



ENSI- JA
TURVAKOTIEN
LIITTO

VAIKUTTAVUUS ESIIN

Nina Forsström
Janne Pulkkinen
Taina Ruottinen
(toim.)

TYÖN VAIKUTUKSET JA
NIIDEN MITTAAMINEN
JÄRJESTÖISSÄ

SISÄLLYS

Työn vaikutukset ja niiden mittaaminen järjestöissä

Johdanto	5
– Riitta Särkelä, Sari Laaksonen	
1 Työn vaikutuksia ja vaikuttavuutta todentavien kysymysten rakentaminen	8
– Nina Forsström ja Janne Pulkkinen	
2 Asiakastietojärjestelmän ja digitaalisuuden hyödyntäminen tiedon keruussa	12
– Janne Pulkkinen	
3 Osallisuus ja toimintakulttuurin muutos hankkeen kantavina elementteinä	16
– Nina Forsström	
4 Vaikuttavuustietoinen toimintakulttuuri sosiaalialan järjestössä	20
– Sanna Hautala	
5 Vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen – haaste ja mahdollisuus johtamiselle	28
– Arja Kilpeläinen	
6 Kokemuksia Vaikuttavuus esiin -kysymysten käytöstä	32
– Milja Harju	
7 Vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin analysointimallin rakentaminen	36
– Juha Klemelä	
8 Vaikuttavuus esiin -hankkeen merkitys toiminnan laadulle ja kehittämiselle sekä tiedolla johtamiselle	40
– Sari Laaksonen	
9 Toiminnan vaikutusten osoittaminen osana järjestön strategiaa ja vaikuttamistyötä	46
– Riitta Särkelä	
10 Vaikuttavuus esiin -hanke vaikuttavuuden arvioinnin kentällä	52
– Jonna Heliskoski	
Tulevaisuuden näkymiä	58
– Nina Forsström, Janne Pulkkinen, Sari Laaksonen ja Riitta Särkelä	





JOHDANTO

Tavoitteeksi asetettiin vaikutusten arvioinnin kehittäminen ja järjestöjen toiminnan merkityksen osoittaminen

Riitta Särkelä, pääsihteeri • Sari Laaksonen, kehitysohjaaja Ensi- ja turvakotien liitto ry

Ensi- ja turvakotien liitto on 75-vuotias valtakunnallinen lastensuojelun kansalaisjärjestö, joka auttaa vaikeissa ja turvattomissa oloissa eläviä lapsia ja perheitä sekä tekee perheväkivaltaa ehkäisevää työtä. Liitolla on eri puolilla Suomea 30 jäsenyhdistystä, jotka tarjoavat perheiden tarvitsemää ammatillista apua sekä vapaaehtois- ja vertaistukea. Vuonna 2019 yli 16 000 apua tai tukea tarvitsevaa oli mukana toiminnassa. Vuonna 2020 luvut ovat edelleen kasvussa, ja varsinkin chat-auttamisen määrä on moninkertaistunut.

Yhdistykset auttavat perheitä monissa vaikeuksissa. Vanhemmuutta vauva-aikana tuetaan kymmenessä ensikodissa ja kahdessatoista päiväryhmässä. Pidä kiinni -hoitojärjestelmän seitsemässä ensikodissa ja yhdeksässä avopalvelussa yhdistyvät päihdekuntoutus ja vanhemmuuden tuki. Väkivaltaan saa apua 19 turvakodista sekä 22 yhdistyksen väkivaltatyön avopalveluista, jotka auttavat kaikkia väkivallan osapuolia. Vanhemmuutta eron jälkeen tuetaan monin tavoin 21 yhdistyksessä: matalan kynnyksen ryhmissä, erokahviloissa, Eroneuvoissa sekä pitkäkestoisemmissa Vanhemman neuvo -ryhmissä. Lisäksi jäsenyhdistykset

tarjoavat tukea yksinhuoltajille sekä erityisryhmille; tukea saa esimerkiksi synnytysmasennuksessa, vankilaan jouduttaessa ja lapsikaappauksiin liittyvissä kysymyksissä.

Vaikuttavuus esiin -hankkeen synty

Ensi- ja turvakotien liitossa todettiin vuoden 2015 aikana jäsenyhdistysten kanssa, että toiminnan johtamisen, kehittämisen ja laadun näkökulmista tarvitaan tietoa siitä, millaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta liitossa tehdyllä työllä on yhdistysten avun piirissä olevien ihmisten elämään. Tieto koettiin tärkeäksi toiminnan kehittämisen kannalta niin yhdistyksissä kuin keskusjärjestössä. Ilmeistä oli myös se, että järjestöjen oli pystyttävä kertomaan toimintansa merkityksestä ja vaikutuksesta entistä paremmin ja perustellummin toiminnan rahoittajille, palvelujen ostajille ja päätöksentekijöille. Toiminnasta ja sen vaikutuksista kertova tieto oli myös keskeistä Ensi- ja turvakotien liiton ja yleisemminkin järjestöjen vaikuttamistyössä.

Toiminnan arviointi ei vuonna 2015 ollut suinkaan uusi asia Ensi- ja turvakotien liitossa. Vuosien varrella oli tehty useita yksittäisiä ja erillisiä selvityksiä eri työmuotojen vaikutuksista asiakkaiden kannalta ja osoitettu, millaisia muu-

toksia toiminnalla on saatu aikaan asiakkaiden elämässä. Osa niistä on tehty omana työnä, kuten selvitykset mm. taapaispaikkatoiminnasta (Niemi, 2013), vaativasta vauvatyöstä (Kuosmanen, 2012 ja 2016), Alvari-perhetyöstä (Niemi, 2008) ja päihteitä käyttävien perheiden kuntoutuksesta (Andersson, Hyytinen & Kuorelahti, 2013 sekä Pikulinsky & Tammivuori, 2014). Osa on tehty yhteistyössä muiden tahojen kanssa: esimerkiksi Jussi-työn ulkoinen arviointi (Törmälä & Toukola, 2010) sekä selvitykset Pidä kiinni -hoitojärjestelmän vaikutuksista (Leppo, 2012) ja turvakotitoiminnasta (Laitinen & Ojuri, 2015).

Muutaman vuoden välein tehtävät toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnit eivät kuitenkaan olleet liitossa tehdyn arvion mukaan riittävä tapa arvioida toiminnan vaikutuksia ja tehdä sen merkitystä näkyväksi. Vaikuttavuus esiin -hankkeelle haettiin avustusta STEAlta jo vuosille 2016 ja 2017. Hakemuksissa korostettiin, että järjestöjen arkiseen toimintaan tarvitaan systemaattinen ja vaikuttavuustietoa jatkuvasti kokoava työtapo. Ensi- ja turvakotien liiton kehittämishankkeen nähtiin vievän eteenpäin jo eri tahoilla alkanutta vaikuttavuuden arvioinnin kehittämistä, soveltavan kehittämistyössä niissä käytettyjä menetelmiä ja hyödyntävän niiden kokemuksia; tässä mielessä kiinnostavia aiempia hankkeita olivat mm. Kuntaliiton kunnallisen lastensuojelun vaikuttavuuden arviointi, osallistumisen hyödyistä tehty RAY:n barometri sekä Hyvän mitta -hankkeen järjestötyön vaikutusten mittaaminen. Suunnitellun hankkeen kohderyhmänä olivat Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistykset, joissa tuossa vaiheessa oli yli 700 työntekijää, noin 1 600 vapaaehtoista sekä vuosittain yli 11 000 asiakasta. Hankkeen nähtiin hyödyttävän järjestökenttää laajasti, ja hankkeen kehittämis- ja arviointityöstä luvattiin tuottaa tietoa, välineitä ja koulutusta koko järjestökentälle.

Kahdella ensimmäisellä hakukerralla hanketta haettiin viideksi vuodeksi, koska ymmärrettiin, että kyse on erittäin haastavasta ja pitkäjänteistä kehittämistä vaativasta hankkeesta. Molemmilla kerroilla hakemukseen saatiin kielteinen päätös, vaikka rahoittaja piti hanketta sinänsä tärkeänä. Rahoittajan päätöksen perusteluissa korostettiin, että hankkeen hyöty muille järjestöille tulee osoittaa paremmin ja tavoitteita täsmentää. Keskusteluissa STEAn kanssa tuli esille myös se, että enää ei myönnetä juurikaan viiden vuoden hankkeita ja että mahdollisissa hakemuksissa olisi jatkossa hyvä muotoilla tavoitteita niin, että ne voidaan saavuttaa kolmen vuoden aikana ja suunnitella sen jälkeen erillinen jatkohanke.

Ensi- ja turvakotien liitossa emme antaneet kielteisten rahoituspäätösten lannistaa, koska näimme vaikutusten ar-

viointiin liittyvän kehittämistyön välttämättömyyden, ennen kaikkea toteutettuna niin, että se kytketään osaksi arjen työtä. Vuoden 2017 aikana valmistelimme yhdessä jäsenyhteisöjen kanssa uutta hakemusta ja loimme yhteistä orientatiota vaikutusten arvioinnille. Yhteinen tahtotila oli erittäin vahva ja odotukset korkealla, kun teimme hakemusta vuodelle 2018. Kaikki jäsenyhdistykset olivat lähdössä mukaan.

Arvioimme myös niin, että erityisen tärkeää järjestöjen toiminnan merkityksen ja vaikuttavuuden osoittaminen oli sen vuoksi, että käynnissä oli, vaikkakin kangerrellen, historiallisen suuri sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen. Koko järjestökentälle oli iso haaste, miten järjestöjen tuki haavoittavissa olosuhteissa eläville ihmisille saadaan rakentumaan osaksi uutta kokonaisuutta. Ilman järjestöjen toiminnan merkityksen osoittamista päättäjille sitä olisi vaikea tehdä. Taustalla oli myös Riitta Särkelän väitöskirjan analyysi siitä, kuinka sosiaali- ja terveysjärjestöjen asema oli muuttunut merkittävästi vuoden 1990 jälkeen ja 2010-luvulla: järjestöt olivat joutuneet kuntien kumppanuudesta markkinoiden puristukseen. Tulevaisuudessa ei Ensi- ja turvakotien liitto jäsenyhdistyksineen, eivätkä järjestöt laajemminkaan, pärjäisi ilman oman toimintansa merkityksen aikaisempaa parempaa osoittamista. Vaikuttavuus esiin -hankkeesta tuli Ensi- ja turvakotien liiton kannalta oman toiminnan uudistamisen strateginen kehittämishanke.

Vuodelle 2018 tehty hakemus tuotti myönteisen päätöksen. Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteena on ollut kehittää työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa välineet, joilla arvioidaan avun piiriin tulevien tilanteessa, toimintakyvyssä ja koetussa hyvinvoinnissa tapahtuva muutos. Koska asiakkuuden aikainen muutos ei meistä ollut riittävä, tavoitteeksi asetettiin sellaisen digitaalisen välineen kehittäminen, jolla vaikuttavuustietoa voidaan kerätä myös asiakkuuden jälkeiseltä ajalta. Kolmas tavoite oli erittäin tärkeä uuden toimintatavan juurtumisen ja jatkuvuuden kannalta: halusimme kehittää arkiseen toimintaan kytkeytyvän systemaattisen tiedonkeruun tavan, johon jäsenyhteisöjen työntekijät ovat laajasti sitoutuneita. Kaiken tämän kehittämistyön pohjalta tavoitteenamme oli osoittaa toiminnan vaikuttavuus lasten ja aikuisten sekä yhteiskunnan kannalta ja hyödyntää tietoa johtamisessa, kehittämisessä ja vaikuttamisessa. Tavoitteet olivat erittäin kunnianhimoiset ja vaativat.

Hanketta haettaessa tiedostettiin, että yhteisten ja luotettavien toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin välineiden kehittäminen, testaus ja käyttöönotto sekä systemaattisen arvioivan toimintakulttuurin kehittäminen valtakunnalliselle jäsenyhdistyskentälle ovat selkeästi toiminnan perinteistä arviointia ja kehittämistä suurempi ja

vaativampi tehtävä. Ymmärrettiin, että hyvin onnistuessaankin se tulee viemään erittäin todennäköisesti enemmän kuin kolme vuotta. Rahoitus Vaikuttavuus esiin -hankkeelle saatiin kolmeksi vuodeksi, vuosille 2018–2020. Siihen kytkeytyi myös tutkimuksellinen yhteistyö Lapin yliopiston sosiaalityön laitoksen kanssa. Kaikki 30 jäsenyhdistystä lähtivät mukaan hankkeeseen, ja ilmassa oli suurta intoa. Kolmas hakukerta tarkoitti myös sitä, että hyvää yhteistä orientaatiota etenkin yhdistysten johdon keskuudessa oli syntynyt jo ennen hankkeen varsinaista käynnistymistä.

Hankkeen rakenne ja eteneminen

Hankkeeseen palkattiin kaksi työntekijää, jotka koordinoivat jäsenyhdistyksissä ja keskusjärjestössä tehtävää kehittämistyötä. Työtä tuki rakenne, johon kuului yhdistyskohtaisia kehittämispäiviä ja keskusjärjestön asiantuntijafoorumeita, eri yhdistysten edustajista koottuja kehittäjäryhmiä sekä kahdesti vuodessa pidettävät kahden päivän työkokoukset, joissa koottiin tehtyä työtä yhteen ja valmisteltiin seuraavia askeleita. Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

Hankkeen aluksi keskityttiin keskeisten arviointikysymysten löytämiseen (luku 1), sitten niiden rakentamiseen osaksi asiakastietojärjestelmää (luku 2). Kolmantena vaiheena oli kertyvän aineiston analysoinnin pilotointi ja kehittäminen (luku 7). Eri osioiden eteneminen limittyi toisiinsa, ja koko hankkeen ajan rakennettiin arvioivaa toimintakulttuuria (luku 4).

Tämän julkaisun tavoitteena on analysoida eri näkökulmista sitä, mitä kaikkea olemme hankkeen kolmen ensimmäisen vuoden aikana oppineet, ja nostaa esiin myös sitä,

mitä meidän pitää vielä yhdessä kehittää, jotta voimme saavuttaa päämäärämme.

Hankkeen työntekijät ja tutkijat kuvaavat edellä mainitusti hankkeen toteutusta ja sen lisäksi yhdistykset sitä, miten kehitetyt arvioinnin välineet istuvat arjen työhön ja millainen on johtamisen rooli arvioivan työkalutuurin rakentamisessa.

Julkaisussa tarkastellaan kertyvän tiedon hyödyntämistä ja vaikuttavuusajattelun kehittymistä kolmesta näkökulmasta:

- Vaikuttavuus esiin -hankkeen merkitys toiminnan laadun ja kehittämisen sekä tiedolla johtamisen kannalta
- vaikutusten arviointi osana järjestöjen strategian toteuttamista ja vaikuttamistyötä sekä
- Vaikuttavuus esiin -hanke vaikuttavuuden arvioinnin kentällä.

Julkaisu päättyy tarkasteluun siitä, mitä hankkeessa on opittu tulevaisuutta varten.

Osa kirjoittajista on hankkeen aikana ollut erittäin tiiviisti mukana hankkeen johtamisessa, kehittämistyössä ja uudelleen suuntaamisessa tarpeen mukaan. Osa kirjoittajista on ollut toteuttamassa hanketta yhdistyksissä eri rooleissa ja osa puolestaan yhteistyökumppaneina sekä ohjausryhmän jäsenenä mahdollistamassa hankkeen onnistunutta etenemistä. Jokainen artikkeli on itsenäinen ja kirjoittajansa näköinen. Tavoitteena on, että ne tuovat moniäänisesti erilaisia näkökulmia hankkeen seuraavan vaiheen jatkokehittämisen tueksi ja ennen kaikkea muille järjestöille vinkiksi vastaavaan kehittämistyöhön.



OHJAUS-
RYHMÄ

Hankkeen ohjausryhmä kokoontui neljästi vuodessa, ja siihen kuuluivat

- Riitta Särkelä *pääsihteeri*, Ensi- ja turvakotien liitto, puheenjohtaja
- Nina Forsström *projektipäällikkö*, Ensi- ja turvakotien liitto, sihteeri
- Janne Pulkkinen *projektiasiantuntija*, Ensi- ja turvakotien liitto, sihteeri
- Elina Aaltio *väitöskirjatutkija*, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos / Jyväskylän yliopisto
- Katja Hadjari *talous- ja hallintojohtaja*, Helsingin ensikoti ry
- Sanna Hautala *sosiaalityön professori*, Lapin yliopisto
- Jonna Heliskoski *johtava asiantuntija*, Sitra / toimitusjohtaja Leadcons Oy
- Arja Kilpeläinen *palvelupäällikkö*, Lapin ensi- ja turvakoti ry
- Sari Laaksonen *kehitysohjaaja*, Ensi- ja turvakotien liitto
- Laura Piirainen/Mari Manninen, *toiminnanjohtaja*, Äidit irti synnytysmasennuksesta - ÄIMÄ ry
- Katariina Somu/Aki Siltaniemi, *järjestöpäällikkö*, Ensi- ja turvakotien liitto
- Saila Tykkyläinen *social impact expert*, Vaikuttava yritys.



TYÖN VAIKUTUKSIA
JA VAIKUTTAVUUTTA
TODENTAVIEN
KYSYMYSTEN
RAKENTAMINEN

Nina Forsström ja Janne Pulkkinen

Työn vaikuttavuuden selvittämisessä tarvitaan oikeita mittareita. Niitä valittaessa on tiedettävä, mitä mitataan, keneltä kysytään sekä missä ja miten mittauksia on tarkoitus toteuttaa. Samoin on tiedettävä, mihin tarkoitukseen tietoja käytetään ja millaisilla resursseilla mittauksia on nyt ja tulevaisuudessa tarkoitus tehdä ja analysoida.

Kysymysten pohjana vaikutusten ketju ja työn eri teemat

Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteena oli luoda yhdistysten arkeen mahdollisimman helppokäyttöinen väline, joka todentaa asiakkaiden hyvinvoinnissa, elämäntilanteessa ja toimintakyvyssä tapahtuvia muutoksia. Käytännössä tämä tarkoitti sekä arjen asiakastyöhön sopivien kysymysten ja mittariston kehittämistä että sellaisen välineen rakentamista, jonka avulla vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Tärkeää oli myös se, että tieto saadaan mahdollisimman hyvin kerättyä osaksi asiakkaan tietoja myöhemmin tehtävää analysointia ajatellen.

Ryhdyttyessä rakentamaan vaikuttavuutta todentavia kysymyksiä on tärkeää ymmärtää muutamia vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin kannalta keskeisiä näkökulmia. Yksi tapa lähestyä vaikuttavuutta on tarkastella sitä vaikutusketjun avulla (Heliskoski ym., 2018). Ketjussa vaikuttavuus syntyy työhön käytettyjen resurssien ja siitä saatujen muutosten myötä.

Tämä niin kutsuttu IOOI-malli (input – output – outcome – impact) oli Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeen peruslähtökohtana, kun työn vaikutuksia arvioitiin kysymyksiä alettiin luoda. Vaikuttavuuden arvioinnissa on tärkeää ymmärtää ilmiöt ja niihin vaikuttavat juurisyyt, joihin työllä pyritään vaikuttamaan. Ymmärryksen avulla on mahdollista määritellä vaikuttavuustavoitteet, joihin saatuja tuloksia verrataan.

Vaikuttavuuden todentamisessa aikaväli on pitkä. Keskipitkään vaikuttavuuden arviointiin tarvitaan eri näkemysten mukaan tietoa noin 3–5 vuoden ajalta ja pitkään arviointiin yli 5 vuoden ajalta. Vaikuttavuus koostuu siis pitkällä aikavälillä sarjasta muutoksia, jotka ovat kytköksissä muun muassa

ympäristöön sekä muihin auttaviin tahoihin ja prosesseihin. Tämän vuoksi päivittäisessä työssä on keskityttävä aluksi luomaan vaikutusten eli muutoksen arviointiin soveltuvia mittareita, keräämään muutostietoa kärsivällisesti, analysoimaan tietoa ja sitä kautta todentamaan muutos.

ARJEN TYÖN NÄKÖKULMASTA OLI TÄRKEÄÄ, ETTÄ MITTARIN KYSYMYKSET

1. arvioivat ihmisen hyvinvointia kyselyhetkellä riittävän laadukkaasti,
2. ovat helposti toteutettavissa useammin kuin kerran, mieluiten mahdollisimman useasti, jotta vastausten välistä muutosta voidaan arvioida eri kohdissa asiakkuutta ja myös asiakkuuden jälkeen,
3. tukevat asiakkaan tai palveluun tulevan omaa osallisuutta ja ovat helposti ymmärrettäviä ja
4. tukevat työntekijää asiakaskohtaisesti arjen työssä, mutta ovat samalla sellaisia, että vastauksista pystyy tekemään yhteisiä analyysejä valituilla joukoilla ja aika väleillä ja että vastauksia pystyy tarvittaessa vertaamaan muihin taustamuuttujiin.

Sopivia kysymyksiä etsittiin yhteistyössä Ensi- ja turvakotien liiton työntekijöiden kanssa. Sadoista esiin nostetuista kysymyksistä pystyttiin löytämään keskeisiä teemoja, jotka yhdistävät monimuotoista työkenttää. Näitä teemoja olivat arjen sujuvuus, sosiaaliset suhteet, elämän merkityksellisyys, turvallisuus, vanhemmuus, verkostot, elämäntilanne sekä taloudellinen tilanne.

Teemat ja hankkeen perusajatus asiakkaan kyvystä arvioida itse omaa tilannettaan olivat sovitettavissa yleisiin hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja elämänlaadun kuvauksiin ja teorioihin. Hankkeessa hyvinvoinnin ja toimintakyvyn rakentumista arvioitiin muun muassa WHO:n määritelmien ja yleisten hyvinvointiteorioiden (mm. Allardt, Fattore ym.) mukaan sekä kuntoutumisen ja vaikuttavuuden näkökulmista (mm. International classification of functioning, disability and health).

Tärkeitä valintoja

Erilaisia hyvinvointia, elämäntilannetta ja toimintakykyä arvioivia mittareita on olemassa lukemattomia. Mittareita valittaessa on tiedettävä, mitä mitataan, keneltä kysytään sekä missä ja miten mittauksia on tarkoitus toteuttaa. Yhtä lailla on tärkeää tietää, mihin tarkoitukseen mittareilla koottua tietoa käytetään ja millaisilla resursseilla mittauksia on nyt ja tulevaisuudessa tarkoitus tehdä ja analysoida.

Hankkeen alussa näiden valintojen tekemiseen käytettiin paljon aikaa. Valintojen äärelle pysähdyttiin erilaisilla kokoonpanoilla. Hanketyöntekijät toimivat prosessin edistäjinä yhdessä kehittäjäryhmäläisten eli kaikista 30 jäsenyhdistyksestä koottujen arjen työntekijöiden kanssa. Oman näkökulmansa ja tutkimuksellisen osaamisensa mittareiden valintaan toivat hankkeen ohjausryhmäläiset. Ja kun arjen työssä toimivien kysymysten valitsemisen aika tuli, osallistuivat siihen myös yhteisöjen työntekijät yhdistysvierailujen yhteydessä.

Jaoinme työskentelymme viiteen eri osa-alueeseen. Kaiken tekemisen halusimme pohjaavan Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistysten arvoihin: osallisuuteen, turvallisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, inhimillisyyteen ja rohkeuteen. Koska toiminnan keskiössä olisivat asiakkaamme, päätimme selvittää, miten he haluaisivat tulla tavoitetuiksi ja kuinka he

toivoisivat kysymyksiä heiltä kysyttävän. Tutustuimme aikaisempiin toimintakyky-, hyvinvointi- ja elämänlaatumittareihin selvittääksemme niiden hyödynnettävyyttä. Halusimme työmmä taustalle myös teoreettista pohjaa. Määrittelimme siis hankkeen keskeisiä käsitteitä ja paneuduimme hyvinvointiteorioihin.

Hankkeen tarkoitus oli ensisijassa kehittää välineet Ensi- ja turvakotien liiton omien jäsenyhdistysten käyttöön hyödyntäen asiakastietojärjestelmää, joka kaikilla toimijoilla on käytettävissä. Asiakkaiden lisäksi jokaisen työntekijän sitoutumisella työskentelyyn tulisi olemaan merkittävä rooli välineiden käytössä ja aineiston kerryttämisessä. Oli luonnollista, että työntekijät osallistuivat kysymysten tekemiseen ja näkökulmien valintaan.

