

# VAIKUTTAVAMPAA JA LÄPINÄKYVÄMPÄÄ ARVIOINTIA VALTIONAVUSTUKSIEN MYÖNTÖPROSESSIIN

Case: opetus- ja kulttuuriministeriön tukemien nuorisokeskusten  
yleisavustukset

## Tiivistelmä

Tekijä Pekkonen, Viivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 56+16 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi <b>Vaikuttavampaa ja läpinäkyvämpää arviointia valtionavustuksien myöntöprosessiin.</b> Case: opetus- ja kulttuuriministeriön tukemien nuorisokeskusten yleisavustukset		
Tutkinto Tradenomi YAMK, digitaaliset ratkaisut		
Tiivistelmä <p>Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää satoja miljoonia euroja erilaisen kansalaistoinnin tukemiseen yleis- ja erityisavustuksina. Jatkossa jaettavat määrärahat saattavat vähentyä, mikä tarkoittaa sitä, että rahoituksen kriteerien ja vaikuttavuuden arvioinnin tärkeys korostuu entisestään vähäisempiä rahoja jaettaessa.</p> <p>Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastualueen valtionavustusprosessista on teetetty ulkopuolinen selvitys. Selvitys osoittaa, ettei ministeriön valtionavustusprosessi ole kaikilta osiltaan läpinäkyvä ja vaikuttavuus ei näyttäisi vaikuttavan päätöksenteossa. Tässä tutkivassa kehittämistyössä haluttiin saada tietoa siitä, miten vaikuttavuutta voidaan mitata ja arvioida nykyistä paremmin.</p> <p>Kehittämistyössä etsittiin ymmärrystä siitä, mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan. Kehittämistyössä etsittiin teoretietoja käsitteistä, vaikuttavuuden mittaamisesta ja arvioinnista sekä niihin liittyvistä jo olemassa olevista työkaluista. Vaikuttavuus käsitteenä on hyvin monitulkintainen ja tässä työssä pyrittiin etsimään sille kuvaus erityisesti valtionavustusten näkökulmasta.</p> <p>Lähestymistavaksi tähän kehittämistyöhön valittiin tapaustutkimus. Tutkimuksen ajallista rajausta säätelee vuonna 2017 voimaan tullut nuorisolaki ja valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta. Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin tapausmerkkin kautta nuorisokeskusten valtionavustusprosessin nykytila ja miten vaikuttavuus näkyy päätöksenteossa, jotta saadaan oikea kuva siitä, mitä olisi tarve kehittää. Kartoituksen jälkeen kehittämistyössä haettiin ideoita benchmarkingia ja haastatteluja hyödyntäen ja mallinnettiin läpinäkyvämpää ja selkeämpää avustusprosessia, jossa noudatettaisiin paremmin laissa (1285/2016) säädettyä tehtävää. Jotta vaikuttavuutta voitaisiin mitata, arvioida ja todentaa, luotiin prosessiin uusi lomake.</p>		
Asiasanat vaikuttavuus, mittaaminen, arviointi		

## Abstract

Author Pekkonen, Viivi	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 56+16 appendices	
Title of publication <b>Having more effective and transparent evaluation in the process of allocating state aid.</b> Case: The Ministry of Education and Culture's state aids for youth centers		
Name of Degree Master's Degree Programme in Business Studies		
Abstract <p>The state grants millions of euros to support various projects and civic activities. The amount of aid to be distributed in the future may decrease, which means that the criteria as well as the assessment of effectiveness will become even more important when allocating even smaller amounts of money.</p> <p>This research project was initiated based on a commissioned report on the aid granting process of the Department of Youth Work and Policy at the Ministry of Education and Culture. The earlier research showed that the process is not transparent enough and a project's societal impact does not affect funding decisions. The aim of this research project was to find out how the effectiveness can be measured and evaluated better.</p> <p>The theoretical part of the thesis discusses effectiveness, and how to measure and evaluate it. Effectiveness is a broad concept, and this thesis aims to define it especially in the context of state aid.</p> <p>The research was conducted by applying a case study method. This was narrowed down to start from 2017 as the Youth Act came into force at the time. The case study method was used to explore the current state of the aid process regarding youth centers. To find out what needs to be improved, the study examined how effectiveness is reflected in funding decisions. After conducting the case study, benchmarking and interviews were used to define a more transparent state aid funding process that would better observe the requirements of law (1285/2016). To better measure, evaluate, and verify effectiveness, a new form was created to be used in the process.</p>		
Keywords Effectiveness, measurement, evaluation		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkivan kehittämistyön tausta.....	1
1.2	Selvitys nykyisestä valtionavustusprosessista .....	2
1.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
1.4	Kehittämistyön tietoperusta.....	4
1.5	Tutkimusstrategia .....	4
2	AVUSTAMISESSA SOVELLETTAVAT SÄÄDÖKSET .....	7
2.1	Nuorisolaki (1285/2016).....	7
2.2	Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) .....	7
2.3	Valtionavustuslaki (688/2001).....	8
2.4	Havaintoja avustamisessa sovellettavista säädöksistä .....	9
3	VAIKUTTAVUUS JA LÄPINÄKYVYYS .....	11
3.1	Vaikuttavuus .....	11
3.2	Vaikuttavuuskäsitteen tulkinta ja vaikuttavuusketjumalleja.....	12
3.2.1	Vaikuttavuus, vaikuttavuusketju ja vaikuttavuuden ekosysteemi.....	13
3.2.2	Vaikuttavuus ja vaikuttavuusketju Hyvän mitta -hankkeen näkökulmasta ...	16
3.2.3	Vaikuttavuusketju Suunta - työkalun avulla.....	18
3.3	Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi.....	19
3.4	Läpinäkyvyys .....	23
3.5	Havaintoja vaikuttavuudesta ja läpinäkyvyydestä avustusprosessissa.....	23
4	TUTKIVAN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	25
4.1	Tutkivan kehittämistyön aikataulus.....	25
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	25
4.2.1	Dokumenttianalyysi.....	28
4.2.2	Vaikuttavuusketjumallien hyödyntäminen .....	30
4.2.3	Benchmarking.....	31
4.2.4	DevOps .....	31
4.2.5	Haastattelu .....	32
5	AVUSTUSPROSESSIN NYKYTILA.....	35
5.1	Avustusprosessi yleisesti.....	35
5.2	Nuorisokeskusten avustaminen .....	36
5.3	Havaintoja avustusprosessin nykytilasta.....	41
6	TULOKSET.....	43

6.1	Uudistettu lomake ja prosessikuvaus .....	43
6.2	Nuorisokeskusten yhteinen seuranta- ja arviointijärjestelmä .....	46
7	POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET .....	47
7.1	Tulosten pohdinta .....	47
7.2	Valtionavustusten digitalisointihanke .....	48
7.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	49
7.4	Oma oppimisprosessi, ammatillinen kasvu ja kehitys .....	51
7.5	Jatkotutkimus- ja kehittämideoita .....	52
	LÄHTEET .....	53
	LIITTEET .....	57
	Liite 1 Lähete haastatteluun osallistuvalla sekä haastattelun runko .....	57
	Liite 2 Kehitetty vaikuttavuuden arviointilomake .....	59
	Liite 3 Mallitäytetty vaikuttavuuden arviointilomake .....	66

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkivan kehittämistyön tausta

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) myöntää satoja miljoonia euroja erilaisiin hankkeisiin ja kansalaistoiminnan tukemiseen. Jatkossa jaettavien määrärahojen määrä saattaa vähentyä, mikä tarkoittaa sitä, että rahoitusten kriteerien ja vaikuttavuuden arvioinnin tärkeys korostuu entisestään vähäisempiä rahoja jaettaessa.

Tämän tutkivan kehittämistyön toimeksiantajana toimii opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualue myöntää harkinnanvaraisia valtionavustuksia muun muassa yleisavustuksina nuorisotyöhön ja -toimintaan. Tämä tutkiva kehittämistyö keskittyy valtionavustuksiin, vaikuttavuuteen, vaikutusten arviointiin ja läpinäkyvyyden lisäämiseen valtionavustusprosessissa. Vaikuttavuuden käsitteestä on erilaisia teorioita, mutta käytännössä vaikuttavuus jää usein mittaamatta, kun itse käsitettä vaikuttavuus ei aina ymmärretä eri näkökulmista lähtien. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että kaikki tieto ja toiminta on saatavilla. Läpinäkyvyys tulee ensin ja avoimuus rakentuu sille. Virallisesti termi avoimuus määritellään niin, että se tarkoittaa ehkä yksinkertaisimmillaan sitä, että on vastaanottavainen uusille ajatuksille ja palautteelle. Läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta syntyy eri tahojen välinen luottamus.

Tämän tutkivan kehittämistyön aihevalintaan on vaikuttanut valtion nuorisoneuvoston (ent. valtion nuorisosaian neuvottelukunta) teettämä selvitys opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualueen (nuorisovastuualue) valtionavustusprosessista, minkä johdosta esille on noussut tarpeita kehittää ja ottaa käyttöön uusia menettelytapoja valtioavustusten vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan liittyen. Selvityksestä saadut tulokset osoittavat, että opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustusprosessi koetaan avustuksen saajien mielestä läpinäkymättömäksi ja vaikuttavuuden arviointi on olematonta. Tällä tutkivalla kehittämistyöllä pyritään tarjoamaan opetus- ja kulttuuriministeriölle lomake vaikuttavuuden arviointiin sekä selkiyttää nykyistä avustusprosessia niin, että siitä voidaan saada läpinäkyvämpi ja selkeämpi valtionavustusten saajille sekä virkamiehille.

Nuorisotyön rahoituksesta on säädetty nuorisolaissa (1285/2016) ja nuorisolain nojalla annetussa valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017). Tämä tutkiva kehittämistyö rajataan nuorisokeskuksiin ja niiden yleisavustamiseen nuorisotyön ja -politiikan vastuualueella. Opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut nuorisokeskustoimintaa yli 30 vuoden ajan ja tällä hetkellä ympäri Suomea toimii yhdeksän nuorisokeskusta. Nuorisokeskusten tehtävänä on tuottaa leirikouluja, luonto- ja harrasteleirejä, seikkailukasvatusta, sosiaalista vahvistamista, koulutuksia sekä nuorisotapahtumia ja näihin liittyviä

muita palveluja. Tämän tutkivan kehittämistyön rajausta nuorisokeskuksiin katsottiin olevan perusteltua työmäärän ja käytettävissä olevan aineiston helpon saatavuuden vuoksi.

Nuorisokeskukset toimivat ympäri Suomea. Nuorisokeskukset sijaitsevat Kouvolassa, Virossa, Kannonkoskella, Kokkolassa, Nurmeksessa, Rautavaaralla, Pudasjärvellä, Kuusamossa ja Inarissa. Nuorisokeskusten tarkoituksena on edistää lasten ja nuorten hyvinvointia tukemalla sekä ohjaamalla nuorten kasvua. Lisäksi tehtävänä on tarjota heille luonnonläheinen, monipuolinen, toiminnallinen ja turvallinen ympäristön. Keskukset tarjoavat myönteisen ilmapiirin elämykselliseen yhdessäoloon ja osallisuuteen.

Nuorisokeskusten tehtävänä on nuorisolain (1285/2016) mukaan tarjota nuorille ohjattua seikkailu-, luonto-, ympäristö-, kulttuuri- ja leiritoimintaa. Nuorisokeskuksen tulee toiminnassaan toteuttaa nuorisolaissa (1285/2016) säädettyjä tavoitteita ja lähtökohtia. Lisäksi nuorisolain (1285/2016) mukaan keskuksen tulee tuottaa toimintaa ympärivuotisesti ja edistää nuorten kansainvälistymistä ja kestävästä kehityksestä.

Tässä tutkivassa kehittämistyössä tullaan tarkastelemaan nuorisokeskusten avustamisen nykytilaa, tutkitaan teoreettista vaikuttavuudesta, vaikuttavuuden arvioinnista ja sen mittaamisesta. Kehittämistyössä etsitään sopivaa työkalumallia vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointiin sekä suunnitellaan selkeämpi ja läpinäkyvämpi avustusprosessin kuvaus, joka noudattaa nuorisolain ja asetuksen (1285/2016, 211/2017) säädöksiä. Tutkimuksen ajallista rajausta säätelee vuonna 2017 voimaan tullut nuorisolaki (1285/2016) ja valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017). Tässä tutkivassa kehittämistyössä on siten tarkasteltu asiakirjoja, jotka ovat voimassa olleen nuorisolain nojalla myönnettyjä. Tarkastelu vaikuttavuuden arvioinnin nykytilasta kohdistuu siten vuosina 2017 ja 2018 myönnettyihin avustuksiin.

## 1.2 Selvitys nykyisestä valtionavustusprosessista

Valtion nuorisoneuvosto teetti selvityksen Owal Group Oy:llä nuorisotyön- ja -politiikan vastuualueen valtionavustusprosessista ja selvityksen tekemiseen osallistuivat opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualueen virkamiehet sekä osa niistä avustuksen saajista, joita ministeriö oli avustanut aikaisempina vuosina. Selvitys valmistui alkuvuodesta 2019. Selvityksessä avustuksen saajille tehtiin kysely, jonka kysymykset pohjautuivat opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualueen avustusprosessiin. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa avustuksen saajien näkemyksistä avustusprosessiin liittyen ja avustusprosessin eri vaiheisiin saajien näkökulmasta. Avustusprosessin eri vaiheita arvioitiin erikseen ja vaiheet olivat 1) hakuvaiheen arviointi; 2) päätös- vaiheen arviointi sekä 3) avustuksen käytön ohjaus- ja seurantavaihe. Koska tämä tutkiva

kehittämistyö on rajattu koskemaan vain nuorisokeskusten avustuksia, tässä luvussa keskitytään ainoastaan nuorisokeskusten antamiin vastauksiin.

Selvityksestä (Valtionavustusprosessin arviointi 2019, 37-38) nousee esiin useita kehittämiskohteita opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualueen nykyisestä valtionavustusprosessista ja tämän kehittämistyön kannalta olennaisimmat kehittämiskohteet on kuvattu seuraavassa:

- Hakulomakkeet ja lomakkeiden liitteet, hakemusten käsittelyajat sekä hakemusten myöntöperusteet ja arviointikriteerit tulisi saada läpinäkyvämmiksi.
- Tavoiteohjauskeskustelut tulisi saada ohjaavimmiksi, nykyisellään niiden yhteyttä päätöksentekoon ei tunnisteta.
- Arviointikriteerien vaikutus päätöksenteossa on epäselvää. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi esittää selkeitä perusteita esimerkiksi siitä, arvioidaanko toiminnan laatua ja toiminnan taloudellista asemaa ja miten keskusten omat tulot suhteutuvat avustusmääriin päätöksiä tehtäessä.
- Suoriteperusteet koetaan läpinäkymättöminä ja ne eivät ole riittävän ennakoitavissa.
- Määrällisten mittareiden arvioinnin haasteet.

Selvityksestä (Valtionavustusprosessin arviointi 2019, 37-38) nousee esiin myös se, että nuorisokeskusten edustajien mielestä toimintaa ja tuloksellisuutta tulisi arvioida nuorisokeskusten tehtävien, laadun ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Koska tehdyn selvityksen mukaan opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön- ja -politiikan vastuualueen avustusprosessissa näytti olevan kehitettävää ja ministeriön avustusprosessi ei saajan näkökulmasta vaikuta kovin läpinäkyvältä, on tärkeää, että toimintaa kehitetään siihen suuntaan, että myöntöperusteet ja kriteerit ovat selviä kaikille osapuolille. Tässä tutkivassa kehittämistyössä pyrittiin selvittämään pitääkö teetetyt selvityksen havainnot paikkansa ja miten avustusprosessia ja mahdollisia muita selvityksessä ilmenneitä ongelmakohtia olisi mahdollista parantaa ja kehittää.

### 1.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkivassa kehittämistyössä tarkastellaan nuorisotyön- ja -politiikan vastuualueen avustusprosessin nykytilaa vaikuttavuuden arvioinnista ja avustamisesta sen selvittämiseksi, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Kehittämistyöllä tavoitellaan ymmärrystä siitä,



miten yleisavustuksissa vaikuttavuutta on mahdollista mitata ja arvioida niin, että mittaaminen ja arviointi olisi läpinäkyvää ja selkeää kaikille osapuolille.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan nykyisessä avustusprosessissa?
- Miten vaikuttavuutta voidaan mitata ja arvioida nykyistä paremmin?
- Miten avustusprosessista saadaan selkeämpi ja läpinäkyvämpi valtionavustuksen saajien näkökulmasta?

Tässä tutkivassa kehittämistyössä tuotetaan nuorisotyön ja -politiikan vastuualueelle mallinnettu prosessikuvaus selkiyttämään avustusprosessia ja tuomaan toimintaan läpinäkyvyyttä sekä luodaan vaikuttavuuden arviointi- ja seurantalomake helpottamaan valtionavustusten myöntämiseen liittyvää arviointityötä.

#### 1.4 Kehittämistyön tietoperusta

Kehittämistyön alussa perehdyttiin avustamisessa noudatettaviin säädöksiin ja erityisesti siihen, mitä säädöksissä mainitaan vaikuttavuudesta. Nuorisokeskusten avustamisesta säädetään nuorisolaissa (1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017). Siltä osin kuin nuorisolaissa (1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksessa (211/2017) ei säädetä avustamisesta, valtionavustustoiminnassa noudatetaan valtionavustuslakia (688/2001).

Vaikuttavuus käsitteenä on hyvin moninainen ja tässä työssä pyritään etsimään käsitteelle kuvaus erityisesti valtionavustusten näkökulmasta. Yhteiskunnallisesti ajateltuna näyttäisi, että vaikuttavuus voidaan käsittää monesta pienestä asiasta kootuksi isommaksi merkitykselliseksi parannusta kaipaavaksi asiaksi. Se on asia, jonka halutaan parantuvan. Lisäksi kehittämistyössä annettiin määritelmä käsitteelle läpinäkyvyys ja mitä käsitteellä tarkoitetaan tässä työssä. Läpinäkyvyyden termillä tarkoitetaan tässä tutkivassa kehittämistyössä toiminnan avoimuutta ja ymmärrettävyyttä.

#### 1.5 Tutkimusstrategia

Toikko & Rantanen (2009) ovat teoksessaan käsitelleet tutkimuksellista kehittämistoimintaa, ja heidän mukaansa tämä käsite on yleiskäsite, joka kuvaa tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä toisiinsa. Heidän mukaansa tutkimuksella ja kehittämistoiminnalla on risteyspaikka, jota lähestytään sekä kehittämistoiminnan että tutkimuksen suun-

nasta. Tietoa siis tuotetaan käytännön kehittämisprosesseissa ja aidoissa käytännön toimintaympäristöissä niin, että tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät ovat apuna. Pääpaino on aina kehittämistoiminnalla, mutta siinä pyritään kuitenkin hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämisellä tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen ja sillä pyritään toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Se tähtää yleensä muutokseen, jonka tarkoituksena paremmat tai tehokkaammat toimintatavat tai -rakenteet kuin aikaisemmin. Onnistunut kehittäminen ja sen aikaansaama tulos saattavat levitä myös laajemmin muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16.)

Lähestymistavaksi tähän tutkivaan kehittämistyöhön valittiin tapaustutkimus, sillä se soveltuu tämän kehittämistyön päämääriin parhaiten erityisesti siitä syystä, että sen tarkoituksena on tuottaa uusia ehdotuksia ja ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. Ojasalon, Moilaisen ja Ritalahden (2018, 52) mukaan kehittämistyö toteutetaan valitun lähestymistavan mukaan ja lähestymistavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi tutkimuksen luonne, tavoite ja tutkijan rooli. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun kehittämistehtävänä on tuottaa ehdotuksia ja ideoita esille nousevien ongelmien ratkaisemiseksi. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta sekä lisäksi ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisuutena. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja vastata kysymyksiin miten ja miksi. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.)

Tässä tutkivassa kehittämistyössä käytetään pääasiallisesti laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineiston hankintaa sekä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ohjaavat tutkimusongelma ja vastausta odottavat tutkimuskysymykset. Tässä tutkimuksessa tärkeimmät aineistot ovat asiakirjat, jotka ovat vaikuttaneet päätöksentekoon. Tällaisia asiakirjoja ovat muun muassa hakuilmoitukset, hakemukset, tavoiteohjauskeskustelujen muistiot, avustusten käyttöä koskevat selvitykset, hakemusten arvioinnissa käytetyt taustamateriaalit ja yhteenvedotaulukot sekä avustuspäätökset ja niistä tehdyt avustusmuistiot.

Kehittämistyössä paneudutaan olemassa oleviin vaikuttavuutta kuvaaviin malleihin ja asiantuntijoiden kokemuksiin, joiden pohjalta mallinnetaan opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualueelle käyttöön lomake, jolla vaikuttavuutta on mahdollista arvioida ja mitata. Nykytilakartoituksen pohjalta luodaan uusi selkeämpi prosessikuvaus, jolla toiminta on mahdollista saada läpinäkyväksi ja noudattaa nuorisolain

(1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksen nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) säädöksiä. Asiantuntijoita hyödynnetään sekä uudistetun prosessin kuvaamisessa että lomakkeen laadinnassa ja testauksessa.

Tässä tutkivassa kehittämistyössä tiedonkeruumenetelmiksi valittiin useita eri menetelmiä, jotka lopuksi täydensivät toisiaan merkittävällä tavalla. Tätä kehittämistyötä tehdessä jokainen menetelmä valikoitui aina edellisen menetelmän jälkeen, koska vain yhtä menetelmää käyttämällä ei saatu sellaista toivottua syvällistä käsitystä työn tutkimuskohteesta, joka olisi antanut yksinään vastaukset tutkimusongelmaan. Monimenetelmällinen tutkimus tarkoittaa erilaisten aineistojen, menetelmien ja lähestymistapojen yhdistämistä sekä vuorovaikutusta (Haapakoski, Heiskanen, Harkko, Hautamäki, Hiekkala, Karhula, Koivula, Pikkarainen, Poutiainen, Seppälä-Järvelä, Tuomenoksa, Villa, Vuorento & Åkerbland 2018, 9).

