raha, henk. resurssit, yms. ”

## Keinot ja toiminta

5. Mitä keinoja ja toimintaa tarvitaan/ hyödynnetään haluttujen tulosten saavuttamiseksi?

Mitä ko. keinoista ja toiminnasta seuraa suoraan ja välillisesti?

### Mittarit?

”Tekeminen”

## Tavoiteltavat tuotokset/ tulokset

2. Mitä konkreettisia tuloksia kokeilussa pyritään saamaan aikaiseksi, jotta tavoitteet saavutetaan .

Mitä pitää saada aikaiseksi, jotta tarvittavia vaikutuksia/ muutoksia saadaan aikaan?

3. Seuraako tuotoksista ja tuloksista suoraan tavoiteltavia vaikutuksia (kokeilujen päätavoitteet)?

### Mittarit?

”Tekemisen seuraukset”

## Tavoiteltavat vaikutukset/ Välitavoitteet

4. Jos tuloksista ei seuraa suoraan tavoiteltavia vaikutuksia, mitä konkreettisia muutoksia/ vaikutuksia (välitavoitteet) päätavoitteiden saavuttaminen edellyttää?

### Mittarit?

”Tulosten seuraukset”

## Vaikuttavuus/ Päätavoitteet

1. Mitä kokeilulla tavoitellaan?

Mitkä ovat kokeilun päätavoitteet (mitä toimintamallilla tavoitellaan)

### Mittarit?

”Lopulliset tekemisestä seuraavat vaikutukset”

# Mallin ja mittareiden soveltamisen logiikka kokeilun toteutuksen aikana

## Resurssit / panostukset

9. Mihin resursseja pitää jatkossa kohdistaa ja voimavaroja suunnata, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja vaikuttavaa?

”Raha, henk. resurssit, yms.”

## Keinot ja toiminta

7. Ovatko olemassa olevat keinot ja tekemisen taso riittäviä haluttujen tulosten ja vaikutusta aikaansaamiseksi?

8. Minkälaiseen toimintaan kokeilun loppuajana pitäisi erityisesti satsata?

”Tekeminen”

## Tavoiteltavat tuotokset ja tulokset

4. Ovatko aikaansaadut tulokset riittäviä tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta?

5. Jos ei, niin missä asioissa tulosten pitäisi olla parempia?

6. Onko vaikuttavuuden kannalta tärkeimmät tulokset mahdollista saavuttaa olemassa olevilla keinoilla ja resursseilla?

”Tekemisen seuraukset”

## Välitavoitteet

1. Ovatko tavoitteet edelleen relevantteja?

2. Pystytäänkö tavoitteet saavuttamaan olemassa olevilla keinoilla?

3. Jos ei, niin pitääkö keinoja ja resursseja suunnata uudella tavalla? Millä tavalla?

”Tulosten seuraukset”

## Vaikuttavuus/ Päätavoitteet

”Lopulliset tekemisestä seuraavat vaikutukset”

# tempo economics

Mikko Valtakari

040 5691568

[mikko.valtakari@tempoeconomics.fi](mailto:mikko.valtakari@tempoeconomics.fi)