Ensimmäiset valinnat kohdistuivat siihen, mitä mitataan. Hankesuunnitelmassa näkökulmaksi oli määritelty asiakkuuden jälkeisen vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen. Melko pian kuitenkin totesimme, etteivät asiakkaan kokemukset omassa hyvinvoinnissaan, toimintakyvyssään ja elämäntilanteessaan tapahtuvista muutoksista tule näkyviin, jollei niitä mitata myös asiakkuuden aikana. Merkittävä arvovalinta oli myös asiakkaan oman kokemuksen painottaminen – halusimme kysyä häneltä: ”Mitä sinulle kuuluu?” Emme siis kysyneet, mitä mieltä hän on saamastaan palvelusta tai sen toteuttamisesta. Toistuva mittaaminen asiakkuuden aikana ja asiakkaan oman kokemuksen painottaminen vaikuttivat siihen, että kysymyksiä ei saisi olla kovin paljon.

Lähdimme tutkimusmatkalle usean kansallisen ja muutamien kansainvälisen toimintakykyä, hyvinvointia ja toimintakykyä mittaavan kyselyn maailmaan. Pelkästään kansallisia mittareita löytyi reilut sata. Tutustuimme joihinkin käytössä oleviin ja hyväksi todettuihin mittareihin, ja teimme lyhyen arvion niiden käytettävyydestä hankkeessa. Merkitsimme niistä muistiin kysymyksiä, joita voisimme käyttää omien kysymystemme laadinnassa. Yksittäisten kysymysten kerääminen johtui siitä, että melko pian huomasimme kunkin kyselyn lähestyvän haluamaamme aihetta vain jostakin näkökulmasta. Lisäksi kussakin valmiissa versiossa kysyttäviä kysymyksiä oli liian paljon, jotta ne olisivat toistettavissa riittävän usein ja helposti. Osan mittareista hylkäsimme siksi, että niiden käyttäminen olisi edellyttänyt erillistä lisenssiä.



Merkittävä arvovalinta oli asiakkaan oman kokemuksen painottaminen – halusimme kysyä: ”Mitä sinulle kuuluu?”

Työntekijöiden tärkeä rooli

Hankkeen keskeisiä käsitteitä ovat systemaattisuus ja osallisuus. Tavoitteena oli saada aikaan työtap, jossa vaikuttavuustietoa kerätään uusien välineiden avulla systemaattisesti ja jossa työntekijöiden osallisuus ja sitoutuminen ovat keskiössä. Siksi jokaisessa prosessin vaiheessa kehittäjäryhmäläiset, yhdistysten keskuudestaan valitsemat edustajat sekä työntekijät osallistuivat hanketyöntekijöiden vierailujen yhteydessä kysymysten laadintaan.

Työntekijöitä pyydettiin kirjoittamaan fläppitauluille kysymyksiä, joilla heidän kokemuksensa mukaan saadaan tietoa asiakkaan hyvinvoinnista, toimintakyvystä ja elämäntilanteesta. Kysymyksiä, joista suurinta osaa työntekijät käyttivät osana asiakastyötään, kertyi toista sataa. Keskusteluissa ja kysymyksissä oli nähtävissä vahva työmuotokeskeisyys; koettiin tärkeäksi, että käyttöön tulevat kysymykset olisivat liitettävissä juuri siihen aihealueeseen, josta asiakas apua hakee.

Kysymysten valinta

Eri vaiheiden jälkeen oli aika ryhtyä valitsemaan eri mittareista ja työntekijöiden kokoamista kysymyksistä ne, joita lähtisimme hankkeessa pilotoimaan. Tässä vaiheessa hankkeen ohjausryhmä toimi tärkeänä apuna. Aluksi kysymyksistä poistettiin sellaiset, joita ei jollakin numeerisella arvolla pysty mittaamaan. Työntekijöiden kokoamissa kysymyksissä oli paljon sanoja, jotka liittivät kysymyksen vain tiettyyn työmuotoon. Tarkemmin tutkailtaessa kysymyksissä oli kuitenkin havaittavissa samankaltaisuutta työmuodosta riippumatta. Päädyimme luokittelemaan kysymykset kolmeen ryhmään, joiden avulla voisimme tehdä näkyväksi muutokset asiakkaan kokemassa hyvinvoinnissa, elämäntilanteesta ja toimintakyvystä.

Kysymyksiä luotaessa pohdimme myös sitä, miten erilaiset sanamuodot vaikuttavat vastaamiseen ja haluttuihin tuloksiin ajatuksella ”sitä saat, mitä mittaat”. Halusimme, että väittämät olisivat mahdollisimman positiivisesti värittyneitä, helposti ymmärrettäviä sekä mahdollisimman vähän tulkinnanvaraisia. Mittaroinnissa pyrimme siihen, että kysymysten asteikko olisi alhaalta ylöspäin nouseva – negatiivisesta kohti positiivista.

Lähde

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit – Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Julkaisusarja: Sitran selvityksiä 130. Helsinki: Sitra.

YKSILÖTYÖSSÄ OLEVILLA AIKUISIASIAKKAILLA ON KÄYTÖSSÄ SEURAAVAT VIISI KYSYMYSTÄ:

1. Kuinka paljon asia, jonka vuoksi tulit palveluun, häiritsee elämääsi?
2. Miten suoriudut päivittäisistä toimitasi ja tehtävistäsi?
3. Kuinka tyytyväinen olet ihmissuhteisiisi?
4. Kuinka turvallisesti koet olosi?
5. Olen tuntenut itseni toiveikkaaksi tulevaisuuden suhteen

Kysymykset noudattavat kolmea valittua näkökulmaa, ja niistä on löydettävissä Ensi- ja turvakotien liiton arvot sekä kaikille työmuodoille yhteinen teema – turvallisuus. Kysymysten käytettävyyden vuoksi emme ottaneet käyttöön mitään valmiina olevaa mittaria, mutta kolme ensimmäistä kysymystä ovat samoja kuin aiemmissa kansallisissa mittareissa.

Hyvien kokemusten myötä kysymyksiä ryhdyttiin hankkeen loppuvaiheessa kehittämään myös matalan kynnyksen toimintoihin, neuvonta- ja ohjauspuheluihin sekä chat-palveluihin. Näiden palveluiden kysymykset noudattelevat samaa kolmea näkökulmaa, ja ne ovat tunnistettavissa ”saman perheen jäseniksi” kuin aikuisilla käytössä olevat kysymykset. Tätä kirjoitettaessa myös lasten kokemusten näkyväksi tekeminen on aloitettu; hekin ovat saamassa omat ikäryhmänsä mukaiset kysymykset. Eri-ikäisille lapsille soveltuvien kysymysten laatiminen on kuitenkin niin haastava tehtävä, että niiden testaamiseen ja vakioimiseen tarvitaan enemmän aikaa kuin tässä hankkeessa on käytettävissä.



ASIAKASTIETO-
JÄRJESTELMÄN
JA DIGITAALISUUDEN
HYÖDYNTÄMINEN
TIEDON KERUUSSA

Janne Pulkkinen

Jotta muutosta pystytään todentamaan, samoista asioista täytyy saada tietoa asiakkuuden eri vaiheissa sekä vielä asiakkuuden jälkeenkin. Sen vuoksi todettiin, että kysely olisi parasta yhdistää Ensi- ja turvakotien liitossa käytössä olevaan asiakastietojärjestelmään. Jotta kyselyyn olisi mahdollisimman helppo vastata ja tieto olisi yhdistettävissä muuhun tietoon, asiakastietojärjestelmän rinnalle rakennettiin pilvipalvelin pohjainen kyselylomake.

Kysely yhdistetään asiakastietojärjestelmään

Vaikuttavuustiedon kerääminen asiakastietojärjestelmien avulla on ollut tuttua jo pitkään terveydenhuollon puolelta. Systemaattisen tiedonkeruun avulla on saatu tietoa sekä lyhyt- että pitkäaikaisista vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. Jotta sama olisi mahdollista sosiaalialan järjestöissä, Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteisiin kirjattiin digitaalisen tiedonkeruuvälineen rakentaminen. Sen tehtävänä on koota tietoa asiakkuuden aikana ja erityisesti sen jälkeen tapahtuvasta muutoksesta sekä antaa tietoa järjestöissä tehtävän auttamistyön vaikutuksista.

Vaikuttavuus esiin -hankkeen alussa kartoitettiin ensimmäisessä luvussa mainittujen kyselylomakkeiden ohella myös erilaisia tapoja ja välineitä, joilla tietoa asiakkuuden aikana tapahtuneista muutoksista voitaisiin kerätä. Toisin kuin useissa muissa vaikuttavuuden mittauksissa, hankkeessa päädyttiin jo varhain siihen, että kertaluontoisuuden sijaan tietoa avun piiriin tulevien hyvinvoinnista ja elämäntilanteesta kerätään systemaattisesti useaan kertaan, jotta muutostietoa voitaisiin tarkastella eri vastauskertojen avulla.

Ensi- ja turvakotien liitossa työskennellään vaikeiden teemojen kuten lähisuhdeväkivallan ja päihdevanhempien auttamisen parissa, ja asiakkuudet ovat lyhyimmillään vain muutaman tapaamiskerran mittaisia. Tiedossa oli myös, että Ensi- ja turvakotien liiton asiakkailta kerätään asiakkuuksien aikana muutakin tietoa, kuten palautteita, joten jo alusta asti tavoitteena oli mahdollisimman helposti arjen työssä käytettävä, toistuvia kyselyitä mahdollistava ja turvallinen tapa kerätä tietoa, joka ei veisi liikaa aikaa asiakastapaamisista.

Saman henkilön useiden eri vastausten yhdistämistarpeen ja tietoturvan vuoksi tuli melko pian selväksi, että kyselyn toteuttaminen ei onnistuisi tavallisten kyselyohjelmien avulla. Samoin oli asiakkuuden jälkeisen tiedonkeruun laita. Sen vuoksi todettiin, että kysely olisi parasta yhdistää Ensi- ja turvakotien liitossa käytössä olevaan asiakastietojärjestelmään. Sen ansiosta vaikuttavuustiedon kerääminen onnistuisi myös normaalin päivittämisen kirjaamisen yhteydessä.

Ensi- ja turvakotien liitto on tehnyt tiivistä kehittämistyötä Sofia-asiakastietojärjestelmän kehittäjän Netproce Oy:n kanssa. Tämän vuoksi yritys tuli luonnolliseksi yhteistyötahoksi myös vaikuttavuustiedon keräämisessä. Netproce Oy oli ollut mukana Ensi- ja turvakotien liiton Kanta I- ja Kanta II -hankkeissa, ja Sofia-asiakastietojärjestelmä on ensimmäinen järjestöjen käyttöön kehitetty järjestelmä, joka on yhteensopiva Kanta-tietokannan kanssa. Vaikuttavuus esiin -hankkeen kyselylomakkeiden kehittämistyössä on koko ajan ajateltu myös sopivuutta Kanta-tietokantaan ja soveltuvuutta yleiseen sosiaalihuollon asiakasasiakirjojen täyttämiseen.

Asiakastietojärjestelmän käyttäminen tiedonkeruussa koettiin hyväksi ratkaisuksi myös sen vuoksi, että tällöin vaikutustieto on jatkossa yhdistettävissä muuhun järjestelmään kertyvään tietoon, kuten asiakkaiden taustatietoihin ja työmuotokohtaisiin, ilmiöperustaisiin tietoihin. Tietoa pystytään keräämään, analysoimaan ja hyödyntämään niin yksilöittäin, yksiköittäin ja työmuodoittain kuin koko Ensi- ja turvakotien liiton yhteisellä tasolla. Ensi- ja turvakotien liitossa asiakastietojärjestelmään rakennettua tiedonkeruuvälinettä on tehty tiiviissä yhteistyössä keskusjärjestön ja koko liiton väen kanssa.

Rakentamisen vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa asiakastietojärjestelmään luotiin muistio, jossa oli aiemmin kehitetyt viisi kysymystä ja tila, johon työntekijä voi merkitä asiakkaan vastauksen eli vastausarvon (asiakas vastaa kysymyksiin numeroilla 1–5; 1 = erittäin vähän/huonosti, 5 = erittäin paljon/hyvin). Eri vastauskerrat ja niiden arvot piirtyvät kuvioon alla olevan kuvan mukaisesti. Vaikuttavuus esiin -muistio tuli muiden toimintojen kirjaamiseen tehtyjen muistioiden, kuten raporttien, rinnalle. Muistioon piirtyvästä diagrammista työntekijä voi esimerkiksi yhdessä asiakkaan kanssa seurata hänen edistymistään asiakkuuden aikana. Vastausarvoihin on merkitty diagrammissa aikaleimoina vastausten päivämäärät.

Toisessa vaiheessa muistion rinnalle rakennettiin oma pilvipalvelin pohjainen kyselylomake, jonka linkin työntekijä pystyy lähettämään suoraan asiakastietojärjestelmästä tekstiviestillä haluttuun puhelinnumeroon. Tällöin asiakas pystyy vastaamaan kysymyksiin itselleen sopivana ajankohdantana itsenäisesti. Tekstiviestin linkissä ei näy lähettäjän nimeä; näin esimerkiksi väkivaltaa kokeneiden turvallisuus tulee huomioiduksi, kun tiedetään, että väkivaltaiset henkilöt voivat kontrolloida uhrinsa puhelin- ja muuta käyttäytymistä. Vastaaminen on mahdollista millä tahansa internet-yhteydessä olevalla laitteella.

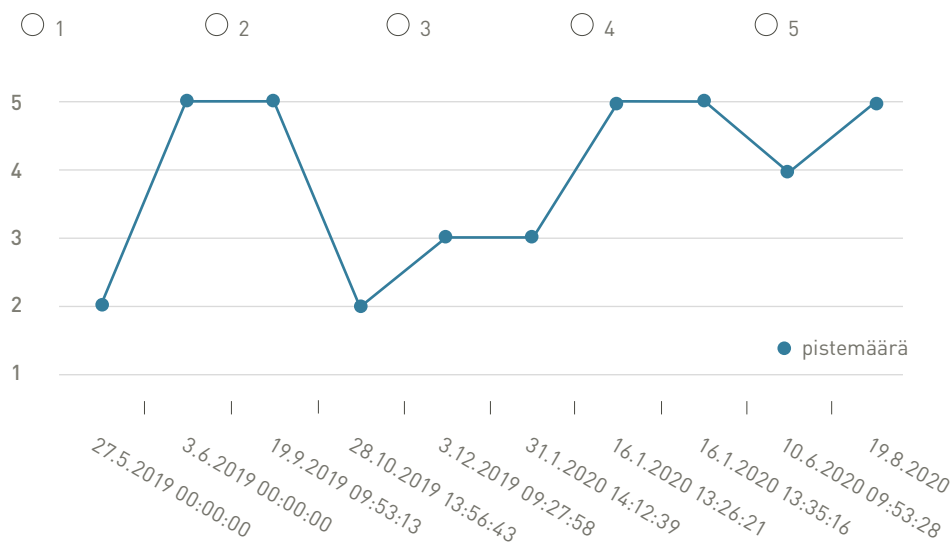
Myös järjestön ryhmätoimintojen kysymyksiin sekä puhelinpalveluiden ja tapahtumien kysymyksiin voi vastata mobiilisti. Esimerkiksi neuvontapuheluiden työntekijä voi pyytää lupaa lähettää kyselylinkin numeroon, josta soitto tuli. Tällöin vastaukset käsitellään anonyymeinä, eikä tiedon keräämiseen tarvita asiakkuutta.

Ryhmissä ja tapahtumissa samaan lomakkeeseen voi käydä vastaamassa useampi henkilö, ja vastausarvot piirtyvät pylväskuvajoina tarkasteltaviksi siten, että pylväät näyttävät, kuinka monta eri vastausarvoa on annettu.

Ensi- ja turvakotien liiton yhtenä strategisena tulevien vuosien painopisteenä on se, että yhdenvertaisuus ja asiakkaiden moninaisuus näkyvät toiminnassa kautta linjan (Ensi- ja turvakotien liiton strategia 2020–2023). Seuraava vaihe kyselylomakkeen rakentamisessa on ollut mahdollistaa kyselyn tekeminen useammalla kielellä. Kyselyn erikieliseksi versioiksi valikoitiin asiakastietojärjestelmään kirjatuihin asiointikielistä suomen lisäksi yksitoista yleisintä: arabia, englanti, espanja, farsi, ranska, ruotsi, somali, sorani, thai, venäjä ja viro. Vastaaaja voi vaihtaa kielen itse täyttäessään kyselyä.

Syksyllä 2020 kyselylomakkeeseen tulevat myös ikäta-son huomioivat lasten kysymykset. Kysymyksissä on kolme eri ikäryhmää: 0–3-vuotiaat, 4–12-vuotiaat ja 13–17-vuotiaat.

KUVA 1. Diagrammi



KUVA 2. Tekstiviesti

Hei! Sinulle on lähetetty palautekysely Omapalaute-palveluun. Vastaa kyselyyn osoitteessa <https://omapalaute.fi/ax4e9uz8gg> tai menemällä osoitteeseen omapalaute.fi ja antamalla koodi: ax4e9uz8gg

Tämän jälkeen hankkeessa kehitetyillä välineillä on käytännössä mahdollista kerätä tietoa työn vaikutuksista ja vaikuttavuudesta kaikilta Ensi- ja turvakotien liiton avun tai toiminnan pariin tulevilta henkilöiltä.

Tiedonkeruuvälineen ohella on kehitetty myös analysointi- ja raportointimalleja, jotta tietoa pystytään hyödyntämään eri tasoilla. Asiakastietojärjestelmään rakennetaan raportointimalli, josta pystytään saamaan tietoa toiminnan vaikutuksista eri tasoilla. Raportista saa tietoa toimintayksiköiden, työmuotojen ja liiton yhteisillä tasoilla. Raportista pystyy myös tekemään valintoja muun muassa eri aikajaksojen ja joukkojen välillä.

Vaikuttavuus esiin -hankkeessa rakennettujen digitaalisten tiedonkeruuvälineiden avulla pystytään siis keräämään laaja-alaista tietoa työn vaikutuksista ja tiedon tuottajana on asiakas itse oman subjektiivisen kokemuksensa arvioijana.

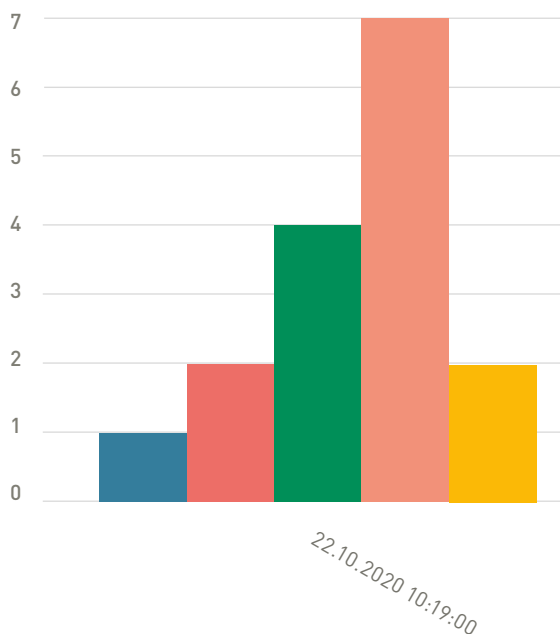
Vaikutustietoa on mahdollista koota ajan mittaan tiedoksi työn vaikuttavuudesta.

Jatkokehittämisessä lienee tarpeen painottaa yhä enemmän yhdenvertaisuutta ja saavutettavuutta, jotta yhä useampi avun piiriin tuleva pystyy tuottamaan tietoa omasta tilanteestaan. Hankkeen jatkosuunnitelmissa on muun muassa lisätä tarvittaessa vaihtoehtoisia tiedonkeruutapoja esimerkiksi lapsille. Samoin jatkokehityksessä on tarpeen ottaa huomioon muun muassa erityisryhmiä.

Digitaalisen välineen automatiikkaa aiotaan myös kehittää enemmän, jotta yksittäisen työntekijän vastuu kyselyiden vakioitujen ajankohtien noudattamisesta helpottuisi. Samoin välineen käyttökokemuksia käytetään jatkossa kehittämistyön tukena, jotta tulevaisuudessa vaikuttavuustiedon keräämiseen saadaan yhä toimivampi ja luotettavampi väline.

KUVA 3. Ryhmävastausten pylväsdiagrammi

Oloni helpottui tavatessani muita samassa elämäntilanteessa olevia



KUVA 4. Vaikuttavuus esiin -kysymykset arabian kielellä

Vaikuttavuus esiin (arabia)

لم بتقييم وضعك الآن وخلال فترة الأسبوع الأخير، حيث أنه 1 قليل جداً / سيئ جداً و 5 جيد جداً / كثير جداً

أشعر أنه لدي أمل بخصوص المستقبل.

5 4 3 2 1

كيف تنجز أعمالك ووظائفك اليومية؟

5 4 3 2 1

ما مدى رضاك عن علاقتك مع الناس؟

5 4 3 2 1

ما مدى شعورك بالأمان؟

5 4 3 2 1

ما مدى مقدار تأثير الأمر الذي جيتت لطلب المساعدة بشأه من ناحية منزعج على حياتك؟

5 4 3 2 1



OSALLISUUS JA
TOIMINTAKULTTUURIN
MUUTOS HANKKEEN
KANTAVINA
ELEMENTTEINÄ

Nina Forsström

Hyvän arviointikulttuurin kehittämisen eväitä ovat osallisuus, sitoutuminen ja systemaattisuus. Ensi- ja turvakotien liitossa uutta systemaattisesti vaikuttavuustietoa tuottavaa työtapaa kehitettiin tiiviisti työntekijöiden kanssa.

Tärkeässä osassa olivat yhdistyskohtaiset kehittämispäivät ja yhteiset työkokoukset sekä kehittäjäryhmät ja ohjausryhmä. Työ on ollut osallisuutta sanan parhaassa mielessä.

Osallisuus systeemin vuorovaikutuksen kehittäjänä

On pimeä, kirpeän viileä aamuvarhainen huhtikuussa 2018. Odotan rautatieasemalla junaa kohmeisia sormiani kahvimukin ympärillä lämmitellen. Olo on aikaisesta herätyksestä väsynyt mutta mieli odottava, onhan vihdoinkin alkamassa oman työni ja koko hankkeen kannalta merkittävä, ensimmäinen osallisuutta vahvistava yhdistyskierros.

Elämme ajassa, jossa toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittaminen on kaikkien huulilla. Yksi järjestötyön keskeisistä tehtävistä on tarjota tukea ja palveluita haavoittavissa olosuhteissa eläville ihmisille. Viime aikoina järjestöjen toiminnan ja vaikuttavuuden osoittaminen on noussut entistä tärkeämmäksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan kehittämisen ja oikean kohdentamisen näkökulmasta tarvitaan entistä systemaattisempaa tietoa siitä, millaisia vaikutuksia yhdistyksissä tehtävällä työllä on avun piiriin tulevien ihmisten elämässä. (Särkelä 2016.)

Erilaisista hankkeista ja kokeiluista ei ole puutetta. OECD:n vuonna 2019 julkistamassa julkisia hankkeita koskevassa raportissa kuitenkin todetaan, että vain 20 prosenttia julkisen sektorin uudistushankkeista onnistuu (Heinonen 2018). Pienen onnistumisprosentin syynä pidetään sitä, ettei onnistuneita toimintatapoja niin vain monisteta muiden toimijoiden käyttöön; kun kysymys on ihmisiin sitoutuneista systeemeistä, ei samaa toimintamallia voi suoraan kopioida osaksi omaa toimintaa. Miten siis voisimme edistää arjen toimintaan kytkeytyvän ja vaikuttavuustietoa kokoavan systemaattisen työtavan syntymistä Ensi- ja turvakotien lii-

ton 30 itsenäisessä jäsenyhdistyksessä, joissa tavoite on yhteinen mutta jokainen yhdistys toimintaympäristöineen ainutlaatuinen?

Systeemisyyden ymmärtäminen on hankkeiden onnistumisen edellytys, todetaan OECD:n raportissa. Kun käsillä on sosiaalisesti avoimet systeemit, ei monistamisen idea toimi, vaan systeemissä mukana olevien ihmisten on voitava olla osa ratkaisua (Kolari 2010, 5, 183). Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteena on ollut luoda arjen toimintaan työtapaa, josta saadaan vaikuttavuustietoa systemaattisesti. Kuka muu olisikaan arjen toiminnan asiantuntija paremmin kuin työntekijä, joka tekee työtään asiakkaiden kanssa? Oli siis selvää, että yhteiseksi toimintamalliksi valittiin vahvasti osallisuuteen perustuva kehittäminen, jossa kehitettäviä välineitä ja yhteistä arviointikulttuurin muutosta lähdettiin luomaan yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa osallisuuden periaatteita noudattaen.