## 2 AVUSTAMISESSA SOVELLETTAVAT SÄÄDÖKSET

### 2.1 Nuorisolaki (1285/2016)

Nuorisolain viidennessä luvussa säädetään valtionrahoituksesta. Nuorisokeskusten avustamisesta säädetään nuorisolain (1285/2016) 20 pykälän mukaan siten, että valtion talousarvioon voidaan ottaa vuosittain määräraha myönnettäväksi nuorisokeskusten nuorisotyöhön. Jotta nuorisokeskukselle voidaan myöntää valtionavustusta, on opetus- ja kulttuuriministeriön hyväksyttävä nuorisokeskus valtionapukelpoiseksi.

Nuorisolain (1285/2016) mukaan valtionapukelpoisuuden hyväksymisen edellytyksenä on, että nuorisokeskus toteuttaa nuorisolain 2 pykälässä säädettyjä tavoitteita ja lähtökohtia ja että nuorisokeskuksen pääasiallisena nuorisotyön ympärivuotisena tehtävänä on tarjota nuorille ohjattua seikkailu-, luonto-, ympäristö-, kulttuuri- tai leiritoimintaa. Lisäksi nuorisolaissa (1285/2016) on säädetty, että nuorisokeskuksen nuorisotyön on edistettävä myös nuorten kansainvälistymistä ja kestävää kehitystä. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi ministeriön on valtionapukelpoisuutta harkitessaan otettava huomioon nuorisokeskuksen taloudenhoito ja toiminnalliset edellytykset, toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä nuorisokeskusten muodostama kokonaisuus.

Avustusta myönnettäessä ja määrää harkittaessa nuorisolaissa (1285/2016) on määriteltäville omat kriteerinsä. Lain mukaan valtioavustuksen määrää harkittaessa otetaan huomioon keskuksen nuorisotyön tehtävät sekä toiminnan laatu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Jotta avustusta voidaan myöntää, tulee avustettavan toiminnan olla yleishyödyllistä. Laissa (1285/2016) on lisäksi määriteltäviä, ettei hyväksyttävinä menoina pidetä liiketoiminnasta tai muusta vastaavasta toiminnasta aiheutuvia menoja ja toiminnan mahdollinen ylijäämä tulee käyttää nuorisotyön kehittämiseen sekä nuorisotyön käytössä olevien infrastruktuurien ylläpitoon ja kehittämiseen.

Tarkempia säännöksiä nuorisokeskusten valtionapukelpoisuuden hyväksymisen ja valtionavustuksen saamisen edellytyksistä on annettu valtioneuvoston asetuksella (Nuorisolaki 1285/2016).

### 2.2 Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017)

Valtioneuvoston asetuksen nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) 10 pykälän mukaan valtionavustusta myönnetään opetus- ja kulttuuriministeriön ja nuorisokeskuksen välisessä tavoiteohjausmenettelyssä sovittuihin tehtäviin.

Asetuksessa on tarkemmin määritelty nuorisolaissa (1285/2016) mainittujen nuorisokeskusten valtionavustamisen periaatteet ja arvioinnissa käytettävät mittarit.

Asetuksen mukaan avustamisen tarpeen määrittelyssä otetaan huomioon keskuksen taloudellinen tila sekä nuorisokeskuksen tehtävät, toiminnan laatu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Asetuksen mukaan keskuksen taloudellista tilaa arvioitaessa otetaan huomioon keskuksen oman toiminnan tuotot, muun kuin nuorisotoiminnan osuus kokonaiskustannuksista sekä toiminnan tuottavuus. Asetuksen mukaan nuorisokeskuksen tehtäviä, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa otetaan huomioon seuraavat kriteerit (211/2017):

- ”Palvelukyky sekä kohderyhmältä ja yhteistyöverkostolta saatu palaute;
- Tavoiteohjausmenettelyssä sovitut, toiminnan laatua ja määrää mittaavat tunnusluvut;
- Toiminnan tavoitteellisuus, taloudellisuus ja miten keskuksen taloutta ja hallintoa hoidetaan;
- Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen;
- Toimintaan osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä ja nuorten osuus siitä;
- Ohjaukseen osallistuvien nuorten määrä suhteessa muuhun nuorisokäyttöön;
- Nuorten majoitusvuorokausien määrä ja majoitusvuorokausien kokonaismäärä;
- Kestävän kehityksen edistäminen; ja
- Kirjanpito, jonka tulee olla järjestetty siten, että siitä käyvät ilmi nuorisotyön valtionavustuksella tuetun toiminnan kustannukset.”

### 2.3 Valtionavustuslaki (688/2001)

Valtionavustuslakia (688/2001) noudatetaan myönnettäessä valtionavustuksia. Valtionavustuslaki on toissijaisesti noudatettava yleislaki, jota sovelletaan silloin, kun muualla lainsäädännössä ei ole valtionavustustoiminnasta säädetty.

Valtionavustuksella tarkoitetaan tuenluonteista rahoitusta tiettyyn toimintaan tai hankkeen avustamiseksi. Valtionavustuslakia sovelletaan valtion talousarvioon otetusta määrärahasta tai talousarvion ulkopuolella olevan valtion rahaston varoista myönnettävään valtionavustukseen sekä valtion talousarviossa myönnettäessä valtionapuviranomaiselle valtuus tehdä sopimuksia tai antaa sitoumuksia valtionavustuksesta.

Valtionavustuslain (688/2001) mukaan julkisella tuella tarkoitetaan valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön tai julkisoikeudellisen laitoksen tai säätiön antamaa tai sen varoista maksettavaa avustusta, lainaa ja muuta rahoitusta, korkotukea, takausta, maksuhelpotusta ja muuta näihin rinnastettavaa taloudellista etuutta. Tämän lain mukaan valtionavustuksia voidaan myöntää yleisavustuksena tai erityisavustuksena ja yleisavustukset voidaan myöntää valtionavustuksen saajan toimintaan yleisesti tai tiettyyn osaan sen toiminnasta.

Valtionavustuslain 7 pykälän (688/2001) mukaan avustusta voidaan myöntää vain, jos seuraavat avustuksen myöntämisen yleiset edellytykset täyttyvät:

- ”Tarkoitus, johon valtionavustusta haetaan, on yhteiskunnallisesti hyväksyttävä.
- Avustuksen myöntäminen on perusteltua valtionavustuksen käytölle asetettujen tavoitteiden kannalta.
- Avustuksen myöntäminen on tarpeellista, kun otetaan huomioon hakijan saama muu julkinen tuki sekä hankkeen tai toiminnan laatu ja laajuus.
- Valtionavustuksen myöntäminen vääristää vain vähän kilpailua ja markkinoiden toimintaa.”

#### 2.4 Havaintoja avustamisessa sovellettavista säädöksistä

Säädöksistä poimittiin ne asiat, jotka vaikuttavat avustusprosessiin ja tehtävään lomakke-pohjaan vaikuttavuuden mittaamisessa ja arvioinnissa. Sana ”vaikuttavuus” mainitaan nuorisolaissa (1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja politiikasta (211/2017) yhteensä kolme kertaa. Vaikuttavuus tulee huomioida erityisesti valtionapukelpoisuus- ja avustusmäärää harkittaessa ja vaikuttavuus liittyy olennaisesti valtionavustuksen myöntökriteereihin. Vaikuttavuuteen, sen mittaamiseen ja arviointiin perehdytään tämän kehittämistyön luvussa vaikuttavuus. Säädösten mukaan vaikuttavuus on vain yksi avustamisen kriteereistä, mutta se ei kuitenkaan sulje pois sen tärkeyttä.

Valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja politiikasta (211/2017) on säädetty, että valtionavustusta myönnetään opetus- ja kulttuuriministeriön ja nuorisokeskuksen välisessä tavoiteohjausmenettelyssä sovittuihin tehtäviin. Asetuksen (211/2017) mukaan nuorisokeskuksen tehtäviä, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa otetaan huomioon tavoiteohjausmenettelyssä sovitut, toiminnan laatua ja määrää mittaavat tunnusluvut. Laissa (1285/2016) on säädetty, että nuorisokeskukset ovat ministeriön tavoiteohjauksessa ja neuvotteluissa sovitaan toimintaa kuvaavista laadullisista ja määrällisistä

mittareista. Nämä asiat on otettava huomioon prosessin kehittämisessä ja vaikuttavuuden arviointiin ja mittaamiseen suunnitellun lomakkeen avulla.

### 3 VAIKUTTAVUUS JA LÄPINÄKYVYYS

#### 3.1 Vaikuttavuus

Termille ”vaikuttavuus” ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Siihen on olemassa vain erilaisia teorioita (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 5). Rajavaaran (2006, 6) mukaan vaikuttavuus nähdään hyvin keskeisenä näkökulmana yhteiskuntapolitiikassa. Kuntaliitto (Kuntaliitto 2010) taas kuvaa vaikuttavuutta siten, että sillä tarkoitetaan tavoiteltuja muutoksia, joita tuotetuilla tuotteilla saadaan aikaan asiakkaissa. Kuntaliiton mukaan vaikuttavuudessa on vahvasti mukana kustannusvaikuttavuus eli tuottavuus.

Meklinin (2001, 107) mukaan vaikuttavuutta on tavanomaisesti määritelty kahdella tai joskus kolmellakin tavalla. Vaikuttavuus on hänen mukaansa saavuttamisen aste eli se kertoo siitä, miten hyvin tavoitteet on saavutettu. Kun puhutaan vaikuttavuudesta, edellyttää se aina asetettuja tavoitteita ja toteuman seurantaa. Vaikuttavuutta on myös palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kyky saada aikaan haluttuja vaikutuksia, joka taloustieteellisesti on lähellä määritelmää ”kapasiteetti”. Tämä määrittely tarkoittaa kykyä ja mahdollisuutta saada aikaan vaikutuksia, mutta siinä ei vielä ole kyse itse vaikutuksista. ”Kyky” tarkoittaa tässä sitä, että sille voidaan asettaa tavoitteita. Kolmanneksi Meklin kuvaa vaikuttavuutta niin, että vaikuttavuus samaistetaan vaikutukseen, joka ymmärretään ”uhrauksena” tai ”toimenpiteen seurauksena”. (Meklin 2001, 107.)

Vaikuttavuutta muodostuu laajoissa toimijoiden verkostoissa monimuotoisessa vuorovaikutuksessa, jossa yksittäiset toimijat luovat omalla tavallaan edellytyksiä vaikutusten ja vaikuttavuuden syntymiselle. Jokaisella toimijalla on oma rooli ja tehtävä. Vaikuttavuutta voidaan kuvata monisyiseksi ja tavallaan myös sykliseksi prosessiksi, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää sitä ja mallintaa sitä. Prosessin ohjaaminen ja hallitseminen voi kohdistua rajattuihin ominaisuuksiin vaikuttavuusketjussa. Vaikuttavuuteen ja sen edistämiseen liittyy myös mittaamisen haasteita eikä oikeiden mittareiden asettaminen ole aina helppoa. Olennaisinta on löytää vaikuttavuuden rooli toiminnan kehittämisessä sekä löytää toiminnalle asetettavat tavoitteet. (Hyytinen, Lähteenmäki-Smith, Kallio & Saari 2008, 13-15.) Taylor (2015) on samoilla linjoilla ja lisäksi hänen mukaansa vaikuttavuuden saavuttaminen edellyttää tarkkaa tavoitteiden määrittelyä ja toiminnan seurantaa sekä tarvittaessa tavoitteiden saavuttamiseksi keinojen uudelleen asettamista.

Hyytinen ja Konttisen (2006, 19) mukaan vaikuttavuuteen liittyy olennaisesti neljä asiaa, jotka ovat tulos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus. Heidän mukaansa tulos tarkoittaa tutkimushankkeen konkreettista lopputulosta eli tutkimustulosta. Tuotos taas tarkoittaa konk-



reettista tuotetta, joka on rakentunut lopputuloksen pohjalle esimerkiksi hankkeesta syntynyt kirjallinen loppuraportti. Vaikutuksella tarkoitetaan epäsuoraa tuotteen/tuotoksien, tapahtumien, olosuhteiden muutoksia, jotka ovat seurausta saaduista tuotoksista. Vaikuttavuus tarkoittaa laajoja ja yleisiä yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia eli niitä vaikutuksia, jotka ovat edistäneet erityisten ja yleisten tavoitteiden saavuttamista. (Hyttinen ym. 2006, 19.)

Hyttisen ym. (2006, 20) mukaan vaikuttavuus on muutosta, oikeiden asioiden tekemistä sekä tavoitteiden saavuttamista ja tarpeen tyydyttämistä tavoitteiden näkökulmasta. Vaikuttavuudella on sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia, sekä ennakoituja, että ennakoimattomia vaikutuksia. Vaikuttavuus on lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja asiakaspalvelukykyä. Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kykyä vastata yhteiskunnallisiin arvioihin, yhteisöllisiin tarpeisiin sekä niihin liittyviin tavoitteisiin. Asiakaspalvelukyvyllä tarkoitetaan kykyä tyydyttää kohderyhmän tarpeet, odotukset ja tavoitteet. (Hyttinen ym. 2006, 20.)

Paasio (2006, 103) taas määrittelee vaikuttavuuden siten, että vaikuttavuus on suhde, joka muodostuu kahden erillisen elementin välille eli mikään asia ei ole vaikuttavaa sinällään, vaan sen suhteen kautta, mikä sillä on yhtälön toiseen muuttajaan. Vaikuttavuus on asiakassysteemi, jolla tarkoitetaan systeemiä ja jonka toimintakykyyn, terveyteen, hyvinvointiin tai muuhun vastaavaan pyritään aikaansaamaan positiivinen muutos. Jotta muutos asiakassysteemissä voidaan todeta eri ajanhetkinä, on kyettävä vertaamaan hyvinvoinnin tasoa eri havaintojen perusteella. Vaikuttavuutta ei ole ennen kuin on olemassa mitattavaa positiivista muutosta asiakkaan hyvinvoinnissa. Toinen vaikuttavuuden elementti on interventio, joka on palvelu tai toiminta, jonka vaikuttavuudesta ollaan kiinnostuneita. Interventio on kyettävä tunnistamaan. Lopuksi on kyettävä erottamaan, mikä tunnistettu interventio on kohdistunut mihinkin asiaan eri ajan hetkinä. (Paasio 2006, 103.)

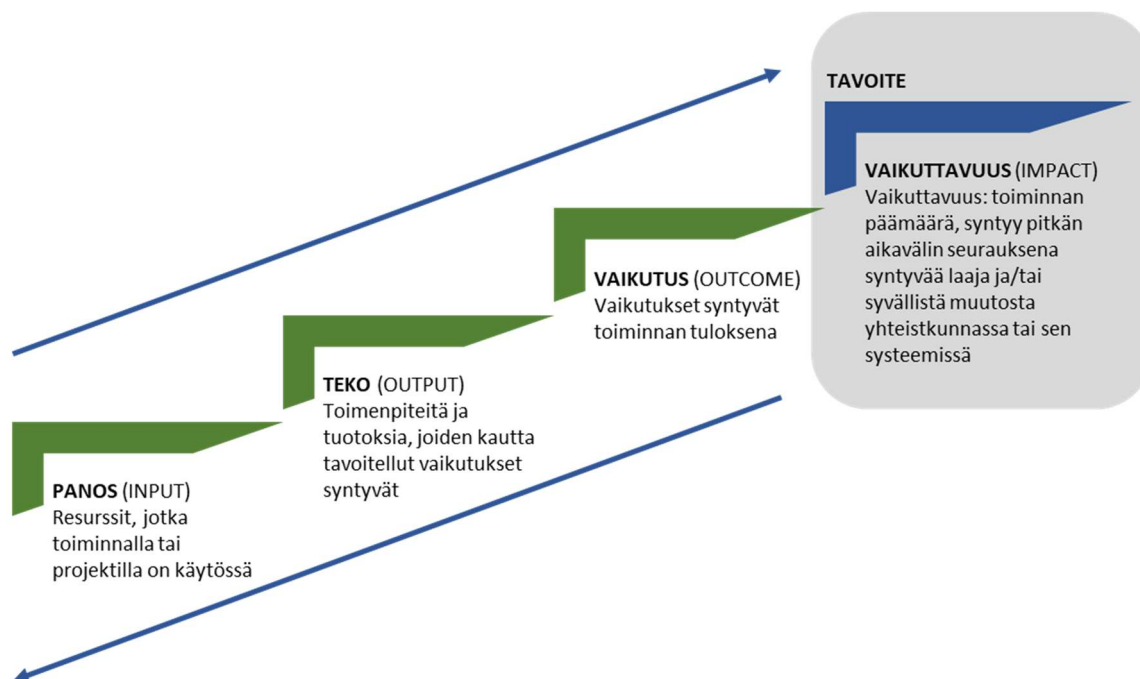
### 3.2 Vaikuttavuuskäsitteen tulkinta ja vaikuttavuusketjumalleja

Kuten yllä on kuvattu, termille ”vaikuttavuus” ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Termi on monisyinen ja sillä on kuvattu hyvinkin laajoja merkityksiä. Yhteiskunnallisesti ajateltuna näyttäisi, että vaikuttavuus voidaan käsittää monesta pienestä asiasta kootuksi isommaksi merkitykselliseksi parannusta kaipaavaksi asiaksi.

Tässä tutkivassa kehittämistyössä on etsitty erilaisia vaikuttavuutta kuvaavia malleja vaikuttavuuskäsitteen ymmärtämisen helpottamiseksi. Tähän työhön niitä on poimittu kolme.

### 3.2.1 Vaikuttavuus, vaikuttavuusketju ja vaikuttavuuden ekosysteemi

Heliskoski ym. (2018, 5) mukaan vaikuttavuudesta ei ole olemassa yhtä yhteistä määritelmää, johon voisi tukeutua. Vaikuttavuutta voidaan Heliskoski ym. (2018) mukaan kuvata kuviolla 1.



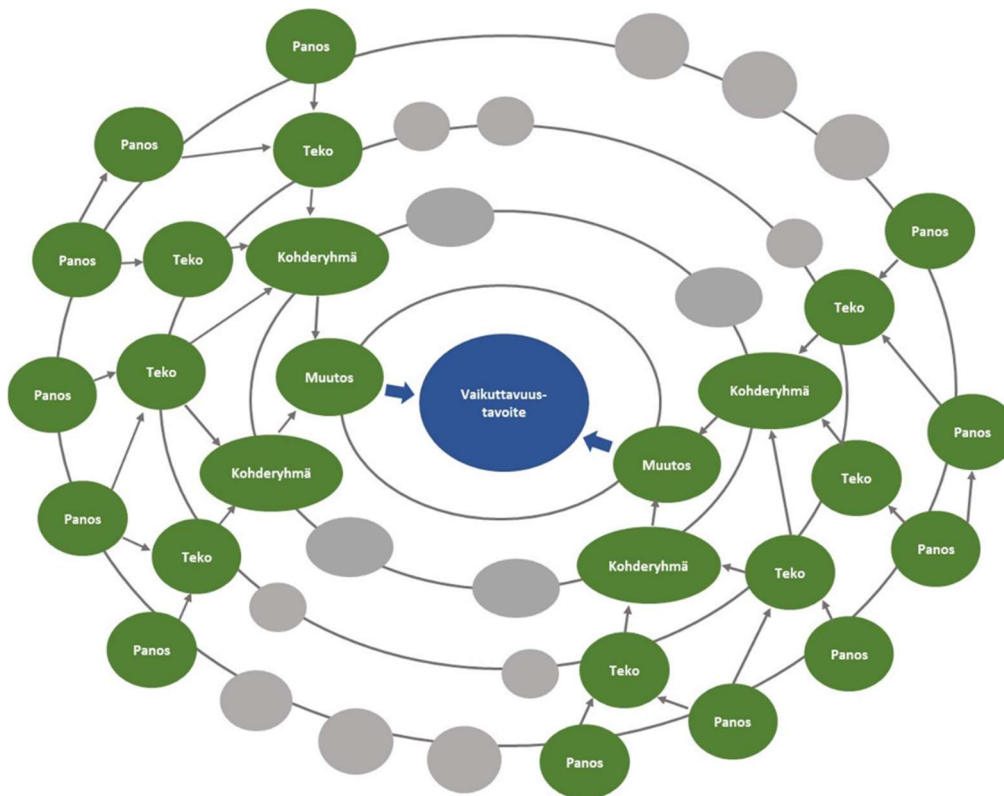
KUVIO 1. Vaikuttavuusketju (mukailtu Heliskoski ym. 2018, 5)

Kuviossa 1 vaikuttavuusketjun ylimmällä osalla kohdalla ”vaikuttavuus” tarkoitetaan yhteiskunnan myönteistä kehitystä eli yhteiskunnallista hyötyä. Hyötyä Heliskoski ym. (2018, 6) kuvaa liittyvän ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointiin ja terveyteen. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on kolme vuotta tai enemmän.

Kuviossa 1 vaikuttavuusketjun kohdalla ”vaikutus” tarkoitetaan konkreettista muutosta, joka on tapahtunut esimerkiksi ihmisen käyttäytymisessä tai yhteisöjen tai yhteiskunnan rakenteissa. Heliskoski ym. (2018, 6) mukaan vaikuttavuuslähtöisen toiminnan tavoite on aina todellisten muutosten aikaansaaminen. Vaikutukset tulee määritellä tavoitteeksi asetetun yhteiskunnallisen hyödyn perusteella. Vaikutusten tulee olla sellaisia, että muutos on mahdollista saavuttaa, ja vaikutuksen tulee johtaa yhteiskunnallisen hyödyn syntymiseen.

Kuviossa 1 vaikuttavuusketjun kohdan ”teot” kattavat mitattavana tehdyt työt. Tekoja kutsutaan myös toiselta nimeltään interventioiksi. Yhteiskunnallinen hyöty edellyttää monia konkreettisia muutoksia ihmisten käyttäytymisessä ja/tai yhteiskunnallisissa rakenteissa. Nämä muutokset ovat usein harkittuja ja kohdennettuja tekoja. (Heliskoski ym. 2018, 6.)

Kuviossa 1 vaikuttavuusketjun kohta ”panos” kuvaa tekojen vaatimia resursseja eli niin sanottuja panoksia. Heliskoski ym. (2018, 6) mukaan panosten määrittely vaatii vaikuttavuutta ja vaikutuksia tukevien yhteistyöverkoston tunnistamisen ja tekojen investointilaskelmien tekemisen.



