

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Eini Arponen

Tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuus TKI-projek- teissa: arviointi ja osoittaminen. Case Saimaan ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Eini Arponen

Tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuus TKI-projekteissa: arviointi ja osoittaminen.

Case Saimaan ammattikorkeakoulu, 84 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori, yliopettaja Heikki Sintonen, Saimaan ammattikorkeakoulu, vararehtori Henri Karppinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Työn tarkoituksena oli tutkia, kuinka ammattikorkeakoulu voi kehittää TKI-projektiansa tulosten ja vaikutusten osoittamista ja niiden esiin nostamista. Työ käsittelee vaikuttavuuden muodostumista kehitysprojekteissa ja metodeja näiden projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin. Työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka ammattikorkeakoulu toteuttajana voi hyödyntää arviointia vaikuttavuuden ja tulosten osoittamiseen TKI-projekteissa.

Työn sisältämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla projektityön ja projektiarvioinnin asiantuntijoilta sekä ammattikorkeakoulun kannalta relevanttien hankerahoittajien edustajilta. Näiden asiantuntijahaastatteluiden kautta muodostettiin ajankohtainen kuva kehitysprojektien arvioinnin elementeistä, haasteista ja käytänteistä sekä rahoittaja- että toteuttajanäkökulmasta. Työn tuloksena muodostettiin suositus Saimaan ammattikorkeakoulun malliksi arvioinnin prosessista, jolla tuetaan TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten esiin nostamista.

Työn tulokset korostavat arvioinnin prosessin merkitystä ja hyötyjä kaikissa projektin vaiheissa. Vaikuttavuuden arviointi ei ole vain projektin päättymisen liittyvä toimenpide, vaan koko projektin elinkaaren kattava prosessi. Kiinnostus vaikuttavuuden arvioinnin aihepiiriin ympärillä kytkeytyy tällä hetkellä vahvasti tavoitteellisuuteen. TKI-projektien vaikuttavuuden mallintaminen, vaikutusketjun logiikka ja tuloksellisuuden mittaamisen mallit kiinnostavat niin TKI-projektien rahoittajia kuin toteuttajia. Vaikuttavuuden näkökulman omaksuminen vaatiikin uutta ajattelua- ja toimintatapaa niin projektien toteuttajilta kuin rahoittajilta.

Asiasanat: TKI -projektit, vaikuttavuuden arviointi, vaikuttavuus, tulosmittarit

Abstract

Eini Arponen

Output, Outcome and Impact in R&D projects: evaluation and measurement.

Case Saimaa University of Applied Sciences, 84 pages, 1 Appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree in Business Administration

Master's Thesis 2019

Instructors: Heikki Sintonen, Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Henri Karppinen, Vice Rector, Saimaa University of Applied Sciences

The objective of the study was to examine how University of Applied Sciences can develop the demonstration of the impacts and results of R&D projects. The study explores how the impacts and results are formulated in R&D projects. In addition, the study investigates methods and tools for evaluating and measuring project impacts. The aim of the study is to increase the understanding of how UAS as a project executing actor can benefit from project evaluation methods when demonstrating the project results and impacts.

The data for this study was collected with thematic interviews of the project experts, project evaluation professionals, and the representatives of the funding institutions relevant to Saimaa UAS. On the basis of the received information the study draws a picture of the elements of the R&D evaluation process: its challenges and practices from the project finance and execution point of view. As a result, the study formulates a recommendation of evaluation process execution for Saimaa UAS to better demonstrate the results and impacts of R&D projects.

The results of the study show the importance of project evaluation in R&D projects at the all stages of the project. The process of impact evaluation does not apply only to the period after project interventions; it is a tool for the whole project lifecycle. Interest towards the topic of impact evaluation is at the moment strongly goal oriented. The impact modelling, project intervention logic and the methods to measure the results of the projects interest both actors executing projects as well as institutions financing R&D projects. Impact oriented thinking challenges both, the project executing actors, as well as financing institutions.