Hankkeen punaisena lankana sen kaikissa vaiheissa on ollut työntekijöiden osallisuus, joka on toteutunut monessa eri vaiheessa monin eri tavoin. Hanke on rakennettu puolivuosittain toteutuvalla toimintamallilla, johon kuuluvat kehittäjäryhmätyöskentelyt, yhdistyskohtaiset kehittämispäivät, yhteiset työkokoukset ja ohjausryhmän kokoontuminen.

Tärkeimpänä osallisuuden muotona ovat olleet yhdistyskohtaiset kehittämispäivät, joita hankkeen aikana on järjestetty kaksi kertaa vuodessa kaikissa 30 yhdistyksessä. Tuolloin Vaikuttavuus esiin -hankkeen työntekijät ovat matkanneet yhdistyksen vieraaksi heidän omaan toimintaympäristöönsä.

Päivien tarkoituksena on ollut kehittää yhdessä yhteisiä välineitä eli luoda vaikuttavuutta todentavia kysymyksiä ja löytää ratkaisuja kysymisen tapoihin. Yhdessä on pohdittu, miksi tiedon kerääminen on tärkeää ja mikä on sen tarkoitus, ja luotu yhteistä arviointikulttuuria, joka näkyy niin arjen askastyössä kuin työn kehittämisessä, johtamisessa ja vaikuttamisessa.

Yhdistyskohtaisissa kehittämissäpäivissä on ollut tavoitteena, että mahdollisimman monen työntekijän ääni ainakin jossain prosessin vaiheessa tulisi kuulluksi, sillä vahva uskomme on, että toivottu muutos, osallisuus ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Pyrkimys uusiin toimintatapoihin on melko lailla turhaa, elleivät kehitettävät välineet toimi luontevana osana työntekijän arkea, ilman suuria ponnistuksia. Tämä on haastava tehtävä ottaen huomioon sen, että jäsenyhdistykset ovat omia, erikokoisia itsenäisiä yksiköitä, joissa työntekijät tekevät työtään toimintaympäristöltään hyvinkin erilaisissa tilanteissa. Vaikuttavuuden osoittamisen tarve on kuitenkin ollut niin vahvasti kaikkia yhdistävä tavoite, että yhteiskehittäminen on ollut motivoivaa kaikille.

Osallisuuden toteuttaminen vaatii suunnannäyttäjiä erityisesti silloin, kun tavoite uhkaa hukkua eikä tuloksia ole saatavissa heti. Tämä on vaatinut Vaikuttavuus esiin -hankkeen työntekijöiltä paljon; samanaikaisesti on kyettävä luomaan näkymiä tulevaan, kun kädet savessa luodaan valtavasta määrästä toiveita, tarpeita ja reunaehdot sellaisia kokonaisuuksia, joita voitaisiin taas palata yhdessä pilotoimaan ja arvioimaan.

Tähän tarvittiin avuksi toisenlaista osallisuuden muotoa: jäsenyhdistysten edustajista koottuja kehittäjäryhmiä. Ryhmien tavoitteena on ollut valmistella seuraavaa toteutettavaa toiminnan vaihetta sekä huolehtia omalta osaltaan siitä, että yhdessä sovitut asiat pysyvät yhteisten kehittämissäpäivien välillä työntekijöiden mielissä. Ne myös keräsivät palautetta välineiden käytettävyydestä, niin että saatoimme yhdessä pohtia ratkaisuja tilanteisiin, joissa tiedon kerryttämisessä ilmeni ongelmia.

Parhaat toimintamallit ja ratkaisut syntyvät yhdessä kaulien ja kääntäen. Yhtä merkittävää kuin on ollut tavata yhdistyksen oman joukon kanssa, on ollut myös kokoontua yh-

teisiin työkokouksiin ja kehittämissäpäiviin pidemmäksi aikaa. Näihin kaksipäiväisiin kokoontumisiin on luonut puitteet liiton toimintakeskus Sopukka. On ollut tärkeää syventyä yhdessä aina johonkin hankkeen kehittämisen kannalta ajankohtaiseen aiheeseen. Näissä päivissä myös eri yhdistyksistä tulevat työntekijät ovat voineet jakaa haasteita ja hyviä käytänteitä matkalla kohti yhteistä tavoitetta.

Kaikissa hankkeissa merkittävä rooli on myös ohjausryhmällä, johon on tapana koota hankkeen aiheen kannalta merkittäviä osajia edistämään hankkeen toteutumista ja tukemaan hanketyöntekijöitä omassa työssään. Vaikuttavuus esiin -hankkeen ohjausryhmässä olemme voineet hyödyntää vaikuttavuuden asiantuntijoiden osaamista, huomioida tutkimuksellisia näkökulmia sekä antaa tässäkin ryhmässä myös yhdistysten edustajille mahdollisuuden katsoa yhdessä laajaa kokonaisuutta, olla aina pienen askelen edellä, jotta hankkeen tavoitteet tulevat huomioitua kokonaisvaltaisesti kehittäen. Ohjausryhmä on ollut tärkeä myös silloin, kun on pitänyt tehdä hankkeen sisältöä koskevia valintoja ja rajauksia.

Osallisuus kehässä ja kerroksittain

Hankkeen kantava voima on ollut yhdistysten yhteinen tarve ja tahto osoittaa työn vaikutukset. Toimintakulttuuria muutettaessa on jokaisella yhdistyksen työntekijällä oma merkittävä, omasta roolistaan käsin syntyvä tehtävänsä; kun työntekijät asiakkaiden kanssa kerryttävät tietoa asiakkaan elämässä tapahtuvasta muutoksesta, tulee esimiesten ja johdon motivoida tiedonkeruuseen silloinkin, kun tulokset eivät ole konkreettisesti nähtävissä ja tiedonkeruu tuntuu haastavalta.

Yhdistysten arjen haasteet ovat erilaisia. Myös näissä tilanteissa olemme saaneet nähdä osallisuuden voiman. Yhdistysvierailuilla olemme voineet paneutua juuri kyseisen yhdistyksen haasteisiin ja onnistumisiin, kuulla ja kuunnella toisiamme. Yhteisen keskustelun tarkoitus on ollut saada aikaan kokemus siitä, että jokaisella on omien tietojensa ja näkemystensä kautta konkreettisesti mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

Hankkeen edetessä olemme voineet koota näitä näkemyksiä yhteen, huomata kaikkia yhdistäviä haasteita sekä



Toimintakulttuuria muutettaessa on jokaisella yhdistyksen työntekijällä merkittävä, omasta roolistaan käsin syntyvä tehtävänsä.

hyviä käytänteitä ja sitä kautta edistää yhteisen työtavan kehittymistä. Hyvistä toimintamalleista tulee pysyviä vain, jos niiden hyväksi yhdessä nähdään vaivaa.

Osallisuus ja johtaminen

Systeemi kehittyy vuorovaikutuksessa. Ihmisellä on luontainen taipumus vastustaa muutosta ennen kuin hän saa jonkin syyn vaihtaa näkökulmaa (Åhman 2012, 230). Jokaisessa yhteisössä on aina niitä, jotka ovat valmiina melkein mihin vain, yhtä lailla kuin niitä, joiden on tarve kuulostella asioita kauemmin. Sen lisäksi, että onnistuneen muutosprosessin kulmakivi on mahdollisuus olla vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin, tarvitaan myös aktiivista ja tietoista johtamista. Yhteiset, pala palalta muotoutuvat uudet käytänteet eivät synny vain sopimalla, vaan ne tarvitsevat suunnitelmallista seurantaakin, yhteistä keskustelua ja osallisuuden vahvistamista, ohjausta, kannustusta ja näkyvyyttä käytettyjen hyvien toimintatapojen näkyväksi tekemistä. Mitä pidemmälle hanke on edennyt, sitä merkittävämmäksi on esimiesten ja toiminnanjohtajien rooli kasvanut.

Kun innostus on yhteistä, suurin osa ihmisistä pysyy matkassa mukana, mutta kun arki astuu mukaan kuvaan, innostujien joukko käy monimuotoisemmaksi. Tällöin johtajan rooli korostuu, ja yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi tulee pitää kaikki mukana.

On aika astua askel eteenpäin

On syyskuu 2020. Maisemat silmieni edessä vaihtuvat, vesisade kastelee junan ikkunaa. Olen matkalla kotiin yhdistyksen työntekijöiden kanssa vietetyn kehittämispäivän jälkeen. Mieli on kiittollinen ja etuoikeutettu, sillä kuljetuamme 2,5 vuotta tätä yhteistä kehittämisen matkaa näiden huippuammattilaisten kanssa, olemme tänään saaneet yhdessä iloita työmme tuloksista. Miten koskettavaa olikaan nähdä ihmisten silmissä ilo ja hämmästyks, kun saatoinkin käyrin ja käppyröin näyttää, mitä yhdessä kehittämälläme vaikutuksia todentavilla välineillä olemme saaneet aikaan. Hiljainen tietomme siitä, että tekemälläme työllä on asiakkaidemme hyvinvoinnin kannalta merkitystä, tuli tänään lukujen myötä konkreettisesti näkyväksi.



Yhteiset, pala palalta muotoutuvat uudet käytänteet eivät synny vain sopimalla, vaan ne tarvitsevat suunnitelmallista seurantaakin, yhteistä keskustelua ja osallisuuden vahvistamista, ohjausta, kannustusta ja näkyvyyttä käytettyjen hyvien toimintatapojen näkyväksi tekemistä.

Vaikka käytänteissä on vielä kehitettävää, saimme hetken kokea, että kaikki yhdessä koetut haasteet, epäusko ja turhautuneisuus uusien asioiden äärellä ei ole ollut turhaa. Yhteisissä keskusteluissa oli kuultavissa myös viestejä siitä, kuinka yhteinen prosessimme on muuttanut tapaa arvioida omaa työtä. Olemme siis tulleet hetkeen, jossa on aika ryhtyä vahvistamaan yhdessä aikaan saamaamme hyvää ja ottaa askel kohti seuravaa, kertyneen tiedon ja osaamisen laaja-alaisempaa ymmärtämistä ja hyödyntämistä osana johtamista, työn kehittämistä ja vaikuttamista.

Lähteet

- Heinonen, O.-P. 2018. Osaammeko monistaa yhteistä hyvää? Helsingin Sanomien Mielipide-palsta 3.7.2018.
 Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
 Särkelä, R. 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Sosiaalipolitiikan väitöskirja, Lapin yliopisto. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 40. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto.
 Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro.



VAIKUTTAVUUS-
TIETOINEN
TOIMINTAKULTTUURI
SOSIAALIALAN
JÄRJESTÖSSÄ

Sanna Hautala

Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeen päätavoitteena on rakentaa järjestöjen arkiseen toimintaan työtapa, jossa tietoa työn vaikuttavuudesta kootaan systemaattisesti ja jossa työntekijöiden osallisuus ja sitoutuminen ovat keskiössä. Lopullisen tuloksen toivotaan olevan vaikuttavuustietoa tuottava toimintakulttuuri. Tässä luvussa paneudutaan jäsenyhdistysten työntekijöiden kokemuksiin uuden työtavan levittämisestä ja juurruttamisesta sekä niihin odotuksiin ja haasteisiin, joita sen käyttöönottoon liittyy. Työntekijöiden näkemyksiä selvitettiin kyselytutkimuksella.

Toimintojen vaikuttavuuden arviointiin tarvitaan tietoa

Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteena on ollut vaikuttavuustietoa tuottavan työtavan kehittäminen, levittäminen ja juurruttaminen Ensi- ja turvakotien liiton koko toimintaympäristöön. Liiton kaikki kolmekymmentä jäsenyhdistystä ja valtaosa eri toimintamuodoista ovat siirtymässä uudenlaiseen tiedonkeruuseen ja tuloksellisuuden arviointiin. Vaikuttavuustiedon systemaattinen kerääminen liittyy laajempaan yhteiskunnalliseen toimintakulttuurin muutokseen, jossa toimintojen vaikuttavuuden osoittamisen vaade on asetettu myös sosiaalialan työlle (esim. STM 2014, Sosiaalihuoltolaki 1301/2014).

Ihmiselämää vaikeuksineen ja iloineen on kuitenkin vaikeaa ottaa haltuun standardoiduin mittarein eettisesti kestäväällä tavalla ja elämän moninaisuus huomioiden. Yhtä vaikeaa on osoittaa sitä, mikä työssä on erityisen vaikuttavaa. Ensi- ja turvakotien liitto on tarttunut tähän haasteeseen ja si-

toutunut kehittämään vaikuttavuustietoa kokoavan työtavan ja juurruttamaan sen pysyväksi osaksi toimintakulttuuriaan.

Kyselytutkimus: työntekijöiden näkemykset vaikuttavuustiedon kokoamisesta

Jäsenyhdistysten työntekijöiden uuteen työtapaan liittyviä kokemuksia, odotuksia ja haasteita selvitettiin kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden näkemyksiä työtavan soveltuvuudesta ja käyttöönotosta ja tiedusteltiin tiedon keräämiseen liittyviä odotuksia.

Tutkimuksen viitekehystenä ovat muutosteoriat (esim. Lämsä & Hautala, 2004; Juppo, 2011), ja varsinaisena tutkimusteorianä Rogersin (2003) innovaatioiden diffuusioteoria. Tämä teoria jäsentää toimintakulttuurin muutoksen analysoimista, auttaa käsittelemään muutosta tukevia, estäviä ja juurruttavia tekijöitä käsitteellisesti yhdenmukaisesti ja nostaa kehittämiskohdat systemaattisesti esiin.



KUVIO 1. Vaikuttavuus esiin -selvityksen teoreettiset lähtökohdat (mukaillen Rogers 2003)

Ensi- ja turvakotien liiton toimintakulttuurin muutosta jäsennetään innovaatioiden diffuusioteorian viiden elementin avulla: 1) suhteellinen hyöty, 2) yhteensopivuus, 3) kompleksisuus eli käytettävyys, 4) kokeiltavuus eli miten innovaatio soveltuu osaksi organisaation työtapoja ja 5) näkyvyys, joka liittyy uuden toimintatavan hyötyihin (Rogers, 2003).

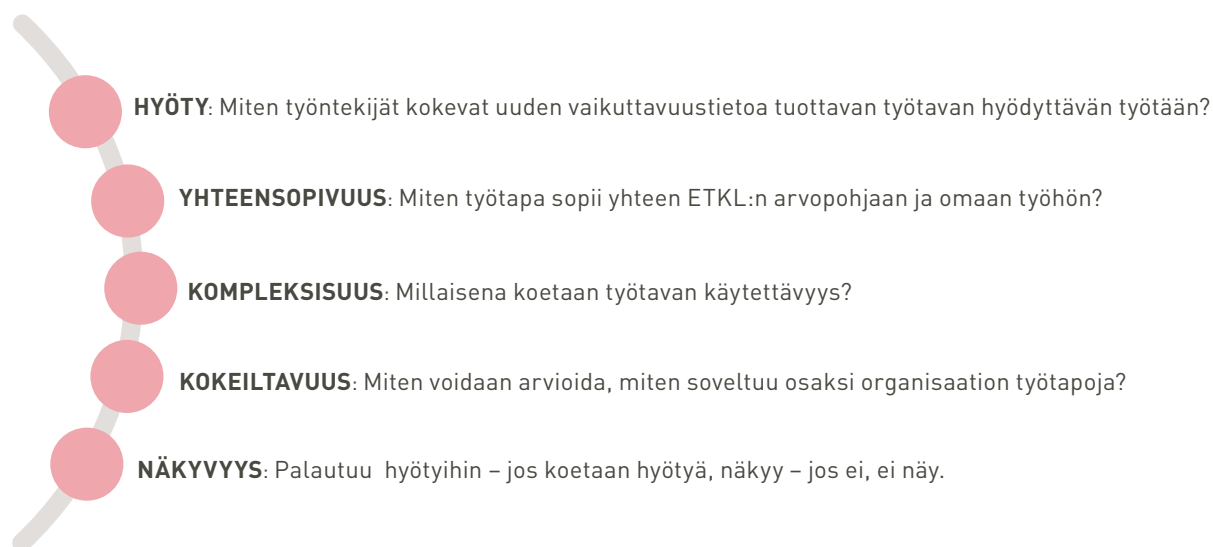
Selvityksen aineisto ja analyysitapa

Selvityksessä käytetään vuonna 2019 Webropol-kyselynä kerättyä aineistoa. Kysely lähetettiin liiton kaikkiin jäsenyhdistyksiin; niissä on työntekijöitä yhteensä noin 700. Kyse-

lyyn tuli 172 vastausta, ja vastausprosentti oli 25. Kyselyssä kartoitettiin jäsenyhdistysten työntekijöiden uuteen työtapaan liittyviä kokemuksia, odotuksia ja haasteita. Kysymykset olivat sekä Likert-asteikkoisia että avoimia.

Tarkastelun fokuksessa ovat työntekijöiden näkemykset työtavan soveltuvuudesta ja käyttöönotosta. Tällaista tietoa tarvitaan erityisesti sosiaalityön vaikuttavuuden arvioimisessa (Korteniemi ym., 2012; Pohjola ym., 2012) ja organisaatioiden eettisessä muutosjohtamisessa (Kangas ym., 2010; Juppo, 2011). Näitä on tarkasteltu suhteessa innovaatioiden diffuusioteorian elementteihin, joiden kautta uusia toimintakulttuuria haastavia työtapoja omaksutaan.

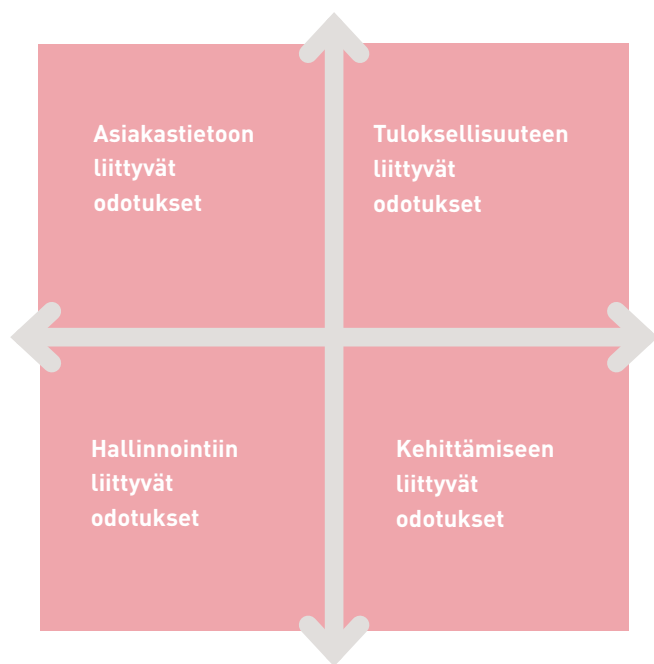
KUVIO 2. Analyysia jäsentävät uuden työtavan omaksumisen elementit (soveltaen Rogers 2003)



Rogersin mallista kiitän Lapin ensi- ja turvakoti ry:n palvelupäällikköä, YTT Arja Kilpeläistä, joka antoi vinkin teoriasta ja sen soveltuvuudesta muutosprosessin tutkimiseen. Kilpeläiseltä saadut lähdevinkit ja hallintotieteellisen kirjallisuuden tuntemus ovat olleet suureksi avuksi raportin kirjoittamisessa.

Vaikuttavuustiedon kokoamiseen liittyvät odotukset

Uuden vaikuttavuustietoa kokoavan työtavan käyttöönottoon liittyviä odotuksia kartoitettiin avovastauksilla. Vastauksia oli yhteensä 142, mikä tarkoittaa, että laadullisesti analysoitavaa aineistoa kertyi paljon ja että ihmisillä oli tarve kertoa, mitä uusi työtapa – vaikuttavuustietojen kokoaminen työn ohessa – heille merkitsee. Olen jakanut odotukset neljään teemaan.



KUVIO 3. Uuteen vaikuttavuustietoa kokoavaan työtapaan liittyvät odotukset

Asiakastietoon liittyvät odotukset. Asiakastietoon liittyvät odotukset kiinnittyivät Ensi- ja turvakotien liiton arvoperustaan, jossa asiakkaiden tarpeet asetetaan etusijalle: erityisesti odotettiin, että uudistuksesta hyötyisivät asiakkaat. Toiveena oli myös saada välineitä oman työn systemaattiseen arviointiin ja kehittämiseen.

Johtopäätös: Uusi vaikuttavuustietoa kokoava työtapa merkitsee oman työn reflektointia ja työn tuloksellisuuden näkyväksi tulemistä tavalla, joka mahdollistaa työn kehittämisen aina vain asiakaslähtöisemmäksi.

Työn hallinnointiin liittyvät odotukset. Uuden työtavan toivottiin yksinkertaistavan hallinnollisia prosesseja ja poistavan päällekkäisyyttä. Lisäksi toivottiin, että se helpottaisi arkityön rutiineita ja prosesseja. Myös työn näkyväksi tekeminen oli tärkeää.

Johtopäätös: Jäsenyhdistysten työntekijät toivovat työtavan helpottavan hallinnollisia tehtäviä.

Työn tuloksellisuuteen liittyvät odotukset. Vastauksissa tuloksellisuus liittyi asiakkaille koituviin hyötyihin eli inhimilliseen vaikuttavuuteen, jonka nähtiin olevan myös taloudellisen hyödyn tae.

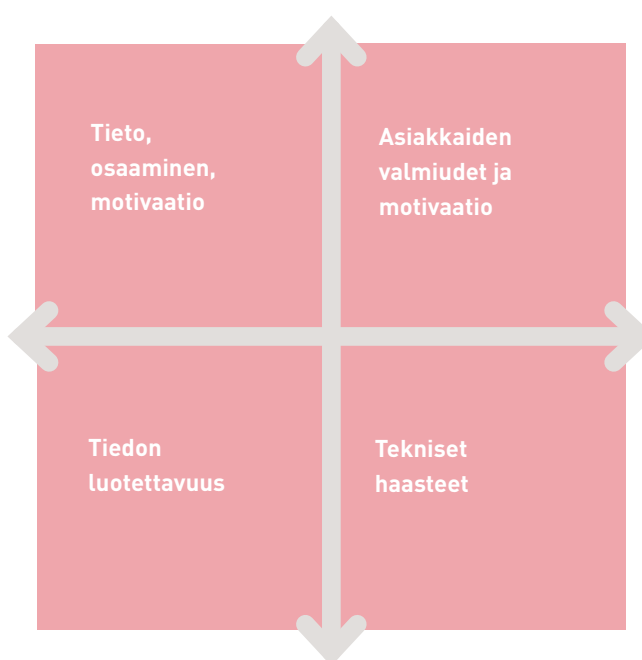
Johtopäätös: Työntekijät odottavat, että uusi työtapa on vaikuttava ja tuloksellinen. Taloudellisen tuloksellisuuden rinnalla tärkeää on inhimillinen vaikuttavuus eli hyöty asiakkaille.

Työn kehittämiseen liittyvät odotukset. Työntekijät odottivat, että koottavan tiedon avulla voidaan kartoittaa myös muutos-, kehittämis- ja koulutustarpeita. Tieto tekee näkyväksi onnistumiset ja saavutukset, mutta myös notkahdukset asiakkaiden tilanteissa.

Johtopäätös: Uudistuksen suurin hyöty tulee siitä, että asiakkaista saadaan pitkäaikaista ja ajantasaista tietoa. Tietoa voidaan käyttää työn kehittämiseen Ensi- ja turvakotien liiton eri toimintamuodoissa ja jäsenyhdistyksissä.

Vaikuttavuustiedon kokoamisen haasteita

Odotusten rinnalla kysyin Ensi- ja turvakodin liiton henkilöstöltä niistä haasteista ja epäilyistä, joita uuteen vaikuttavuustietoa kokoavaan työtapaan liittyi. Myös tässä vastauksien kokonaismäärä oli suhteellisen suuri, 139, vaikkakin hieman pienempi kuin odotusten kohdalla. Haasteet ja odotukset ovat kolikon kääntöpuolia, ja sen tähden asiat toistuvat myös analyysissa. Karkean jaottelun jälkeen olen nimennyt neljä keskeistä haastetta:



KUVIO 4. Uuden työtavan käyttöönoton haasteet

Haasteena tieto, osaaminen ja motivaatio. Työntekijät odottivat saavansa opastusta uuteen työtapaan ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Silloin sen etuja ja haittoja voisi verrata myös nykyisiin työmuotoihin. Tärkeää on työtavan vaivattomuus, jolloin se ei vie liikaa aikaa vaan ennemminkin vapauttaa sitä muuhun.

Johtopäätös: On tärkeää, että työntekijät perehdytetään uuden työtavan käyttöön ja soveltamiseen ja että hyödyt tehdään näkyviksi.

Haasteena asiakkaiden valmiudet ja motiivit. Sekavissa ja vaikeissa elämäntilanteissa olevien asiakkaiden taidot ja motivaatio vastata kysymyksiin voivat olla heikot. Kaikkein vaikeimmassa asemassa olevilla asiakkailla ei ole aina mahdollisuutta käyttää tarvittavia digitaalisia laitteita.