KUVIO 2. Vaikuttavuuden ekosysteemi (mukailtu Heliskoski ym. 2018, 7)

Kuviossa 2 on kuvattu vaikuttavuusketjun ekosysteemiä. Ekosysteemillä tarkoitetaan eri toimijoiden muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta. Vaikuttavuusketjun yhteiskunnallisten hyötyjen syntymisessä korostuu yhteistyön merkitys. Heliskoski ym. (2018, 6-7) kuvaa tätä vaikuttavuuden ekosysteeminä, joka tekee näkyväksi, miten yhteiseksi tavoitteeksi asetettu yhteiskunnallinen hyöty laajenee vaikutuskehien kautta useiden tekojen ja panosten verkostoksi. Yksittäinen palveluntuottaja ei pysty yksin tuottamaan kaikkia yhteiskunnallisen hyödyn syntymiseen tarvittavia tekoja, mutta pystyy osaltaan vaikuttamaan vaikuttavuustavoitteeseen pääsemiseksi. Toimijoiden on kyettävä kuvaamaan tuottamiensa tekojen yhteys haluttuihin vaikutuksiin. Kuvio 2 auttaa ymmärtämään tätä ekosysteemin käsitettä ja sitä, miten monista eri tekijöistä vaikuttavuustavoite voidaan saavuttaa.

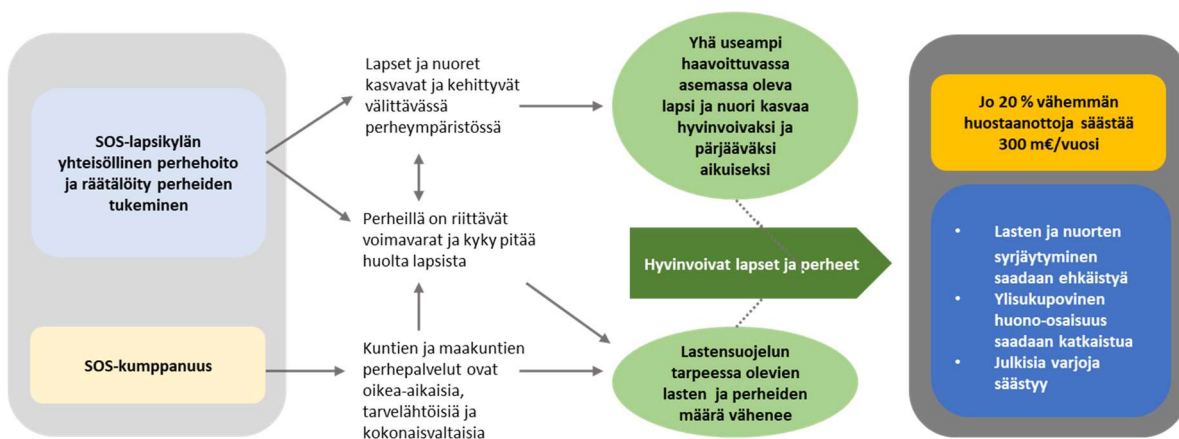
Heliskoski ym. (2018, 9) mukaan vaikuttavuudessa keskeisintä on vaikuttavuuden mallintaminen eli kuvata se, miten tavoite saavutetaan. Tämä on vaikuttavuuden todentamisen lähtökohta. Mallintamisessa työstetään vaikutusketju eri vaiheista ja eri tarkoituksia varten.

Heliskoski ym. (2018, 9) mukaan mallintamisessa kolme vaihetta: yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus, vaikutusten mallinnus ja toiminnallinen mallinnus. Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnuksella tavoitellaan halutun muutoksen taustalla olevien syiden sekä niistä seuraavien taloudellisten vaikutusten tunnistamista, kerrotaan Heliskoski ym. (2018, 9) raportissa. Mallinnuksella esitetään, millaisia laadullisia ja taloudellisia hyötyjä toiminnan uudelleen järjestämisellä on mahdollista toteuttaa ja millaisia muutoksia tämä edellyttää. Tarkoitus on etupainotteisesti sitouttaa rahoittajat hyvinvointi-investointien tekemiseen. Mallinnuksessa hyödynnetään tutkimus- ja tilastotietoa. Ymmärrystä ja tietoa ilmiöön liittyen haetaan yli toimialarajojen. (Heliskoski ym. 2018, 9.)

Vaikutusten mallinnuksessa työstö tehdään hyödyntämällä yhteiskunnallista mallinnusta. Se sisältää tavoitteena olevien muutosten aikaansaamiseksi tarvittavat toimet ja arvioin siitä, miten paljon investointeja tavoite vaatii. Mallinnuksen avulla voidaan todentaa, miksi ja miten yhteiskunnallisen hyödyn edellyttämät muutokset tullaan konkreettisesti saavuttamaan. Mallinnuksessa kuvataan ainakin yksi tapa tulosten toteuttamiseen. Se näyttää millaisia tekoja vaikutukset edellyttävät. (Heliskoski ym. 2018, 9.)

Toiminnallinen mallinnus on esitys siitä, miten palvelu tuottaa halutun tuloksen ja se sisältää usein investoinnin takaisinmaksu- ja tuottolaskelmat. Lähtökohtana on palvelun tavoite eli miten muutetaan elämää, millä tavoin ja missä ajassa. Tavoitteiden ja toteutusmallinnuksen lisäksi toiminnallinen mallinnus sisältää lisäksi kuvauksen tiedonkeruusta ja vaikutusten todentamisesta. Tällä tarkoitetaan vaikutusten arviointia. Keskeiset mittarit ovat keskeinen osa vaikuttavuuden todentamista. (Heliskoski ym. 2018, 11-15.)

Heliskoski ym. (2018, 57) mukaan on useita malliesimerkkejä vaikuttavuusketjuista ja kuviossa 3 on esimerkki SOS-Lapsikylän vaikuttavuusketjusta:



KUVIO 3. Vaikuttavuusketju SOS-Lapsikylä (mukailtu Heliskoski ym. 2018, 57)

SOS-Lapsikylän vaikuttavuuslupaus esimerkin mukaan on, että lapsi ja nuori saa elämässä pärjäämisen eväät. SOS-Lapsikylä haluaa osallistaa myös muut kumppanit mukaan, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä.

### 3.2.2 Vaikuttavuus ja vaikuttavuusketju Hyvän mitta -hankkeen näkökulmasta

Suomessa tehdään paljon työtä koko kansan hyvinvoinnin edistämiseksi, mutta tämän työn vaikutuksia, niin yksilöiden kuin yhteiskunnankin tasolla, on ollut vaikea todentaa. Hyvän mitta -hanke on toteutettu vastaamaan ja ratkomaan tätä todentamisen vaikeutta omalla työkalullaan mittaamaan ja todentamaan toiminnan vaikutuksia. Työkalun tavoitteena on arvioida toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia taloudellisin ja laadullisin mittarein sekä ottaa sidosryhmät mukaan arviointiin. Hankevetäjinä Hyvän mitta -hankkeessa toimivat Me-säätiö ja ARVO ry. (Hyvän mitta 2019c, 3.)

Vaikutusten arviointi on noussut suureksi kiinnostuksen kohteeksi Suomessa erityisesti yhteiskunnallisten toimijoiden kentällä. Me-säätiö ja ARVO ovat strategioissaan linjanneet yhteiskunnallisten vaikutusten todentamisen yhdeksi toiminnan kehittämisen tulevaisuuden menestystekijäksi. Mukana Hyvän mitta -hankkeessa ovat olleet yhteiskunnallista hyvää edistävät rahoittajatahot, kuten opetus- ja kulttuuriministeriö, entinen RAY (nykyisin STEA), Veikkaus ja Sitra. Hankkeessa tunnistettiin yhteistyössä vaikuttavuuden arvioinnin kehittämisen, mittaamisen ja niihin yhteisten työkalujen luomisen tarve. (Hyvän mitta 2019c, 3.)

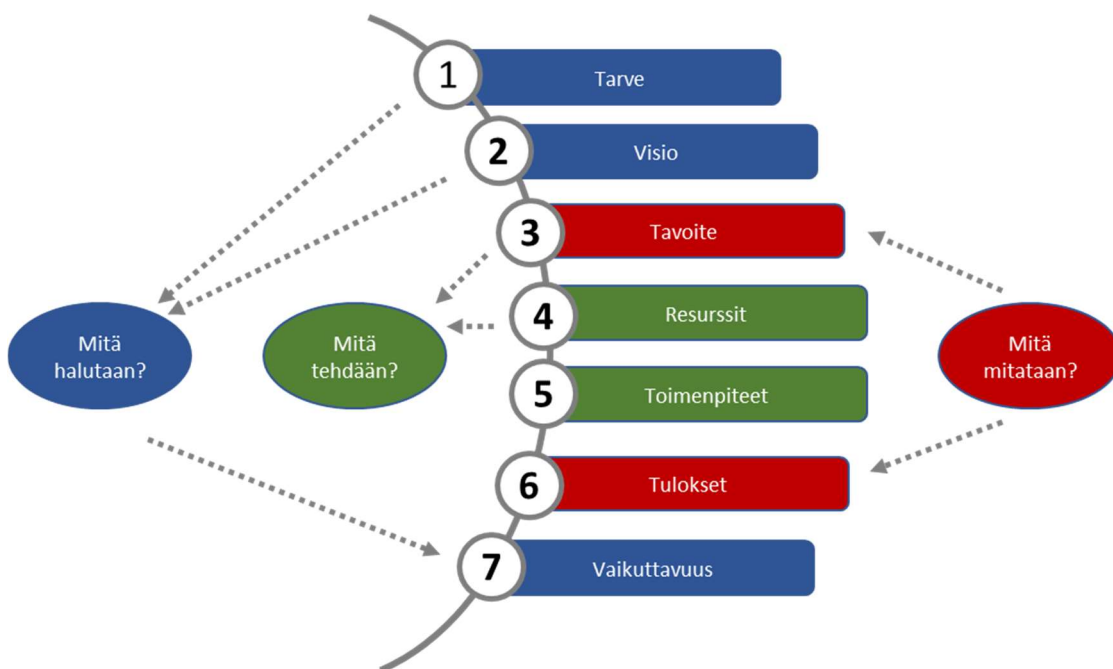
Hyvän mitta -hankkeessa saatiin malleja ja menetelmiä vaikutusten arviointiin. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää sen perusteellista tarvekartoittamista ja ymmärrystä lähtötilanteesta, jotta muutos jota tavoitellaan, olisi mahdollista kuvata täsmällisesti. Oikeat mittarit ovat löydettävissä hyödyntämällä tilasto- ja tutkimustietoa. (Hyvän mitta 2019c, 4.)

Hyvän mitan (2019) mukaan vaikuttavuus on sitä, että toiminnan tavoitteena on aina konkreettinen muutos, esimerkiksi ihmisen elämässä. Vaikutusten arviointi on Hyvän mitan mukaan muutosten mittaamista ja näkyväksi tekemistä. Muutosten tulee aina johtaa yhteiskunnalliseen hyötyyn ja vain pysyvät muutokset kertautuvat vaikuttavuudeksi. (Hyvän mitta 2019a.)

Mittaaminen on muutosten näkyväksi tekemistä ja se onnistuu silloin, kun rakennettuun vaikuttavuusketjuun on kiinnitetty arvioinnin tavoitteita tukevia mittareita. Lisäksi tälle laaditaan tiedonkeruusuunnitelma. Mittarit valitaan vaikuttavuusketjun tavoitteiden mukaan. On hyvä huomata, että olemassa olevien testattujen ja muualla hyödynnettyjen mittarien hyödyntäminen helpottaa toiminnan vertailtavuutta ja samalla myös tiedon luotettavuutta. (Hyvän mitta 2019b.)

Todennettaessa tapahtunutta muutosta ja sen pysyvyyttä, on hyvä tehdä alku- ja loppukartoituksia sekä tietyin väliajoin toistettavia kyselyjä eli seuranta. On tärkeää huomata, että tapahtunut muutos ei aina näy tilastoissa. Vertailu ja kontrolliryhmien käyttäminen auttavat varmentamaan, että muutos on toiminnan ansiota. Lisäksi riittävä aika muutoksen seuraamisessa on tärkeää huomioida, kun todennetaan muutoksen pysyvyyttä. (Hyvän mitta 2019b.)

Hyvän mitta vaikuttavuusketju koostuu seitsemästä osasta, jotka on kuvattu kuviossa 4 ja tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



KUVIO 4. Hyvän mitta-hankkeen vaikuttavuusketjun 7 osiota (mukailtu Pyykkönen, Lipponen & Björklund 2019)

Hyvän mitta vaikuttavuusketjun ensimmäisenä vaiheena tunnistetaan se yhteiskunnallinen ongelma tai ilmiö, josta ollaan kiinnostuneita. Tätä voidaan kutsua tarpeeksi ja tarvetta määriteltäessä on toteutettava perusteellinen toimintaympäristön analyysi ja arvioida miten ongelma kohdistuu valittuun kohderyhmään. Visio määrittää sen, mitä halutaan saavuttaa. Toisessa vaiheessa määritellään toiminnalle visio eli tulevaisuuden kurottuva ajatus siitä, mitä ongelman osalta halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä. Tässä vaiheessa saa olla rohkea ja on hyvä muistaa katsoa riittävän kauas. Visio saa olla kunnianhimoinen. (Pyykkönen ym. 2019, 4.)

Tavoite määrittelee sen, mitä tuloksia on synnyttävä, jotta visio on mahdollinen toteuttaa. Kun kirjataan toiminnalle tavoitteita, tulee määritellä, mille aikavälille ja kohderyhmälle

muutosta tavoitellaan. Resurssit määrittelevät, millä resursseilla tavoitteita voidaan saavuttaa. Tämä on vaikuttavuusketjun neljäs vaihe. Siinä määritellään, mitä resursseja vision toteuttamiseen valitun kohderyhmän osalta tarvitaan, miten resurssit jakautuvat ajallisesti ja tavoitekohtaisesti. (Pyykkönen ym. 2019, 4-5.)

Toimenpiteet määrittelevät sen, mitä toimenpiteitä resursseilla tehdään. Tämä on ketjun viides vaihe ja tarkoittaa sitä, mitä toimenpiteitä resursseilla toteutetaan ja miten toimenpiteet jakautuvat suhteessa resursseihin. Tulokset määrittävät sen, mitä tuloksia toimenpiteistä on seurannut. Kuudes vaihe määrittää sen, miten ja millä aikavälillä tulokset syntyvät ja miten niitä on seurattu. Kun kirjataan tuloksia, on huolehdittava tietojen luotettavuudesta sekä riittävän tiheästä tiedon tuotannosta. (Pyykkönen ym. 2019, 5.)

Vaikuttavuusketjun viimeinen eli seitsemäs vaihe on vaikuttavuus. Siinä määritellään, mitä tulokset tarkoittavat pitkällä aikavälillä suhteessa alkuperäiseen tarpeeseen. Analysoinnilla tuotetaan tietoa vaikuttavuudesta ja kuinka merkittävästi valituilla toimintamalleilla on pystytty tuottamaan inhimillisiä ja taloudellisia hyötyjä yhteiskunnalle. (Pyykkönen ym. 2019, 5.)

### 3.2.3 Vaikuttavuusketju Suunta - työkalun avulla

Terveyden edistämisen keskus (Tekry ry) on kehittänyt Suunta - työkalun vapaasti käytettäväksi toiminnan suunnittelun arvioinnin avuksi. Työkalua voi käyttää projektin, toiminnon, ohjelman, strategian tai muun suunnittelun ja arvioinnin tukena. Työkalun avulla suunnitelmasta on mahdollista tehdä johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus, jonka eri osa-alueet ja -toiminnot ovat loogisessa suhteessa keskenään. (Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010, 1.)

Suunta - työkalussa on kaksi vaihetta, jotka ovat suunnitelman kirjoittaminen ja arviointi. Suunnitelmavaiheessa kirjoittaminen pilkotaan pienemmiksi toimenpiteiksi niin, että toiminnan looginen kokonaisuus hahmottuu. Arviointiosuus sisältää sekä suunnitellun toiminnan arvioinnin että arviointisuunnitelman laatimiseen. Suunta - työkalu sisältää toiminnan suunnitelman kirjoittamisen ja suunnitelman arvioinnin kuudessa vaiheessa. Ne ovat tarpeen eri vaiheiden määrittely, päämäärän asettaminen, tavoitteen/tavoitteiden täsmentäminen, keinojen ja prosessien valinta, tehtävien määrittely, tuotoksien ja tulosten kuvaus ja toiminnan onnistumisen kriteereiden määrittely. (Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010, 1.)

Toiminnan tarpeen määrittely perustuu havaittuun yhteiskunnalliseen tarpeeseen. Tarvetta voidaan etsiä tutkimustiedon tai kokemustiedon kautta. Organisaation tulee keskittyä

sellaisiin tarpeisiin, joiden täyttämiseen juuri sillä on osaamista ja ammattitaitoa. Päämäärällä tarkoitetaan suuntaa, jota kohti ollaan menossa ja mitä halutaan saavuttaa. Päämäärä on yleensä niin suuri, ettei siihen välttämättä ole mahdollista päästä yhden hankkeen avulla, mutta on saavutettavissa useamman toiminnon avulla. Päämäärän saavuttamiseksi voi olla, että on syytä ottaa mukaan myös muita sidosryhmiä apuun. Päämäärä on hyvä olla sellainen, että se on tavoittelemisen arvioinen ja tärkeä eli visiotyyppinen. (Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010, 2.)

Tavoite on lyhyen tähtäimen tavoite eli tavoite, joka voidaan saavuttaa jo tämän toiminnan tai hankkeen avulla. Tavoite määritellään niin, että on mahdollista todeta se toteutuneeksi osin tai täysin tai niin, että tavoite on jäänyt toteutumatta kokonaan. Tavoitteita voi olla useampia. Keinot taas ovat asioita, joilla pyritään saavuttamaan tavoite. Keinot jäsenetään toimintaprosesseiksi eli kirjoitetaan auki konkreettisiksi tehtäviksi, jolloin se helpottaa hankkeen tai toiminnan hallintaa. Yleensä tavoitetta ei voi saavuttaa vain yhden keinon tai prosessin avulla, joten on hyvä pohtia useampia keinoja. Tehtävien määrittelyllä tarkoitetaan sitä, minkälaisista tehtävistä kirjatut prosessit koostuvat. Prosessit siis paloitellaan työtehtäviksi ja voidaan jakaa työntekijöille, aikataulutukseen jne. Tehtävien tarkka määrittely on välttämätöntä, jotta toimintaa voidaan seurata. (Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010, 3-4.)

Tuotoksien ja tuloksien vaiheessa tarkennetaan, millaisia tuotoksia ja tuloksia toiminnassa tai hankkeessa on tarkoitus saada aikaiseksi ja millaisia muutosodotuksia toiminnassa tai hankkeessa on tarkoitus tapahtua. Tuotos voi olla esimerkiksi koulutus, tilaisuus tai julkaisu. Tuotos johtaa aina tulokseen ja tuloksia ovat esimerkiksi, että osallistujia oli suunniteltu määrä, tai suunniteltu toiminta saatiin toteutettua. Tuotokset ja tulokset tähtäävät aina muutokseen. Odotettu muutos saavutetaan silloin, kun tavoite täyttyy. Muutos on toteutunut muun muassa silloin, kun järjestetty koulutus on lisännyt kohderyhmän osaamista. (Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010, 4.)

Viimeisessä vaiheessa on hyvä miettiä, mikä kertoo toiminnan onnistumisen kriteereiden täyttymisen eli mikä asia kertoo toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Organisaation tulee määrittellä, mikä on riittävän hyvä taso. Kriteerit tulee asettaa, jotta onnistumista voidaan arvioida. Tämä on toiminnan arvottamista. (Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010, 5.)

### 3.3 Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi

Luvussa 3.2 on pohdittu vaikuttavuutta ja sen määritelmää. Lisäksi luvussa on paljon sivuttu jo vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia eri työkalujen avulla. Hyvän mitan (Hyvän



mitta 2019a) mukaan vaikuttavuus on sitä, että toiminnan tavoitteena on aina konkreettinen muutos. Heliskoski ym. (2018, 6) mukaan vaikuttavuudella tarkoitetaan yhteiskunnan myönteistä kehitystä eli yhteiskunnallista hyötyä. Näistä jokaisesta yllä kuvatusta työkalusta voidaan päätellä, että vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointiin tarvitaan pitkän tähtäimen suunnittelua, tavoitteiden asettamista, mittareiden ja toivottujen tulosten määrittelyä ja seurantaa. Jokainen organisaatio omalta osaltaan vaikuttaa ison yhteiskunnallisen vaikuttavuustavoitteen saavuttamiseen pienempien tavoitteiden ja askelten avulla.

Kehittämistoiminnan vaikutuksia, hyötyjä ja vaikuttavuutta on mahdollista kuvata eri tavoin. Tärkeintä on kuitenkin löytää tavat ja indikaattorit, joilla voidaan kuvata parhaiten toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä toimintaympäristöstä nousevia muutostarpeita. On tärkeää priorisoida indikaattorit, jotta vaikuttavuutta tarkasteltaessa kuvaus ei keskity liiaksi yksityiskohtiin ja näin toiminnasta saadaan mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen kuva. Indikaattorit on valittava huolellisesti, jotta niiden edellyttämän tiedon kokoaminen on mahdollisimman taloudellista. Mittarit voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Valinta riippuu siitä, mikä parhaiten kuvaa toiminnan vaikutuksia. (Hyttinen ym. 2006, 27-28.)