Keywords: R&D projects, impact evaluation, impact, performance measurement

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tarve ja tausta.....	7
1.2	Tavoite ja rajaukset.....	10
1.3	Tutkimuksessa käytetyt käsitteet.....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	16
2	Ammattikorkeakoulujen TKI -toiminta ja rahoitus.....	17
2.1	Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-organisaatio.....	22
2.2	Katsaus projektiarvioinnin toteutukseen.....	24
3	Vaikuttavuuden arviointi, mallintaminen ja mittaaminen.....	29
3.1	Arviointitutkimus.....	31
3.2	Vaikuttavuuden mallintaminen ja mittaaminen.....	34
3.3	Arvioinnin tarpeet ja motiivit.....	40
4	Suorituskyvyn mittaamisen rooli vaikutusketjussa.....	41
4.1	Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset.....	43
4.2	Suorituskykymittarit.....	46
4.3	Tasapainotettu mittaristo: malli ja soveltaminen julkisella sektorilla.....	47
5	Tutkimuksen toteutus.....	50
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	50
5.2	Aineiston kerääminen ja käsittely.....	52
5.3	Haastattelut.....	53
6	Tutkimustulokset.....	54
6.1	Kehitysprojektien onnistumisen arviointi.....	55
6.2	Arvioinnin prosessi ja menetelmät.....	58
6.3	Tulosmittarien hyödyntäminen kehitysprojekteissa.....	61
6.4	Arvioinnin rooli ja tuloksellisuus rahoittajan näkökulmasta.....	64
6.5	Tutkimustulosten yhteenveto.....	66
7	Johtopäätökset.....	70
7.1	Tutkimuskysymykset.....	70
7.2	Malli TKI-projektien vaikuttavuuden arviointiin.....	75
	Kuviot.....	78
	Kaaviot.....	78
	Taulukot.....	78
	Lähteet.....	79

Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelun runko
---------	-------------------------

1 Johdanto

Keskustelu yhteiskunnallisen kehitystyön vaikuttavuuden todentamisen ja todentamisesta syntyvän lisäarvon ympärillä käy kiivaana, mikäli ajankohtaisuuden mittarina käytetään aiheesta parin vuoden aikana kirjoitettujen artikkeleiden, blogien, julkaisujen sekä tarjottujen koulutusten määrää.

Kehitysprojekteihin, johon myös ammattikorkeakoulujen TKI-projektit lukeutuvat, liittyvä vaikuttavuuspuhe ei ole ilmiönä uusi. Puhe toiminnan, hankkeen tai päätöksen vaikuttavuudesta on kuitenkin viime aikoina saanut uusia sävyjä sekä kehitystyötä rahoittavien tahojen kuin työtä toteuttavien joukoissa. Vaikuttavuudelle vaaditaan perusteluita: kuinka todennetaan että tulos X on teon Y seurausta? Vaikuttavuuden käsite on suomen kielessä laeva ja tulkitsijan mukaan merkityksiä saava. 2010 -luvun vaikuttavuuskeskustelu pyrkii käsitteissään suurempaan tarkkuuteen ja vaikuttavuutta kuvataan usein vaikuttavuusketjun käsitteen avulla, jossa vaikuttavuutta edeltävät panos, tuotos ja vaikutus.

Mikä on kasvattanut kiinnostusta vaikuttavuuden todentamisen ja mallintamisen ympärillä? Vastaus riippuu siitä kenelle kysymys esitetään, mutta lyhyesti kyseessä on vaikuttavuuden todentamisesta saatava hyöty. Saavutettavia hyötyjä voivat olla esimerkiksi resurssitehokkuus, toiminnan uskottavuus, peruste rahoitukselle, peruste rahoituksen ohjaamiselle tai laadunvarmistus.

Syynä kehityksen taustalla voidaan nähdä muun muassa tulohajautusmallin voimistuminen julkisilla varoilla rahoitetussa toiminnassa sekä läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä korostava toimintakulttuuri. Tulohajautuksen näkökulmasta vaikuttavuuden ja tulosten todentaminen on tehokkuuden todentamista ja peruste rahoitukselle. Vaatimukseen toiminnan läpinäkyvyydestä on vastattu viestinnän lisäämisellä. Sekä rahoittajille että rahoitusta saaneille on tärkeää osoittaa, että niiden kanavoimat ja kuluttamat julkiset varat on käytetty tarkoituksen mukaisesti ja yhteistä hyvää edistävällä tavalla.