Johtopäätös: Olisi tarkistettava, onko uusi työtapaa kaikkien asiakkaiden tilanteissa sopiva ja käyttökelpoinen.

Haasteena tiedon luotettavuus. Vastaajat pohtivat paljon vaikuttavuustiedon luotettavuutta: voiko muutamalla kysymyksellä saada selville olennaisia asioita, kun kyseessä on laaja-alainen, holistisella otteella tehtävä vuorovaikutuksellinen työ. Tiedon keräämisen ja käytön toivottiin olevan luottamuksellista ja linjassa Ensi- ja turvakotien liiton arvojen kanssa.

Johtopäätös: Luotettavuuteen liittyy kysymys siitä, voiko yksi mittari pätevästi toimia kestoaltaan ja tavoitteiltaan hyvin erilaisissa toiminnoissa.

Tekniset haasteet. Uuteen työtapaan liittyy digitaalinen sovellus, jonka tekninen käytettävyys ja arkeen soveltuminen ovat uuden työtavan omaksumisen edellytyksiä. Tämä nähtiin sekä haasteena että mahdollisuutena. Haasteena pidettiin sitä, miten vaikuttavuusmittari ja vaikuttavuustietoon liittyvä digitaalinen sovellus saadaan toteutettua teknisesti ja millaisia ne ovat käytettävyydeltään.

Johtopäätös: Vaikuttavuustietoa keräävän työkalun helppokäyttöisyys on sen käyttöönoton edellytys.

Toimintakulttuurin muutos edellyttää sosiaalisten systeemien hyödyntämistä

Ensi- ja turvakotien liitto on iso valtakunnallinen järjestö, jolla on pitkät perinteet ja useita eri jäsenyhdistyksiä eri puolilla Suomea. Uusien toimintatapojen ottaminen käyttöön vaatii systemaattista ja pitkäkestoista työtä. Työtavan juurruttamisessa ja levittämisessä kaikki jäsenyhdistykset ovat erilaisine sosiaalisine systeemeineen avainasemassa. Seuraavassa kuviossa 5 on hahmotelma siitä, millaisia asioita työtavan levittämisessä ja juurruttamisessa osaksi toimintakulttuuria on kyselyn pohjalta otettava huomioon.

**Kun uutta työtapaa
levitetään ja
juurrutetaan osaksi
toimintakulttuurin
muutosta,
avainasemassa ovat
sosiaaliset systeemit.**

Vaikka vaikuttavuustiedon kokoaminen olisi kuinka hyödyllistä, vaivatonta ja odotettua, on siihen perehdyttämiseen satsattava. Tieto ja osaaminen motivoivat työntekijöitä käyttämään uusia välineitä ja auttavat heitä motivoimaan myös asiakkaitaan. Muutos ei tapahdu hetkessä eikä ilman kovaa työtä. Koska Vaikuttavuus esiin -hanke on merkittävä uudistus, josta voi parhaimmillaan olla suuresti hyötyä sosiaalialan järjestöjen vaikuttavuuden esille tuomiselle, on kehittämis- ja juurruttamistyötä jatkettava vielä paneutuneesti ja systemaattisesti. Tässä mielessä on tärkeää, että uudistusta viedään systemaattisesti eteenpäin koko sosiaalisessa systeemissä. Hyväkään työtap ei leviä, jos sen hyväksi ei tehdä työtä, jos se ei ole hyödyllinen tai jos se aiheuttaa kohtuuttomasti ylimääräistä vaivaa.

Lähteet

- Juppo, V. 2011.** Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* no 235. Julkisojohtaminen 15. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. 2010.** Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Korteniemi, P., Kotiranta, T. & Kivipelto, M. 2012.** Kokemuksia sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamisesta. Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen & S. Väyrynen (toim.) *Sosiaalityön vaikuttavuus*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004.** Organisaatiokäytännön perusteet. Helsinki: Edita.
- Pohjola, A., Kemppainen, T. & Väyrynen, S. 2012.** Vaikuttavuus on monta (loppupohdinta). Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen & S. Väyrynen (toim.) *Sosiaalityön vaikuttavuus*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Rogers, E. M. 2003.** *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Sosiaalihuoltolaki (1301/2014).**
- STM 2014.** Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palveluiden tukena 2014: Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3548-8>.

KUVIO 5. Yhteenveto sosiaalisten systeemien merkityksestä juurruttamisvaiheessa

- Tieto asiakasprosessista, omasta työstä ja työn tuloksellisuudesta pitää oman yhdistyksen ja toimialan sisällä saada kaikkien työntekijöiden tietoon – muutosjohtajat ja mielipidevaikuttajat ovat tässä työssä keskeisiä.
- Mielipiteet muodostuvat kokemuksen ja erehdyksen kautta – käytäväkeskustelut ja jaetut kokemukset ovat tärkeitä.
- Päätökset tehdään hyvien ja huonojen kokemusten perusteella.
- Toimeenpanovaiheessa tulevat näkyväksi konkreettiset hyödyt, sovellettavuus, käytettävyys ja kehittämistarpeet.
- Lopulta käytännön kokemukset vahvistavat, onko uudesta työtavasta hyötyä vai ei. Uutta työtapaa koskevat mielipiteet ja suhtautumistavat muokkaantuvat.

**Yksilöt,
epäviralliset
ryhmät,
organisaatiot ja
alaryhmät ovat
tärkeitä, ja ne
pitäisi tunnistaa.**

**Oman
yhdistyksen työn
kehittäminen on
monille tärkeää.
Kehityskohteiden
on oltava
riittävän lähellä
ja liittyttävä
konkreettisesti
omaan työhön.**





*Näkökulman
vaihtamisen taidosta
on iloa ja hyötyä!*



VAIKUTTAVUUDEN
NÄKYVÄKSI
TEKEMINEN – HAASTE
JA MAHDOLLISUUS
JOHTAMISELLE

Arja Kilpeläinen

Ensi- ja turvakotien liittoon kuuluvissa ensi- ja turvakotiyhdistyksissä Vaikuttavuus esiin -hankkeen tavoitteet ja toiminta ovat tärkeä osa asiakastyön kehittämistä. Vaikuttavuus esiin -hankkeessa huomio kiinnittyy erityisesti käytännön työn hyödyttämiseen ja toiminnan integroimiseen arkityöhön, jolloin toimintakulttuurin muutos onnistuessaan rakentuu kaikkien yhteiseksi toiminnaksi (Vaikuttavuus esiin -hankehakemus, 2017). Toiminnan moniulotteisuus ja pitkät perinteet haastavat muutosjohtamista. Tässä luvussa sukellan muutosjohtamisen tematiikkaan käytännön arkityön johtamisen näkökulmasta.

Toiminnan monimuotoisuus haastaa johtamista

Vaikuttavuus esiin -hanketyöskentely käynnistyi toiminnan ja uuden työtavan rakentamisen yhteensovittamisella hyvin käytännönläheisesti. Hanketyöskentelyssä kiinteästi mukana olleet kehittäjäryhmät ovat tuoneet Vaikuttavuus esiin -hankkeen toimintaa sisälle yhdistyksen arkityöhön. Toiminnan käynnistyessä kulmakivenä oli saada työntekijät motivoitumaan ja osallistumaan osin vielä tuntemattomaan tapaan tuottaa tietoa ja uskomaan siihen, että toimintakulttuurin muutos tulee hyödyttämään työn tekemistä, mutta ennen kaikkea jokaista apua ja tukea tarvitsevaa asiakasta.

Organisaation toimintojen moninaisuus konkretisoituu eri yksiköiden toiminnan painopisteissä ja toiminnan luonteen erilaisuuksissa (Jelavic 2011, 11). Yhdistyksen joissain yksiköissä toiminta on ajallisesti pitkäkestoista, joskus jopa lähes vaivihkaa tapahtuvien muutosten työstämistä yhdessä asiakkaiden kanssa. Toisaalta toiminta voi olla nopeaa ja lyhytkestoista, kuten vaikkapa chatissa tehtävä työ. Ryhmätoiminta puolestaan edellyttää omanlaistaan toimintaa ja johtamista, puhumattakaan vapaaehtois- ja kokemustoiminnan integroimisesta yksiköiden perustehtävää tukevaksi toiminnaksi. Lisäksi vallitsevan toimintakulttuurin muutos voidaan kokea joskus uhkana. Johtamisen onkin keskityttävä mahdollisuuksien ja uusien toimintatapojen hyötyjen kirkastamiseen.

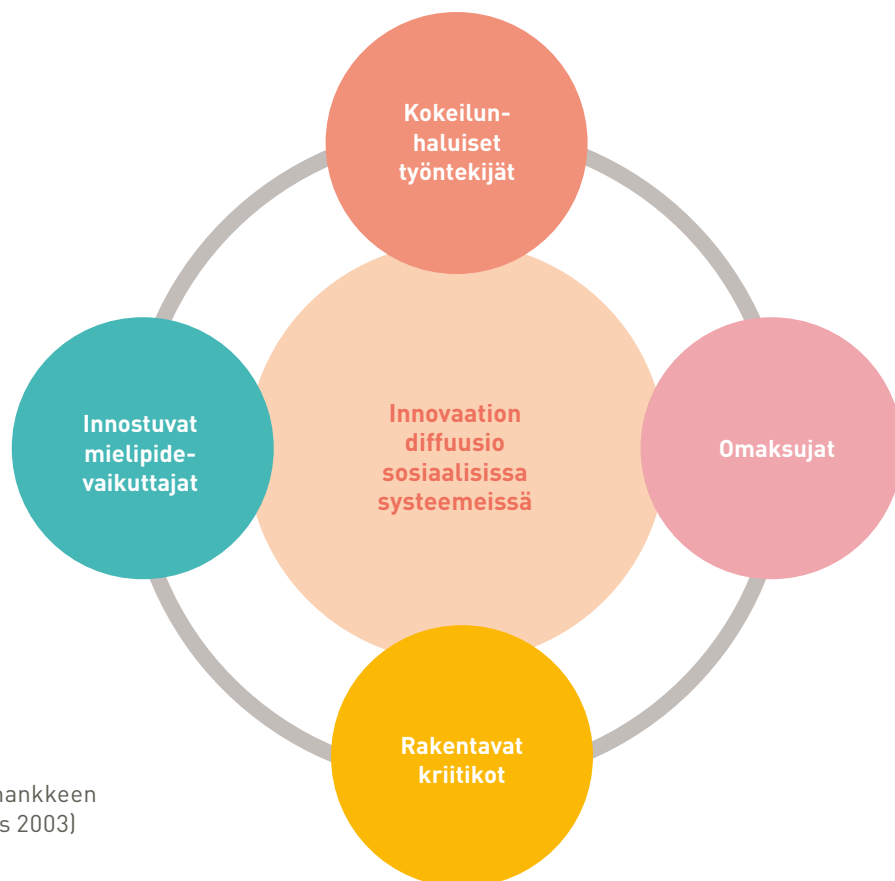
Everett Rogersin (2003) innovaatioiden diffuusioteoria tarjoaa työkaluja siihen, miten uusia toimintatapoja voidaan ottaa käyttöön ja johtaa, siis innovaatioiden diffuusiolle. Mikäli johtamisessa kirkastetaan uuden toiminnon suhteellinen hyöty, yhteensopivuus, kokeiltavuus, näkyvyys ja käy-

tettävyys, on uuden, kenties mutkikkaankin, toimintatavan käyttöönotossa jo tasoitettu monta kompastuskiveä ja vastamäkeä.

Jokaisen työntekijän on oletettavasti helppo löytää oma paikkansa Hautalan (2019) nelijäsennyksestä, jossa esitellään innovaatioiden omaksumisen asenneryhmät: innostuvat mielipidevaikuttajat, kokeilunhaluiset työnkehittäjät, omaksujat ja rakentavat kriitikot (kuvio 1). Johtamisen haasteena on tukea jokaista työntekijää asenneryhmästä riippumatta siten, että lopputulemana uusi toimintatapa tulee otetuksi käyttöön. Johtamisessa kietoutuvat yhteen sekä asioiden ja ihmisten johtaminen että yksilöllisen kehittymisen tukeminen (Mellanen & Mellanen 2020, 139–145). Päivittäisjohtamisen yhtenä haasteena olikin koulutuksilla ja tiedottamisella vahvistaa toimintaympäristöä Vaikuttavuus esiin -hankkeen toimintaa tukevaksi huolimatta siitä, että yksiköitasolla hanke näytti olevan ainoastaan yksi lisäelementti päivittäisessä arkityössä.

Lisähaasteen vaikuttavuuden mittaamiseen toi digitaalisen työvälineen käyttöönotto yhdistyksissä tehtävässä auttamistyössä. Senhän perinteisesti mielletään kytkettyvän vahvasti kasvokkaiseen kohtaamiseen ja sen merkityksellisyyteen (esim. Kilpeläinen 2016). Jo ensimmäisessä työntekijäkyselyssä tuli kuitenkin esiin työntekijöiden myönteinen suhtautuminen digitaalisiin menetelmiin; toisaalta he pelkäsivät, että digi-sovelluksen käyttöönotossa voisi tulla hankaluuksia (Hautala 2019).

Uuden digitaalisen menetelmän hyväksyminen ja käyttöönotto saivat vahvistusta yllättävältä taholta. Yhdistysten halu tarttua uusiin toimintatapoihin, esimerkiksi teknolo-



KUVIO 1. Asenneryhmät Vaikuttavuus esiin -hankkeen toiminnassa [Hautala 2019, mukaillen Rogers 2003]

giavälitteinen auttaminen, vahvistui nimittäin koronapandemian aikana, kun toimintatapoihin oli muutoinkin tehtävä nopeita muutoksia. Asiakastyössä digitaalisten sovellusten hyödyntämisestä tuli lähes itsestään selvä toimintatapa.

Ytimessä tiedolla johtaminen

Parhaimmillaan tiedon tuottamistapa ja uusi tieto tukevat perustehtävää sekä yksilöllisissä asiakaskohtaamisissa että laajempien ilmiöiden näkyväksi tekemisessä (ks. Kilpeläinen 2016). Vaikuttavuus esiin -hankkeessa luotiin yhteisen tiedon rakennustyökalu ja saatiin lisää ymmärrystä teknologiavälitteisestä tiedon keräämisestä, mutta lisäksi saatiin sanallistettua tietoa, joka tukee asiakastyötä. Yhdistysten työntekijät toimivat asiakkaiden tuottaman vaikuttavuustiedon välittäjinä. Johtamisessa on olennaista sanallistaa tiedon rakentumisen tilanteisuutta sekä sitä, miten yhdessä tuotettu tieto muokkaa todellisuutta.

Vaikuttavuus esiin -hanke on ensimmäisen vaiheen eli vaikuttavuustietoa tuottavan työtavan rakentamisen osalta kohta maalissa. Yhdistyksillä on käytössä työväline, jolla voi

mitata asiakastyön vaikuttavuutta ja tehdä näkyväksi toiminnan merkityksellisyyttä. Työvälineen käytön arkistaminen yhdistyksissä on toiminnan ja johtamisen merkittävä tehtävä nyt ja lähitulevaisuudessa. Toimintakulttuurin pysyvän muutoksen aikaansaaminen on pitkäaikainen prosessi, joka edellyttää johtamisen näkökulmasta jatkuvaa tietoon perustuvaa ja tavoitteellista systeemistä johtamista (esim. Rogers 2003; Vaikuttavuus esiin -väliraportti 2020).

Tiedolla johtamisen näkökulmasta Vaikuttavuus esiin -hanke on toimintansa alkutaipaleella. Ensi- ja turvakotien liittoon kuuluvilla yhdistyksillä on nyt käytössä väline, jolla kerätää ja analysoida tietoa yhdistyksittäin ja aihepiireittäin. Tämä on oivallinen startti vaikuttavuuden näkyväksi tekemiseen. Seuraava askel on vähintään yhtä tärkeä. Jotta kerätty tieto saadaan yhdistyksiin käytettäväksi toiminnan johtamiseen, täytyy tietoa analysoida aihepiireittäin ja ilmiöinä. Asiakkailta saatu tieto on osattava yhdistää johtamiseen ja toimintaan. Tiedon avulla voidaan toimia nykytilanteessa asiakkaiden parhaaksi sekä rakentaa tulevaa toimintaa systeemiperusteisesti ja systemaattisesti asiakkaiden osallisuutta painottaen.

Lähteet

- Hautala, S. 2019. Vaikuttavuus innovaationa ja muutosvalmius sosiaalisissa systeemeissä. Suullinen esitys.
- Jelavic, M. 2011. Socio-technical knowledge management and epistemological paradigms: Theoretical connections at the individual and organisational level. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6(1), 1–16.
- Kilpeläinen, A. 2016. Teknologiavälitteisyys kylälaisten arjessa. Tutkimus ikääntyvien sivukylien teknologiavälitteisyydestä ja sen rajapinnoista maaseutusosiaalityöhön. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovation*. 5. painos. New York: Free Press.
- Vaikuttavuus esiin -hankehakemus 2017. Ei-julkinen, julkaisematon.
- Vaikuttavuus esiin -väliraportti 2020. Ei-julkinen, julkaisematon.





KOKEMUKSIA
VAIKUTTAVUUS
ESIIN -KYSYMYSTEN
KÄYTÖSTÄ

Milja Harju

Tässä luvussa esitellään kokemuksia Vaikuttavuus esiin -kysymysten käyttöönotosta ja käyttötavoista sekä niiden käyttämisestä osana Ero lapsiperheessä Pohjanmaa -hankkeen yksilö- ja paritapaamisia. Aluksi tarkastellaan, miten kysymykset otettiin pysyväksi osaksi aikuisten kanssa tehtäviä yksilö- ja parikeskusteluita. Tämän jälkeen luodaan katsaus siihen, miten korona on vaikuttanut kyselyn käyttöön ja miten etätyöskentely onnistuu. Lopuksi tutustutaan asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksiin.

Kysymyslomakkeen käyttöönotto

Olemme ottaneet Vaikuttavuus esiin -kysymykset aktiiviseen käyttöön syksyllä 2019. Kysymyslomakkeen käyttöönotto tuntui luonnolliselta ja helpolta, täytetäänhän asiakkaiden kanssa aina jonkinlaisia lomakkeita. Pohdimme työparini kanssa erilaisia vaihtoehtoja kysymysten käyttämiseen ja päädyimme nopeasti siihen, että pyydämme asiakasta täyttämään lomakkeen jokaisen käynnin aluksi; näin lomakkeen käyttäminen muodostuu rutiiniksi sekä työntekijälle että asiakkaalle eikä lomakkeen käyttöä tarvitse sen kummemmin perustella ensimmäisen kerran jälkeen. Päädyimme käyttämään kysymyslomaketta jokaisella käynnillä myös sen takia, että hankkeemme tarjoaa asiakkaalle viisi ilmaista käyntiä – se on suhteellisen vähän, kun pyritään saamaan mitattavissa olevaa, vertailukelpoista tietoa.

Joskus asiakkaat saattavat käydä keskustelemassa vain kerran tai kaksi, ja mikäli lomaketta käytettäisiin esimerkiksi vain joka toinen kerta, eivät lomakkeen kautta saadut tiedot olisi kovin tasaisia. Asiakkaat saattavat myös haluta käydä vain kerran tai lopettaa käynnit suunnittelemattomasti, ja senkin varalta on hyvä, että lomake täytetään joka kerta. Asiakkaalle lopussa esitettävä, kysymysten vastauksista muodostuva janakin antaa yksityiskohtaisempaa tietoa, kun vastauksia on annettu jokaisella käynnillä.

Vaikuttavuus esiin -kysymykset osana aikuisten yksilö- ja parikeskusteluita

Vaikuttavuus esiin -kysymykset ovat vakiinnuttaneet paikansa osana aikuisten yksilö- ja parikeskusteluita. Kysymyslomaketta käytetään käyntien alussa ja myös osin sen aikana sekä asiakkuuden lopussa eräänlaisena yhteenvetona asiakkaan käynneistä. Asiakas vastaa kysymyksiin jokaisen käynnin aluksi joko itsenäisesti tai työntekijän haastattelemana.

Usein keskustelu etenee läpi koko tapaamisen kysymyksissä esitettyjen aiheiden kautta. Asiakkuuden päättyessä tarkastellaan vastauksista muodostunutta janaa, josta käy ilmi, millä numerolla (1–5) asiakas on arvioinut vointiaan minäkin päivänä. Kysymykset toimivat loistavana välineenä aiempien tapaamisten reflektointiin.

Olemme kokeilleet käyttää kysymyslomaketta eri tavoin: antamalla asiakkaan täyttää lomake itsenäisesti tai haastatteleamalla asiakasta sen kautta. Tärkeää on, että kysymyksiin vastataan aina samana ajankohtana: asiakkaat kokevat olonsa usein helpottuneemmaksi käynnin lopussa kuin alussa ja vastaisivat kysymyksiin eri ajankohtina todennäköisesti eri tavalla.

Molemmat tavat eli se, että asiakas itse vastaa kysymyksiin, ja se, että työntekijä haastattelee kysymysten kautta, toimivat hyvin, ja käyttötapoja voi vaihdella sen mukaan, kuinka tuttu asiakas on tai kuinka paljon työntekijän tulee esittää kysymyksiä, jotta keskustelun saa käyntiin. Vaikuttavuus esiin -kysymykset toimivat siis paitsi arviointivälineenä ja vaikuttavuuden mittarina, myös työvälineenä keskustelun aloittamiseksi. Kysymyslomake on myös kuin huomaamatta tuonut tiettyä struktuuria asiakaskäynteihin.

Vaikuttavuus esiin -kysymykset ovat osoittautuneet hyväksi työvälineeksi paitsi yksilötapaamisissa, myös parien kanssa. Olemme käyttäneet kysymyksiä esimerkiksi siten, että kumpikin osapuoli on saanut ensin itsekseen vastata niihin, ja sen jälkeen on käyty vastaukset yhteisesti läpi työntekijän johdolla. Tässä kohtaa parit myös usein oma-aloitteisesti vertaavat antamiaan vastauksia ja pohtivat eriävien vastausten syitä.

Käyttämässämme Sofia-asiakastietojärjestelmässä on ominaisuus, jonka kautta Vaikuttavuus esiin -kysymykset voidaan lähettää asiakkaan puhelimeen ennen käyntiä ja sil-

loin, jos tapaaminen on toteutettu puhelimitse tai videovälitteisenä. Kuten kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa, myös puhelimen tai videon välityksellä käytävä keskustelu voidaan aloittaa niin, että työntekijä kyselee asiakkaalta vastaukset lomakkeeseen ja käy asiakkaan tilanteesta keskustelua kysymysten kautta kuten normaalistikin. Jatkonkin kannalta on hyödyllistä, että lomakkeen käyttö tuli koronan takia pakon edessä testattua myös etäolosuhteissa, koska asiakkaille tarjotaan jatkossa mahdollisuutta asioida puhelimitse tai videovälitteisesti.

Asiakaspalaute

Olemme käyntien aluksi kertoneet avoimesti, että lomaketta käytetään apuvälineenä asiakkaan voinnin ja tilanteen arvioimisessa ja että kun lomaketta täytetään joka kerta, muodostuu siitä asiakkaan voinnin kehittymistä kuvaava jana päivämäärineen. Tässä kohtaa on usein näytetty esimerkkiasiakkaan janaa asian havainnollistamiseksi.

Asiakkaiden reaktiot lomakkeessa esiteltuihin kysymyksiin vaihtelevat hieman. Osa asiakkaista täyttää lomakkeen sen kummemmin kyselemättä, osa taas tarttuu kysymyksiin tarkemmin. Esimerkiksi kohta ”Kuinka tyytyväinen olet ihmissuhteisiisi?” herättää usein kysymyksiä siitä, mitä ihmissuhteita tarkoitetaan, esimerkiksi perhettä ja ystäviä vai kenties puolisoa, joka saattaa myös olla syy siihen, miksi asiakas on tullut keskustelemaan. Usein asiakkaat ajattelevat kysymyksen viittaavan lähisuhteisiin, kuten perheeseen ja ystäviin. Kysymyksen kohdalla voi tarkastella myös niitä suhteita, joihin ei juuri sillä hetkellä ole tyytyväinen. Ensimmäisellä kerralla on siis tärkeää avata lomakkeen käyttötarkoitusta ja kysymysten asettelua suhteessa asiakkaan tilanteeseen. Tärkeintä on, että saman asiakkaan kohdalla sama kysymys käsitellään aina samasta näkökulmasta, jotta aiheeseen liittyvät vastaukset ja niiden muodostama jana olisivat selkeästi arvioitavissa.