Vaikuttavuuden mittaamiseen lähestymistapoja on Aistrichin (2014) mukaan seuraavat:

- Arvioidaan vaikuttavuutta erilaisin keinoin, vaikka se olisi vaikeaa.
- Pyritään valitsemaan positiiviset vaikutukset huolella ja luotetaan niihin. Monilla aloilla on vaikeaa löytää tutkittua tietoa vaikutusten kääntymisestä vaikuttavuuteen. Erityisesti silloin, kun vaikuttavuus pohjautuu subjektiivisiin tuntemuksiin tai vaikuttavuus on hyvin kontekstisidonnainen ja tapahtuu vuosien kuluessa.
- Tehdään oletus, että vaikutuksen ja vaikuttavuuden välillä on linkki ja keskitytään pohtimaan, mikä haastaisi kyseisen linkin tai estäisi sitä toimimasta. Tärkeää on yrittää varmistaa, että saavutetut vaikutukset ovat järkeviä sekä pitkällä tähtäimellä, että lyhyellä, eikä vaikutukset johda ennakoimattomaan negatiiviseen vaikuttavuuteen.

Chenin (2005, 198) mukaan ilman johdonmukaisia ja selkeitä tavoitteita sekä todisteita siitä, että hanketta toteutetaan tavoitteiden osoittamaan suuntaan, ei tulosten arvioinnilla ole merkitystä. Hyttinen ym. (2006, 28) mukaan vaikuttavuuden arviointi edellyttää järjestelmällistä tiedon keräämistä vakiintunein mittarein. Useinkaan pelkkä numeerinen mitaustulos ei anna riittävää kuvaa toiminnasta ja sen vaikutuksista ja tästä johtuen laadullisen tiedon hyödyntäminen on huomioitava kokonaisvaikuttavuutta kuvattaessa. Näitä voi-

daan tuottaa muun muassa vuosikertomuksista, asiakaslehdistä ja tiedotusvälineistä. Rajavaaran (2006, 37-38) mukaan arviointi on mahdollista kohdentaa monenlaisiin asioihin kuten esimerkiksi hankkeisiin, palveluihin tai etuuksiin. Rajavaaran (2006) mukaan arviointi sisältää jonkin asian arvottamista, jota varten tarvitaan esimerkiksi lainsäädäntöön perustuvia tai sovittuja kriteereitä. Arviointia on tehtävä systemaattisesti ja arvioinnin käytötarkoitukset tulee jäsentää ja selvittää.

Dahler-Larsen (2005, 6-7) kuvaa vaikuttavuuden arviointia niin, että siinä tulee keskittyä siihen, mikä vaikuttaa mihinkin, milloin ja miten sekä mitä edellytyksiä se on vaatinut. Arviointivälineenä on mahdollista käyttää kyselylomakkeita, havainnoiteja, haastatteluja tai tilastoja. Valittu menetelmä riippuu siitä, millaiseksi toiminnot ja mallit ovat muotoutuneet. Merkityksellistä arvioinnin kannalta on se, että prosesseja ja tuloksia tarkastellaan samaan aikaan.

Kun on saavutettu jokin tulos prosessissa, on mahdollista tarkastella sen vaikutuksia eli niitä toimenpiteitä, joilla tulos on saatu aikaiseksi. Keskeisintä Dahler-Larsenin (2005, 7-8, 18) mukaan on tarkastella syy-seuraussuhteita eli kausaliiteettia. Vaikutuksista on mahdollista havainnoida myönteisiä, kielteisiä, tahallisia tai tahattomia asioita. Perusajatus kuitenkin on se, että arvioinnin kohteena olevat toimenpiteet johtavat olettamukseen tuloksista ja vaikuttavuusarviointilla testataan näitä olettamuksia käytännössä. Vaikuttavuuden arvioinnissa arviointi kohdistuu selityksiin, eikä siinä niinkään keskitytä kokonaisvaikutuksiin. Pikkemminkin keskitytään siihen, mikä vaikuttaa mihinkin, milloin, miten ja millä edellytyksillä. (Dahler-Larsen 2005, 7-8, 18.)

Dahler-Larsen (2005, 23-24) kuvaa vaikuttavuuden arvioinnin etuja seuraavasti:

- Se testaa käsityksiä siitä, miten interventio todellisuudessa vaikuttaa.
- Auttaa kehittämään käytettävänä olevia arviointikriteerejä paremmin mitattavaksi ja vastaamaan vaikuttavuustavoitteita.
- Auttaa tutkimaan myös intervention sivuvaikutuksia.
- Voidaan käyttää tiedon keräämiseen ja välittämiseen edelleen.

Hyttisen ym. (2006, 25) mukaan arvioinnin kohteena voivat olla sekä välittömät, että välilliset vaikutukset. Välittömiksi vaikutuksiksi voidaan katsoa esimerkiksi tuotteet, palvelut, patentit tai tieteelliset julkaisut. Välillisiksi vaikutuksiksi taas voidaan katsoa esimerkiksi hyödyntää asiantuntemusta päätöksenteossa, yrityksen taloudellinen menestyminen tai organisaation roolia edistää verkostoyhteistyötä. Hyttinen ym. (2006, 25) mukaan vaikuttavuusarviointissa pidetään tärkeänä sitä, että peilata aikaansaatuja vaikutuksia toiminnalle

asetettuihin tavoitteisiin nähden. Yhtä tärkeää on arvioida myös sitä, vastasivatko saavutetut tulokset ja vaikutukset niitä päämääriä ja tehtäviä, jotka alun perin asetettiin. Arvioinnissa on otettava huomioon lisäksi toimintaympäristöstä nousevat uudet haasteet. Tällöin tuloksista saattaa nousta esiin aivan uudenlaisia tehtäviä, joihin organisaatio jatkossa tulee vastaamaan. (Hyttinen ym. 2006, 25.)

Hyttisen ym. (2006, 22-23) mukaan vaikuttavuuden arviointi etenee eri osavaiheiden kautta. Osavaiheita on kuvattu taulukon 1 avulla.

TAULUKKO 1. Vaikuttavuuden arvioinnin vaiheet (mukailtu Hyttinen ym. 2006, 23)

<p><b>1. Arvioinnin tavoitteiden määrittelemine ja asettaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miksi arviointi toteutetaan?</li> <li>• Kenelle ja kenen tarpeisiin arviointi toteutetaan? Kuka määrittelee tavoitteet ja tarpeet?</li> <li>• Mihin kysymyksiin evaluoinnilla haetaan vastauksia?</li> <li>• Kuka arvioinnin toteuttaa?</li> </ul>
<p><b>2. Arviointimenetelmien valinta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten aineistot kerätään?</li> <li>• Mitkä näkökohdat ohjaavat menetelmien valintaa?</li> <li>• Millä menetelmillä aineistot analysoidaan?</li> </ul>
<p><b>3. Arvioitavan politiikan, ohjelman, organisaation tms. tavoitteiden täsmentäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat politiikan, organisaation tms. perustehtävät? Kuka ne määrittelee?</li> <li>• Mihin harjoitetulla politiikalla, organisaation toiminnalla tms. pyritään? Mitä oletuksia näistä pyrkimyksistä voidaan muotoilla?</li> </ul>
<p><b>4. Arvioitavan kohteen vaikutusten ja vaikutusmekanismien tunnistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä politiikan, ohjelman, organisaation tms. toiminnassa on sellaista, joka tekee siitä toimivan?</li> <li>• Mitkä ovat politiikan, ohjelman, organisaation tms. oletetut päävaikutukset?</li> <li>• Mitä muita vaikutuksia, tarkoitettuja ja tarkoittamattomia, positiivisia ja negatiivisia, relevantteja ja ei-relevantteja, voidaan olettaa syntyvän?</li> <li>• Missä määrin eri sektoreiden ja toimijoiden, esimerkiksi tutkimus-, teknologia- ja teollisuusalojen, välillä on eroja vaikutuksissa ja vaikutusmekanismeissa?</li> <li>• Millä tavalla ja minkälaisen mekanismien kautta vaikutusten oletetaan syntyvän? Mitkä mekanismit selittävät evaluoitavan kohteen onnistumista/epäonnistumista (vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulmasta)? Mitä hypoteeseja niistä voidaan muotoilla?</li> <li>• Mitkä asiat edistävät ja toisaalta estävät vaikutusten syntymistä?</li> </ul>
<p><b>5. Kontekstitekijöiden tunnistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä kontekstitekijät edistävät ja estävät vaikutusten ja vaikuttavuuden syntymistä? Mitä hypoteeseja näistä voidaan muotoilla?</li> <li>• Mikä merkitys olosuhteilla ja ympäristöllä, esimerkiksi toimivalla innovaatioympäristöllä ja politiikalla, yhteistyöllä, infrastruktuurilla, rahoitusperustalla jne. on vaikutusten syntymisen kannalta?</li> </ul>
<p><b>6. Tavoitteiden ja vaikutusten suhteuttaminen toisiinsa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä määrin havaitut vaikutukset vastaavat politiikan, organisaation tms. toiminnan tavoitteita?</li> </ul>
<p><b>7. Arviointitiedon hyödyntäminen peilaamalla sitä arvioinnille asetettuihin tavoitteisiin</b></p>

- Hyödynnetäänkö evaluointeja ja niiden tuloksia?
- Ketkä arviointeja ja niiden tuloksia hyödyntävät?
- Miten ja millä tavalla arviointien tuloksia hyödynnetään?
- Miksi ja mihin tarkoituksiin arviointeja ja niiden tuloksia hyödynnetään?
- Mitkä ovat arviointien hyödyntämisen esteet? Mitkä seikat edistävät niiden hyödyntämistä?

#### 8. Tulevaisuusnäkökulman huomioiminen

- Otetaanko tulevaisuusnäkökulma riittävästi huomioon arviointeja toteutettaessa?
- Auttavatko evaluoinnit hahmottamaan ja suuntaamaan tulevaisuuden toimenpiteitä, politiikoita, toimintastrategioita, ohjelmia tms.?
- Millä tavalla arviointeja hyödynnetään strategiatyössä, johtamisessa ja tulevaisuuden ennakoinnissa?

### 3.4 Läpinäkyvyys

Uusivirran (2013, 2-3) mukaan valtioiden, yritysten ja järjestöjen toiminnan pitää olla läpinäkyvää, jotta toiminta on ulkopuolisten tahojen tai ihmisten arvioitavissa. Läpinäkyvyys termi on ilmestynyt organisaatioiden asiakirjoihin 1990-luvun alussa. Termistön otti käyttöön ensimmäisenä kansalaisjärjestöt. Hyvin pian termi otettiin käyttöön yhteiskunnallisessa keskustelussa lähinnä luottamuksen merkinä. Uusivirta (2013, 2-3) myös toteaa, että läpinäkyvyyttä määritellään monin tavoin ja toiselle se tarkoittaa enemmän mielipiteellistä kerrontaa, kun taas toiselle tieteellisen tarkkaa lähteyttä.

Näyttäisi, että määritelmää läpinäkyvyydelle on hankala antaa kirjallisuuslähteistä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan kuitenkin tässä työssä sitä, että prosessit ovat ymmärrettäviä ja selkeitä sekä asiakkaan että virkamiesten näkökulmasta. Läpinäkyvyyden termillä tarkoitetaan sitä, että toiminta on avointa ja kaikelle sille työlle, jota tehdään, on olemassa perusteet ja perustelut. Tilanteessa, jossa asiakas ei ymmärrä esimerkiksi avustussummansa muodostumisen perusteita tai hakemuksella asiakas ei tiedä, mihin tietoa käytetään, ei toiminta silloin voi näyttäytyä läpinäkyvänä. Jotta toiminta olisi läpinäkyvää, tulisi tilanne olla sellainen, että jokainen asiakas tietää, miten prosessi menee eteenpäin ja miksi, milloinkin asiakkaalta edellytetään erilaisia asioita. Tämä olisi niin sanottu tavoite-tila, johon pyritään. Tässä tutkimuksessa kehittämistyössä tullaan etsimään ratkaisua tähän ongelmaan. Läpinäkyvyys lisää avoimuutta ja luottamusta eri sidosryhmien välille sekä luo pohjan tuleville kehitystoimille.

### 3.5 Havaintoja vaikuttavuudesta ja läpinäkyvyydestä avustusprosessissa

Vaikuttaisi siltä, että vaikuttavuus itsessään on monimerkityksellinen termi, jonka tulkitaan vaikuttaa hyvinkin moni seikka. Yhteiskunnallisuus tekee siitä vieläkin suuremman ja haastavamman seurattavaksi ja arvioitavaksi. Vaikuttavuus koostuu monesta eri osateki-

jästä ja toimijoiden yhteistyöstä kohti haluttua päämäärää. Kiteytettynä vaikuttavuus kuitenkin merkitsee sitä, että jokin tavoiteltu asia paranee tai ei parane. Tavoitteiden saavuttamista voidaan todentaa määrällisin ja/tai laadullisin mittarein.

Tämän tutkivan kehittämistyön kannalta teorian tutkiminen avasi ymmärrystä siitä, mitä vaikuttavuus on ja miten sitä voidaan mitata ja arvioida. On luotava konkreettisia tavoitteita kohti sitä yhteiskunnallista tavoitetta, johon halutaan vaikuttaa. Tavoitteille on luotava tulostavoitteita siitä, mitä näiltä tavoitteilta erityisesti odotetaan. Lisäksi on luotava tavoitteiden onnistumista kuvaava mittaristo, jotta tavoitteen toteutuminen on mittareilla mahdollista todentaa. On määriteltävä tavoitteeseen tarvittava resursointi, jolla tavoitteeseen on mahdollista päästä. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon aikataulu, jolla tavoitteeseen on tarkoitus päästä. Kehittämistyössä hyödynnettiin opittuja ja testattuja sekä jo valmiiksi muodostettuja työkaluja. Niiden pohjalta työstiin opetus- ja kulttuuriministeriölle lomakepohja vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointiin. Tätä lomakepohjaa kehitettiin eteenpäin eri alojen asiantuntijoiden kanssa.

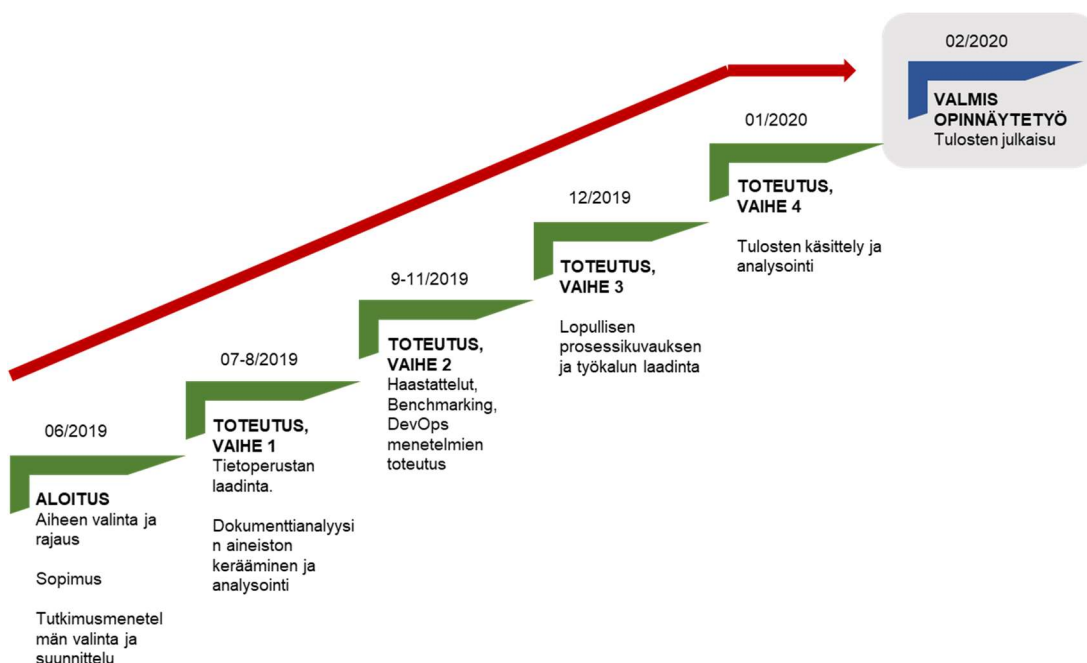
Läpinäkyvyyden termillä taas tarkoitetaan toiminnan avoimuutta ja ymmärrettävyyttä. Tavoitellaan sellaista tilaa, että jokainen tietää, miksi asia etenee tietyllä tavalla ja miten se etenee sekä miksi tiettyjä asioita edellytetään. Kun prosessi on kuvattu ja sitä toteutetaan kaikkien kohdalla samalla tapaa, näyttäytyy toiminta läpinäkyvämpänä.

## 4 TUTKIVAN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkivan kehittämistyön aikataulus

Tämän tutkivan kehittämistyön lähtökohtana toimi ministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastualueen avustusprosessista teetetty selvitys. Kehittämistyö lähti käyntiin kesällä 2019. Tutkijalla oli jo aikaisempaa tietoa ja taustaa valtionavustamisesta nuorisokeskuskille, joten dokumentteihin perehtyminen ja aineiston keruu järjestäytyivät nopeasti.

Kuviossa 5 on kuvattu kehittämistyön eteneminen vaihe vaiheelta aikatauluineen.



KUVIO 5. Tutkivan kehittämistyön aikataulus

Tässä tutkivassa kehittämistyössä oli yhteensä neljä eri vaihetta. Kehittämistyössä edettiin vaihe vaiheelta, jotta tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu. Opinnäytetyö valmistui helmikuussa 2020. Tämän tutkivan kehittämistyön tekijä vastasi aineiston käsittelystä ja analysoinnista.

### 4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus on osa tieteellistä toimintaa ja tehokkaimmillaan kehittäminen kytkeytyy tieteelliseen tutkimukseen. Todellisuutta koskevan tiedon hankkiminen on tieteen päämäärä ja tieteelliselle tiedolle on asetettu erityisiä luotettavuutta ja totuudellisuutta koskevia erityis-

vaatimuksia. Heikkilä, Jokinen ja Nurmela (2008, 18) painottavat omassa tutkimus- ja kehittämistoiminnan teoksessaan sitä, että tutkittavaa kehittämisen kohdetta kuvaavat käsitteet on määriteltävä selkeästi, jotta ihmisillä on mahdollisuus ymmärtää asiat samalla tavalla.

Kehittämistyöllä tarkoitetaan muutokseen pyrkivää toimintaa, jonka avulla erilaisia toimintoja ja palveluita pyritään kehittämään käyttäen hyödyksi tutkimuksista saatavaa tietoa. Kehittämiseen ei tarvita aina tutkimusta, mutta tutkimuksesta saatu tieto auttaa usein luomaan pohjan ja perusteet kehittämistyölle. Tutkiva kehittäminen sen sijaan voidaan ajatella työskentelytapana, jossa tutkimuksella, tutkimustiedolla tai tiedon tavoittelulla on tärkeä rooli kehittämisprosessissa. Kehittämistä tehdään vahvalla tutkimusotteella, jota voidaan pitää myös asennoitumistapana, ja joka on vahvasti esillä koko kehittämisprosessin ajan. (Heikkilä ym. 2008, 21-25.)

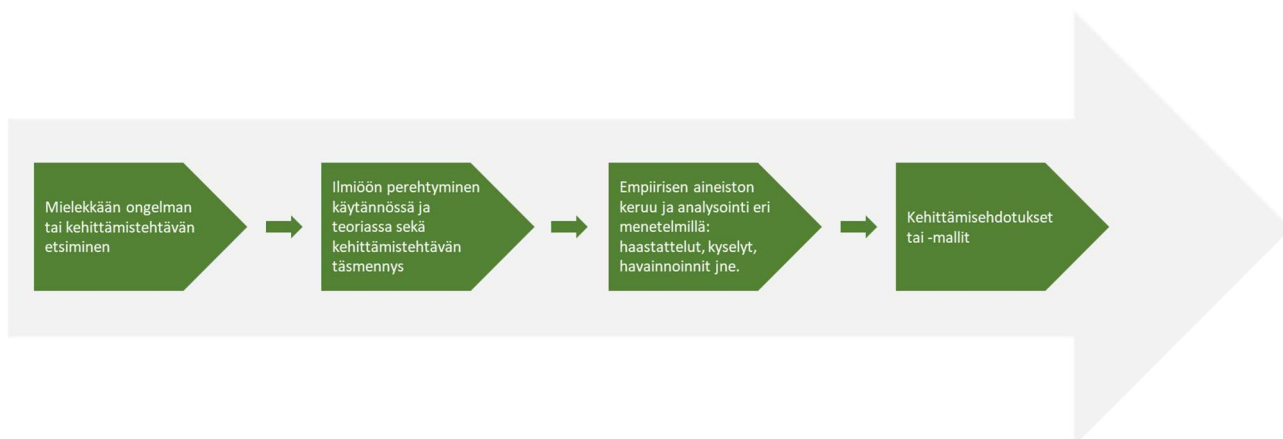
Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusta tekevän tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Olennaista tieteellisessä tutkimuksessa on tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen. Tutkiva kehittämistyö saa alkunsa yleensä organisaation kehittämistarpeista tai tarpeesta ja halusta saada aikaan muutoksia eli tahdosta ratkaista ongelmia, saada uusia ideoita tai käytäntöjä. Kehittämistyössä etsitään vaihtoehtoja ja vietään asioita käytännön työssä eteenpäin. Tutkiva kehittäminen on siis tutkimuksen keinoin toiminnallisuutta, parannusten hakemista asiantiloihin sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistamista. Tulosten hyödynnettävyys kytkeytyy täysin tulosten siirtämiseen käytäntöön ja tutkimuksen aikana kehitettyjen ideoiden toteutukseen. Olemassa olevan teorian ja kehittämisen menetelmät auttavat kehittämisessä tavoitteiden saavutettavuutta. Keskeisintä kehittämistyössä on, että ongelmia havaitaan ja niitä kyetään ratkaisemaan. (Ojasalo ym. 2018, 18-20.)

Tutkimuksellisten asetelmien ja tiedontuotannon avulla kehittämistoiminnalla saadut tulokset ja johtopäätökset on tarkoitus pyrkiä nostamaan yleiselle tasolle ja käsitteelliseen muotoon, jotta niitä on mahdollista helpommin arvioida myös yleisen merkityksen kannalta. Kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön kysymyksien ja ongelmanratkaisun lisäksi kuvata ja välittää nämä tutkimuksessa esille tulleet seikat laajempaan keskusteluun. Tutkiva kehittämistoiminta on siis tiedontuotantoa käytännönläheisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Lähestymistavaksi tähän tutkivaan kehittämistyöhön valittiin tapaustutkimuksen tekeminen. Kehittämistyö toteutetaan valitun lähestymistavan mukaisesti ja lähestymistavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi tutkimuksen luonne, tavoite ja tutkijan rooli. Tapaustutkimus

soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun kehittämistehtävänä on tuottaa monipuolisia ideoita ja ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Sen tavoitteena on tuottaa syvällistä, tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Näin mahdollistetaan ymmärrys kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksella usein vastataan kysymyksiin, miten ja miksi. Tapaustutkimustyön tarkoituksena on tuottaa kehittämisen tueksi uutta tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.)