Ammattikorkeakoulun näkökulmasta aiheen tekee ajankohtaiseksi myös TKI-toiminnan ennakoitu painoarvon kasvu tulevina vuosina. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene on raportoinut ammattikorkeakoulujen rahoituksen volyymin tasaisesta kasvusta viime vuosina, joka itsessään kertoo toiminnan kasvusta.

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan merkittävänä rahoittajana toimiva Opetus- ja kulttuuriministeriö vahvistaa tulevalla, 2021 alkavalla rahoituskaudella TKI-toiminnan asemaa ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa. Ehdotus sisältää myös erillismaininnan tarpeesta kehittää TKI-toiminnan vaikuttavuuden erityispiirteet tunnistavia mittareita ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan arviointiin.

Kun vaikuttavuutta arvioidaan, kyse on tapahtuneen muutoksen todentamisesta mittaamalla. Tästä syystä käsittelen työssäni sekä tulostittamisen että vaikuttavuuden arvioinnin teemoja rinnakkain. Indikaattorit ja rahoittajalta saadut mittarit ovat kiinteä osa TKI-projektien hankehallintoa. Työssäni tarkoitukseni on ollut selvittää, voitaisiinko tavoitteisiin sidottuja tulostittareita käyttää tehokkaammin ja pidemmälle vietyinä osana projektin ohjausta ja tulosten osoittamisen evidenssin keruuta.

Vaikka vaikuttavuuskeskustelu käy aktiivisena, vaikuttaisi siltä, että sekä kehitysprojektien vaikuttavuuden arvioinnissa että tulosten osoittamisessa on vielä paljon tehtävää ja opittavaa. Asian tärkeys tunnistetaan ja tunnustetaan laajasti, mutta tämä ei vielä näy selkeästi käytännön tasolla. Aihepiiri tarjoaa paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, josta esimerkiksi ammattikorkeakoulu voi tehdä tulevaisuudessa merkittävän kilpailuedun rahoitus- sekä projektikumppanihakuja ajatellen.

Tässä työssäni tutkin TKI, eli tutkimus, kehitys ja innovaatioprojektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamista toteuttajan, eli ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Kuitenkin ymmärrys vaikuttavuusketjun logiikasta ja vaikuttavuutta tavoittelevan toiminnan suunnittelusta ei ole yksin toteuttajan vaan samaa vaaditaan myös rahoittajalta. Rahoitusinstanssien kriteerit tai vaatimukset eivät saisi keskittyä liiaksi tuotoksiin ja rahoittajan tulisi kannustaa rahoituksen hakijoita oman toiminnan arviointiin. Vain toimijoiden välisellä keskustelulla ja yhteistyöllä voidaan luoda aidosti edellytykset vaikuttavuuden todentamiselle.

1.1 Tutkimuksen tarve ja tausta

Alueellinen vaikuttavuus on yksi ammattikorkeakoulujen perustehtävistä (Ammattikorkeakoululaki, 2014, luku 1 § 4). Elinkeinoelämän tarpeista ja korkeakoulun strategisista linjauksista käsin toteutettavat tutkimus- kehitys ja innovaatiohankkeet (TKI) ovat koulutuksen ohella korkeakoulujen väline vaikuttaa aluekehitykseen sekä yritysten elinvoimaisuuteen. TKI -hankkeiden ja projektien merkitys osana ammattikorkeakoulun perustehtäviä on kasvanut viime vuosina ja tulee kasvamaan edelleen. Tämä kehityssuunta näkyy Saimaan ammattikorkeakoulun tulevaisuuden toiminnan painotuksissa Saimaan ja Lahden ammattikorkeakoulujen fuusion ja uuden, työelämäyhteistyötä ja innovaatioita korostavan ammattikorkeakoulun muodostumisen myötä (Saimaan ammattikorkeakoulu, 2018). TKI-toiminnan painoarvon korostuminen on havaittavissa myös Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin kaavailemien muutosten kautta, joka nostaisi TKI-toiminnan perusrahoitusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018, 33).