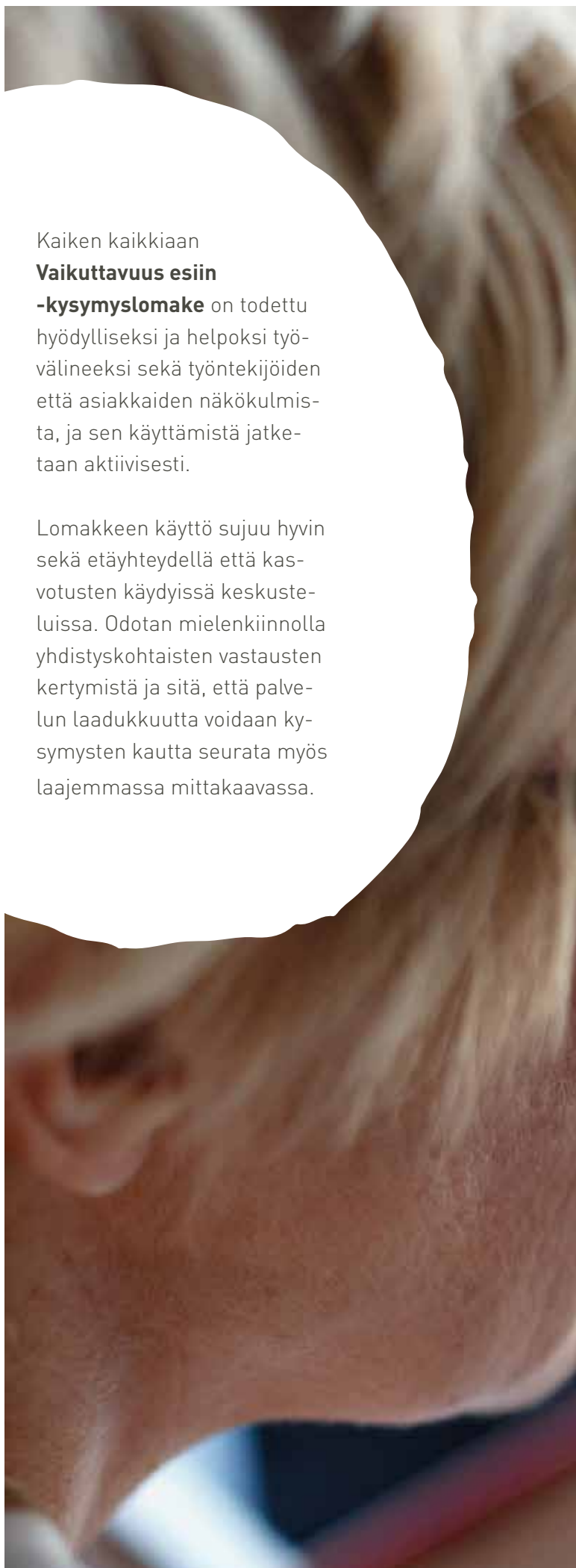
Tätä kirjoitusta varten haastattelemanasi asiakkaat suhtautuivat kysymyksiin positiivisesti ja ovat kokeneet niihin vastaamisen vaivattomaksi. Erityisen paljon kiitosta kysymyslomake on saanut asiakkailta siinä kohtaa, kun vastauksia on kertynyt jo enemmän ja ne muodostavat janan, josta näkyy selkeästi voinnin vaihtelu. Janaa tarkastellessaan asiakas on saattanut havahtua: ”Tosiaan, kylläpä vointi onkin heitellyt” tai ”Onpa tämä tilanteeni edennyt paljon parempaan suuntaan.” Asiakkaat saattavat jäädä myös tarkastelemaan tiettyjä päivämääriä ja miettiä, mikä juuri tuona päivänä on saanut mielen erityisen matalaksi tai korkeaksi.

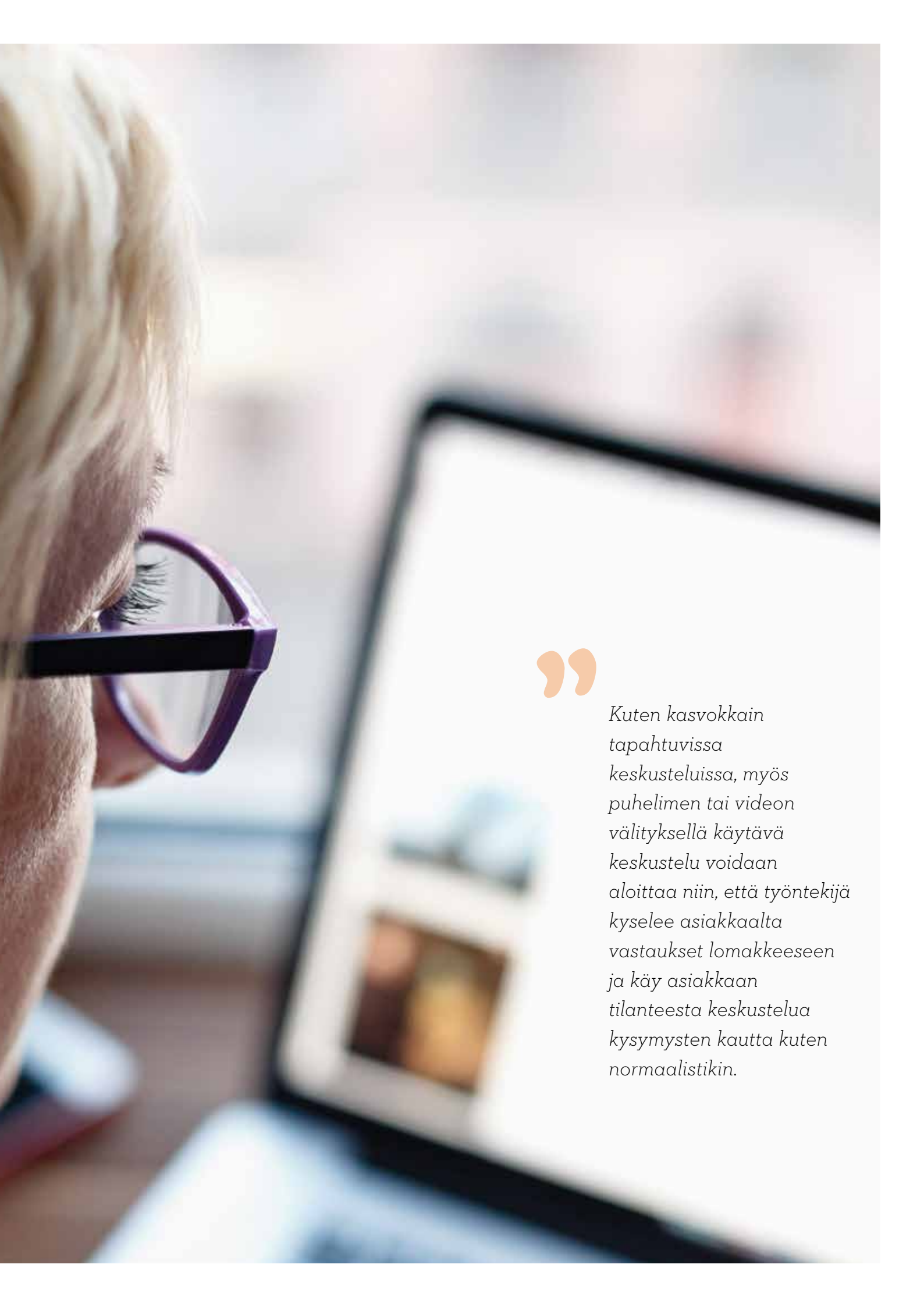
Kaiken kaikkiaan

Vaikuttavuus esiin

-kysymyslomake on todettu hyödylliseksi ja helpoksi työvälineeksi sekä työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmista, ja sen käyttämistä jatketaan aktiivisesti.

Lomakkeen käyttö sujuu hyvin sekä etäyhteydellä että kasvotusten käydyissä keskusteluissa. Odotan mielenkiinnolla yhdistyskohtaisten vastausten kertymistä ja sitä, että palvelun laadukkuutta voidaan kysymysten kautta seurata myös laajemmassa mittakaavassa.





”

*Kuten kasvokkain
tapahtuvissa
keskusteluissa, myös
puhelimien tai videon
välityksellä käytävä
keskustelu voidaan
aloittaa niin, että työntekijä
kysyy asiakkaalta
vastaukset lomakkeeseen
ja käy asiakkaan
tilanteesta keskustelua
kysymysten kautta kuten
normaalistikin.*



VAIKUTUSTEN JA
VAIKUTTAVUUDEN
ARVIOINNIN
ANALYSOINTIMALLIN
RAKENTAMINEN

Juha Klemelä

Tässä luvussa kerrotaan Ensi- ja turvakotien liiton uudesta vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointimallista ja kuvaillaan sen teknistä rakentamista ja rakentamistyön tuloksia. Ensin tarkastellaan, minkälaisia tarpeita ja vaatimuksia Ensi- ja turvakotien liitolla on oman vaikuttavuuden mittaajärjestelmänsä suhteen. Toisessa alaluvussa käydään läpi mallin rakentamisen vaiheita ja esitellään tehtyjä ratkaisuja ja joitakin alustavia tuloksia mallin käytöstä. Lopuksi kerrotaan vielä muutamain sanoin, miten järjestelmä otetaan käyttöön ja mitä kehittämistyöstä on opittu.

Vaatimukset vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointimallille

Ensi- ja turvakotien liiton vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointimallin kehittämistyö pystyttiin tiivistämään kahteen toiveeseen:

1. Etsitään ja kehitetään sellaisia tunnuslukuja, joiden avulla saadaan esiin havainnollista ja jokapäiväisessä työssä auttavaa informaatiota asiakkaiden ja asiakasryhmien kehityksestä.

2. Mietitään, miten kerättyä dataa voidaan jatkossa käyttää syvällisempiin tarkasteluihin esimerkiksi tilastollista analyysiohjelmaa (SPSS) hyväksi käyttäen. Tätä tarkoitusta varten dataan voitaisiin yhdistää taustamuuttujia eli tietoja Ensi- ja turvakotien liiton käyttämistä erilaisista asiakaslomakkeista. Tämän informaation tarkoituksena on auttaa erityisesti liiton toiminnan kokonaisuuden arvioinnissa ja kehittämisessä.

Vaikuttavuuden arviointijärjestelmän pitää siis tuottaa informaatiota niin jokapäiväisen työn kuin pidemmälle vietydyn analyysin tarpeisiin. Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäistä tehtävää.

Vaikutukset näkyvät käyttöön otetuilla mittareilla

Ensi- ja turvakotien liiton asiakkaiden mielipiteitä ja käsityksiä selvitetään viiden heille esitetyn, hyvinvointia kuvaavan kysymyksen avulla. Tarkoituksena on, että kysymykset esitetään heille useaan kertaan sinä aikana, kun he osallistuvat toimintaan. Näin saadaan näkyviin kokemuksissa mahdollisesti tapahtuva (toiminnan tavoitteiden mukainen) muutos.

Kysymysten muodostama hyvinvointimittari on myös aktiivinen työväline. Kysymyksiin palaaminen osoittaa, että työntekijä on kiinnostunut asiakkaan tilanteesta ja sen kehityksestä. Se myös kannustaa asiakasta miettimään omaa vointiaan. Tällainen työskentely on tietenkin tasapainottelua: jos asiakasta ”ahdistellaan” liikaa kysymyksin, hän saattaa kyllästyä tai vaivaantua. Siksi kysymyksiä on sangen pieni määrä. Ne kattavat kuitenkin inhimillisen kokemuksen fyysisen, psykologisen ja sosiaalisen puolen sekä toimintaan ja haittakokemukseen liittyvän ulottuvuuden.

KYSYMYKSIÄ ON SIIS VIISI:

1. Kuinka paljon asia, jonka vuoksi tulit palveluun, haittaa elämääsi? (Lyh. haittakokemus)
2. Miten suoriutut päivittäisistä toimistasi ja tehtävistäsi? (Suoriutuminen)
3. Kuinka tyytyväinen olet ihmissuhteisiisi? (Sosiaaliset suhteet)
4. Kuinka turvalliseksi koet olosi? (Turvallisuus)
5. Olen tuntenut itseni toiveikkaaksi tulevaisuuden suhteen. (Toiveikkaus)

Kysymyksiin vastataan viisiportaisella asteikolla (1–5) siten, että ensimmäisessä kysymyksessä numero 5 tarkoittaa huonointa mahdollista tilannetta ja neljässä seuraavassa numero 5 tarkoittaa parasta mahdollista tilannetta.

Ohjelmistopalveluyritys loi Ensi- ja turvakotien liiton tilauksesta sähköisen sovelluksen, jonka avulla vastaukset kerätään. Asiakas voi vastata kysymyksiin oman puhelimensa tai tietokoneensa avulla itse, tai sitten liiton työntekijä esittää kysymykset tapaamisen yhteydessä ja syöttää vastaukset järjestelmään.

Arviointijärjestelmän kehittämisen aikana tiedonkeruusovellusta koekäytettiin. Silloin, vuonna 2019 ja vuoden 2020 alkupuolella, saatiin ensimmäisen kyselykerran analyysikelpoiset vastaukset 1 389 henkilöltä. Toisesta kyselykerrasta saatiin vastauksia vain puolet tuosta määrästä, ja vastausten lukumäärä tuntui muutenkin suurin piirtein puolittuvan joka vastauskerralla. Suurin osa informaatiosta tuli 3–4 ensimmäiseltä vastauskerralta, vaikka ahkerimmat olivat vastanneet kyselyyn vieläkin useammin.

Vaikutusmuuttujia – haittakokemusta, suoriutumista, sosiaalisia suhteita, turvallisuutta ja toiveikkautta – tarkasteltiin erilaisin tilastollisin menetelmin. Ensimmäisistä mittauskerroista tehtiin suoria jakaumia ja laskettiin yksinkertaisia tunnuslukuja. Teknisessä mielessä tarkastelut eivät paljastaneet

mitään erityisiä puutteita, joiden vuoksi muuttujia olisi pitänyt korjata. Viisiportainen vastausasteikkokin (1–5) vaikutti riittävältä näyttämään asiakkaiden käsityksissä tapahtunutta muutosta.

Vastausmuuttujat korreloivat keskenään melko voimakkaasti (korrelaatiokerroin oli 0,3–0,5). Vastausmuuttujista voidaan muodostaa kokonaiskehitystä kuvaava summamuuttuja siten, että otetaan mukaan kaikki viisi muuttujaa.¹ Voidaan myös laskea summamuuttuja neljälle muulle muuttujalle ja jättää ”haittamuuttuja” omaksi ulottuvuudekseen.

Datan analyysissa ja havainnollistamisessa lähdettiin siitä oletuksesta, että jokaisesta asiakkaasta olisi tiedossa neljä eri mittauksista:

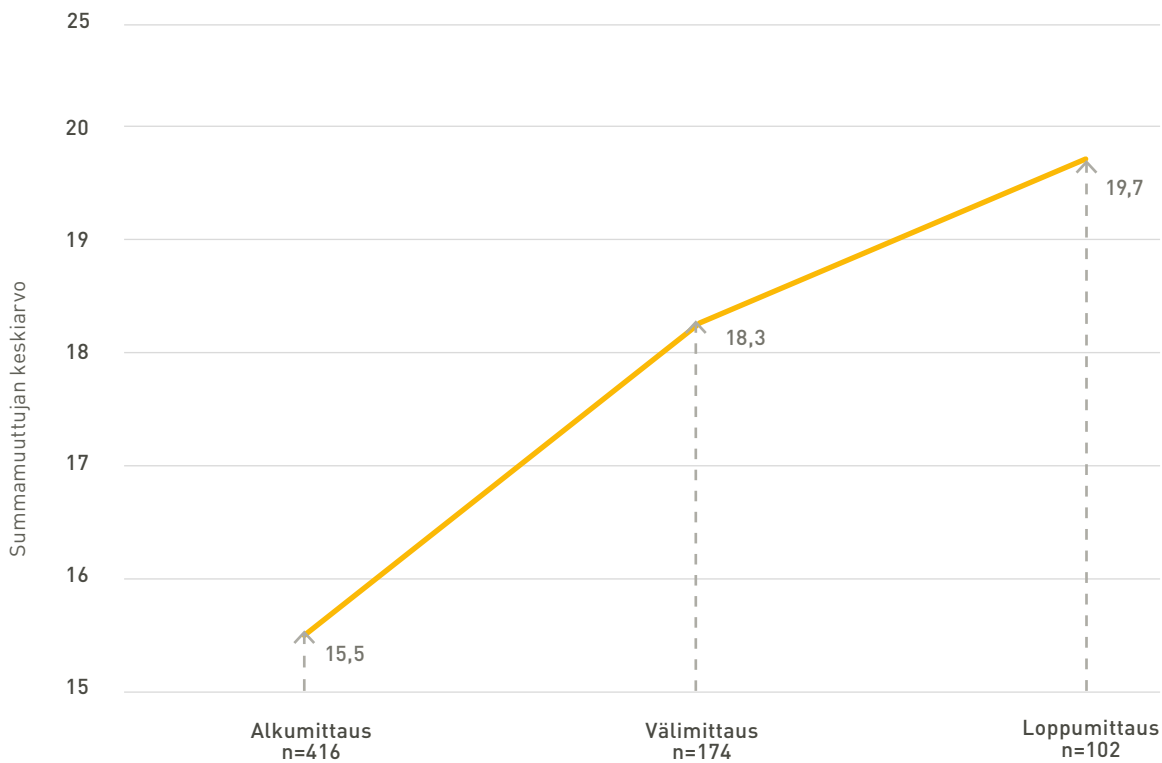
- alkumittaus
- välimittaus
- loppumittaus ja
- jälkimittaus.

Asiakkaiden osallistumisjaksot alkavat ja päättyvät eri aikoina ja ovat eri mittaisia. Lisäksi osallistujilta saatetaan kerätä seurantatietoa useissa eri välimittauksissa ja jälkimittauksissa, eikä alkumittauksen ja loppumittauksenkaan ajankohta ole välttämättä täysin yksiselitteinen. Tiedon poimiminen datasta vaatii siis melko paljon suunnittelua ja jonkin verran ohjelmointityötä.

Tiedon analysoinnin välineiksi valittiin tarkkaan mietityt tunnusluvut ja kuvalliset esitykset. Käyttöön tulivat vastausten kunkin mittaushetken frekvenssijakaumat sekä keskiarvojen kuvaajat. Alla on esitetty esimerkkinä kaikkien viisi kysymystä yhdistävien summamuuttujien keskiarvojen kuvaaja alkumittauksesta loppumittaukseen. Tulos koskee niitä Ensi- ja turvakotien liiton toimintaan osallistuneita (416 henkeä), joiden alkumittaus tapahtui korkeintaan kahden viikon päästä siitä, kun he tulivat toimintaan mukaan, ja joiden osallistuminen on jo päättynyt. Kuvaajasta nähdään hyvin osallistujien kokema positiivinen muutos.² Alkumittauksesta loppumittaukseen summamuuttujan arvo paranee 15,5:stä 19,7:ään asteikolla 0–25.

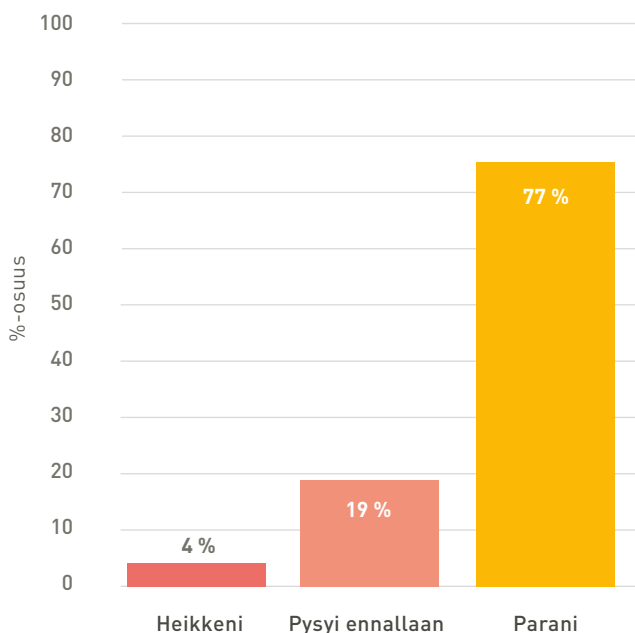
¹ Ensimmäisen muuttujan eli ”haittakokemuksen” korrelaatio on tietenkin negatiivinen muiden muuttujien kanssa. ”Haittamuuttuja” pitää kääntää skaalaltaan ympäri, jotta sitä voidaan käyttää viiden muuttujan summamuuttujassa.

² Kuvio on piirretty vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointijärjestelmän kehitysvaiheessa, eli tulokset ovat alustavia ja suuntaa-antavia. Jälkimittauksen havaintomäärä oli vielä niin pieni, että se jätettiin pois tarkastelusta.



KUVIO 1. Liiton toimintaan osallistuneiden keskimääräinen hyvinvoinnin muutos summamuuttujana asteikolla 5–25

Frekvenssijakaumien ja keskiarvojen lisäksi analyysimallin kuvaajaksi otettiin muutossuunta-muuttuja. Alla oleva esimerkkidiagrammi kertoo, kuinka suurella osalla vastaajista tulos parani (muutos > 1), pysyi ennallaan ($-1 \leq \text{muutos} \leq 1$) tai huononi (muutos < -1) alkumittauksen ja loppumittauksen välillä. Muutossuuntadiagrammi on muodostettu samasta aineistosta kuin kuvion 1 keskiarvokuvaaja. Nyt tarkastellussa aineistossa peräti 77 prosentilla hyvinvointi parani.



Järjestelmän käyttöönotto ja opetukset

Vaikuttavuuden arviointijärjestelmä otetaan jatkuvaan käyttöön Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistyksissä. Järjestelmää kehitetään jatkossakin, jotta se pysyy toimivana ja ajanmukaisena. Keskusjärjestö käyttää mittaamisesta saatua tietoa toiminnan kokonaisvaltaiseen tarkastelemiseen tilastollisin menetelmin. Mittaustieto pyritään mahdollisuuksien mukaan yhdistämään anonymisti asiakkaiden taustatietoihin, jotta voidaan luoda mielekkäitä kuvailevia ja selittäviä tarkasteluja.

Hyvinvoinnissa tapahtuvan muutoksen seuraaminen ja mittaaminen on haasteellinen tehtävä. Ensi- ja turvakotien liiton vaikuttavuuden arviointijärjestelmän kehitystyö on osoittanut, että siihenkin tarkoitukseen on luotavissa hyviä ja jokapäiväisen työskentelyn tukena toimivia menetelmiä. Lisäksi todettiin, että varsin pienelläkin kysymyspatteristolla pärjätään, kunhan kysymykset on suunniteltu hyvin. Näin sekä työntekijöiden että asiakkaiden rasitusta vähennetään – liiton toiminnan päätavoitteena on kuitenkin ihmisten auttaminen eikä tiedon keruu.

KUVIO 2. Koetun hyvinvoinnin muutossuunta alkumittauksesta loppumittaukseen (n = 98)



VAIKUTTAVUUS
ESIIN -HANKKEEN
MERKITYS TOIMINNAN
LAADULLE JA
KEHITTÄMISELLE
SEKÄ TIEDOLLA
JOHTAMISELLE

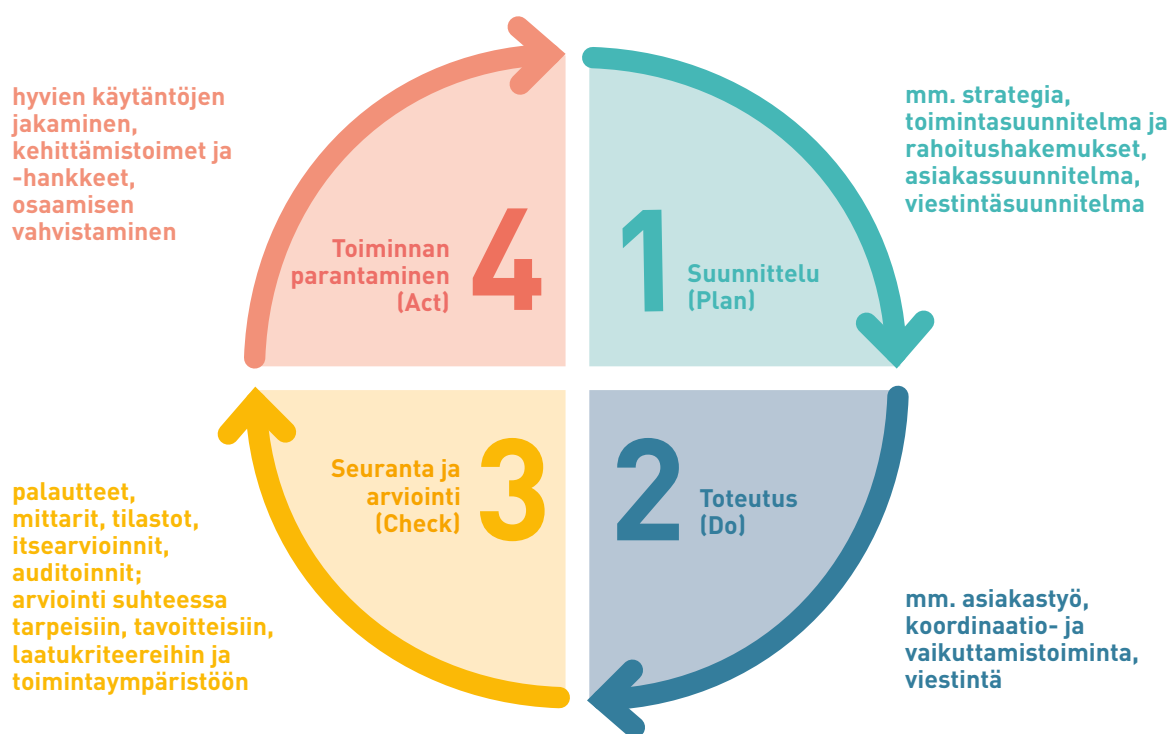
Sari Laaksonen

Luvussa käydään läpi laatujärjestelmien peruseriaatteita sekä kehittämisen ja tiedolla johtamisen elementtejä. Niitä esitellään sekä yleisesti että Ensi- ja turvakotien liiton käytäntöjä kuvaillen. Lisäksi avataan Vaikuttavuus esiin -hankkeen ja siinä kehitetyn mittarin niille tuomaa lisäarvoa.