Tapaustutkimuksen prosessikaavio on kuvattu kuviossa 6:



KUVIO 6. Tapaustutkimuksen prosessi (mukailtu Ojasalo ym. 2018, 54)

Kehittämistyö yleisesti nojautuu erilaisiin teorioihin, menetelmiin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimuksessa lähdetään usein liikkeelle tapauksesta. Kehittämisessä työn tekijällä on usein aiempaa tietoa kohteen ilmiöstä, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn ja pohjan. Usein käy jopa niin, että aiheeseen on ensin perehdyttävä, ennen kuin lopulliset ja täsmentävät kysymykset voidaan laatia ja siksi kehittämiskohde täsmenyy koko ajan työn edetessä. (Ojasalo ym. 2018, 54.)

Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta voidaan saada syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus voi olla määrällinen tai laadullinen. Tämän lisäksi se voi olla sekä määrällisen että laadullisen yhdistelmä. Menetelminä tutkija voi käyttää esimerkiksi kyselyjä tai haastatteluja tai vertailuja. (Ojasalo ym. 2018, 55.)

Tämän tutkivan kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen tutkimusote pyrkii Kanasen (2014, 34-35) mukaan kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiön kokonaiskuvaa, rakennetta, tekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä.



Tässä tutkivassa kehittämistyössä tiedonkeruumenetelmiksi valittiin useita eri menetelmiä, jotka lopuksi täydensivät toisiaan merkittäväällä tavalla. Tätä kehittämistyötä tehdessä jokainen menetelmä valikoitui aina edellisen menetelmän jälkeen, koska vain yhtä menetelmää käyttämällä ei saatu sellaista toivottua syvällistä käsitystä työn tutkimuskohteesta, joka olisi antanut yksinään vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmiä on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Tiedonkeruumenetelmät

Kuviossa 7 on kuvattu ne menetelmät, joita tässä tutkivassa kehittämistyössä käytettiin. Jokainen menetelmä täydensi toinen toistaan ja lähensi tutkijaa tutkimusongelman vastauksen etsinnässä.

#### 4.2.1 Dokumenttianalyysi

Kanasen (2014, 97) mukaan kirjallisella tiedonlähteellä tarkoitetaan tutkimusprosessin aikana kerättyä aineistoa tai olemassa olevaa dokumentaatiota, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Lähtökohtatilanteen analysoinnissa voidaan käyttää apuna myös käytänteitä, jos ne on dokumentoitu.

Dokumenttianalyysi on käyttökelpoinen menetelmä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla voidaan saada lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Dokumenttianalyysiä tehdessä tutkijan tulee olla kriittinen ja pohtia huolellisesti asioita, kuten esimerkiksi mihin tarkoitukseen mikin dokumentti on tuotettu tai kuka sen on tuottanut, koska kaikilla näillä on vaikutusta dokumentissa olevan tiedon luonteeseen. Mikäli dokumentaatio-otos on laaja, on syytä pohtia kannattaako tutkijan ottaa otoksesta näyte tutkimisen kohteeksi. (Kananen 2014, 101.)

Dokumenteilla tarkoitetaan muun muassa erilaisia muistioita, projektiraportteja, pöytäkirjoja, tiedotteita, käsikirjoja, vuosikertomuksia, budjetteja, tilastoja, selvityksiä ja www-lähteitä. Nämä on mahdollista ryhmitellä monella tavalla, mutta Kananen mukaan eräs luokittelumalli perustuu dokumenttien kohderyhmään, jolloin dokumentit voidaan jakaa salaisiin tai yksityisiin ja julkisiin dokumentteihin. Julkisilla dokumenteilla on Kananen näkemyksen mukaan tavallisesti pyrkimys selittää asioita parhain päin tai ne on laadittu niin, että niistä saa vain halutun tulkinnan (Kananen 2014, 43, 101.). Myös Uusitalo (1991, 96) on samoilla linjoilla Kananen kanssa. Hänen mukaan organisaatioiden julkiset dokumentit voivat jättää paljon kertomatta ja tutkijan on hyvä ottaa tämä huomioon arvioitaessa dokumentaatiota.

Tässä tutkivassa kehittämistyössä empiirisen tutkimustiedon lähteenä käytettävä dokumentaatio on pääasiassa nuorisotyön ja -politiikan vastuualueen tuottamia virallisia ja julkisia dokumentteja. Tutkimuksessa käytettiin myös nuorisokeskusten opetus- ja kulttuuriministeriölle toimittamia avustushakemuksia sekä selvityksiä avustusten käytöstä. Julkiset asiakirjat ja niiden sisältämä tieto on useimmiten katsottavissa luotettavaksi ja autenttiseksi, mutta tässä työssä näiden asiakirjojen täydellisyyteen ja tyhjentyvyyteen suhtaudutaan kriittisesti. Dokumentit valikoituivat tässä tutkimuksessa yhdeksi pääasialliseksi tietolähteeksi, koska nämä tietolähteet olivat helposti ja sähköisesti saatavilla ja asiakirjojen sisältö oli hyvin informatiivinen. Dokumentit saatiin käsiteltäväksi ministeriön asianhallintajärjestelmästä pois lukien tavoiteohjausneuvottelujen pöytäkirjat, jotka saatiin käsittelyyn ministeriön verkkolevyltä.

Tässä tutkivassa kehittämistyössä tutkittiin seuraavia nuorisokeskusten avustamiseen liittyviä julkisia asiakirjoja:

- valtionavustusten hakuilmoitukset vuosilta 2017 ja 2018 yhteensä 2 kappaletta
- yleisavustushakemukset liitteineen vuosilta 2017 ja 2018 yhteensä 18 kappaletta + liitteet
- tavoiteohjausneuvottelujen pöytäkirjat vuosilta 2017 ja 2018 yhteensä 9 kappaletta

- päätösmuistiot vuosilta 2018 ja 2019 yhteensä 2 kappaletta
- avustuspäätökset vuosilta 2018 ja 2019 yhteensä 18 kappaletta
- valtionavustusten selvitysasiakirjat liitteineen avustusten käytöstä vuodelta 2017 yhteensä 9 kappaletta + liitteet ja täydennykset

Vertailutaulukoita ja muuta valmisteluaineistoa ei löytynyt, joten niitä ei tässä tutkimuksessa voitu käsitellä. Kaikki yllä mainitut asiakirjat olivat sähköisesti käytettävissä ja ne on arkistoitu ministeriön asiantuntijajärjestelmään, pois lukien tavoiteohjausneuvottelujen pöytäkirjat, jotka on arkistoitu ministeriön verkkolevylle. Jotta saatiin ymmärrys avustusprosessin kulusta, käytettiin lähteenä myös opetus- ja kulttuuriministeriön yleistä haku-, käyttö- ja selvitysopasta.

Keskeisimpänä analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Pitkärannan (2014, 100-101) mukaan sisältöanalyysiä voidaan käyttää laadullisen tutkimusmenetelmän analysoinnissa. Ojasalon ym. (2018, 137) mukaan sisällön analyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Analyysillä tavoitellaan etsien ja tunnistuen tekstistä merkityksiä. Menetelmällä pyritään saamaan dokumenteista irti olennainen tieto sekä mahdollinen samankaltaisuus. Keskeisessä asemassa on aineistosta itsessään tehtävät yleishavainnot. (Ojasalon ym. 2018, 137.)

Dokumenttien perusteella saatiin käsitys prosessin nykytilasta. Nykytilan kuvaus oli pohjana kehitettävälle uudistetulle prosessille ja tutkivassa kehittämässä työaikaansaadulle lomakkeelle.

#### 4.2.2 Vaikuttavuusketjumallien hyödyntäminen

Luvussa 3.2 on käsitelty vaikuttavuutta ja vaikuttavuusketjuja. Tässä tutkivassa kehittämistyössä päätettiin ottaa mallia jo kehitellyistä vaikuttavuuden mittaamisesta ja arvioinnissa käytössä olevia malleja, jotka on testattu ja todettu toimiviksi. Jokaista näitä kolmea mallia käytettiin hyödyksi ja valittiin niistä tarpeisiin sopivimmat kohdat opetus- ja kulttuuriministeriön käyttöön. Edelleen lomakkeiden työstämisessä huomioitiin lisäksi nuorisolain (1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksen nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) sovellettavat säädökset.

### 4.2.3 Benchmarking

Benchmarkingissa yleisesti saadaan oppia vertaamalla kehittämistyön kohdetta johonkin toiseen kohteeseen. Hyvä vertailukohde on usein aivan toiselta alalta, ja perusidea on toiselta oppiminen. Benchmarkingin tarkoituksena on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkoudet ja auttaa laatimaan uusia kehittämisideoita. (Ojasalo ym. 2018, 43.)

Ojasalon ym. (2018, 43) mukaan benchmarking on käyttökelpoinen menetelmä erityisesti toimintaprosessien kehittämisessä. Se tuo uutta virikettä ja innostusta tekemään uusia ideoita ja mullistuksia ajattelutapoihin. Benchmarkingia on mahdollista toteuttaa vierailemalla organisaatioon, johon omaa toimintaa halutaan vertailla.

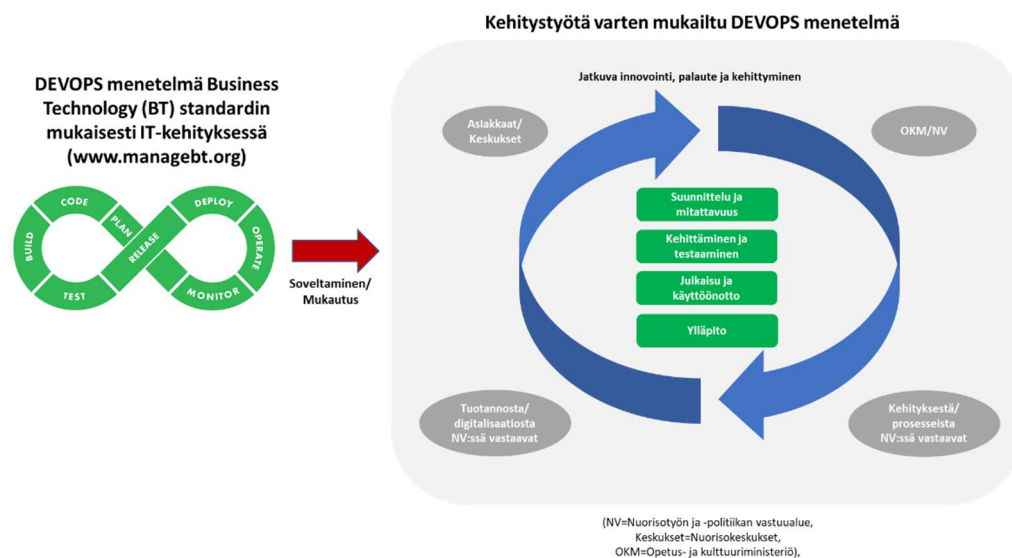
Benchmarkingia käytettiin tässä työssä erityisesti prosessikuvaa kehitettäessä. Työhön otettiin mukaan IT-alan konsulttiyrityksen edustaja, jonka avulla etsittiin erilaisia yrityksiä, joiden prosesseja on kehitetty toiminnan tehostamisen ja läpinäkyvyyden edistämisen näkökulmasta. Löydettiin muutamia sellaisia yrityksiä ja julkishallinnon organisaatioita, joiden prosessien kehittämisessä on käytetty DevOps-menetelmää. Päätettiin, että hyödynnetään menetelmää myös tässä tutkivassa kehittämistyössä.

### 4.2.4 DevOps

Prosessin ja lomakkeen vaiheittaisessa kehittämisessä hyödynnettiin DevOps-menetelmää, jota käytetään erityisesti ketteränä IT-sovellusten kehitysmenetelmänä. DevOps on digitaalisten palveluiden kehitys- ja tuotantomalli, jonka periaatteita ovat ketterä kehitys, jatkuva integraatio, testaus ja jatkuva toimitus. DevOps menetelmää voidaan myös käyttää menestyksellisesti yrityksissä liiketoimintojen kehittämisessä erilaisten prosessien ja työnkulkujen tehostamisessa. Liiketoiminnassa DevOpsin merkittävimmät arvoa tuottavat hyödyt organisaatiolle saadaan yhdistämällä erilaiset toimintatapojen muutokset esimerkiksi työprosessit ja työnkulut sekä erilaiset tekniset ratkaisut automatisaatiota lisäävät tekniset ratkaisut. (Kröger 2017, 37-54.) Tämän vuoksi DevOpsia hyödynnettiin tässä kehitystyössä.

DevOpsia on käytetty usein siihen, että digitalisaatiossa halutaan kehittää nopeasti asiakkaskäyttöön erilaisia pieniä sovelluksia, joita liiketoiminta haluaa tarjota asiakkailleen tiedon välittämiseen. Sovellukset voivat olla kännykkäsovelluksia tai osa yrityksen sähköistä muuta palvelutoimintaa. Sovellus annetaan pienen joukon testattavaksi ja joukko antaa siitä palautteen sovelluskehittäjälle. Näin kehittäminen jatkuu ja sovellus voidaan laittaa tuotantoon.

Tässä tutkivassa kehittämistyössä DevOpsissa on pääosin kyse toimintatapojen ja -prosessien uudistamisesta. Havaittiin, että uutta prosessin mallinnusta kannattaa kokeilla alkuun hyvin pienessä mittakaavassa, jotta tämän ja muiden jo olemassa olevien tapojen yhteensopivuutta voidaan testata.



KUVIO 8. DevOps-menetelmän muokkaus kehitystyön apuvälineenä asiakkaana nuorisokeskukset (BT Standard 2019)

DevOps-menetelmän ymmärtämistä helpottamaan luotiin kuvaaja opetus- ja kulttuuriministeriön prosessin ja lomakkeiden kehittämisen vaiheista. Kehittäminen lähti liikkeelle asiakkaan tarpeesta. Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisotyön ja -politiikan vastuualue päätti ryhtyä kehittämään prosessissa havaittuja kehittämisen kohtia. Seuraavaksi kehitettiin prosessikuva ja lomakkeet. Tässä tutkivassa kehittämistyössä lomakkeita testattiin useita kertoja niin, että ne vastaisivat sekä lain säädöksiä (1285/2016 ja 211/2017) että vaikuttavuuden arviointiin ja mittaamiseen tarvittavia asioita. Kehittäminen on jatkuvaa.

#### 4.2.5 Haastattelu

Haastattelu on tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan lähellä kyselyä. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvälistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelua käytetään silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena. Tällöin on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Jos kehittämisen kohdetta on tutkittu vähän, haastattelulla voidaan saavuttaa uutta näkökulmaa työhön. Haastattelu kannattaa yhdistää toisiin aineistonkeruumenetelmiin ja näin menetelmät tukevat toisiaan. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Haastatteluaineiston analysointi pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan (Ojasalo ym. 2018, 108). Haastattelua voidaan käyttää silloin kun selvitetään tai täsmennetään tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Kananen 2014, 87.)

Haastattelun muotoja on monenlaisia. Ne on mahdollista luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluksi. Tyyppimuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu nimensä mukaisesti pohjautuu haastattelussa käytettävään lomakkeeseen. Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aihe aiheelta kerrallaan ja tutkija on etukäteen miettinyt aiheet, joista keskustellaan. Syvähaastattelu on teemahaastattelua vapaampi, sillä haastattelun aikana aiheista keskustellaan ilman teemoja. (Kananen 2014, 87.)

Haastattelussa voidaan käyttää ennalta valmisteltuja kuvia eli virikkeitä erilaisten asioiden konkretisointiin ja ideointiin. Kun etsitään ajatuksia, tunteita tai ideoita, haastateltaville voidaan näyttää esimerkiksi valokuvia erilaisista tilanteista tai ympäristöistä. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Haastattelua suositellaan aina äänitettävän, koska se vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa. Usein käy niin, että vasta tallenteita kuunnellessa, tutkija ymmärtää, mitä haastateltava on todellisuudessa vastauksillaan tarkoittanut. Tallenteen avulla haastattelu on mahdollista raportoida erittäin tarkasti, joten siihen on hyvä valmistautua hyvin etukäteen. Osa haastateltavista saattaa vierastaa haastattelun tallentamisen, joten siihen on pyydettävä lupa. (Ojasalo ym. 2018, 107.)

Haastattelun litteroinnissa tarkoitetaan haastattelun auki kirjoittamista. Tämä auki kirjoittaminen on apuväline analysointia varten ja sen tarkkuus riippuu aina kehittämistehtävästä. Mikäli haastattelulla kerätään aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitystä, haastattelu on mahdollista litteroida käyttämällä yleiskieltä. Litteroidun aineiston analysointi aloitetaan lukemalla aineisto, jonka jälkeen se luokitellaan ja siitä pyritään luomaan yhteyksiä teoriaan. Aineisto puretaan teema-alueittain ja tarkastelussa huomioidaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä ilmiöt voivat olla haastattelun teemaan liittyviä ja aineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, joka on tärkeä osa analyysiä. (Ojasalo ym. 2018, 107-111.)

Tässä tutkivassa kehittämistyössä haastattelua käytettiin lomakkeiden ja prosessikuvan lopullisten mallien työstämisessä. Valmiit mallit lähetettiin opetus- ja kulttuuriministeriön virkamiehelle, joka työskentelee parhaillaan valtionavustusten digitalisointihankkeessa. Kehitellyt mallit annettiin ennakkoon tutustuttavaksi ja lisäksi lähetettiin haastattelun

runko, joka on tämän kehittämistyön liitteenä 1. Tämän jälkeen kehittämistyössä tehtiin haastattelu kehitettyjen mallien ja prosessin pohjalta. Haastattelu eteni puolistrukturoidulla tavalla eli haastattelun runkoa hyväksikäytettiin pääosin järjestäen kysymysnumero kerrallaan, mutta rungon järjestyksestä saatettiin poiketa tarpeen mukaan. Haastattelussa kehittäminen todettiin kattavaksi, joten vaikuttavuuslomakkeeseen tehtiin ainoastaan pieniä lisäyksiä. Prosessimalli todettiin olevan valmis jatkohyödyntämiseen. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin aineiston analyysiä varten.

Haastattelu äänitettiin, jotta haastattelija pystyi keskittymään täysin lomakkeiden ja prosessin kehittämistyöhön. Äänityksistä pyydettiin luvat ja sovittiin, että äänitykset ovat vain tämän kehittämistyön tekijän käytettävissä dokumentointia varten. Äänityksestä tehtiin litteroitu tekstiversio.

Haastateltavien määrä oli siitä syystä vähäinen, koska alan asiantuntijoita on vähän ja tähän työhön ei saatu opetus- ja kulttuuriministeriöstä sellaista asiantuntijaa, jota olisi voitu käyttää hyödyksi sekä vaikuttavuuteen että prosessin kehittämiseen liittyen. Asiantuntijuus haettiin siten muualta.

## 5 AVUSTUSPROSESSIN NYKYTILA

### 5.1 Avustusprosessi yleisesti

Valtion talousarviossa päätetään siitä, mihin käyttötarkoituksiin valtionavustuksia myönnetään. Ministeriö julkaisee internetsivuillaan hakuilmoituksen haettavana olevasta avustuksesta. Jokaisen avustuksen hakuilmoituksessa kerrotaan, kuka avustusta voi hakea, avustuksen tarkoitus ja tavoite, haku- ja käsittelyajat sekä kyseisen haun myöntöperusteet. Lisäksi jokaisessa hakuilmoituksessa kerrotaan, miten avustusta tulee hakea ja millaisia ehtoja avustuksen käyttöön liittyy. (OKM 2019, 5.)

Avustuksia haetaan opetus- ja kulttuuriministeriön sähköisen asiointipalvelun kautta. Hakija täyttää hakulomakkeen järjestelmässä ja lähettää lomakkeen sähköisen allekirjoituksen kanssa. Asiointipalvelussa avustushakija voi lähettää hakemuksia, peruuttaa hakemuksen, vastaanottaa päätöksiä, hakea muutoksia avustuksen käyttötarkoitukseen, käyttöaikaan tai mahdolliseen selvityksen määräpäivään, lähettää oikaisuvaatimuksia ja antaa avustuksen käyttöä koskevia selvityksiä. (OKM 2019, 5.) Sähköinen asiointipalvelu on ollut nuorisokeskusten avustushauissa käytössä sekä vuonna 2017 että 2018.

Saapuneet hakemukset rekisteröidään opetus- ja kulttuuriministeriön asianhallintajärjestelmään ja hakemuksia päästään käsittelemään, kun haku aika on päättynyt. Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustukset ovat harkinnanvaraisia, ja osana hakemusten käsittelyä, ministeriö arvioi ne. Arviointi tapahtuu aina kyseiselle avustushauille luotujen kriteerien perusteella. (OKM 2019, 7.)