Tulevaisuuden kehityslinja vaikuttaisi olevan, että ammattikorkeakoulut profiloituvat tulevaisuudessa yhä vahvemmin elinkeinoelämän ja yritystoiminnan kehittäjinä, yliopistojen vastatessa kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimuksesta. OKM määrittää kansallisesti ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin, jonka sisältämien indikaattorien ja tulostavoitteiden avulla valtio rahoittaa ja ohjaa korkeakouluja. Ehdotuksessaan yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi vuodesta 2021 alkaen, OKM:n työryhmä esittää prosenttiyksikön nostoa ammattikorkeakoulujen ulkopuolisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitusosuuteen. Rahoitusosuus on 8% kaudella 2017 – 2020. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018, 33.) Ammattikorkeakoulujen kotimaisesta ja ulkomaisesta rahoituksesta koostuvan ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä oli 2018 yhteensä 106 003 495 euroa (Vipunen). Työryhmä näkee tämän kannustimena siihen, että ammattikorkeakoulut lähtevät laajentamaan rahoituspohjaansa sekä vahvistavat yhteistyötään korkeakoulun ulkopuolisten toimijoiden kanssa. TKI-rahoitusindikaattorin vahvistamisen toivotaan kasvattavan ammattikorkeakoulujen roolia aluevaikuttajina sekä vahvistavan yhteiskuntamme TKI-intensiivisyyttä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018, 32 – 33.)

Tuloksilla johtaminen ja kustannustehokkuuteen pyrkiminen ovat koko julkisen sektorin kattava kehityssuunta. Rahoitusta on ryhdytty ohjaamaan enenevässä määrin tulosperusteisesti, kun ennen mallina toimi kiinteä perusrahoitus toiminnalle. Samalla esimerkiksi korkeakouluja kannustetaan valtion taholta rahoituspohjan laajentamiseen, eli ulkopuolisen rahoituksen hankintaan. Ulkopuolisella rahoituksella viitataan TKI-projekteissa ammattikorkeakoulun keräämään rahoitukseen kansallisilta tai kansainvälisiltä rahoitusohjelmilta, yrityksiltä, rahastoilta ja säätiöiltä tai muilta julkisen sektorin lähteiltä (kunnat, ministeriöt). Korkeakoulujen rahoituksessa opetukseen ohjatun kiinteän perusrahoituksen määrän voidaan ennakoida pienenevän tulevaisuudessa, mikäli kehitystä arvioidaan aiemmin mainitun OKM:n työryhmän tekemän uuden rahoitusmalli 2021 esityksen kautta. Ammattikorkeakoulujen opetukseen kytkeytyvien indikaattorien painoarvo laskisi uudessa mallissa 79 prosentista (Opetus- ja kulttuuriministeriö a) 76 prosenttiin (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018, 18).

Ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa varten hankkima ulkopuolinen rahoitus puolestaan kasvoi vuonna 2017 vuoteen 2016 verrattuna 25 prosenttia. ja hankkeisiin osallistuvien kumppanien määrä 50 prosenttia (Arene, 2018). Yksityisen rahoituksen kasvaessa, korostuu myös vaatimus tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamisessa. Tämä kehitys on nähtävissä myös aluetasolla Saimaan ammattikorkeakoulua koskevissa tulevaisuuden strategialinjauksissa. Saimaan ja Lahden ammattikorkeakoulujen fuusion myötä on visiona muodostaa vahva työ- ja elinkeinoelämän innovaatiokorkeakoulu osaksi LUT-konsernia (Saimaan ammattikorkeakoulu, 2018).

Rahoittajat ovat entistä kiinnostuneempia tietämään ja todentamaan, mitä vaikutuksia ja tuloksia niiden rahoittamilla kehitys- ja muutoshankkeilla on. Toiminnan aikaansaamien tulosten eksaktimpi osoittaminen tarkoittaa niiden todentamista mittareihin pohjautuvan tiedon avulla sekä tulosten dokumentointia ja kykyä kommunikoida tuloksista. Kun tarkastellaan TKI-toiminnan viitekehyksessä toteutettavien projektien onnistuneisuutta, onkin aivan ensimmäisenä otettava kantaa siihen, kuka tai mikä taho määrittää onnistumisen kriteerit ja kenen näkökulmasta tuloksellisuutta mitataan.