Universaalit ajattelumallit laadukkaan toiminnan perustana sekä Vaikuttavuus esiin -hankkeen juurtumisen alustana

Laadun ja kehittämisen kiertokulku on helppo hahmottaa perinteisen Demingin laatuympeyrän kautta; sitä kutsu-

taan myös PDCA-malliksi (ks. kuvio). Se on laatuajattelun perusta useimmissa laatujärjestelmämalleissa, mm. kansainvälisessä ISO 9001:ssä. Saman ajattelun pohjalle on rakennettu myös Ensi- ja turvakotien liiton laatujärjestelmä.



KUVIO 1. Demingin laatuympeyrä eli PDCA-malli. Kehän ulkopuolella on esimerkkejä eri vaiheiden sisällöstä.

VAIKUTTAVUUS ESIIN -HANKE ON VAHVISTANUT KAIKKIA SYKLIN VAIHEITA:

1. Suunnittelun pohjaksi tuotiin vaikuttavuusketju-ajattelu, jonka käyttöä harjoiteltiin kaikissa jäsenyhdistyksissä.
2. Vaikuttavuus esiin -mittarin kysymykset tarjoavat asiakastyön toteutukseen – erityisesti yksilötyön keskusteluihin – toimivan struktuurin, joka vahvistaa jatkuvuutta eri työskentelykertojen välillä.
3. Seuranta vahvistui, kun arvioinnin toimintatapoja yhtenäistettiin koko Ensi- ja turvakotien liitossa ja perinteisten asiakaspalautteiden rinnalle saatiin asiakkaan hyvinvoinnin kehitystä osoittavia mittareita.
4. Tiedonkeruun menetelmiä uudistettiin digiaikaan niin, että arviointikysymyksiin voi vastata omalta mobiililaitteelta. Kyselyiden ajastamismahdollisuus automatisoi myös asiakkuuden jälkeisen kehityksen seurantaa.

Demingin ympyrän rinnalla toinen tapa tarkastella toiminnan laatua ja sen kehittämistä on kolmijako rakenteen, prosessin ja tuloksen laatuun. Ensi- ja turvakotien liiton eri toimintamuotojen laatukriteereitä on viime vuosina laajennettu niin, että kaikkien näiden osa-alueiden laadulle on omia kriteerejä.

Laatutyöskentelyn alussa, 2000-luvun alkupuolella, kiinnitettiin huomiota lähinnä prosessiin: Miten apua tarvitseva pääsee asiakaspolun alkuun? Mitä tuen tai palvelun aikana

tulisi kertyneen kokemuksen, tutkitun tiedon ja säädösten mukaan tapahtua, jotta asiakas hyötyisi tuesta? Entä mitkä ovat olennaisia elementtejä asiakkuuden päättymisessä sekä tarpeen mukaisen jatkotuen järjestämisessä?

Aika nopeasti ymmärrettiin, että laadukas prosessi tarvitsee tuekseen myös hyvät olosuhteet ja toimintaa tukevat rakenteet: asianmukaiset tilat, riittävät taloudelliset ja henkilöstöresurssit, johtamista, viestintää, verkostoitumista jne. Teimme siis kriteereitä myös rakenteen laadulle. Vasta viimeisenä opimme arvioimaan myös tulosten laatua – eli tarkistamaan, saavutimmeko sitä, mitä tavoittelimme, ja saimmeko aikaan sen, mikä on toimintamme tarkoitus.

Nyt Ensi- ja turvakotien liiton eri toimintamuotojen laatukriteeristöihin on päivitysten yhteydessä lisätty kriteereitä, joiden täyttyminen kertoo hyvästä tuloksesta niin asiakkaan kuin organisaationkin kannalta.

Vaikuttavuus esiin -mittareilla tuotetaan systemaattista tietoa asiakkaiden kokeman hyvinvoinnin, turvallisuuden, toivon ja arjen sujuvuuden kehityksestä, mikä on aivan keskeistä tuloksen laadun arvioinnin kannalta. On tärkeä huomata, että kyseessä on selkeästi eri asia kuin asiakastytyväisyys, jota usein mitataan. Vaikuttavuus esiin -mittarin kysymyksissä on tietoisesti eri fokus: kun palautelomakkeissa kysytään, mitä mieltä asiakas oli saamastaan tuesta ja meidän toiminnastamme, niin tässä mittarissa kysytään, miten hän kokee oman vointinsa ja elämäntilanteensa.

Vaikuttavuus esiin -hanke vahvistaa tiedolla johtamista

Vaikuttavuus esiin -mittari on rakennettu niin, että sen kautta asiakkaan omiin asiakastietoihin kertyy visuaalisesti esitettyä tietoa hänen hyvinvointinsa kehityksestä. Tätä tietoa asiakas ja työntekijä voivat käyttää apuna tilanteen hahmottamisessa ja työskentelyssä. Organisaation kaikista asiakkuuksista vaikuttavuusmittarin avulla kertyvä tilastotieto taas on johtamisen väline, jonka käyttäminen vaatii



Vaikuttavuus esiin -mittareilla tuotetaan systemaattista tietoa asiakkaiden kokeman hyvinvoinnin, turvallisuuden, toivon ja arjen sujuvuuden kehityksestä, mikä on aivan keskeistä tuloksen laadun arvioinnin kannalta.

sitoutumista ja panostusta organisaation johdolta. Tiedolla johtamisessa on kaksi puolta: Ensinnäkin tietoa täytyy kerätä, hallita, säilyttää ja analysoida. Toinen puoli rakentuu tiedon hyödyntämisestä. Siihen tarvitaan ihmisiä ja heidän kykyään, mahdollisuuksiaan ja motivaatiotaan soveltaa tietoa päätöksentekoon. Tiedolla johtaminen voi siis onnistua vain, jos sitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä systeiminä. (Kosonen 2019.)

Ensi- ja turvakotien liitossa ja sen jäsenyhdistyksissä on käytössä yhteinen asiakastietojärjestelmä, jonne asiakkaiden ja asiakasprosessien tiedot dokumentoidaan ja johon kertyvästä tiedosta saadaan otettua tilastoja sekä tehtyä analyysejä. Asiakastietojärjestelmästä saadaan siis tietoa asiakkaiden elämäntilanteista, asiakkuuksien määrästä, kestoista ja tyypeistä, toiminnan sisällöstä jne. Nämä tiedot auttavat ymmärtämään organisaation toimintaa ja sen kohdentumista, mutta asiakkaan subjektiivinen kokemus ja hyvinvointi ratkaisevat pitkälti sen, kantaako saatu apu arjessa.

Vaikuttavuus esiin -mittaristo mobiilivastausmahdollisuksineen lisättiin asiakastietojärjestelmään, jotta saamme tietoa myös subjektiivisen kokemuksen kehityksestä sekä toiminnan ajalta että sen jälkeen. Subjektiivisen kokemuksen merkitystä avasi hyvin esimerkiksi Turvakoti työnä -selvitys (Laitinen & Ojuri 2015). Sen johtopäätös oli, että apua hakevan ihmisen elämäntilanteen paranemiseen johtivat muutokset tunteen tasolla (kokemus arvokkuudesta), tiedon tasolla (ymmärrys väkivallasta ja sen vaikutuksista) sekä toiminnallisella tasolla (rohkaistuminen ja taidot olla hyväksymättä alistavaa, väkivaltaista käytöstä).

Sen lisäksi, että Vaikuttavuus esiin -hanke on vahvistanut kehittämillään mittareilla tiedonkeruuta ja arviointia Ensi- ja turvakotien liitossa, se on auttanut myös kehittämään tiedolla johtamista. Avaan seuraavaksi neljä teemaa, joita olemme hankkeen myötä pohtineet.

Mitä tietoa tarvitsemme johtamisen kannalta? Tarvitsemme tietoa, jolla turvaamme toiminnan olemassaolon, tietoa, jolla parannamme toiminnan laatua eli jonka pohjalta osaamme tehdä muutoksia toimintaan ja lisätä osaamista, tietoa, jolla lisäämme positiivisia vaikutuksia toiminnassamme mukana oleville, ja tietoa, jonka avulla voimme tehdä vaikuttamistyötä. Tarvitsemme siis tietoa kaikista toiminnan osa-alueista: prosessien sujuvuudesta, rakenteen tarpeenmukaisuudesta ja toiminnan tuloksista – ja kaikista niin asiakkaan, henkilökunnan kuin organisaationkin näkökulmasta.

Tiedonkeruuta varten ei luonnollisestikaan riitä yksi asiakkaiden hyvinvoinnin mittaristo, vaan sen rinnalla tarvitaan muita tilastoja, palauteomakkeita ja -keskusteluja sekä ha-



Vaikuttavuusmittarin avulla kertyvä tilastotieto on johtamisen väline, jonka käyttäminen vaatii sitoutumista ja panostusta organisaation johdolta.

vaintoja perusteluineen. Tärkeä kysymys on myös se, miten ja mihin eri menetelmin koottua tietoa kerätään, niin että ne linkittyvät toisiinsa täydentäen kokonaiskuvaa. Tähän voi pienemmissä organisaatioissa kehittää oman toimivan tavan, ja isompiin kokonaisuuksiin on nykyään tarjolla myös erilaisia raportointi- ja analysointiohjelmia, kuten esimerkiksi Power BI -palvelu, joiden avulla dataa voi yhdistellä organisaation omista järjestelmistä, tiedostoista ja pilvipalveluista ja tuottaa niistä visuaalisia yhteenvetoja.

Tiedon kerääminen useista eri asioista on paitsi tarpeellista, myös houkuttelevaa ymmärryksen lisäämisen, toiminnan kehittämisen ja vaikuttamistyön kannalta, mutta silti on pohdittava huolellisesti, mikä määrä tiedon keräämistä ja toiminnan arviointia on realistista ja kohtuullista, ettei se käänny itseään vastaan. Kuinka monta kyselyä ihminen jaksaa täyttää tai kuinka monta arviointikeskustelua käydä? Kuinka iso osa työajasta on mielekäästä käyttää suunnitteluun, tiedonkeruuseen ja sen dokumentointiin – ja kuinka suuri osa varsinaiseen perustyöhön? On siis pystyttävä suunnittelemaan riittävän kattava ja samalla kohtuullinen arvioinnin kokonaisuus. Vaikuttavuus esiin -hankkeessa on kehitetty arvioivaa toimintakulttuuria, jonka yhtenä ideana on sisällyttää arviointi luonnolliseksi osaksi asiakasprosessia, jolloin asiakastyö ja tiedonkeruu limittyvät toisiinsa eikä molemmille tarvita erillistä toteutusaikaa.

Kuten jo edellä todettiin, keskeinen tiedon johtamisen elementti on se, miten kerätty tieto johtaa toiminnan muutoksiin ja osaamisen lisäämiseen. Tässä palataan luvun alussa käsiteltyyn Demingin ympyrään ja sen mukaiseen toiminnan sykliin: arvioinnin johtopäätösten jälkeen siirrytään niiden toimeenpanon vaiheeseen. Tämä on paljon vaativampi vaihe, kuin miltä se kuulostaa! Useat meistä varmasti



Vaikuttavuus esiin -hankkeessa on kehitetty arvioivaa toimintakulttuuria, jonka yhtenä ideana on sisällyttää arviointi luonnolliseksi osaksi asiakasprosessia, jolloin asiakastyö ja tiedonkeruu limittyvät toisiinsa eikä molemmille tarvita erillistä toteutusaikaa.

tunnistavat tilanteita, joissa kerätty palaute on kerran luettu ja sitten jäänyt unholaan. Harvinaisia eivät ole nekään tilanteet, joissa erilaisia raportteja varten on kerätty tilastotietoja ja kirjoitettu arvioita – ja raportin lähettämisen tai hallitukselle esittelyn jälkeen työ mielletään tehdyksi eikä tiedon pohjalta tehdä selkeitä johtopäätöksiä tulevaa varten, puhumattakaan että tieto vaikuttaisi toimintaan.

Näistä sudenkuopista voi päästä yli, mutta se vaatii määrätietoista tiedon hyödyntämisen harjoittelua. Inspiroivana esimerkkinä tätä tukevasta seurannasta voi mainita Helsingin yliopiston laatujärjestelmään kuuluvat auditoinnit, joiden kolmesta tehtävästä yksi on arvioida, tuottaako laatujärjestelmä tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se kehittämiseen. Jos tuloksen arviointi osoittaa positiivista kehitystä, voimme hyödyntää kehitystä kuvaavia tietoja esimerkiksi perustellessamme rahoittajille toiminnan vaikutuksia. Jos taas tuloksen arviointi osoittaa tilanteen kehittyvän toiminnasta huolimatta vain vähän, pysyvän paikallaan tai peräti heikentyvän, saamme tarpeellisen herätyksen alkaa selvittää,

mitkä asiat kehitykseen vaikuttavat – mitä voisimme tehdä toisin. Tiedolla johtaminen antaa kuitenkin parhaimmillaan vielä tätäkin laajemmat mahdollisuudet: oikeanlaisen tiedon avulla pystyisimme ennakoimaan kehitystä emmekä vain mittaamaan lopputulosta. Ennakointia teemme toki jo nyt toiminnan suunnittelun vaiheessa, mutta systemaattisessa tiedonkeruussa sen avuksi on vielä kehitettävää.

Vaikuttavuus esiin -hanke on siis paitsi uudistanut ja vahvistanut tiedonkeruuta, myös johdattanut meidät uusien mahdollisuuksien äärelle. Kososen (2019) ajattelua mukailen olemme siinä vaiheessa, että ymmärrämme tiedolla johtamisen ilmiön, tiedostamme tiedon arvon ja osaamme tehdä sen hyödyntämistä edistäviä valintoja. Työtä saamme vielä tehdä sen hyväksi, että päivittäistä operatiivista johtamista ohjataan datan pohjalta tai analytiikkaan nojaten. Tavoitteena on kokonaisvaltainen tiedolla johtaminen, jossa osataan ratkaista ongelmia ja ennakoita tulevaa tiedon avulla, niin että se voi johtaa kokonaan uusiin toimintamalleihin ja palveluihin.

Lähteet ja lisätietoa

ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän hyödyt. 2019. Suomen Standardisoimisliitto. https://issuu.com/sfs.fi/docs/9001-hyodyt_web

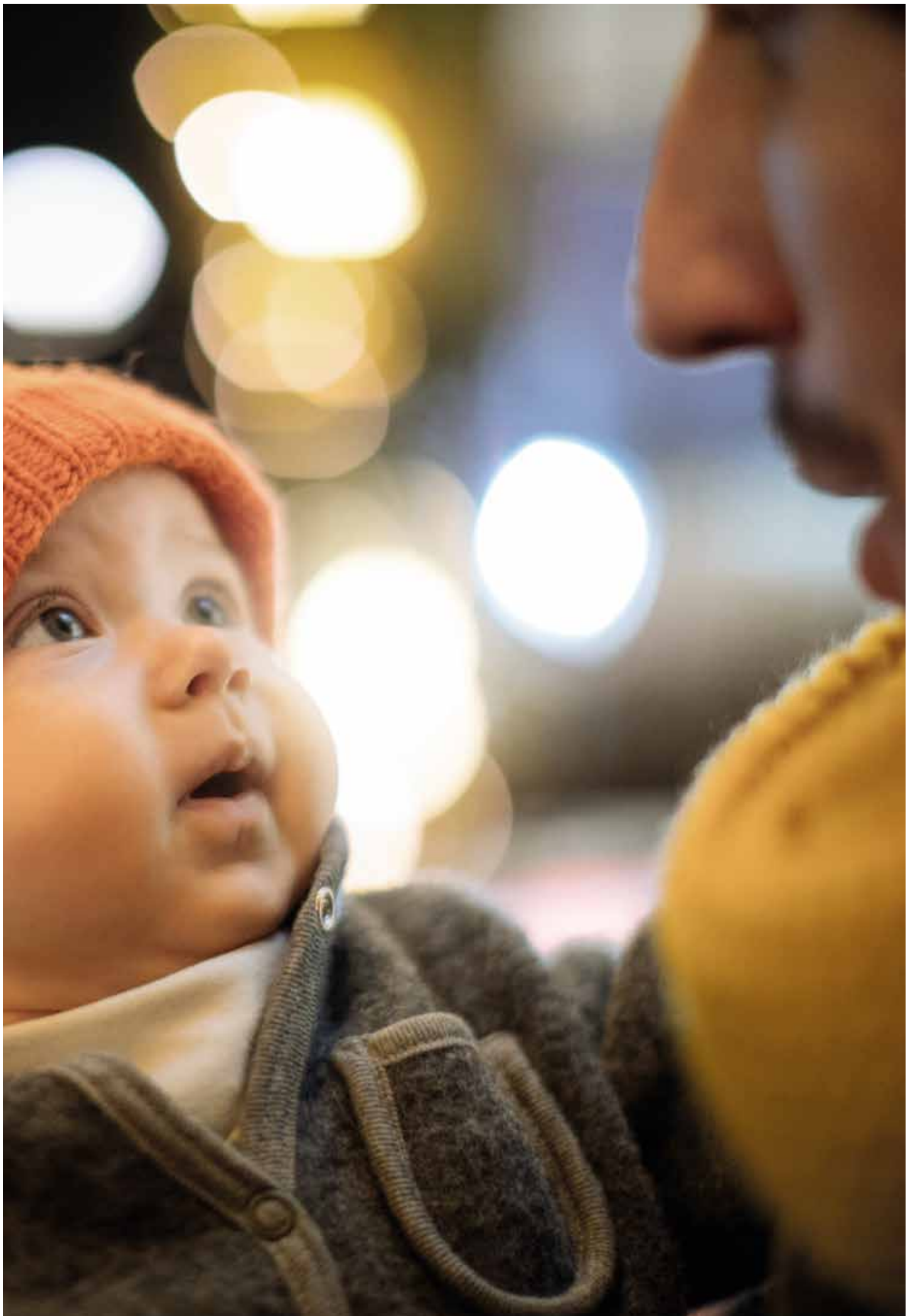
Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Laadunhallinta. Helsingin yliopisto. 15.5.2020 päivitetty sivut osoitteessa <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/laadunhallinta>

Laitinen M. & Ojuri, A. 2015. Turvakoti työnä. Selvitys Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistysten turvakotityön sisällöistä ja vaikutuksista.

Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto ry.

Microsoft Power Bi -palvelun kuvaus <https://docs.microsoft.com/fi-fi/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>





TOIMINNAN
VAIKUTUSTEN
OSOITTAMINEN OSANA
JÄRJESTÖN STRATEGIAA
JA VAIKUTTAMISTYÖTÄ

Riitta Särkelä

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen asema on muuttunut vuodesta 1990 merkittävästi. Järjestöt ovat joutuneet ahtaalle sosiaali- ja terveyspalvelujen markkinoistuksessa ja yritysten roolin vahvistuessa perinteisillä järjestöjen toiminta-alueilla. Myös järjestöjen ja kuntien kumppanuus on murtunut.

Tärkeintä järjestöjen asemaan vaikuttamisessa jatkossa on toiminnan merkityksen osoittaminen ja näkyväksi tekeminen. Tarkastelen järjestöjen toiminnan vaikutusten arviointia kytkeytyneenä järjestön strategiatyöhön ja vaikuttamiseen. Käytän esimerkkinä Ensi- ja turvakotien liitossa tehtyä työtä. Kehittämämme välineet ja oppimamme ovat kaikkien järjestöjen käytettävissä.

Järjestöjen aseman ja tärkeyden ymmärtämisen muutos

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen asema on muuttunut pikku hiljaa erilaisten päätösten seurauksena. Sitä ovat vauhdittaneet kuntien itsenäisyyden kasvu sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Kuntien tehtäviä uudistettaessa markkinoilla tuotettavat palvelut ovat nousseet korostetusti esille. Merkittävin muutoksen vauhdittaja on ollut EU:n hankintadirektiivien kansallinen käyttöönotto hankintalaeissa, joissa sosiaali- ja terveyspalvelujen erityistä luonnetta ei ole otettu riittävästi huomioon. Ne ovat tulleet markkinaistetuiksi muiden palvelujen tapaan. Muuttunut tilanne on synnyttänyt järjestöjen ja yritysten välille jännitettä ja myös kilpailua järjestöjen välille. On kehittynyt rajoja eri tahojen yhteistyölle. Monipuolisen yhteistyön synergiaetuja on kadonnut. Kumppanuus kuntien kanssa on vaikeutunut, eikä uudenlaisia kumppanuuksia ole vielä juurikaan kehittynyt. (Ks. tarkemmin Särkelä 2016.)

Äärimmilleen sosiaali- ja terveyspalvelujen markkinaistamiskehitys oli menossa Sipilän hallituksen sote-uudistuksen lainsäädäntöpaketissa (HE 15/2017). Siinä markkinat ja valinnanvapaus nostettiin keskeiseksi. Muutos olisi vienyt suurelta osin järjestöjen matalan kynnyksen auttamistyöstä rahoituspohjan ja toimintaedellytykset. Sote-uudistuksen eteneminen kaatui perustuslakivaliokunnan arvioon, ettei hallituksen esitys ollut sopusoinnussa perustuslain kanssa (PeVL 26/2017).

Muutos on vaikuttanut myös järjestöjen avustamisen linjauksiin ja käytäntöihin. Raha-automaattiyhdistys käynnisti avustettavan toiminnan rajankäynnin julkisiin palveluihin ja markkinoihin jo 1990-luvun lopulla. Prosessi jatkuu Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksessa, STEAssa. Avustukset eivät saa tuottaa vähäistä suurempaa kilpailuhaittaa. Samanaikaisesti vaatimukset siitä, että järjestöjen on osoitettava oman toimintansa tuloksellisuus ja vaikuttavuus, ovat kasvaneet. (Särkelä 2016.) Järjestöjen kokemuk-



*Vaikuttavuus esiin -hanke
pohjautuu liiton strategiaan
"Rohkeasti ajassa" vuosille
2016–2019.*

sen mukaan rahoittajan vaatimukset ovat menneet jopa liian pitkälle. STEA uudistaa parhaillaan järjestöjen hakemus- ja raportointikäytäntöjä, ja kehitys on menossa nyt järjestöjen kannalta parempaan suuntaan (STEA. Tiedotteet 2020). Järjestöjen on jatkossakin pystyttävä kertomaan oman toimintansa tuloksellisuudesta ja merkityksestä. Se on ehdottomasti järjestöjen oma etu tiedolla johtamisen, kehittämisen ja vaikuttamisen kannalta.

Erityisen iso asia on, että päättäjien ymmärrys järjestöjen merkityksestä on kaventunut. Kärjistäen voi sanoa, että järjestöt nähdään joko markkinoilla toimivina palvelujen tuottajina yritysten tapaan tai vapaaehtoistoiminnan "puuhasteilijoina" (ks. tarkemmin Särkelä 2016). Järjestöillä on valtava tarve ja haaste nostaa esiin toiminnan monipuolista sisältöä, merkitystä ja vaikutuksia sekä sitä kautta lisätä ymmärrystä järjestöjen toiminnan korvaamattomuudesta. Järjestöjen suuri merkitys yhtenä suomalaisen hyvinvointijärjestelmän kivijalkana pitää järjestöjen yhdessä saada näkyväksi. Vain siten voimme tulevaisuudessa menestyä matalan kynnyksen tuen ja palvelujen tarjoajina.