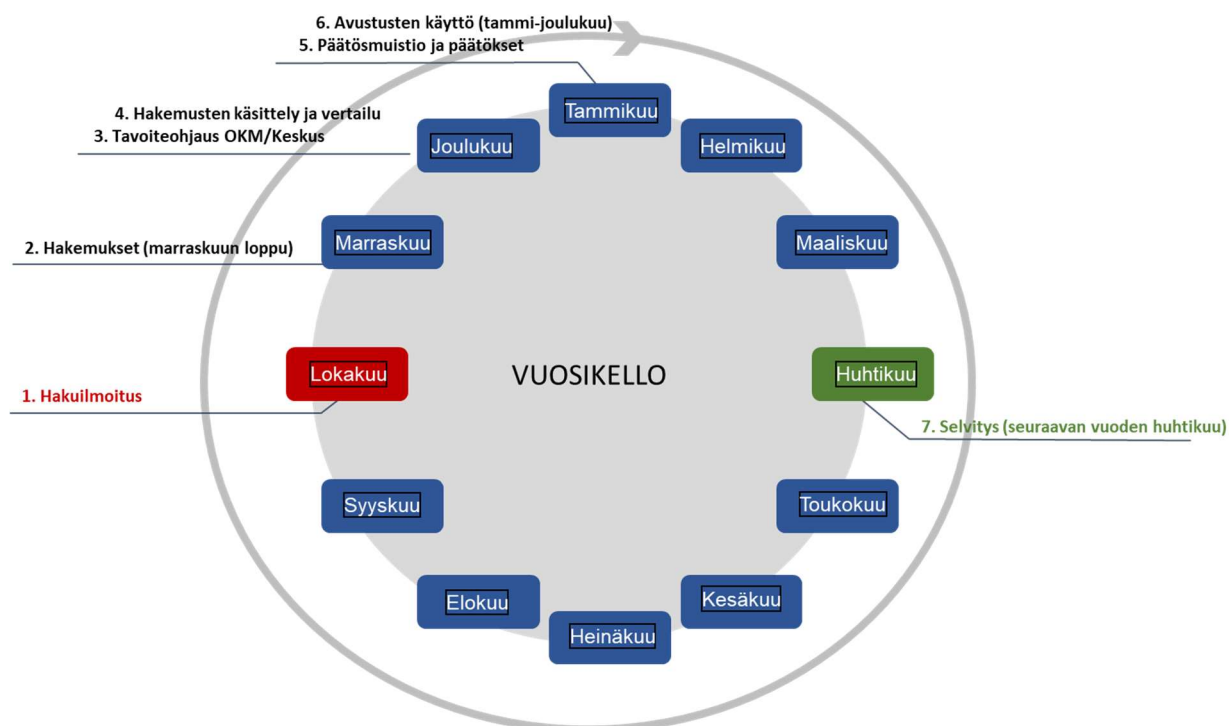
Kaikkiin saapuneisiin hakemuksiin tehdään kirjallinen päätös, joka toimitetaan asiointipalvelun kautta hakeneille. Myönteinen avustuspäätös sisältää muun muassa avustuksen käyttötarkoituksen, myönnetyn euromäärän, lyhyen kuvauksen siitä, miten arviointi on toteutettu ja miten hakemuksia on vertailtu. Lisäksi päätöksen liitteenä hakijalle toimitetaan avustusten käytön ehdot ja rajoitukset. Kielteisessä päätöksessä on aina perusteltu, miksi avustusta ei myönnetty toimijalle. (OKM 2019, 8.) Päätösmuistio laaditaan kyseisen avustushaun kokonaisuudesta ja siinä on kerrottu koko hakuun liittyvä prosessi perusteluineen. Tämä dokumentti on julkinen asiakirja, mutta sitä ei julkaista erikseen verkossa. Kyseinen dokumentti on saatavilla ministeriöstä pyydettäessä.

Avustuksen saajan on käytettävä avustus avustuspäätöksessä edellytetyllä tavalla. Käyttäessään avustusta avustuksen saaja sitoutuu käyttämään avustusta avustuspäätöksen ja sen liitteenä olevien ehtojen ja rajoitusten mukaisesti. Avustuspäätöksessä on ilmoitettu avustuksen käyttöaika, jonka aikana avustus on käytettävä. (OKM 2019, 19.)



Avustuksen saajan on tehtävä selvitys avustuksen käytöstä avustuspäätöksessä ilmoitettuun määräpäivään mennessä. Selvitys sisältää selvityslomakkeen, talouden raportoinnin, toimintakertomuksen, tilintarkastuskertomuksen sekä päätöksessä vaaditut liitteet. Selvitys tehdään asiointipalvelussa. (OKM 2019, 23.) Nuorisokeskusten avustamisen prosessiin liittyvät vielä ministeriön tavoiteohjausneuvottelut, jotka käydään kaikkien nuorisokeskusten kanssa hakemusten saapumisen jälkeen.

Koko avustamisprosessia havainnollistetaan kuviossa 9.



KUVIO 9. Nuorisokeskusten avustusprosessin nykytila

Prosessi on kokonaisuudessaan kestoaltaan hyvinkin pitkä. Prosessi kestää kokonaisen vuoden. Hakuilmoitusten valmistelu aloitetaan jo syksyllä, jotta ne ovat julkaistavissa lokakuussa. Selvitykset edellisen vuoden avustuksen käytöstä tulevat seuraavan vuoden huhtikuun loppuun mennessä.

## 5.2 Nuorisokeskusten avustaminen

Valtion talousarviossa vuodelle 2018 osoitettiin määrärahaa (momentti 29.91.50) yhteensä 5.060.000 euroa nuorisokeskusten tukemiseen. Valtion talousarviossa vuodelle 2019 osoitettiin määrärahaa (momentti 29.91.50) yhteensä 5.700.000 euroa nuorisokeskusten tukemiseen. Määrärahasta myönnettiin molempina vuosina opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuskelpoisille nuorisokeskuksille toiminta-avustusta nuorisotyöhön,

hankeavustuksia sekä investointiavustuksia, jotka on tarkoitettu nuorisokeskusten rakentamiseen, korjaukseen sekä varustamiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on avustanut nuorisokeskusten nuorisotyötä yleisavustuksina vuonna 2018 yhteensä 3.580.000 eurolla ja vuonna 2019 yhteensä 3.745.000 eurolla. Vertailuun on otettu mukaan lisäksi vuosi 2017, mikä auttaa ymmärtämään enemmän avustusten tasapainoisuutta ja ennakoivuutta. Avustukset jakautuivat nuorisokeskuskittain taulukon 2 mukaisesti.

TAULUKKO 2. Nuorisokeskusten avustaminen vuodesta 2017 vuoteen 2019 sekä avustamisen kasvuprosentti vuodesta 2017 vrt. 2019

Saaja	2017	2018	2019	Kasvu-%
Piispalan kokous- ja hyvinvointipalvelut Oy	500 000	500 000	518 000	4 %
Rautavaaran kurssi- ja leirikeskussäätiö	400 000	410 000	432 000	8 %
Ankkapurhan kulttuurisäätiö	390 000	400 000	420 000	8 %
Nuoriso- ja luontomatkailukesku Oivanki Oy	310 000	310 000	325 000	5 %
Virtain kaupunki	380 000	380 000	400 000	5 %
Nuorisokeskus Villa Elba	480 000	480 000	500 000	4 %
Nuoriso- ja luontomatkailukeskus Inari Oy	220 000	220 000	230 000	5 %
Nuoriso- ja Matkailukeskus Hyvärilä Oy	380 000	380 000	400 000	5 %
Syötekeskus Oy	500 000	500 000	520 000	4 %

Taulukko 2 osoittaa, että avustukset ovat pysyneet hyvin stabiilina ja korotuksia vuosien 2017 ja 2019 välillä on tapahtunut maltillisesti. Herää kysymys siitä, onko kasvuprosenttien perusteella mahdollisesti vaikuttavuudella ollut jotain merkitystä avustuksen määrän harkinnassa.

Tässä tutkimuksessa kehittämistyössä tutkittiin dokumentteja, jotka liittyvät avustusprosessiin. Dokumenteista tehtiin seuraavia havaintoja ja havainnot prosessista on kuvattu kohta kohdalta erikseen:

**Hakuilmoitus.** Sekä vuoden 2017 että vuoden 2018 hakuilmoitus on ollut samankaltainen. Hakuilmoituksella avustusta on voinut hakea toiminta-, investointi- ja erityisavustuksiin sekä ylimääräiseen Nuotta-avustukseen, johon eduskunta myöntää erillisen määrärahan. Toiminta-avustuksen eli yleisavustuksen osalta hakuilmoituksessa on kuvattu, että nuorisokeskusten toimintaan myönnetään yleisavustuksia nuorisolain (1285/2016) sekä valtioneuvoston asetuksen nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) mukaisesti. Lisäksi hakuilmoituksella ilmoitetaan, että nuorisokeskukset toimivat opetus- ja kulttuuriministeriön tavoiteohjauksessa.

Hakuilmoituksissa (2017, 2018) todetaan, että avustamisen tavoitteena on tukea nuorten kasvua, itsenäistymistä, yhteisöllisyyttä sekä niihin liittyviä tietojen ja taitojen oppimista sekä parantaa nuorten kasvu- ja elinoloja. Hakuilmoitusten mukaan näitä tavoitteita toteutetaan niin, että nuorille tarjotaan mahdollisuus ohjattuihin, yli yön kestäviin leirikouluihin, seikkailu-, luonto-, ympäristö-, kulttuuri-, leiri- tai muuhun vastaavaan nuorisotoimintaan turvallisessa ympäristössä. Näiden tavoitteiden lähtökohtina ovat kestävä kehitys, terveet elämäntavat sekä ympäristön ja elämän kunnioittaminen.

Hakuilmoituksissa (2017, 2018) kerrotaan hakemusten arvioinnista ja keskinäisestä vertailusta. Avustukset ovat harkinnanvaraisia ja hakemuksien arviointi sekä keskinäinen vertailu perustuvat kokonaisarviointiin ja niissä otetaan huomioon seuraavat perusteet:

- Hakukohtaiset myöntöperusteet, jotka viittaavat suoraan nuorisolain (1285/2016) 20 pykälään ja valtioneuvoston asetuksen nuorisotyöstä- ja politiikasta (211/2017) 10 pykälään sekä tavoiteohjausmenettelyissä sovittuihin painotuksiin.
- Yleiset myöntöperusteet, jotka viittaavat ministeriön hyväksymiin strategioihin ja sitoumuksiin kuten monikulttuurisuuden, yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistäminen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen ja kestävän kehityksen edistäminen.
- Valtionavustuslain (688/2001) mukaiset yleiset perusteet, jossa viitataan valtioneuvoston avustuslain 7 pykälään.

Hakuilmoitusten (2017, 2018) mukaan avustuksia haetaan opetus- ja kulttuuriministeriön asiointipalvelun kautta marraskuun loppuun mennessä. Hakuaika on 5 viikkoa.

**Hakemus.** Avustushakemukset (2017, 2018) sisältävät hakulomakkeen ja hakemusliitteet. Hakulomakkeelle pyydetään täyttämään toiminnan suunniteltu toteutus sekä arvio siitä, miten toiminta vastaa hakuilmoituksessa esitettyihin kriteereihin. Lisäksi lomakkeelle täytetään kohderyhmätiedot, henkilöstötietoja, budjettitietoja, tietoja toiminnan yhteistyökumppaneista sekä rahoitussuunnitelma. Hakemuksen liitteenä toimijoilta pyydetään edellisen vuoden vahvistettu tuloslaskelma ja tase toimintakertomuksineen, erillinen toimintasuunnitelma ja käyttöselvitys tarkasteluvuodelta tammi-syyskuu. Hakemuslomakkeita vertailemalla keskuskohtaisesti vuosina 2017 ja 2018 voidaan todeta, että hakemukset vaikuttavat pääosin olevan hyvin samankaltaisia ja suuria eroja vuoden 2017 ja 2018 hakemusten välillä ei ole. Budjettimuutokset ovat myös vähäisiä. Vaikuttaisi siltä, että lähes samalla hakemuksella on pärjännyt vuodesta toiseen eikä toiminnalle aseteta muutosta vaa-

tivia uusia tavoitteita tai pienempiä vuosikohtaisia tavoitteita. Toiminnan tavoitteissa kuvataan nuorisolaissa (1285/2016) esitettyjä tavoitteita sekä nuorisolain 20 pykälässä esitetyt nuorisokeskuksen yleiset tehtävät.

**Tavoiteohjausneuvottelut.** Tavoiteohjausneuvottelut järjestetään joulukuun (2017, 2018) aikana hakemusten saavuttua ministeriöön. Jokaiselle hakijalle järjestetään oma neuvottelutilaisuus. Osallistujina neuvotteluissa ovat nuorisokeskuksen edustajat ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat. Kokousten alussa opetus- ja kulttuuriministeriö käy läpi omat ministeriötä ja avustamista käsittelevät ajankohtaiset asiat ja muut tähän liittyvät asiat, jotka katsotaan keskuskohtaisesti tarpeelliseksi. Tämän jälkeen nuorisokeskukset kertovat kuluneen vuoden katsauksen sekä muut olennaiset ajankohtaiset asiat. Lopuksi keskustelu ohjataan hakemusten läpikäyntiin ja niihin liittyviin asioihin. Neuvotteluista tehdään muistio, jonka allekirjoittavat nuorisokeskuksen edustaja ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustaja. Käytäntö on ollut sama vuosina 2017 ja 2018. Neuvotteluissa ei virallisesti sovi mitään tavoitteista tai toiminnan tulosodotuksista.

**Hakemusten käsittely ja vertailu.** Tähän tutkivaan kehittämistyöhön ei saatu asiakirjoja, joista olisi voitu tarkastella hakemusten käsittelyprosessia tai hakemusten vertailua. Näistä asiakirjoista olisi voitu saada tämän tutkivan kehittämistyön kannalta sellaista tietoa, jonka pohjalta itse vaikuttavuutta olisi arvioitu ja vertailtu nuorisokeskusten välillä.

**Päätösmuistiot.** Päätösmuistiot (2018, 2019) ovat lähes identtiset sekä vuonna 2018 että 2019. Päätösmuistioden mukaan opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää nuorisokeskusten toiminta-avustukset 1.1.2017 voimaan tulleen nuorisolain mukaisesti. Nuorisolaissa määritellään erikseen nuorisokeskuksen valtionapukelpoisuuden perusteet ja valtionavustuksen myöntämisen perusteet. Ministeriö arvioi kunkin keskukselta osalta sen toimintaa, taloutta, hallintoa, sijaintia ja sopivuutta nuorisokeskuskäyttöön sekä henkilöstön ammattitaitoa ja riittävyttä. Nuorisokeskuksen tulee toteuttaa nuorisolain 2 pykälässä säädettyjä tavoitteita.

Päätösmuistioden (2018, 2019) mukaan valtionavustuksen määrää harkittaessa ministeriö ottaa huomioon keskuksen nuorisotyön tehtävät sekä toiminnan laadun ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Avustettavan toiminnan tulee olla yleishyödyllistä. Päätösmuistioden mukaan hyväksyttävänä menoina ei pidetä liiketoiminnasta tai muusta vastaavasta toiminnasta aiheutuvia menoja ja lisäksi mahdollinen ylijäämä on käytettävä nuorisotyön kehittämiseen sekä nuorisotyön käytössä olevien infrastruktuurien ylläpitoon ja kehittämiseen.

Päätösmuistioden (2018, 2019) mukaan nuorisokeskusten tuloksellisuutta on tarkasteltu sekä nuorisokäytön että talouden kannalta. Jokaisen keskuksen nuorisokäytön muutosta

on arvioitu pitkän ajan kehityksen ja viime vuosien muutosten kannalta. Talouden kehitystä on tarkasteltu pitkän ajan trendinä ottaen huomioon viime vuosien tilanne. Tarkastelussa on otettu huomioon myös toiminta-avustusten suhde nuorisokäyttöön ja kokonaistuloihin. Avustusten myönnoissä on otettu huomioon erityisesti nuorisolain ja sitä täydentävän asetuksen nuorisokeskuksia koskevat säädökset sekä valtionavustuslain vaatimukset.

Päätösmuistioiden (2018, 2019) mukaan nuorisokeskusten toimintaa on tarkasteltu hakemuksen liitteenä toimitetun hakuvuoden tammi-syyskuun toimintatietojen perusteella sekä edellisen vuoden selvityksen toimintatietojen perusteella.

Päätösmuistioiden (2018, 2019) mukaan valtionavustusta myönnetään opetus- ja kulttuuriministeriön ja nuorisokeskuksen välisessä tavoiteohjausmenettelyssä sovittuihin tehtäviin. Valtionavustuksen määrää harkittaessa otetaan huomioon keskuksen nuorisotyön tehtävät sekä toiminnan laatu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Taloudellista tilaa arvioitaessa otetaan huomioon keskuksen oman toiminnan tuotot, muun kuin nuorisotoiminnan osuus kokonaiskustannuksista sekä toiminnan tuottavuus.

**Päätökset.** Avustuspäätös (2018, 2019) sisältää perustiedot avustuksen käyttöön sekä mihin avustus on myönnetty. Avustuspäätöksellä on ilmoitettu, että sillä tuetaan nuorisolain (1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksen nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) mukaisesti hyväksytyyn nuorisokeskuksen nuorisotyötä ja -toimintaa. Päätöksessä sanotaan, että keskuksen pääasiallisena nuorisotyön ja -toiminnan ympärivuotisena tehtävänä on tarjota nuorille ohjattua seikkailu-, luonto-, ympäristö-, kulttuuri- tai leiritointia, nuorisokeskuksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisissä tavoitekeskusteluissa sovitulla tavalla. Nuorisokeskuksen nuorisotyön on edistettävä myös nuorten kansainvälistymistä ja kestäväää kehitystä.

Päätösten (2018, 2019) mukaan avustetun toiminnan tulee olla yleishyödyllistä ja nuorisokeskuksen kaikesta toiminnasta saatua mahdollista ylijäämää on käytettävä keskuksen nuorisotyöhön sekä nuorisotyön käytössä olevien infrastruktuurien ylläpitoon ja kehittämiseen. Avustuksen tarvetta ja määrää harkittaessa on otettu huomioon keskuksen taloudellinen tila. Taloudellista tilaa arvioitaessa on otettu huomioon keskuksen oman toiminnan tuotot, muun kuin nuorisotoiminnan osuus kokonaiskustannuksista sekä toiminnan tuottavuus.

Päätökset (2018, 2019) ovat lähes identtisiä, joten minkään keskuksen päätöstä ei ole perusteltu keskuskohtaisesti. Vuosien 2018 ja 2019 päätökset ovat täysin identtisiä, mutta vuoden 2019 avustuspäätökseen on lisätty kohta, jonka mukaan hakijan tulee noudattaa laissa säädettyjä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä työnantajavelvoitteita. Nämä päätökset koskevat vuoden 2017 ja 2018 tehtyjä arviointeja.

**Selvitykset.** Selvityksillä (2017) jokainen avustuksen käyttäjä raportoi toteutunutta toimintaa ja antaa siitä oman selvityksensä. Nuorisokeskukset raportoivat toteutunutta toimintaa taloustiedoilla ja vastaamalla selvityksessä esitettyihin toimintaa kuvaaviin kysymyksiin. Selvittämiseen käytetään ministeriössä käytettävää vakiolomaketta, jolla selvitetään sekä yleisavustukset että erityisavustukset. Selvityksen liitteenä toimitetaan kauden vahvistettu tilinpäätös tase-erittelyineen, tilintarkastajan lausunto, kustannuspaikkaraportti nuorisotyön osalta sekä toimintakertomus. Ministeriöllä on valtionavustuslain nojalla oikeus pyytää täydennyksiä ja lisätietoja avustuksien käytöstä tarpeen mukaan.

Selvitysten mukaan (2017) toiminnan tavoitteiden toteutumista kuvataan hyvin yleisesti ja positiivisesti. Lähes kaikkien nuorisokeskusten toimintakertomukset avaavat toimintaa enemmän ja kuvaavat sitä, millaista toimintaa keskuksessa on järjestetty. Lyhyen ajan vaikuttavuus näkyy toimintakertomuksissa enemmän kuin selvityslomakkeella. Lomakkeiden täyttämisenä on nähtävillä se, että lomakkeen kysymyksiin ei vastata monipuolisesti. Vastaukset ovat hyvin lyhyitä ja ytimekkäitä.

### 5.3 Havaintoja avustusprosessin nykytilasta

Kokonaisuutena dokumenttianalyysin perusteella nuorisokeskusten avustusprosessi on melko selkeä kokonaisuus. Tässä tutkivassa kehittämistyössä havaittiin, että valtion nuorisoneuvoston teettämän selvityksen havainnoissa on samankaltaisuutta ja tämän kehittämistyön tekijä päätyi samoihin havaintoihin kuin teetetyn selvityksen asiakasnäkökulma osoittaa.

Seuraavaksi käydään läpi havaintoja kohta kohdalta dokumenttianalyysin perusteella tarvittavista kehittämiskohteista nuorisokeskusten avustusprosessista:

**Lomakkeisto** ei tue nuorisokeskusten toiminnan, tulosten ja vaikutusten raportointia. Selvitys- ja hakulomakkeet ovat vakiolomakkeita, jotka ovat käytössä sekä yleisavustuksissa että erityisavustuksissa. Lomakkeet on tehty vastaamaan yleisesti kaikkia eri tyyppisiä avustushakemuksia ja lomakkeita koko ministeriössä. Lomake vastaa nuorisolaissa (1285/2016) ja valtioneuvoston asetuksessa (211/2017) määriteltyihin kriteereihin huonosti.

**Tavoiteohjausneuvottelut** ovat ajankohtaisten asioiden läpikäyntiä eivätkä ohjaa toimintaa. Tavoiteohjausneuvotteluissa ei virallisesti sovita mitään.

**Hakemusten arviointi ja vertailu** ei ole läpinäkyvää, koska ei ole tietoa siitä, miten haettujen avustusten osalta lopputulokseen on päästy. Päätösmuistioissa kerrotaan, että tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja taloudellisuutta on arvioitu, mutta tieto siitä, millä tavalla näitä

asioita on arvioitu ja tarkasteltu, jäi tutkimuksessa kysymysmerkiksi. Myös se, miten näitä asioita keskuskohtaisesti on tarkasteltu ja vertailtu keskenään, jäi epäselväksi. Päätös-  
muistiossa sanotaan, että valtionavustusta myönnetään opetus- ja kulttuuriministeriön ja  
nuorisokeskuksen välisessä tavoite-ohjausmenettelyssä sovittuihin tehtäviin, mutta tavoite-  
teohjausmuistioita tarkasteltaessa ei yhteisesti sovittu tehtävistä toimenpiteistä.