Julkisen toimijan toteuttaman hanke- ja projektityön arviointia on perinteisesti lähestytty vaikuttavuuden arvioinnin metodein ja käsittein. Vaikuttavuus on käsite, joka ei määrittele toiminnan sisäistä tehokkuutta vaan ulkoista suorituskyykyä. Vaikuttavuus voidaan näin määritellä kyvyksi saavuttaa asetettu tavoite. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää, Vuolle, 2010, 83.) Arviointitutkimuksen viitekehukseen liittyy vahvasti syy-seuraussuhteiden todentaminen ja osoittaminen. Daehler-Larsen määrittelee vaikuttavuuden arvioinnin keskeisimmäksi kysymykseksi, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä? (2005, 7.) Vaikuttavuutta on 2010 -luvulla ryhdytty hahmottamaan ja kuvaamaan vaikutusketjujen logiikan kautta, jonka malli auttaa hahmottamaan elementit, joista yhteiskunnallinen vaikuttavuus rakentuu sekä näiden väliset suhteet (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri, Tykkyläinen, 2018, 5, Suopajarvi, 2013, 10).

Pohjan ja edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle ja tulosten aikaan saamiselle kehitysprojektissa luovat organisaation sisäiset prosessit. Vaikuttavuus ja tulokset eivät synny tyhjästä, vaan niiden edellytyksenä ovat toimintaan oikein kohdistetut resurssit sekä toimenpiteiden kytkeminen kokonaistavoitteisiin. Jotta ammattikorkeakoulut voivat kehittää TKI-toimintansa vaikuttavuutta sekä tuloksellisuutta, niiden on kehitysprojekteissaan kiinnitettävä huomiota niin kutsuttuun vaikuttavuusketjun logiikkaan (Aistrich, 2014), jossa vaikuttavuuden tavoitetta edeltävät panos, tuotos sekä tulos. Vaikuttavuusketjun logiikassa korostuvat systemaattisuus, toimenpiteiden ja resurssien kytkeminen tavoitteisiin sekä koko projektin kattava monitorointi arvioinnin ja ohjauksen tarpeisiin.

Arviointille voidaan projektissa määrittää useita tehtäviä, joista yksi tärkeimmistä on arvioinnin projektia ohjaava rooli. Vaikuttavuusketjun logiikkaa mukaillen voidaan sanoa, että hyvin suunniteltu arvioinnin prosessi on suoraan yhteydessä Lönnqvistin et al. (2010, 83) kuvaamaan ulkoiseen suorituskyykyyn. Parhaassa tapauksessa arvioinnin prosessi muodostuu projektia ohjaavaksi työkaluksi, joka ketjuttaa yksittäiset teot ja resurssit asetettuja tavoitteita toteuttavaksi kokonaisuudeksi. Projektiarviointi hyödyntää monitorointi- ja tiedonkeruufunktiossaan

osittain suorituskyvyn mittaamisen työkaluja. Laadullisen ja määrällisen mittauksen työkalut mahdollistavat projektin aikaisen ohjauksen kohti tavoitteiden saavuttamista sekä materiaalin arvioinnin toteuttamiseksi projektin päätyttyä.

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta elää kokonaisuudessaan muutos ja kehitysvaihetta ja toiminnan tulevaisuuden mahdollisuudet kiinnostavat toimijoita niin alueellisella kuin valtakunnallisella tasolla. Tämä tekee ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi tarkastella, kuinka ammattikorkeakoulut todentavat, osoittavat ja hyödyntävät TKI-hankkeiden ja projektien lopputuloksia, vaikutuksia ja mahdollista vaikuttavuutta projektin päätyttyä. Kiinnostava on myös kysymys siitä, mitä mahdollisuuksia parempi lopputulosten dokumentointi ja kommunikointi avaa ammattikorkeakoulun, rahoittajan, projektikumppanin tai projektin asiakkaan (kohderyhmän) näkökulmasta.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Työni lähtökohtana on Saimaan ammattikorkeakoulusta TKI-organisaatiosta esiin noussut tarve osoittaa kattavammin TKI-projektien vaikutukset, tuloksellisuus ja vaikuttavuus ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Työn toimeksiantajana ja tilaajana toimii Saimaan ammattikorkeakoulun vararehtori Henri Karppinen.