Vaikutusten arviointi on tiivis osa strategiaa ja toiminnan suunnittelua

Vaikuttavuus esiin -hanke pohjautuu liiton strategiaan "Rohkeasti ajassa" vuosille 2016–2019. Kyseinen strategia valmisteltiin yhteistyössä jäsenyhteisöjen kanssa ajatuksella, että se toimii sekä keskusjärjestön että jäsenyhdistysten strategiana ja oman toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja uudelleen suuntaamisen välineenä. Strategiassa asetettiin viisi strategista painopistettä. Niistä yksi oli toiminnan merkityksen ja vaikutusten osoittaminen. Konkreettisia tavoitteita painopisteelle määriteltiin kaksi: 1) välineiden kehittäminen liiton toiminnan ja eri työmuotojen yhteiskunnallisten ja taloudellisten vaikutusten sekä vaikuttavuuden osoittamiseksi ja 2) olemassa olevan ja toiminnasta kertyvän tiedon systemaattinen hyödyntäminen vaikuttamis- ja kehittämistoiminnassa. Näiden strategiassa olevien painopisteiden ja tavoitteiden pohjalta Vaikuttavuus esiin -hanke sai liitossa strategisen kehittämishankkeen luonteen ja siihen sitoutuivat kaikki jäsenyhteisöt.

Hankkeella on tarkoitus uudistaa pysyvällä tavalla toimintaa. Oman toiminnan merkityksen osoittaminen ja siitä entistä paremmin kertominen nähtiin koko liiton tulevaisuuden kannalta kriittiseksi menestystekijäksi. Lisäksi strategiassa painopisteinä oli osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Vaikuttavuus esiin -hankkeen välineiden kehittäminen on tehty yhteistyössä jäsenyhdistysten johdon, työntekijöiden ja kehittäjäryhmien kanssa. Kun hankkeen resurssi oli haettua pienempi, kokemusasiantuntijoiden laaja mukaantulo kehittämisryhmiin ei mahdollistunut.

Strategia elää vain kytkeytyneenä arjen työhön

Jotta strategiasta ja sen tavoitteista voi tulla todellisuutta käytännössä, sen tulee kytkeytyä jokaisen työntekijän arjen todellisuuteen ja sillä pitää olla merkitystä oman työn kannalta (Kim & Mauborgne 2010). Vaikuttavuus esiin -hankkeessa lähdettiin siitä, että toiminnan vaikutuksista ja vai-



*Hankkeella on tarkoitus uudistaa pysyvällä tavalla toimintaa.
Oman toiminnan merkityksen osoittaminen ja siitä entistä paremmin
kertominen nähtiin koko liiton tulevaisuuden kannalta kriittiseksi
menestystekijäksi.*

kuttavuudesta tietoa tuottavien välineiden tulee kytkeytyä työntekijöiden työprosesseihin, ei olla irrallinen, erillinen tutkimus tai muu kertaluonteinen kysely tai tiedonkeruun tapa. Vaikutusten arvioinnin välineiden kehittämisen lähtökohtana on ollut asiakkaan saama hyöty toiminnasta. Hyödyssä voi olla kyse toimintakyvyn muutoksesta, koetusta subjektiivisesta hyvinvoinnista tai siitä, miten ongelma, johon on tultu apua hakemaan, vaikuttaa omaan elämään avun saamisen jälkeen. Toiminnan uudistamisessa ja muutosprosesseissa asiakkaan saama hyöty on strategisesti kestävä lähtökohta (emt.).

Toimijoiden keskinäiset suhteet ja rajat eivät ole annettuja, vaan yksittäiset tahot voivat vaikuttaa niihin ja muuttaa niitä. Kimin ja Mauborgnen (2010) mukaan oman toiminnan saaminen vahvalle uralle ei onnistu vertailemalla omaa toimintaa muiden, ”kilpailijoiden” toimintaan tai tarjoamalla asiakkaille hiukan enemmän hiukan halvemmalla. Oleellista on asiakkaan saama hyöty, toiminnan arvo asiakkaalle eli arvoinnovaatio. Toiminnan vaikutusten arviointivälineiden kehittäminen lähtien liikkeelle asiakkaasta ja hänen kokemastaan hyödystä myös silloittaa arvioinnin välineet tiiviisti työntekijöiden arjen asiakastyöhön ja kohtaamiseen. Kun asiakkaan tekemät arvoinnit dokumentoituvat kaikissa yhdistyksissä käytössä olevaan asiakastietojärjestel-

määmmä, on vaikutus- ja vaikuttavuustietoa mahdollista analysoida ja hyödyntää yhdistyskohtaisesti ja myös koko liitossa työn eri sisältöalueilla.

Kun työntekijät arvioivat yhdessä asiakkaan kanssa hänen tilanteessaan tapahtuneita muutoksia eri tapaamiskerroilla, siitä syntyy sekä asiakasta että työntekijää motivoiva väline. Työntekijöiden kannalta yhteiset säännölliset arvoinnit antavat mahdollisuuden saada suoraa ja välitöntä palautetta omasta toiminnasta ja sen merkityksestä asiakkaalle. Jotta työntekijän motivaatio käyttää pitkäjänteisesti ja systemaattisesti toiminnan arvioinnin välineitä säilyy, kertyvä tieto pitää pystyä palauttamaan työntekijöiden ja johdon käyttöön. Sitä kautta tieto alkaa hyödyttää toiminnan suunnittelua, mahdollistaa sen uudelleen suuntaamista ja tukee vaikuttamista. (Ks. myös Kim & Mauborgne 2010).

Olemme oppineet hankkeessa, että vaikutusten arviointi ja arvioivan työskulttuurin kehittäminen osaksi kaikkien arjen työtä on pitkä ja vaativa, mutta myös palkitseva prosessi. Vaikuttavuus esiin -hankkeessa kehitetyt arvoinnin kysymykset ja oppimamme ovat kaikkien järjestöjen käytettävissä. Kutsumme kaikkia kiinnostuneita jatkamaan kanssamme kehittämistyötä ja ”parastamaan” eli tekemään kehittämäämme yhteisen oppimisen kautta yhä paremmaksi.



Toiminnan uudistamisessa ja muutosprosesseissa asiakkaan saama hyöty on strategisesti kestävä lähtökohta.

Vaikuttamistyön mahdollisuuksien ikkunat ja tietopohja

Huomattava osa suomalaisista järjestöistä on syntynyt vaikuttamaan yhteiskunnalliseen kehitykseen tai korjaamaan jotakin yhteiskunnallista ongelmaa. Joskus tietyn ihmisryhmän tilanteen parantaminen on keskiössä, esimerkiksi Ensi- ja turvakotien liitossa lasten, naisten ja perheiden asema. (Ks. tarkemmin järjestöistä vaikuttajina Särkelä 2007.) Vaikuttamisen kannalta järjestössä pitää osata tulkita käynnissä olevaa yhteiskunnallista muutosta. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen ei tapahdu suurina harppauksina, vaan vaivalloisena ja hitaana taisteluna yksityiskohdista, jotka poliittinen päiväjärjestys määrittää (Hellsten 2000). Voidaan puhua ”mahdollisuuksien ikkunoista”, joissa yhteiskunnalliset ongelmat, politiikkalinjat ja intressiryhmien pyrkimykset nivoutuvat yhteen uudistuksia mahdollistavasti.

Politiikkaan vaikuttamisessa asioiden priorisoinnilla ja kehystämällä eli sillä, miten asiat esitetään ja perustellaan, on keskeinen rooli (Tirronen 2001). Vaikuttamisen on pohjaututtava faktoihin ja luotettavaan tietoon, mutta vaikuttamistyössä on myös esitettävä kannanottoja. Poliittisia päätöksiä tehdään harvoin vain informaation perusteella. (Kangas, Niemelä & Varjonen 2011.) Vaikuttamises-

sa ja sen tuloksellisuudessa oleellista on oikea-aikaisuus, käytetyt argumentit ja tietopohja sekä mahdollisimman laajan tuen saaminen muilta omien tavoitteiden edistämiseksi.

Sosiaali- ja terveystieteiden uudistamiseksi on ollut hankkeita ja hallituksen esityksiä jo useiden hallitusten ajan. Käynnissä oleva sosiaali- ja terveystieteiden uudistus, sote-uudistus, on jälleen kriittinen paikka sosiaali- ja terveystieteiden järjestöjen järjestölähtöisen auttamisen ja palvelujen tuottamisen kannalta. Se koskee sekä tulevia hyvinvointialueita että kuntia, joiden vastuulle hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen pitkälti jää. Vaikuttamishaaste on koko sote-järjestökentän yhteinen.

Ensi- ja turvakotien liiton vuosien 2020–2023 strategiassa ”Jokainen on turvassa” yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi on asetettu, että liiton osaaminen, palvelut ja kansalaistoiminta ovat voimavara uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Järjestöille vahvan paikan löytyminen sote-uudistuksessa ja kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyössä ei ole mahdollista ilman, että järjestöt yhdistävät voimansa niiden toiminnan merkityksen, tulosten ja vaikutusten osoittamisessa ja esiin nostamisessa. Meillä on jälleen mahdollisuuksien ikkuna auki, se on viisasta käyttää ja nimenomaan yhdessä.

Lähteet

- Ensi- ja turvakotien liiton strategia ”Rohkeasti ajassa” 2016–2019. https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/ensi-ja_turvakotien_liiton_strategia
- Ensi- ja turvakotien liiton strategia ”Jokainen on turvassa” 2020–2023.
- HE 15/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamisesta ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevaiksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.
- Hellsten, K. 2000. Sosiaaliturva laman jälkeen, uuden vuosituhtaan alussa. Teoksessa E. Kalimo (toim.) Tutkimus suuntaa sosiaaliturvaa 2000-luvulle. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Kangas, O., Niemelä, M. & Varjonen, S. 2011. Toimeentulotuen Kela-siirron kehykset politiikan asialistoilla ja kansalaismielipide. Teoksessa M. Niemelä & J. Saari (toim.) Poliittikan polut ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- PeVL 26/2017. Perustuslakivaliokunnan lausunto 29.6.2017 vp, HE 15/2017 vp, HE 47/2017 vp, HE 52/2017 vp, HE 57/2017 vp, HE 71/2017 vp). https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/PeVL_26+2017.pdf
- STEA. Tiedotteet ja uutiset 2020. <https://www.stea.fi/stea/ajankohtaista/tiedotteet-ja-uutiset>
- Särkelä, R. 2007. Järjestöt vaikuttamisen foorumeina. Teoksessa A. Harju (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Särkelä, R. 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveystieteiden muutoksen sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Sosiaalipolitiikan väitöskirja, Lapin yliopisto. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 40. Helsinki.
- Tirronen, J. 2001. Poliittikkaprosessin sisällä. Polkuirippuvuus, agendan asettaminen ja innovaatioiden leviäminen. Teoksessa M. Niemelä & J. Saari (toim.) Poliittikan polut ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.





VAIKUTTAVUUS
ESIIN -HANKE
VAIKUTTAVUUDEN
ARVIOINNIN
KENTÄLLÄ

Jonna Heliskoski

Ymmärrys vaikuttavuuden arvioinnista ja arvioinnin menetelmistä kehittyy nyt hurjaa vauhtia. Kymmenet tutkimusalat nimeävät hyvinvointia ja terveyttä edistävät, vaikuttavat palvelut tutkimuksensa pääkohteeksi. Samanaikaisesti kasvaa kiinnostus vaikutusten hankintaa, vaikuttavuusinvestointeja ja yhteiskunnallista yrittäjyyttä kohtaan. Vaikuttavuuden arvioinnin menetelmien kirjo haastaa kuitenkin käyttäjänsä pohtimaan vaikuttavuutta syvemmin. Yhden ”oikean” tavan sijaan vaikuttavuuden arviointi avaa tekijälleen mitä moninaisimman työvälineistön. Tämä artikkeli peilaa Vaikuttavuus esiin -hanketta vaikuttavuuden arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia vasten.

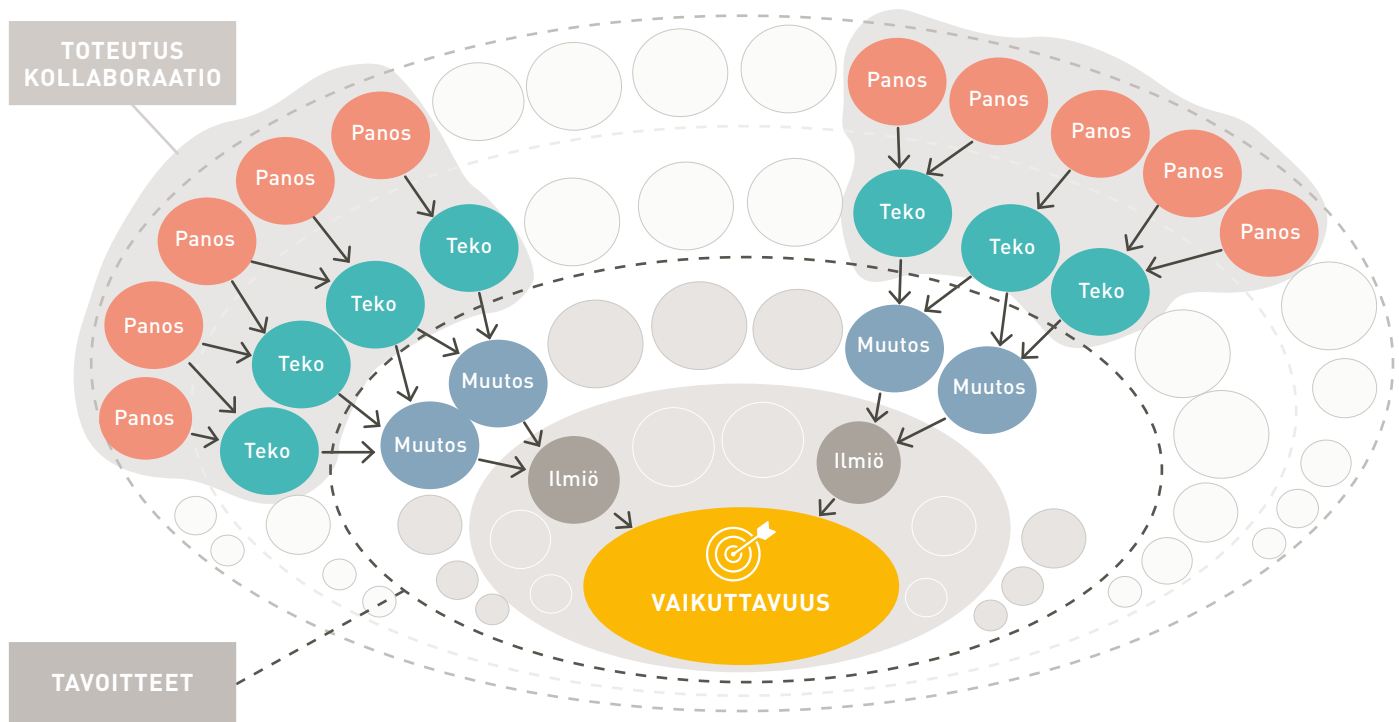
Vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmat

Monelle sosiaali- ja terveyspalvelujen ammattilaiselle vaikuttavuus (effectiveness) on tullut tutuksi tekojen, palvelujen tai interventioiden kykyä tuottaa haluttuja tuloksia kustannustehokkaasti. Vaikuttavuudella (impact) voidaan kuitenkin tarkoittaa myös keskipitkän tai pitkän aikavälin yhteiskunnallista hyötyä (ks. kuvio 1). Vaikuttavuutta arvioidaan jommastakummasta näkökulmasta tai niitä yhdistäen.

Onnistuneen vaikuttavuuden arvioinnin taustalla on ymmärrys näkökulmien välisistä eroista. Yksittäisten toimenpiteiden tai toimijoiden vaikuttavuuden (effectiveness) arvioinnissa keskitytään panosten, tekojen ja tavoitteena olevien muutosten välisten suhteiden (esim. kausaaliyhteys) todentamiseen. Jos taas arvioinnin kohteena on yhteiskunnallista hyötyä (impact) tuottava yhteinen työ, ei yksittäisten tekojen



KUVIO 1. Vaikuttavuusketju (IOOI-menetelmä; input – output – outcome – impact)



KUVIO 2. Vaikuttavuuden ekosysteemi (Heliskoski 2017)

vaikutusta ole mielekästä tai edes mahdollista erottaa. Vaikuttavuus syntyy yksittäisten tekojen yhteisvaikutuksena. Vaikuttavuuden arvioinnissa huomio kiinnitetään vaikuttavuuden ekosysteemiin (ks. kuvio 2) tarkoituksenmukaiseen rajaamiseen ja rajallisen rationaalisuuden (Simon 1972) riskien tunnistamiseen. Vaikuttavuuden ekosysteemi tulisi rajata siten, että yhteiseen työhön osallistuvat kaikki tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat toimijat. Samalla tulee varmistaa, ettei panoksia kohdenneta päällekkäisiin, irrallisiin tai toisten tuloksia kumoaviin tekoihin.

Vaikuttavuus esiin -hankkeessa on keskitytty Ensi- ja turvakotien liiton palvelujen tuloksellisuuden (effectiveness) todentamiseen. Hanke on tavoitteensa mukaisesti tuonut erittäin arvokasta ymmärrystä asiakaskeskeisen vaikuttavuustiedon kerryttämisestä, analysoimisesta ja hyödyntämisestä. Se on samalla kuitenkin luonut edellytyksiä myös yhä laajemman vaikuttavuuden (impact) tavoitteluun. Tästä ovat esimerkkejä hankkeen tulosten hyödyntämisen mahdollisuudet tiedolla johtamisessa, yhteisen työn tuloksellisuuden arvioinnissa sekä alueellisen kehityksen tunnistamisessa ja seuraamisessa.

Vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta kyse on tavoitteellisen yhteisen työn (exploit) ja oppivan yhteisen työn (explore) vaikuttavuudesta. Siinä missä tavoitteellisen

yhteisen työn vaikuttavuuden hyöty on usein kontekstisidonnainen, tuottaa oppivan yhteisen työn vaikuttavuus uutta ja usein myös hyvin skaalautuvaa ymmärrystä siitä, miten tulevaisuuden tekoja voidaan suunnata nykyistä vaikuttavammin ja toiminnan riskejä hallita paremmin. Vaikuttavuuden arviointi, jossa yhdistetään toiminnan tuloksellisuuden (effectiveness) ja tavoitteellisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden (impact) arvioinnin piirteitä, on työväline, jolla todennetaan sekä tavoitteellisen että oppivan yhteisen työn vaikuttavuus.

Suhdetyö vaikuttavuuden avaimena ja arvioinnin kohteena

Eri tutkimusaloilla jaetaan laajasti se käsitys, että vaikuttavuus on systeminen ilmiö. Koska vaikuttavuudessa on kyse muutoksesta, ovat myös vaikuttavuuden ekosysteemit alati muuttuvia. Onnistuminen edellyttää yhteiskehittämistä, yhteistä työtä ja oppimista – yhteistä kyvykkyyttä muutosten toteuttamiseen. Havainto on suunnannut vaikuttavuuden tutkijoiden ja arvioijien huomion yhteiseen työhön osallistuvien toimijoiden välisiin suhteisiin (Van Slyke 2020).

Vaikuttavuuden kannalta ratkaisevaa ovat toimijoiden väliset suhteet eli kumppanuudet, jotka tuottavat toisilleen lisäarvoa. Sopimusten rinnalla myös toimijoiden keskinäistä luottamusta on päämäärätietoisesti ja suunnitelmallises-

”

*Jäsenyhdistysten henkilöstön
aktiivisella kuuntelulla ja
osallistamisella näyttäisi
olleen tärkeä rooli hankkeen
onnistumisessa.*



KUVIO 3. Yksi- ja kaksikehäinen vaikuttavuus (Heliskoski 2021)



- Yksikehäisessä vaikuttavuudessa toimintaa mallinnetaan, todennetaan ja muokataan yhdessä asetetun vaikuttavuustavoitteen saavuttamiseksi

ti vahvistettava. Merkityksellisiä suhteita ei kuitenkaan ole vain kohderyhmien ja palvelun tuottajien välillä. On myös monia muita tärkeitä suhteita, yhdyspintoja, joita tulee arvioida ja kehittää. Esimerkiksi lähiverkostolla on tärkeä rooli käyttäytymisen muutoksessa, ja median ja yleisön vuorovaikutussuhde muokkaa yleisiä käsityksiä, unohtamatta kansalaisyhteiskuntaa, jolla on oma panoksensa osallisuuden vahvistamisessa.

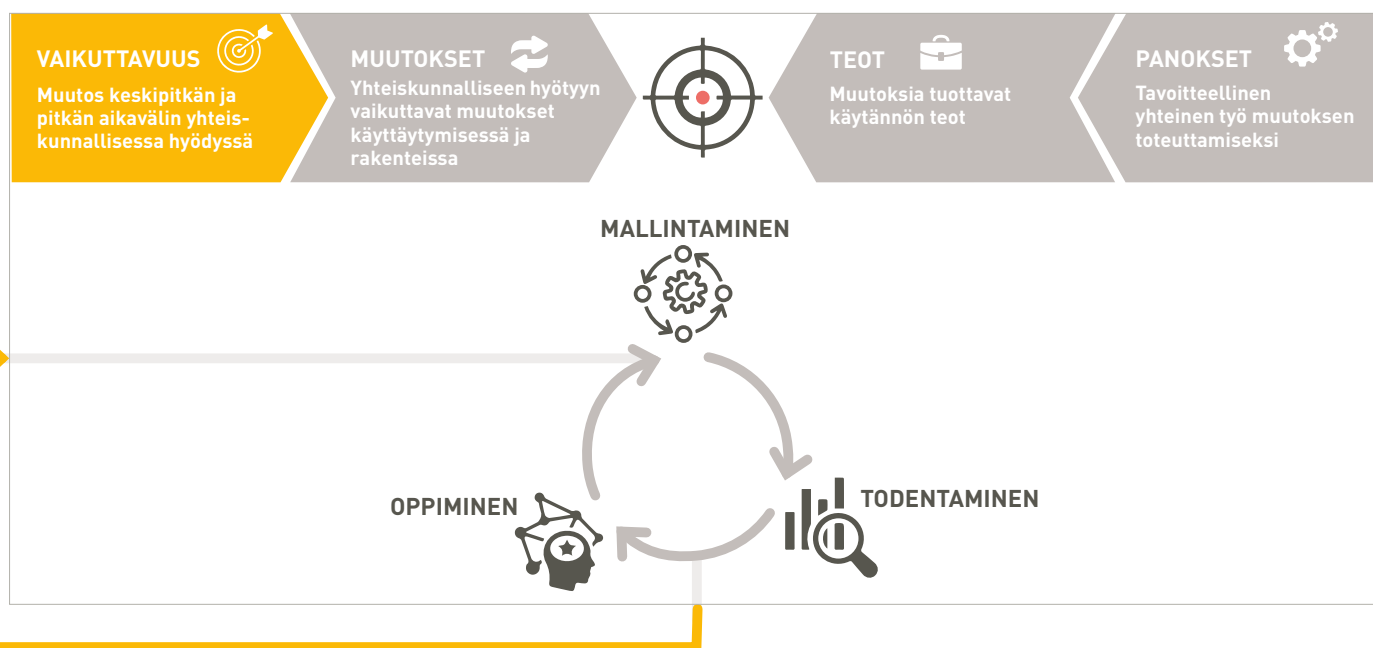
Vaikuttavuus esiin -hankkeessa suhdetyön kannalta keskeinen havainto liittyy Ensi- ja turvakotien liiton sisäisiin suhteisiin. Jäsenyhdistysten henkilöstön aktiivisella kuuntelulla ja osallistamisella näyttäisi olleen tärkeä rooli hankkeen onnistumisessa. On syytä olettaa, että henkilöstön kokemus vaikuttaa myös hankkeen tulosten hyödyntämiseen. Mikäli hankkeen vaikuttavuuden arvioinnista päätettäisiin nyt, kannattaisi sisäisten kumppanien kokemusten mittaaminen sisällyttää osaksi arviointia.

Kohti laajempaa vaikuttavuutta

Hyvin usein vaikuttavuustyö ja vaikuttavuuden arviointi ra-

joittuvat vain yhteen tavoitteeseen. Vaikuttavuutta voidaan kuitenkin lähestyä myös, Chris Argyrisin ja Donald Schönnin kehittämää organisaation oppimisen mallia (Argyris 1976) mukaillen, yksi- ja kaksikehäisenä ilmiönä. Yksikehäinen vaikuttavuus vastaa pitkälti vallitsevaa käytäntöä. Kaksikehäisessä vaikuttavuudessa ensimmäisen vaikuttavuustavoitteen saavuttamisen vapauttamia tai kasvattamia resursseja kohdennetaan uuden vaikuttavuustavoitteen saavuttamiseen. Samalla vaikutetaan ensimmäisen tavoitteen toimintaympäristöön. (Ks. kuvio 3.)