**Avustussummat** ovat pitkälti pysyneet samoina vuosi vuodelta. Jaettavan avustusmää-  
rän kasvaessa, on voitu jakaa avustusta tasaisesti tietyille keskuksille. Jakoperusteita ei  
kuitenkaan ole avattu, eli kysymys herää, miksi juuri kyseiset keskuksset saivat avustus-  
määränsä kasvatettua, kun toiset taas eivät.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Uudistettu lomake ja prosessikuvaus

Tämän tutkivan kehittämistyön tuloksena saatiin kehiteltyä vaikuttavuuden mittaamiseen ja arviointiin lomake. Lomake on tarkoitus täyttää ennen ministeriön kanssa käytäviä tavoiteohjausneuvotteluja. Koska tutkimustuloksista havaittiin, että tavoiteohjausneuvotteluissa ei virallisesti sovita mitään, eivätkä neuvottelut ole ohjaavia, tässä kehittämistyössä laadittiin uudistettu prosessikuvaus neuvottelujen kehittämiseksi ja prosessin läpinäkyvämmäksi tekemiseksi. Lomakkeessa ja prosessikuvauksessa hyödynnettiin jo olemassa olevia malleja vaikuttavuuden suunnittelussa, mittaamisessa ja arvioinnissa.

Seuraavassa tarkastellaan valtioneuvoston asetusta nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017):

- Asetuksen 10 pykälän ensimmäisessä momentissa säädetään seuraavasti: ”Valtionavustusta myönnetään opetus- ja kulttuuriministeriön ja nuorisokeskuksen välisessä tavoiteohjausmenettelyssä sovittuihin tehtäviin.”
- Lisäksi asetuksen 10 pykälän kolmannessa momentissa kohdassa 2 säädetään seuraavasti: ”Nuorisokeskuksen tehtäviä, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa otetaan huomioon keskuksen tavoiteohjausmenettelyssä sovitut, toiminnan laatua ja määrää mittaavat tunnusluvut.”

Molemmissa kohdissa säädetään tavoiteohjausneuvotteluissa *sovitui* tehtävistä. Lisäksi toiminnan laatua ja määrää mitattavista tunnusluvuista tulisi *sopia* yhdessä nuorisokeskuksen ja ministeriön kanssa.

Vaikuttavuudesta nuorisolaissa (1285/2016) ja -asetuksessa (211/2017) säädetään seuraavaa:

- ”Valtionavustuksen määrää harkittaessa otetaan huomioon keskuksen nuorisotyön tehtävät sekä toiminnan laatu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. ” (Nuorisolaki 1285/2016)
- ”Nuorisokeskuksen tehtäviä, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa otetaan huomioon keskuksen: 1) palvelukyky sekä kohderyhmältä ja yhteistyöverkostolta saatu palaute; 2) tavoiteohjausmenettelyssä sovitut, toiminnan laatua ja määrää mittaavat tunnusluvut; 3) toiminnan tavoitteellisuus, taloudellisuus ja miten keskuksen taloutta ja hallintoa hoidetaan; 4) henkilöstön ammattitaito ja osaaminen; 5) toimintaan osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä



ja nuorten osuus siitä; 6) ohjaukseen osallistuvien nuorten määrä suhteessa muihin nuorisokäyttöön; 7) nuorten majoitusvuorokausien määrä ja majoitusvuorokausien kokonaismäärä; 8) kestävä kehityksen edistäminen; ja 9) kirjanpito, jonka tulee olla järjestetty siten, että siitä käyvät ilmi nuorisotyön valtionavustuksella tuetun toiminnan kustannukset. ” (Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta 211/2017)

Vaikuttavuuden mittareita asetuksessa ovat kohdat 1, 2, 4. Kohdat 3, 5, 6 ja 7 mittaavat enemmänkin tuloksellisuutta. Kohta 8 ja 9 eivät kuvaa vaikuttavuutta, vaan ovat enemmänkin edellytyksiä ja ovat nuorisolaissa (1285/2016) määritellyjä valtionapukelpoisuuden kriteereitä. Täten keskusten toiminnassa kohdat 8 ja 9 ovat välttämättömiä edellytyksiä toiminnan järjestämisessä ja avustamisessa.

Kehittämisehdotuksen hyödyt olisivat seuraavat:

- Kehittämisehdotuksena esitetty uudistettu prosessi tavoiteohjausneuvotteluihin vastaisi sekä nuorisolaissa että -asetuksessa säädettyyn.
- Se vastaisi nuorisokeskusten toiveeseen vaikuttavuuden mittaamisessa.
- Se myös vastaisi nuorisokeskusten toiveeseen tavoiteohjausneuvottelujen ministeriötoisesta ohjaavuudesta sekä samalla tunnistettaisiin vaikuttavuuden yhteys päätöksentekoon.

Tämän tutkivan kehittämistyön tuloksena aikaansaatu lomake löytyy tämän tutkivan kehittämistyön liitteistä 2 ja 3. Kuviossa 10 on havainnollistettu tämän tutkivan kehittämistyön tuloksena aikaansaatu prosessi, joka selkiyttää ja tuo läpinäkyvyyttä toimintaan.

Prosessi lähtee liikkeelle kolmesta toimintakonseptista:

1. Toiminnan järjestäjän toimintakonsepti
2. Toimenpidekonseptin hyväksyntä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa
3. Toiminnan toteuttaminen ja seuranta digitaalisessa seuranta- ja arviointijärjestelmässä

## KEHITYSEHDOTUS TAVOITEOHJAUSNEUVOTTELUIJEN PROSESSIKSI



KUVIO 10. Prosessikuva nuorisokeskusten vaikuttavuuden arviointiin ja tavoiteohjausneuvotteluihin

Prosessia seurataan aina joulukuussa käytävissä tavoiteohjausneuvotteluissa, joten seuranta on säännöllistä. Prosessin ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle nuorisokeskuksessa havaittujen tarpeiden tunnistamisesta sille vuodelle, jolle avustusta haetaan. Yleensä tämä tarkoittaa seuraavaa kalenterivuotta. Tarve voi tulla vaikkapa yhteiskunnallisesta muutoksesta, johon pitää kyetä vastaamaan. Tarve voi myös olla pitkäaikaisempi yhteinen muutosta vaativa asia, mitä nuorisokeskus ratkoo tai edistää. Tarpeita voi olla useita ja tarpeita voidaan tuoda esille myös opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta. Tarpeita voi nousta ajankohtaisista meneillään olevista ilmiöistä tai esimerkiksi nousta lain tarpeista. Nuorisokeskus kirjaa uudistettuun tavoiteohjauksessa hyödynnettävään lomakkeeseen tulevan vuoden toiminnan tavoitteita ja odotuksia vaikuttavuudesta suhteessa haasteisiin, joita toiminnalla pyritään ratkaisemaan. Tavoitteille luodaan toteuttamishdotukset ja vaiheet tavoitteisiin pääsemiseksi. Nuorisokeskus arvioi tavoitteiden toteutumista soveltuvin mittarein, joilla tavoitteeseen pääsyä on mahdollista mitata ja arvioida. Tämä kokonaisuus on toimintaehdotus yhdessä ministeriön kanssa käytäviin tavoiteohjausneuvotteluihin.

Prosessin toinen vaihe lähtee liikkeelle sovitusta päivästä, jolloin tavoiteohjausneuvottelut on sovittu käytäväksi. Neuvotteluissa tarkastellaan yhdessä edellisen vuoden toiminnan onnistuminen ja vaikutukset. Toiseksi neuvotteluissa yhdessä katsotaan keskuksen toimintaehdotus seuraavalle vuodelle. Seuraavan vuoden ehdotukselle määritellään yhdessä kriteerit, joilla tavoitteissa onnistumista ja vaikuttavuutta voidaan arvioida. Kriteerit voivat olla mittareita, esimerkiksi ”koulutuksia järjestettiin 20 kappaletta”. Mittareiden on hyvä olla konkreettisia, jotta niitä on mahdollista arvioida. Lopuksi hyväksytään yhdessä sovitut toimintasuunnitelmat seuraavalle vuodelle.

Prosessin kolmas vaihe lähtee toiminnan toteuttamisesta ja aktiivisesta seurannasta. Uusi nuorisokeskusverkoston seuranta- ja arviointijärjestelmä mahdollistaa ajantasaisen seurannan. Ministeriö seuraa aktiivisesti toimenpiteiden toteutumista. Tuloksia seurataan vähintään kerran vuodessa käytävissä tavoiteohjausneuvotteluissa.

## 6.2 Nuorisokeskusten yhteinen seuranta- ja arviointijärjestelmä

Suomen nuorisokeskusyhdistys on yhdessä nuorisokeskusten kanssa aloittanut kehittämistyön nuorisokeskuksien yhteisestä toiminnan digitaalisesta seuranta- ja arviointijärjestelmästä vuonna 2018. Rahoitus järjestelmän kehittämiseen on haettu opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Ministeriö on vahvasti mukana järjestelmän kehittämisessä. Hanke oli vielä tätä tutkivaa kehittämistyötä tehdessä kesken.

Nuorisokeskukset ovat vuodesta 2007 lähtien keränneet tilastotietoa toiminnastaan Excel-pohjaiseen taulukkoon. Taulukossa on esitetty taloustietoja sekä tunnuslukuja toiminnasta, kuten esimerkiksi nuorisokäyttöpäivät, yöpymisvuorokaudet eriteltyinä nuorisotyön ja muun toiminnan osalta sekä muita talouden ja toiminnan tunnuslukuja. Suomen nuorisokeskusyhdistys ry on vastannut tilastotiedon keräämisestä opetus- ja kulttuuriministeriölle. Suomen nuorisokeskusyhdistys ry:n yhtenä tehtävänä on nuorisokeskusten yhteinen kehittäminen. Tästä syystä hankkeen vetovastuu on annettu Suomen nuorisokeskusyhdistykselle.

Digitaalisen järjestelmän kehittämisellä on tarkoitus vastata valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) säädettyä 9 pykälän kohtaa ”keskuksella on toiminnan seuranta- ja arviointijärjestelmä”. Kaikki nuorisokeskukset ovat olleet mukana kehittämistyössä ja saaneet antaa oman näkemyksensä järjestelmän kehittämisessä.

Digitaalisen järjestelmän rakentamisen tavoitteena on ollut parantaa toiminnan ja talouden seurantaa, vastata valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) säädettyihin vaatimuksiin ja vähentää manuaalista taulukointityötä.

Nuorisokeskukset ovat jo vuoden 2019 alusta alkaen päässeet syöttämään asiakas- ja taloustietoja järjestelmään onnistuneesti. Hankkeen keskeneräisyydestä johtuen, tässä tutkivassa kehittämistyössä ei ole otettu huomioon järjestelmän sisältöä eikä järjestelmän antamia mahdollisuuksia, mutta järjestelmän suunnitelman mukaiset seurantamahdollisuudet on otettu huomioon mallinnetussa prosessikuvassa ja lomakkeissa vaikuttavuuden tulosten analysoimiseksi.

## 7 POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET

### 7.1 Tulosten pohdinta

Koska määrärahat uhkaavat pienentyä, on erityisen tärkeää pystyä osoittamaan rahalla saatua yhteiskunnallista hyvää. Yhteiskunnallisen hyvän arviointi, mittaaminen ja todentaminen ovat olennainen osa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittamisessa. Tämän kehittämistyön aikaansaannos mittaa pitkälti lyhyen aikavälin vaikutuksia ja vaikuttavuutta. Kehitetty malli ja lomake kuitenkin vastaavat siihen, mitä nuorisolaissa (1285/2016) on asiasta säädetty.

Nykyisen pääministerimme Sanna Marinin hallitusohjelmassa esimerkiksi yhtenä suurena tavoitteena on nuorten syrjäytymisen vähentäminen (Osallistava ja osaava Suomi, 2019). Jotta Suomella on mahdollisuus päästä merkittävään vaikuttavuustavoitteeseensa, on tehtävä yhteistyötä eri toimijoiden kesken:

- On pohdittava, missä organisaatio voi auttaa ja edistää omilla toimenpiteillään tämän tavoitteen saavuttamista.
- On ryhdyttävä panostamaan kohti yhteisiä merkittäviä tavoitteita, jotta rahoitus ja sillä aikaansaadut tulokset olisivat yhteydessä niihin suuriin vaikuttavuustavoitteisiin, joita Suomen nykyisessäkin hallitusohjelmassa on kuvattu.

Me-säätiö (Myrskylä & Ristikari, 2019) on laskenut tämän hetkisen tilanteen Suomessa syrjässä olevista nuorista ja lukumäärä on yhteensä 61 163 nuorta. Suomessa on koulutuksen ja työn ulkopuolella siis yli 60 000 15-29-vuotiasta nuorta. Me-säätiön antamat luvut perustuvat työssäkäynti- ja työvoimatilastoihin. Me-säätiö on yhteistyössä eri tahojen kanssa päättänyt vähentää lasten, nuorten ja perheiden syrjäytymistä ja kirjannut sen omiin tavoitteisiinsa. (Myrskylä & Ristikari, 2019.) He seuraavat vahvasti toimintansa kehittymistä ja osoittavat sen eri tilastollisia ja laadullisia menetelmiä käyttäen. Miksi emme siis vaatisi tätä myös muilta valtionavustusrahoitteisilta toimijoilta? Erityisen tärkeäksi osaksi muodostuu toiminnan vaikuttavuus silloin kuin määrärahojen väheneminen uhkaa.

Nuorisokeskusten toiminnan vaikuttavuuden seuranta, arviointi ja todentaminen ei tule olemaan helppoa. Tässä tutkivassa kehittämistyössä mallinnettu prosessikuva ja lomake auttavat alkuun. Nämä ovat opetus- ja kulttuuriministeriön muokattavissa tuleviin tarpeisiin. Lomake helpottaa myös kvantitatiivisen tiedon keräämistä. Näillä malleilla mahdollistetaan myös lain (1285/2016) ja asetuksen (211/2017) noudattaminen viranomaistoiminnassa.

Nuorisokeskukset ovat yksi toimija tässä ekosysteemissä tekemässä työtä vaikuttavuustavoitteiden edistämiseksi. Esimerkiksi Nuotta-valmennus vastaa erityisen tuen tarpeessa olevien nuorten sosiaaliseen vahvistumiseen ja keskittyykin konkreettisesti tukemaan nuorta arjessa sekä vahvistaa sosiaalisia taitoja ja terveitä elämäntapoja. Vuonna 2019 silloinen Eurooppa-, kulttuuri- ja urheiluministeri Sampo Terho (OKM 2019) kaksinkertaisti rahoituksen Nuotta-valmennuksiin. Toiminta nähtiin siis hyvin tärkeänä, koska siihen haluttiin panostaa. On siis pystytty osoittamaan, että Nuotta-valmennuksista on ollut hyötyä nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä. Miksi ei siis pystyttäisi osoittamaan nuorisokeskusten lakisääteisiä tehtäviä yhtä vaikuttavaksi? Kyse saattaa olla enemmän siitä, kuinka tärkeänä viranomaiset pitävät sitä, että vaikuttavan toiminnan osoittaminen tulisi pystyä myös todentamaan ja siihen myös panostettaisiin. Viranomaisten tulisi siis varmistaa, että laissa säädettyä myös noudatetaan. Jos toimintaa ei voida todentaa vaikuttavaksi, on syytä pohtia rahoituksia tulevaisuudessa.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STEA) on vuonna 2019 päättänyt seurata myös valtionavustamisensa tuloksellisuutta ja vaikutuksia. Heillä avustuksen saajan tulee arvioida toimintansa tuloksia hakemuksella esitettyihin tavoitteisiin ja resursseihin. Raportoida miten saaja on tavoittanut kohderyhmänsä ja miten tuloksellista toimintaa on suhteessa muuhun vastaavaan avustettavaan toimintaan. STEA on alkanut seurata avustettujen kohteidensa vaikuttavuutta myös, mutta tästäkään ei ole vielä julkaistu tarkempaa tutkimustietoa raportoinnin toimivuudesta ja vaikutuksista. Tärkeää on mielestäni pystyä osoittamaan, että valtionavustuksilla tehdään vaikuttavia tekoja yhteiskuntamme hyvinvoinnin eteen. Kun tiedostetaan se, että rahoitukset saattavat vähentyä, tulee vaikuttavuuden osoittaminen yhä tarpeellisemmaksi tulevaisuudessa.

## 7.2 Valtionavustusten digitalisointihanke

Valtiovarainministeriö vetää parhaillaan valtionavustustoiminnan kehittämis- ja digitalisointihanketta, jonka tavoitteena on lisätä valtionavustustoiminnan vaikuttavuutta, tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä kehittämällä valtionhallinnolle digitalisoitu valtionavustusprosessi, johon kuuluvat yhtenäiset toimintamallit ja tietojärjestelmät. Hankkeessa edistetään muun muassa avointa hallintoa, tietojen saatavuutta ja mahdollista jatkokäyttöä, vähennetään avustamisen päällekkäisyyttä sekä parannetaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden lisäämiseksi hankkeessa on tarkoitus edistää tiedon laaja-alaista hyödyntämistä valtionavustustoiminnassa ja sen johtamisessa. Avustusprosessien ja laadun on tarkoitus parantua, kun pystytään hyödyntämään nykyaikaisia data-analytiikan keinoja ja tekoälyä. (Valtionavustusten kehittämis- ja digitalisointihanke 2019.)

Hanke on alkanut keväällä 2019 ja sen on tarkoitus valmistua vuoden 2023 loppuun mennessä. Parhaillaan hankkeessa ollaan kartoittamassa vaatimuksia digitaaliselle järjestelmälle sekä hakijan, että viranomaisen näkökulmasta. Vaikka valtiolle on tulossa yhteiset järjestelmät auttamaan vaikuttavuuden arvioinnissa ja todentamisessa, ei näin isoa järjestelmää koko valtionhallinnolle saada kovinkaan nopealla aikataululla. Hankkeen kunnianhimoinen tavoite on saada järjestelmä käyttöön jo kahden vuoden sisällä, mutta tunnetusti näin isot järjestelmät vaativat paljon kehittelyä, päivittämistä ja käyttäjäkoulutusta ennen kuin järjestelmää voidaan täysin hyödyntää.

Toisaalta tämä tehty kehittämistutkimus voisi antaa lisäajatuksia itse vaikuttavuutta pohdittaessa. Vaikuttavuutta ei tuo se, että prosessit ovat läpinäkyvät tai että järjestelmästä saadaan ulos tietoa lyhyen ajan vaikutuksista. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta on yhteiskunnallisen asian tai tilan parantuminen kuten esimerkiksi syrjäytymisen väheneminen. Näiden asioiden todentamiseksi on löydettävä sopivat mittarit, joilla tavoitteisiin pääseminen pystytään todentamaan.

Tämä tutkiva kehittämistyö auttaa vaikuttavuuden seurantaan, arviointia ja todentamista ennen tulevaa järjestelmää valtionhallinnolle. Saattaa vierähtää vuosia ennen kuin järjestelmä on kaikkien viranomaisten käytössä, joten kehittämistyön tuloksena aikaansaadut tuotokset hyödyttävät käyttäjää mahdollisesti hyvinkin pitkään.

### 7.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkivan kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat ”Miten vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan nykyisessä avustusprosessissa?” sekä ”Miten vaikuttavuutta voidaan mitata ja arvioida nykyistä paremmin?”. Tässä kappaleessa annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

#### *Miten vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan nykyisessä avustusprosessissa?*

Tässä tutkivassa kehittämistyössä selvitettiin nuorisokeskusten valtionavustusten myöntöprosessi hakuilmoitusvaiheesta selvitysvaiheeseen. Nykytilan kartoittamisella saatiin monipuolista tietoa siitä, miten prosessi noudattelee prosessiin liittyviä säädöksiä ja miten vaikuttavuus on huomioitu.

Nykytilan kartoituksessa havaittiin, että asetuksessa (211/2017) säädettyä tavoiteohjausmenettelyä ei toteuteta täysin lainsäätäjän tarkoittamalla tavalla. Lisäksi havaittiin, ettei avustusprosessi ole kaikilta osin läpinäkyvä, koska dokumenteista jää avoimeksi kysymyksiä erityisesti liittyen päätösmuistioihin, siihen miten hakemuksia on vertailtu ja laissa

säädetyt kriteerit huomioitu. Johtopäätös on, että vaikuttavuus ei itsessään vaikuta myönnetyn avustuksen määrään. On myös epäselvää, miten muut kriteerit ovat vaikuttaneet myönnetyn avustuksen määrään.

*Miten vaikuttavuutta voitaisiin mitata ja arvioida nykyistä paremmin?*

Aikaansaadulla uudella vaikuttavuutta mittaavalla ja arvioivalla lomakkeella pystytään seuraamaan, arvioimaan ja todentamaan nuorisokeskusten toiminnan vaikuttavuutta. Samalla opetus- ja kulttuuriministeriö pystyy mahdollisesti eri ohjaustoimenpitein sopimaan toiminnan järjestäjän kanssa tulevista tavoitteista ja toimenpiteistä tavoiteohjausneuvotteluissa.

Tällä tutkivalla kehittämistyöllä vastataan myös asiakkaan tarpeeseen ja huomioidaan prosessin läpinäkyvyys myös heidän näkökulmasta. Teetetyt selvitykset (Valtionavustusprosessin arviointi 2019) perusteella nuorisokeskukset katsoivat, että nykyinen avustusprosessi ei tue toiminnan vaikuttavuuden mittaamista ja arviointia päätöksenteossa, eivätkä tavoiteohjausneuvottelut ole ohjaavia.

Vaikuttavuutta voidaan mitata ja arvioida silloin, kun tietyt asiat on määritelty. Näitä ovat:

- Asetetut tavoitteet, joihin toimija pyrkii tietyllä aikavälillä.
- Tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi sovellettavat arviointimittarit
- Konkreettiset keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Tavoiteltavat tulokset, joita toiminnalla on tarkoitus saada aikaiseksi.
- Kehittämistoimenpiteiden käsittely eli vastuut ja resurssit (eli kuka vastaa tämän tavoitekokonaisuuden hallinnasta ja johtamisesta) sekä toteutusaikataulu.

Kun on luotu tarkka suunnitelma tulevista tavoitteista ja toimenpiteistä, on näitä myös mahdollista seurata paremmin. Kun on luotu tiettyä tavoitetta kuvaavat mittarit, on tavoitteiden toteutumisen seuraaminenkin mahdollista. Tässä tutkivassa kehittämistyössä aikaansaatu uusi vaikuttavuutta mittaava ja arvioiva lomake mittaa lyhyen aikavälin vaikutuksia ja vaikuttavuutta, mutta lyhyen tähtäimen vaikutukset ja vaikuttavuus auttavat myös yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisessa. On tärkeää, että opetus- ja kulttuuriministeriö ottaa roolin tavoiteohjausneuvottelujen terävöittämisestä ja noudattaa säädöksiä määritellyllä tavalla. Sillä vastataan myös nuorisokeskusten toiveisiin.