Vaikuttavuuden ja tulosten osoittamisen lähtökohtana on ammattikorkeakoulun hyöty prosessin kehittämisestä rahoittajia, potentiaalisia projektikumppaneita ja projektien asiakkaita ajatellen. Työlläni pyrin selvittämään, millainen lähestymistapa projektien arviointiin ja tulosten osoittamiseen toimii parhaiten opinnäytetyön toimeksiantajan kontekstissa ja toimeksiantajan tarpeeseen. Työni tavoitteena on muodostaa suositus, kuinka Saimaan ammattikorkeakoulu voi kehittää TKI -projektiensa vaikuttavuuden arviointia ja sitä kautta tulosten osoittamista projektien aikana ja niiden päätyttyä.

Tuloksellisuus ja aikaan saatujen vaikutusten osoittaminen ovat tärkeässä asemassa ennen kaikkea projektirahoituksen näkökulmasta. Kyse on kilpailukyvystä, mutta ei samassa mielessä kuin kaupallisilla toimijoilla. Tavoitteena ei ole tehokkuuden lisääminen, eli tulosten aikaan saaminen mahdollisimman pienillä resursseilla ja tätä kautta voiton tuottaminen. Kilpailukykyä, tuloksellisuutta ja näiden

todentamista tarvitaan sen sijaan TKI -projektien rahoituksen haussa, jossa samasta rahoituksesta kilpaillaan muiden korkeakoulujen kanssa. Tuloksellisuu-
della sekä sen todentamisella on merkitystä myös haluttujen hankepartnereiden
haussa – todentamisen avulla ammattikorkeakoulun on mahdollista kasvattaa ve-
tovoimaansa hanketoteuttajana ja kumppanina.

Työni lopputuloksena muodostan suosituksen, kuinka TKI projektitoiminnan arvi-
ointia tulisi toteuttaa, jotta prosessilla tuettaisiin ja parannettaisiin vaikuttavuuden
ja tulosten osoittamista.

Työlläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka TKI- projektien vaikuttavuutta ja tuloksia tulisi arvioida ammattikor-
keakoulussa?
- Voidaanko tulosmittareilla parantaa ammattikorkeakoulun TKI-projektien
vaikuttavuuden ja tulosten arviointia?

TKI-projektien tulosten ja vaikuttavuuden arviointia voidaan lähestyä monin eri
menetelmin ja monesta eri näkökulmasta. Työlläni pyrin löytämään vastauksen
siihen, mikä on toimivin malli Saimaan ammattikorkeakoulun toiminnan lähtökoh-
dista.

Kytken työssäni arvioinnin teemaan tulosmittarien käytön mahdollisuudet arvioin-
nin prosessissa. Työn tavoitteena ei ole parantaa hankkeiden tai projektien suo-
rituskykyä (tehokkuutta) vaan tutkia, kuinka TKI-projektien ulkoista suorituskyy-
kyä, eli tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, voidaan kehittää mittaamisen avulla. Mittaa-
misen mahdollisuuksia tarkastellaan arviointia ja tulosten osoittamista varten tar-
vittavan tiedontuotanto funktion näkökulmasta.

Työssäni en tutki Saimaan ammattikorkeakoulun TKI -toimintaa kokonaisuudes-
saan, vaan ainoastaan sen sisällä toteutettavia yksittäisiä hankkeita ja projekteja.
Työn tuloksena syntyvä suositus tehdään TKI -toimialajohdon sekä projektijoh-
don käyttöön. Vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnin perspektiivi on pro-
jektin kesto sekä tilanne välittömästi projektin päättymisen jälkeen. Suositus ei
sisällä konkreettisia työkaluja vaan prosessimallin arviointiprosessin toteuttami-
seen ja tulosten mittaamiseen.

Käsitykseni ammattikorkeakoulun TKI-projektitoiminnan lähtötason arvioinnin tilasta perustuvat kolmen opinnäytteen kirjoitushetkellä käynnissä olleen hankkeen projektidokumentaation tietoihin, joihin tutustuin työtäni varten syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana:

- RESELL – mobiilipalvelun kaupallistaminen Euroopan markkinoille
- SLIPPS – Sharing Learning from Practice to Improve Patient Safety
- REIMA – Rohkeutta ja elinvoimaa innovaatioista maaseudulle

Hankkeet edustavat näytettä Saimaan ammattikorkeakoulun hankkeista ja ovat kaikki eri rahoituskanavien rahoittamia. Esittelen hankkeet ja niiden arvioinnin prosessia lyhyesti luvussa 2.2.