Esimerkkinä yksi- ja kaksikehäisestä vaikuttavuudesta on lapsiperheen erityisen tuen tarpeen vähentäminen (yksikehäinen vaikuttavuus) ja sen mahdollistama hyvinvoinnin edistäminen, kun resursseja voidaan kohdentaa korvaavasta työstä edistävään ja ennakoivaan työhön (kaksikehäinen vaikuttavuus). Myös nuorten työllisyyden edistämistä voidaan lähestyä kahden kehän kautta. Tuolloin kaksikehäinen vaikuttavuus sitouttaa toimijoita pohtimaan, mitä sellaista nuorten parantunut työllisyystilanne yhteiskunnassa mahdollistaa, johon muutoin ei välttämättä olisi resursseja. Molemmat



- Kaksikehäisessä vaikuttavuudessa ensimmäisen vaikuttavuustavoitteen **vapauttamia ja/tai kasvattamia resursseja kohdennetaan uuden vaikuttavuustavoitteen saavuttamiseen**
- Samalla vaikutetaan ensimmäisen tavoitteen toimintaympäristöön ja onnistumisen edellytyksiin

vaikuttavuuden kehät edellyttävät tavoitteena olevaan muutokseen kohdennettua suunnitelmallista työtä.

Kaksikehäinen vaikuttavuus mahdollistaa yhä laajemman vaikuttavuuden tavoittelun ja uusien kumppaneiden motivoinnin mukaan vaikuttavuustyöhön. Erityisesti yksittäisten palvelujen vaikuttavuuteen (effectiveness) keskittyvät hankkeet hyötyvät yhteiskunnalliseen hyötyyn kohdistuvasta kaksikehäisestä vaikuttavuudesta (impact). Vaikuttavuus esiin -hankkeelle kaksikehäisyys voisi tarkoittaa muun muassa vaikuttavuustiedon mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä ja vaikuttavuuden arviointia.

Vaikuttavuus esiin -hankkeessa on rakennettu laadukas ja konkreettinen ratkaisu asiakaskeskeisen vaikuttavuuden arviointiin. Hankkeella on erittäin hyvät edellytykset myös tavoitettaan laajempaan vaikuttavuuteen. (1) Vaikuttavuus esiin -hankkeen tulosten tarkastelu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta sekä (2) kaksikehäinen vaikuttavuus avaavat uusia mahdollisuuksia skaalautuvan osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Myös (3) suhdetyön merkityksen näkyväksi tekeminen ja (4) oppivan yhteisen työn vaikuttavuuden arviointi tuovat arvokasta tietoa tulevien vaikuttavuus- ja muutoshankkeiden tueksi.

Lähteet

- Argyris, C. 1976. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(3), 363–375.
- Heliskoski, J. 2018. Vaikuttavuuden ekosysteemi. Teoksessa J. Heliskoski, H. Humala, R. Kopola, A. Tonteri & S. Tykkyläinen (toim.) *Vaikuttavuuden askelmerkit – Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille*. Julkaisusarja: Sitran selvityksiä 130. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Heliskoski, J. 2021 (tulossa). Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vaikuttavuusmarkkinointi. Espoo: Leadcons Oy.
- Simon, H. 1972. Theories of bounded rationality. Teoksessa R. Radner & C. B. McGuire (toim.) *Decision and organization*. Amsterdam: North-Holland Pub. Co, 161–176.
- Van Slyke, D. M. 2020. Partnering and relational contracting: Rethinking the governance of innovation. Keynote-puheenvuoro Social Outcomes -konferenssissa 2020 Oxfordin yliopistossa.





JÄLKISANAT

Tulevaisuuden näkymiä: Vaikuttavuus esiin -mittari laajentuu ja käyttö vakiintuu

Nina Forsström, Janne Pulkkinen, Sari Laaksonen ja Riitta Särkelä

Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeessa ehdittiin ensimmäisen kolmen vuoden aikana rakentaa vaikuttavuutta mittaavat kysymykset yksilötyöhön aikuisille sekä kysymykset ryhmiin, tapahtumiin ja chattiin; samoin rakennettiin mobiilivastausmahdollisuus. Myös lasten kysymykset ehdittiin laatia ja lisätä asiakastietojärjestelmään, mutta pilotointi ja sen pohjalta kysymysten vakiointi sekä analyysimallien rakentaminen vaativat lisää aikaa – myös koronan aiheuttaman hidasteen vuoksi. Eri-ikäisten lasten kysymysten vakioiminen, keräämisen tavat ja tiedon analysointimallien luominen ovat haastava tehtävä, johon on paneuduttava useassa eri vaiheessa. Tiedonkeruuseen tarvitaan eri-ikäisille lapsille soveltuvia keräämistapoja ja työntekijöille ideoita tavoista, joilla mittarin voi ottaa käyttöön lasten kanssa.

Hankkeelle myönnetty rahoitus oli jonkin verran haettua pienempi, ja sen vuoksi toimitasuunnitelmasta karsittiin suunniteltujen tehtävien määrää. Pois oli jätettävä mm. vapaaehtoistoiminnan kehittäjäryhmät, mutta niiden

tarve ei kuitenkaan ole poistunut. Ajatuksena onkin jatko-hankkeessa rakentaa vapaaehtoistoiminnan mittari osaksi Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -mittaristoa. Osion tehtävänä on mitata, millaisia hyötyjä ja vaikutuksia asiakkaat ovat saaneet vapaaehtoistoiminnasta.

Kun kolmivuotisen hankkeen aikana ensin laadittiin ja pilotoitiin kysymykset sekä integroitiin ne asiakastietojärjestelmän osaksi, tiedonkeruulle jäi käytännössä aikaa noin 1,5 vuotta. Saimme kerrytettyä tietoa asiakkuuden aikaisista muutoksista. Aika ei kuitenkaan riittänyt asiakkuuden jälkeisen tiedon kertymiseen, mikä on yksi keskeinen elementti vaikuttavuuden arvioinnissa ja tiedon hyödyntämisessä. Seuraavien vuosien tehtävänä on lisätä Vaikuttavuus esiin -mittarin käyttöä kaikissa yhdistyksissä, niin että vastauksia kertyy riittävästi luotettavien johtopäätösten tekoa varten. Kuten tämän julkaisun artikkeleissa on osoitettu, on yhteiskehittäminen ollut sitouttamisen kannalta merkittävää. Yhdistyskohtaiset tapaamiset ja kehittämispäivät ovat olleet kaiken vaivan arvoisia – ilman niitä emme olisi siinä missä olemme nyt.

Välineiden käytön vakiinnuttaminen sekä toiminnan tulosten ja vaikutusten sekä osin myös asiakkuuden jälkeisen

vaikuttavuuden osoittaminen vaativat aikaa. On tärkeää muistaa, että toiminnan vaikuttavuus voidaan todeta vasta useamman vuoden tiedonkeruun jälkeen. Arvioivan toimintakulttuurin muutoksen juurtuminen vaatii myös pitkän tuen, jotta se kestää laajassa, noin 800 työntekijän joukossa väistämättömän henkilöstön vaihtuvuuden.

Lapin yliopiston selvityksen mukaan työntekijät ja johtajat tarvitsevat osaamisen vahvistamista niin tiedon kerryttämisessä kuin analysoidun tiedon hyödyntämisessä toiminnan johtamisen, kehittämisen ja vaikuttamistyön tukena. Jäsenyhdistysten johtoa ja työmuotojen valtakunnallista koordinaatiota tekeviä työntekijöitä koulutetaan jatkossakin tiedolla johtamiseen, ja sitä harjoitellaan yhdessä.

Tiedon hyödyntäminen kaikissa sen vaiheissa edellyttää asiakastietojärjestelmän samanaikaista kehittämistä. Haluamme kehittää yhä kattavampia ja yksityiskohtaisempia valideja analyysimalleja, joissa Vaikuttavuus esiin -mittariston vastauksia peilataan asiakastietojärjestelmästä saatavaan työmuotokohtaiseen ja alueelliseen asiakasprofiilitietoon. Asiakastietojärjestelmään rakennetaan analyysimalleihin perustuvia raportointipohjia, joiden avulla jäsenyhdistykset ja työmuotojen koordinaatio keskusjärjestössä saavat tiedon helposti käyttöön.

Tämän hetken analyyseilla olemme päässeet näkemään, millaisia positiivisia muutoksia asiakkaiden elämässä tapahtuu. Jo nyt näemme sen, että kehitetyt mittarit toimivat työn tulosten ja vaikutusten osoittamisessa toiminnan kaikilla sisältöalueilla. Työn kehittämisen näkökulmasta on tärkeää tutkia myös sitä osaa vastauksista, jossa muutosta ei tapahdu tai asiakkaan hyvinvointi heikkenee. Kun otetaan huomioon, miten vaikeissa elämäntilanteissa ja monimutkaisissa ongelmissa osa yhdistysten asiakkaista palvelun ja tuen piiriin tulee, on väistämätöntä, ettei kaikkien osalta voi tapahtua myönteistä muutosta. Näiden ihmisten tilanteen tarkempi analysointi antaa tärkeää tietoa siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää jatkossa niin, että se vastaisi entistä paremmin näiden ihmisten tarpeisiin.

Kehitetyt mittarit kaikkien kiinnostuneiden järjestöjen käyttöön

Hankkeen tavoitteisiin on kuulunut myös se, että kehitämme vaikutusten arviointiin liittyviä mittareita työvälineeksi kaikille kiinnostuneille järjestöille, emme vain itsellemme. Hankkeen kolmannelle vuodelle osunut koronapandemian

poikkeusaika haittasi merkittävästi mittaristosta kertomista ja tiedon levittämistä suunnitellusti muiden järjestöjen käyttöön. Lähes kaikki seminaarit ja tapahtumat, joissa kehitettyjä välineitä piti esitellä muille toimijoille, peruttiin. Tämän vuoksi levittämistyö on rakennettu merkittäväksi osaksi jatkohankkeen kahden vuoden sisältöä.

Tavoitteenamme on tukea muita sote-järjestöjä tuottamaan Ensi- ja turvakotien liiton kehittämällä välineillä tietoa oman toimintansa tuloksista ja vaikutuksista. Testauksen ja nykyisen aineiston pohjalta tiedämme, että kehitetty välineistö toimii hyvin erilaisilla sisältöalueilla, hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevilla aikuisilla ja ryhmillä sekä erilaisissa toiminnoissa. Se vakuuttaa meidät siitä, että välineet ovat otettavissa laajemminkin järjestökentällä käyttöön.

Olemme varautuneet hankkeen jatkovuosien aikana perehdyttämään kiinnostuneita järjestöjä toimijakohtaisesti yhteiskehittämistä hyödyntävissä perehdytystilaisuuksissa ja työpajoissa alan kotimaisissa ja kansainvälisissä seminaareissa ja tapahtumissa. Työn alle otetaan myös sähköinen koulutuskokonaisuus, jota oman toimintansa tulosten ja vaikutusten arvioinnista kiinnostuneet tahot voivat hyödyntää.

Myös sote-järjestöjen rahoittaja STEA miettii ja työstää järjestöille sopivia arvioinnin mittareita. Useiden välineiden pilotointiin on kutsuttu kiinnostuneita järjestöjä. Kuten STEAkin toteaa, kaikille yhteistä, yhtä arvioinnin mittaria on moniulotteiselle sote-järjestöjen kentälle mahdotonta saada. Mihin STEAn pilotoinnissa päädytäänkään, on erittäin tärkeää, että järjestöjen pitkäjänteisesti kehittämät omat arvioinnin mittarit – myös Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -mittarit – säilyttävät oman ja tunnustetun paikkansa arvioinnissa. Me tuomme yhteiseen käyttöön mittarit, joilla pystytään osoittamaan toiminnassa mukana olevien ihmisten hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja elämäntilanteen kehitystä.

Hankkeessa opittu tärkeä asia on, että tulosten ja vaikutusten osoittaminen ei voi olla irrallinen, hetkittäin ja pistemäisesti tehtävä ponnistus. Kyse on pitkäjänteisestä muutoksesta järjestöjen toiminnassa ja arvioivan toimintakulttuurin rakentamisesta osaksi jokaisen työntekijän arjen työtä. Mittarit eivät myöskään voi olla raskaita ja monimutkaisia. Vain siten pidetään huolta siitä, että arviointia jakeetaan tehdä systemaattisesti ja luotettavasti. Arviointi pysyy silloin myös sille kuuluvassa asemassa eikä ala hallita varsinaista toimintaa ja ajankäyttöä.

Vaikutusten arviointi on työtä kestävän kehityksen puolesta

Alkuperäisenä ajatuksena oli vaikutusten arvioinnin mittarien työstäminen sote-jaottelun mukaisesti hyvinvoinnin edistämisen, ennaltaehkäisyn ja matalan kynnyksen toiminnan sekä erityispalveluiden näkökulmasta. Sitä palvelee mittarin eriytys yksilötyön, ryhmien ja matalan kynnyksen sekä chattien ja tapahtumien kysymyksiin. Jatkossa arviointimittarin on tärkeää liittyä tiiviisti myös kehittyviin perhekeskuksiin ja uusiin sote-keskuksiin ainakin siltä osin kuin järjestöjen tekemä työ jalkautuu niihin tai järjestöt ovat niissä mukana palvelu- ja muussa asiakasohjauksessa. Ensimmäinen askel on se, että järjestöt löytävät uudistuvissa rakenteissa omalle osaamiselleen luontevan paikan. Siinä vaiheessa voimme myös ottaa kehitettyjä tulosten ja vaikutusten arvioinnin välineitä uudessa kontekstissa käyttöön ja jatkaa niiden yhteiskäyttämistä yhteistyössä julkisten palvelujen kanssa.

Asiakkaiden tilanteeseen vaikuttavat monet eri tekijät, ja heidän auttamisessaan ovat mukana monet eri tahot. Se edellyttää jatkossa systeemistä toiminnan vaikutusten arviointia yhdessä kaikkien niiden toimijoiden kanssa, jotka asiakasprosessissa ovat mukana. Tulevaisuudessa yhteiset tietokannat antavat paljon uusia mahdollisuuksia toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden todentamiseen ja osoittamiseen. Eri toimijoiden yhteiset tai ainakin yhteensopivat mittarit ovat tärkeitä. Tässä tarvitaan eri toimijoiden rajapintoja ylittävää ajattelua. Samoin tarvittaisiin tiedonkeruun ja arvioinnin laajentamista muihin ihmisen elämäntilanteeseen vaikuttaviin tekijöihin.

Ihmisten tarpeet näyttävät kasvavan, ja samanaikaisesti resurssit niukkenevat. Jatkossa tarvitsemme myös entistä enemmän tietoa kustannusvaikuttavuudesta ja siihen yhteistyössä kehitettäviä välineitä. Näiden kautta pystymme omalta osaltamme ja yhteistyössä myös hillitsemään sote-palvelujen kustannusten kasvua. Kyse on kestävän arvon luomisesta palveluja käyttäville asiakkaille ja myös tärkeimmille sidosryhmille. Ensi- ja turvakotien liiton vuosien 2020–2023 strategia ”Jokainen on turvassa” ohjaa kulkemaan kohti ihmisten osallisuutta, turvallista elämää sekä sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja. Tämän työn tärkeä osa on toiminnan tulosten ja vaikutusten osoittaminen.

”

Ensi- ja turvakotien liiton vuosien 2020–2023 strategia ”Jokainen on turvassa” ohjaa kulkemaan kohti ihmisten osallisuutta, turvallista elämää sekä sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja. Tämän työn tärkeä osa on toiminnan tulosten ja vaikutusten osoittaminen.

VAIKUTTAVUUS ESIIN -MITTARI

YKSILÖ-
KYSYMYKSET
AIKUISILLE

YKSILÖ-
KYSYMYKSET
LAPSILLE

KYSYMYKSET RYHMILLE JA
MATALAN KYNNYKSEN TOIMINTOIHIN

KYSYMYKSET CHATIIN JA PUHELUIHIN

KYSYMYS TAPAHTUMIIN



ANALYYSI-
MALLIT

ALUSTANA
ARVIOIVA
TOIMINTA-
KULTTUURI,
JOSSA
KYSYMYKSET
OVAT TOIMINNAN
ARJEN
RAKENTEISSA
JA MITTARIN
TULOKSIA
HYÖDYNNETÄÄN
ARVIOINNISSA JA
KEHITTÄMISESSÄ

KIRJOIT- TAJAT

Forsström Nina on Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeen projektipäällikkö. Koulutukseltaan hän on sosionomi (YAMK) ja työnohjaaja.

Harju Milja on vaasalainen sosionomi, joka työskentelee projektikoordinaattorina Vaasan ensi- ja turvakoti ry:n Ero lapsiperheessä Pohjanmaa -hankkeessa. Hanke tarjoaa tukea eronneille vanhemmille sekä heidän lapsilleen. Harju on perehtynyt erilaisten luovien menetelmien käyttöön asiakastyössä.

Hautala Sanna on Lapin yliopiston sosiaalityön professori. Hän on ollut toimittamassa julkaisua sosiaalityön vaikuttavuudesta ja tutkinut sosiaalialan järjestöjen vaikuttavuutta sekä sosiaalityön haastavia ja sensitiivisiä ilmiöitä. Tutkimuksia yhdistää pyrkimys tuoda yhteiskunnan marginaalissa elävien ihmisten tilanteita näkyväksi ja pohtia sosiaalityön eettis-moraalista toimijuutta.

Heliskoski Jonna (M.Sc. [Econ], MBA, PhD Candidate) työskentelee yrityksessään Leadcons Oy ja on erityisesti systeemisen vaikuttavuuden ja sosiaalisen markkinoinnin asiantuntija. Hän valmistelee aiheesta väitöskirjaa Hanken School of Economicsissa.

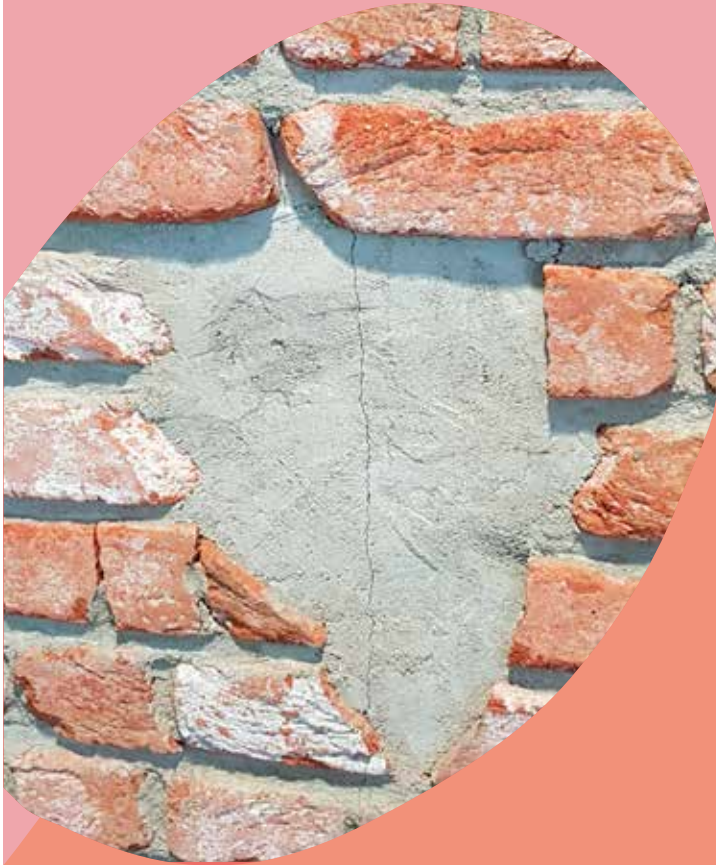
Kilpeläinen Arja on yhteiskuntatieteiden tohtori, sosiaalityö pääaineena, sekä hallinto-tieteiden maisteri, sairaanhoitaja ja lastenhoitaja. Hän työskentelee palvelupäällikkönä Lapin ensi- ja turvakoti ry:ssä. Väitöskirjaan hän tutki teknologiavälitteisyyttä maaseutuosiaalityössä. Lisäksi hän on syventynyt mm. informaatioteknologiaan toiminnan kehittämisessä, teknologiaan toimintavälineenä sekä vaikuttavuuteen.

Klemelä Juha on valtiotieteiden maisteri ja väitöskirjatutkija. Klemelä on toiminut tilastoanalyysikonsulttina Ensi- ja turvakotien liiton Vaikuttavuus esiin -hankkeessa. Klemelän osaamisalueita ovat vaikuttavuuden analyysi (erityisesti SROI-menetelmä), hallinnon ja politiikan välisen vuorovaikutuksen tutkimus sekä tunteiden sosiologia.

Laaksonen Sari (KM, työnohjaaja) työskentelee kehitysohjaajana Ensi- ja turvakotien liitossa. Hänen vastuualueeseensa kuuluvat mm. liiton laatujärjestelmä ja arvioinnin kokonaisuus sekä kehittämishankkeiden hakemisen, toteutuksen ja raportoinnin tuki.

Pulkkinen Janne työskenteli Vaikuttavuus esiin -hankkeessa projektiasiantuntijana. Marraskuussa 2020 hän siirtyi Turvallisen vanhuuden puolesta – Suvanto ry:n toiminnanjohtajaksi. Koulutukseltaan Janne on teologian maisteri, sosionomi (AMK) sekä yhteiskuntatieteen tohtorikoulutettava.

Särkelä Riitta (YTT) on Ensi- ja turvakotien liiton pääsihteeri, ja hän on väitellyt järjestöjen aseman muutoksesta. Hän on työskennellyt aikaisemmin Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton toiminnanjohtajana ja Sostin johtajana. Hän on ollut vuosia kehittämässä sosiaalibarometria ja järjestöbarometria. Hänellä on luottamustehtäviä mm. Hyvinvointialan liitossa, Kellassa ja Itlassa.



Uuden luominen on hidasta, erilaisten palojen yhteensovittamista riittävän yhdenmukaisen lopputuloksen aikaansaamiseksi

MATKAN VARRELTA

Muutos syntyy yhdessä!

Hyvän arviointikulttuurin kehittämisen eväitä ovat osallisuus, sitoutuminen ja systemaattisuus. Ensi- ja turvakotien liitossa uutta systemaattisesti vaikuttavuustietoa tuottavaa työtapaa kehitettiin tiiviisti työntekijöiden kanssa. Tärkeässä osassa olivat yhdistystyökohtaiset kehittämispäivät ja yhteiset työkokoukset sekä kehittäjäryhmät ja ohjausryhmä.

Vaikuttavalla matkalla saimme vierailla yhdistyksissä 144 kertaa. Tapaamisissamme yhteensä 1396 työntekijää sai osallistua välineiden ja yhteisten toimintamallien kehittämiseen.

Työkokouksia, seminaareja, kehittäjäryhmiä ja muita kokoontumisia pidettiin 97 kertaa. Näissä kohtaamisissa tavoitimme 2718 alansa ammattilaista. Aika huikea matka!

Raiteilla, ilmassa, maantiellä, pyörällä ja jalan – tuhansia kilometrejä kahvin voimalla hymy herässä :)





Toivottu muutos ja siihen sitoutuminen on mahdollinen jos koen olevani osa ratkaisua. Siksi yhdistyskohtaisissa kehittämissä päivissä jokaisen työntekijän näkökulma on ollut merkityksellinen!



Uuden luominen on hidasta, erilaisten palojen yhteensovittamista riittävän yhdenmukaisen lopputuloksen aikaansaamiseksi

Kehittäjäryhmäläiset työsäään – aina askeleen edellä hankkeen tulevia vaiheita valmistellen!



Yhteisissä työkokouksissa eri yhdistyksistä tulevat työntekijät saattoivat jakaa tiedon kerryttämiseen ja -hyödyntämiseen liittyviä haasteita ja hyviä käytänteitä matkalla kohti yhteistä tavoitetta.



Onnistuneen muutosprosessin kulmakivi on mahdollisuus olla vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin. Yhteiset, pala palalta muotoutuvat uudet käytännöt eivät kuitenkaan synny vain sopimalla - tarvitaan suunnitelmallista seuranta, vastuiden jakamista ohjausta, kannustusta ja näkymättömissä käytettyjen hyvien toimintatapojen näkyväksi tekemistä



Ensi- ja turvakotien liitto ry
Asemamiehenkatu 4 A, 00520 Helsinki
www.ensijaturvakotienliitto.fi