*Miten avustusprosessista saadaan selkeämpi ja läpinäkyvämpi valtionavustuksen saajien näkökulmasta?*

Tämän tukivan kehittämistyön tuloksena työstettiin mallinnettu prosessikuva tuomaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä prosessiin. Lisäksi tavoiteohjausneuvotteluja terävöitettiin noudattamaan laissa säädettyä. Kuten yllä on kuvattu ja valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) säädetään:

- ”Valtionavustusta myönnetään opetus- ja kulttuuriministeriön ja nuorisokeskuksen välisessä tavoite-ohjausmenettelyssä sovittuihin tehtäviin.”
- ”Nuorisokeskuksen tehtäviä, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa otetaan huomioon keskuksen tavoiteohjausmenettelyssä sovitut, toiminnan laatua ja määrää mittaavat tunnusluvut.”

Kehittämistyön aikaansaannokset vastaavat siihen tarpeeseen, miten prosessista saadaan läpinäkyvä ja selkeä. Kuten tämän tukivan kehittämistyön alussa on todettu, läpinäkyvyydellä tarkoitetaan tässä työssä sitä, että prosessit ovat ymmärrettäviä ja selkeitä sekä asiakkaan että virkamiesten näkökulmasta. Läpinäkyvyyden termillä tarkoitetaan sitä, että toiminta on avointa ja kaikelle sille työlle, jota tehdään, on olemassa perusteet ja perustelut. Tilanteessa, jossa asiakas ei ymmärrä esimerkiksi avustussummansa muodostumisen perusteita tai hakemuksella asiakas ei tiedä, mihin tietoa käytetään, ei toiminta silloin voi näyttäytyä läpinäkyvänä. Toiminta muuttuu läpinäkyväksi silloin kun prosessi on kuvattu ja asiakas tietää, miten prosessi menee eteenpäin ja miksi, milloinkin asiakkaalta edellytetään erilaisia asioita. Tältä prosessikuvaa noudattaen päästään siihen tavoitettiin. Läpinäkyvyys lisää avoimuutta ja luottamusta eri sidosryhmien välille sekä luo pohjan tuleville kehitystoimille.

#### 7.4 Oma oppimisprosessi, ammatillinen kasvu ja kehitys

Tämän tutkivan kehittämistyön tekeminen on ollut hyvin opettavaista, erityisesti siinä mielessä, kuinka paljon olen työtä tehdessäni kehittynyt ja oppinut sekä laajentanut näkemystäni vaikuttavuudesta ja sen arvioinnista. Se ei ollut helppoa. Havaitsin, kuinka tärkeää on ottaa huomioon sidosryhmät ja heidän näkemyksensä siitä, miltä ministeriön toiminta näyttää heidän näkökulmastaan. Palautetta saadessamme, on hyvä miettiä, onko mahdollisuutta kehittää toimintatapoja niin, että ne ovat selkeitä kaikille. Olen hyvin iloinen, että opetus- ja kulttuuriministeriö mahdollisti tämän kehittämistehtävän tekemisen. Toivon, että tästä työstä on nuorisotyön ja -politiikan vastuualueelle ja lisäksi mahdollisesti myös koko ministeriölle hyötyä käyttökelpoiseksi työkaluksi vaikuttavuuden arvioinnissa. Tämän tutki-



van kehittämistyön jalkauttaminen käytäntöön ei ole vielä valmis. Työkalun testaus osoittaa myöhemmin välineen käytettävyyden. Testauksen jälkeen sitä voidaan vielä jatkojaloistaa.

## 7.5 Jatkotutkimus- ja kehittämideoita

Tämän tutkivan kehittämistyön tuloksena muodostui käsitys siitä, että valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) määritellyt mittarit eivät kaikilta osin ole sopivia mitattaessa nuorisokeskuksen tehtävien onnistumista, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Nuorisokeskukset ovat myös teetetyn selvityksen (Valtionavustusprosessin arviointi 2019) perusteella katsoneet, etteivät mittarit ole sopivia mitattaessa laatua ja vaikuttavuutta.

Pääministeri Marinin hallitusohjelman (Osallistava ja osaava Suomi, 2019) tavoitteiden saavuttamisen yhtenä keinona on, että valmistellaan tarpeelliset esitykset nuorisolain (1285/2016) tarkistamiseksi tavoitteena erityisesti avustusprosessien sujuvoittaminen. Kun nuorisolaki (1285/2016) ja valtioneuvoston asetus (211/2017) on tarkoitus avata, olisi syytä myös tarkastella nuorisokeskusten toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvaavat mittarit.

Koska valtionhallinnolle ollaan suunnittelemassa yhteistä digitaalista valtionavustusjärjestelmää, näkisin että on tärkeää jatkaa vaikuttavuuden mittaamisen ja arvioinnin työstämistä ja tuoda erilaisia näkemyksiä esiin erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Asiakas usein tietää, miten toiminta voidaan tehdä näkyväksi ja aikaansaadut vaikuttavuustavoitteet todennettua. Oikeat mittarit ovat tässä avainasemassa. Uuden digitaalisen valtionavustusjärjestelmän tarkoituksena on tuoda läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta valtionavustustoimintaan kaikilla hallinnonaloilla. Kuten johdannossa on sanottu, läpinäkyvyys lisää avoimuutta ja luottamusta eri sidosryhmien välille sekä luo pohjan tuleville kehitystoimille.

## LÄHTEET

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata. Sitra [viitattu 20.6.2019]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>

BT Standard 2019. Design, Development and Validation [viitattu 2.1.2020]. Saatavissa: <https://www.managebt.org/book/development/design-development-and-validation/>

Chen, H. 2005. Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness. Thousand Oaks: Sage.

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Stakes.

Haapakoski, K., Heiskanen, T., Harkko, J., Hautamäki, L., Hiekkala, S., Karhula, M., Koivula, R., Pikkarainen, A., Poutiainen, E., Seppälä-Järvelä, R., Tuomenoksa, A., Villa, T., Vuorento, M. & Åkerbland, L. 2018. Monimenetelmällisyys kuntoutuksen tutkimuksessa, Havaintoja ja kokemuksia Muutos-hankkeen tutkimuksista [viitattu 17.2.2020]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/253836/Tyopapereita144.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit, Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130 [viitattu 20.6.2019]. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>

Hyttinen, K. & Konttinen, J. 2006. Vaikuttavaa tutkimusta. Arviointikäytäntöjä julkisissa tutkimusorganisaatioissa: Puolustusvoimien Teknillinen Tutkimuslaitos PVTT. VTT Tiedotteita 2333 [viitattu 20.6.2019]. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2333.pdf>

Hyvän mitta 2019a. Mitä on vaikuttavuus [viitattu 19.6.2019]. Saatavissa: <https://www.hyvanmitta.fi/mita-on-vaikuttavuus/>

Hyvän mitta 2019b. Mittareiden valinta [viitattu 19.6.2019]. Saatavissa: <https://www.hyvanmitta.fi/mita-mitataan/>

Hyvän mitta 2019c. Vaikuttavuuden jäljillä. Hyvän mitan tavoitteet, toteutus ja käytännön opit [viitattu: 20.6.2019]. Saatavissa: [https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2018/09/OSA-1\\_Hyvan-mitta\\_-\\_Tavoitteet-toteutus-ja-kaytannon-opit.pdf](https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2018/09/OSA-1_Hyvan-mitta_-_Tavoitteet-toteutus-ja-kaytannon-opit.pdf)

Hyytinen, K., Lähteenmäki-Smith, K., Kallio, K., & Saari, E. (Eds.). 2008. Monta tietä vaikuttavuuteen: Näkökulmia tutkimusorganisaatioiden tulosohtaukseen ja vaikuttavuuden arviointiin kolmella hallinnonalalla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 29/2008. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kröger, J. 2017. DevOps - työnkulut ja viitekehukset. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Kuntaliitto 2010. Vaikuttavuus [viitattu 20.6.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/tuloksellisuus/vaikuttavuus>

Meklin, P. 2001. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuntataloudessa. Julkaisussa: Myllymäki A, Vakkuri J, toim. Tulos, normi, tilivelvollisuus. Tampere: Tampere University Press.

Myrskylä, P & Ristikari, T. 2019. Suomessa on syrjässä 61 163 nuorta [viitattu 3.1.2020]. Saatavissa: <https://www.mesaatio.fi/ajankohtaista/uutiset/suomessa-on-syrjassa-61-163-nuorta/>

Nuorisolaki 1285/2016.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

OKM 2019. Ministeri Terho tuplasi avustukset: miljoona euroa nuorten syrjäytymistä ehkäisevään Nuotta-valmennukseen [viitattu 3.1.2020]. Saatavissa: [https://minedu.fi/artikkelii/-/asset\\_publisher/ministeri-terho-tuplasi-avustukset-miljoona-euroa-nuorten-syrjaytymista-ehkaisevaan-nuotta-valmennukseen](https://minedu.fi/artikkelii/-/asset_publisher/ministeri-terho-tuplasi-avustukset-miljoona-euroa-nuorten-syrjaytymista-ehkaisevaan-nuotta-valmennukseen)

OKM 2019. Opas valtionavustusten hakemisesta, käytöstä ja käytön valvonnasta 2019 [viitattu 2.1.2020]. Saatavissa: <https://minedu.fi/documents/1410845/3505134/Hakijan+opas+-+kesäkuu+2019.pdf/4870c2dc-6f33-bf4c-f9aa-c401a35f82e5/Hakijan+opas+-+kesäkuu+2019.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisokeskusten hakuilmoitukset. 2017, 2018. OKM

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisokeskusten hakemukset. 2017, 2018. OKM

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisokeskusten tavoiteohjausneuvottelujen pöytäkirjat. 2017, 2018. OKM

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisokeskusten päätösmuistiot. 2018, 2019. OKM

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisokeskusten päätökset. 2018, 2019. OKM

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisokeskusten selvitykset. 2017. OKM

Osallistava ja osaava Suomi. 2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31 [viitattu 4.1.2020]. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Paasio, P. 2006. Yleinen ja erityinen viitekehys arvioinnista. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Arvioinnin teemanumero.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä -Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.

Pyykkönen, J., Lipponen, K. & Björklund, L. Hyvän mitta vaikuttavuusketju [viitattu 18.6.2019]. Saatavissa: [https://www.mesaatio.fi/wp-content/uploads/2016/09/OSA-2\\_Hyva%CC%88n-mitta\\_Vaikuttavuusketju.pdf](https://www.mesaatio.fi/wp-content/uploads/2016/09/OSA-2_Hyva%CC%88n-mitta_Vaikuttavuusketju.pdf)

Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Kelan tutkimusosasto. Vammalan kirjapaino Oy.

Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu 2010 [viitattu 21.6.2019]. Saatavissa: [https://www.innokyla.fi/documents/109831/0/Suunta\\_pdf.pdf](https://www.innokyla.fi/documents/109831/0/Suunta_pdf.pdf)

Taylor, M. The Three Dimensions Of Effectiveness [viitattu 19.6.2019]. Saatavissa: <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/matthew-taylor-blog/2015/04/the-three-dimensions-of-effectiveness>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkiva kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Uusivirta, M. 2013. Muotisanan arvoitus. Läpinäkyvyys journalismissa ja sen tutkimuksessa. Tampere: Tampereen Yliopisto. [viitattu: 17.2.2020]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94926/GRADU-1391755097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtionavustuslaki 688/2001.

Valtionavustusprosessin arviointi 2019. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja [viitattu: 20.6.2019]. Saatavissa: <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2019/02/Valtionavustusprosessin-arviointi-NETTIIN.pdf>

Valtionavustusten kehittämis- ja digitalisointihanke 2019 [viitattu 4.1.2020]. Saatavissa:  
<https://vm.fi/hanke?tunnus=VM212:00/2018>

Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta 211/2017.

## LIITTEET

### Liite 1 Lähete haastatteluun osallistuvalla sekä haastattelun runko

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa Liiketalouden ja matkailun alan koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koulutusohjelmassa digitaaliset ratkaisut. Teen kehittämistehtävää aiheesta ”vaikuttavuus”.

Tarvitsen nyt apuasi ja toivoisin, että sinulta liikenisi aikaa vastata tähän haastatteluun, jonka avulla nuorisokeskusten avustusprosessia olisi mahdollista kehittää ja nuorisokeskusten toiminnan vaikuttavuutta voitaisiin paremmin arvioida ja todentaa.

Haastattelu vie aikaa noin 30 minuuttia riippuen vastausten laajuudesta. Teemoja on haastattelussa yhteensä 2. Teemat liittyvät olemassa olevien indikaattorien sopivuuteen (valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) § 10, indikaattorit 1-9) sekä työn tuloksena syntyneeseen vaikuttavuuslomakkeeseen.

Haastattelussa saatuja vastauksia ja ideoita käsitellään anonyymisti niin, ettei vastaajan nimeä mainita työssä eikä yksittäisen vastaajan vastauksia voida tunnistaa.

Kehittämistyö on julkinen ja työ tullaan lisäksi julkaisemaan Theseus-palvelussa. Alustava kehittämistyön valmistumisaika on viimeistään keväällä 2020.

Haastattelun alustavarunko on kuvattu seuraavaksi:

Taustaa: Valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta (211/2017) säädetään seuraavasti:

*”Nuorisokeskuksen tehtäviä, toiminnan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa otetaan huomioon keskuksen:*

- 1) palvelukyky sekä kohderyhmältä ja yhteistyöverkostolta saatu palaute;*
- 2) tavoiteohjausmenettelyssä sovitut, toiminnan laatua ja määrää mittaavat tunnusluvut;*
- 3) toiminnan tavoitteellisuus, taloudellisuus ja miten keskuksen taloutta ja hallintoa hoidetaan;*
- 4) henkilöstön ammattitaito ja osaaminen;*
- 5) toimintaan osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä ja nuorten osuus siitä;*
- 6) ohjaukseen osallistuvien nuorten määrä suhteessa muuhun nuorisokäyttöön;*
- 7) nuorten majoitusvuorokausien määrä ja majoitusvuorokausien kokonaismäärä;*
- 8) kestävä kehityksen edistäminen; ja*
- 9) kirjanpito, jonka tulee olla järjestetty siten, että siitä käyvät ilmi nuorisotyön valtionavustuksella tuetun toiminnan kustannukset.”*

Kehittämistyön kysymykset:

**Teema 1      INDIKAATTORIT, ONKO NÄMÄ OIKEITA MITTAAMAAN VAIKUTTAVUUTTA?**

Kysymys 1:    Mittaako asetuksessa olevat mittarit mielestäsi oikein vaikuttavuutta?

Kysymys 2:    Mitkä näistä mittareista mielestäsi mittaavat vaikuttavuutta?

Kysymys 3: Mitkä mittarit mielestäsi eivät mittaa vaikuttavuutta vaan mittaavat muuta?

Kysymys 4: Mitkä mittarit mielestäsi kuvaisivat paremmin toiminnan vaikuttavuutta?

**Teema 2 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSENA AIKAANSAATU LOMAKE JA PROSESSIKUVA**

Taustaa Sähköpostin liitteenä on malliksi kuvattu yksi esimerkinomainen lomake vaikuttavuuden mittaamiseksi ja osoittamiseksi. Lomaketta voisi mahdollisesti käyttää tavoiteohjausneuvotteluissa sovituiksi toimenpiteiksi ja vaikuttavuuden seuraamiseksi. Prosessikuvaus ja lomake tavoitekeskusteluista on liitteenä.

Kysymys 7: Onko lomake mielestäsi toimivat väline ministeriövetoiseen tavoiteohjaukseen?

Kysymys 8: Onko lomakkeessa mielestäsi olennaiset asiat vaikuttavuudesta otettu huomioon?

Kysymys 9: Mitä asioita mielestäsi lomakkeeseen voisi tuoda lisää tai muuttaa?

Lomake ja prosessikuvaus on lähetetty etukäteen, jotta sinulla on mahdollisuus tutustua siihen ennen haastattelua. Sinulla on nyt mahdollisuus ennakkoon luoda mielikuvia näistä ehdotuksista. Haastattelussa käydään yhdessä asiakirjat läpi ja ideoidaan niitä lisää.

Kiitos jo ennakkoon haastatteluun osallistumisestanne!

Ystävällisin terveisin,

Viivi Pekkonen





		LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVOINNISTA JA TODENTAMISESTA							
<b>2. KANSAINVÄLISYYS</b>									
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epäonnistumisen vapaa pohdinta	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA								
3. KESTÄVÄ KEHITYS JA YMPÄRISTÖTURVALLISUUS								
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epönnistumisen vapaa pohdinta
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								

		LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA							
<b>4. YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA PALVELUKYKY</b>									
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epäonnistumisen vapaa pohdinta	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

		LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAJUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA						
5. TOIMINNAN JÄRJESTÄJÄN JA SEN VERKOSTON TUNNETTUUS JA VIESTINTÄ								
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epäonnistumisen vapaa pohdinta
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								



## Sivu 7

LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA			
<b>7. MUUT TOIMITETTAVAT TIEDOT TOIMINNAN TOTEUTUMISEN JÄLKEEN</b>			
<b>MUUT TOIMITETTAVAT TIEDOT TOIMINNAN TOTEUTUMISEN JÄLKEEN</b>			
	Alle 29-vuotiaat	Muut	Kaikki yhteensä
1. Toimintaa osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä ja nuorten osuus siitä			0
2. Omaan ohjaukseen osallistuvien määrä			0
3. Muun ohjauksen määrä			
3. Majoitusvuorokausien määrä			0
4. Toiminnan tuloksellisuus laskettuna toteutuneet nuorostoiminnan kustannukset per toiminnassa mukana ollut nuori			







LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA								
3. KESTÄVÄ KEHITYS JA YMPÄRISTÖTURVALLISUUS								
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epönnistumisen vapaa pohdinta
1	Ohjelmissa, palveluissa ja henkilökunnan toimintatavoissa huomioidaan kestävä kehitys ja kasvatus vastuullisuuteen (nuorisolaki 25, nuorisosaatus 105)	Keskukseen strategianssa/toiminnassa huomioidaan kestävä kehitys ja ympäristövastuullisuus	Osoallistutaan kestävä kehitystä edistäviin ohjelmiin ja palveluihin Henkilöstökoulutus Tehdään näkyväksi kestävä kehityksen toimenpiteet/palvelut ja parannetaan järjestelmään havaittujen puutteiden perusteella	Erillinen raportti	Keskus	202x syksy		
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA								
4. YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA PALVELUKYKY								
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoitteitavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epönnistumisen vapaa pohdinta
1	Tehdään näkyväksi keskuksen merkitystä palveluiden tuottajana	Some tykkäykset, asiakaspalautteet	Tehdään yhteistyötä SNK:n kanssa sekä muiden keskuksen kanssa. Julkaistaan yhteismainos nuorisotyön lehdessä. Näytetään yhdessä tapahtumassa X. Seurataan saatua palautetta. Seurataan somessa saatua palautetta tapahtumien järjestämisestä.	Keskuksen palvelut ovat näkyvämmät.	Keskus	Tempaus järjestetään xx.xx.20xx.		
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

		LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA					
5. TOIMINNAN JÄRJESTÄJÄN JA SEN VERKOSTON TUNNETTUUS JA VIESTINTÄ							
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (täyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)
1	Kehitetään asiakastuntemusta ja kodennettua asiakasviestintää	Seurataan tavoitteellisesti asiakasvirtoja Tehostetaan eri viestintäkanavien käyttöä	Seuranta palautelomakkeessa Seurataan sitoutuneita asiakasmääriä ja viestitään heitä uutiskirjein	Uusien asiakkaiden määrä/Palaaavat asiakkaat	Keskus	202x	Onnistumisen/epäonnistumisen vapaa pohdinta
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

		LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAJUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA						
6. TALOUS, HALLINTO JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUS (NUORISOTYÖN OSUUS)								
Nro	Tavoite	Tavoitteen saavuttamisen arviointimittarit	Keinot tavoitteet saavuttamiseksi	Tavoiteltavat tulokset	Vastuut, resurssit	Toteutus aikataulu	Toteutuneet tulokset (käyttö vasta toiminnan toteutuksen jälkeen)	Onnistumisen/epäonnistumisen vapaa pohdinta
1	Toiminta on pääosin nuorisotoimintaa (nuorisolaki 20\$, nuorisosaasetu 10\$)	Yli 80 % toiminnasta on nuorisotoimintaa: 1. Majoitusvuorokaudet nuoret 2. Majoitusvuorokaudet muut 3. Käyttöpäivät nuoret ja nuorisotoimijat 4. Käyttöpäivät muut  Määritellään nuorisokäyttöpäiville tarkke kriteeri xx.xx.20xx mennessä	Pidetään kirjaa arviointimittareista	Raportoidaan arviointimittarit	Keskus	202x		
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

HUOM! Toteutuksen jälkeä toimitettava erikseen kirjapitotiedot, jonka tulee olla järjestetty siten, että siitä käyvä tilmi nuorisotyön valtionavustuksella tuetun toiminnan kustannukset (Valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta 211/2017.)

## Sivu 7

LOMAKE TOIMINNAN VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMISESTA, ARVIOINNISTA JA TODENTAMISESTA			
<b>7. MUUT TOIMITETTAVAT TIEDOT TOIMINNAN TOTEUTUMISEN JÄLKEEN</b>			
<b>MUUT TOIMITETTAVAT TIEDOT TOIMINNAN TOTEUTUMISEN JÄLKEEN</b>			
	Alle 29-vuotiaat	Muut	Kaikki yhteensä
1. Toimintaa osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä ja nuorten osuus siitä	2 000	200	2200
2. Omaan ohjaukseen osallistuvien määrä	1 000	100	1100
3. Muun ohjauksen määrä	500	50	550
3. Majoitusvuorokausien määrä	1 000	200	1200
4. Toiminnan tuloksellisuus laskettuna toteutuneet nuorostoiminnan kustannukset per toiminnassa mukana ollut nuori	X €		