1.3 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet

Työni keskeisiä käsitteitä ovat vaikuttavuus, vaikutus, vaikuttavuuden arviointi, suorituskky sekä mittari. Sisällytän käsitteisiin myös projektin määritelmän ja kuvaan projektimaisen toiminnan tunnuspiirteet.

Vaikuttavuus, vaikutus

Käsitteitä vaikuttavuus tai vaikutus käytetään yhdessä ja erikseen kuvaamaan toiminnalla aikaan saatua muutosta tai tuloksia. Käsitteet eivät kuitenkaan ole synonyymejä vaan eroavat toisistaan niin aikaperspektiivin kuin käsitteen laajuudenkin suhteen. Vaikuttavuus ja vaikutukset kohdistuvat aina toimijan ulkopuolelle ja kuvaavat ulkoista toimintaa, eivät toimijan sisäistä tehokkuutta (Lönnqvist et al., 2010, 83). Muutoksen lisäksi toiminnalla voidaan tavoitella myös olemassa olevan tilan säilyttämistä (Paasio, 2003, 108).

Vaikuttavuudesta ei ole olemassa yhtä yhteistä määritelmää ja yleisesti kirjallisuudessa on todettu käsitteen monitahoisuus (muun muassa Aistricht, 2014, Heliskoski et al., 2018, 5, Rajavaara, 2007, 171). Kuitenkin voidaan määritellä, että vaikuttavuudella tarkoitetaan vaikutusta pitkäkestoisempia ja laajempia tuloksia ja muutoksia, jotka säteilevät laajemmin yhteisön tai yhteiskunnan tasolla (Rajavaara, 2006, 33, Suopajarvi, 2013, 12, Kuitunen & Hyytinen, 2004, 21). Vaikutuksella viitataan konkreettiseen muutokseen ihmisissä tai rakenteissa (Heliskoski et al., 2018, 5). Vakkuri ja Meklin (2001, 45) määrittelevät vaikutuksen projektilla

tai muulla sosiaalisella interventiolla aikaan saaduksi positiiviseksi tai negatiiviseksi muutokseksi (Suopajarvi, 2013, 11). Vaikutuksia voidaan luokitella eri tavoin: ne voivat olla tavoiteltuja tai odottamattomia, tavoitteiden mukaisia tai tavoitteiden ulkopuolisia, tuottavia tai haitallisia. (Lähteenmäki-Smith, Hyytinen, Kuntinlahti, Konttinen, 2006, 35.). Tässä työssä vaikuttavuuden käsitteellä kuvataan yksilö tai yksikkötasoa laajempaa, ympäröivään yhteisöön tai yhteiskuntaan ulottuvaa muutosta. Rinnastan vaikutuksen käsitteen työssäni tuloksen käsitteeseen, jolla kuvataan välittömästi tai lyhyen ajan sisällä todennettavissa olevia intervention aikaan saamia muutoksia halutussa kohteessa.

Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arvioinnin juuret ovat yhteiskuntatieteissä. Arviointi perustuu alun perin yhteiskuntatieteiden menetelmiin ja rakentuu yhteiskuntatieteiden käsitteiden varaan ja arvioinnin tavoitteena on olla avuksi sosiaalipolitiikan kehitystyössä ja sosiaalisten ongelmien ratkaisussa. (Rajavaara, 2006, 18-19.) Vaikuttavuuden arvioinnin alkuperäinen käyttötarkoitus on ollut julkisen sektorin toiminnan arviointi sekä tehostaminen. Tästä lähtökohdasta arvioinnin käyttö on levinnyt myös hankkeiden ja projektien vaikuttavuuden arviointiin.

Vaikuttavuuden arvioinnin (samoin kuin vaikuttavuuden) käsite on moniulotteinen ja osittain suomen kielen käsitteenä jäsentymätön. Vaikuttavuuden arviointia on toimintana kuvattu monista eri näkökulmista ja määritelmään ovat vaikuttaneet myös eri aikakausien tulkinnat. Rajavaara toteaa vaikuttavuuskäsitteiden olevan sopimuksen varaisia, hyvin kontekstisidonnaisia sekä historiallisesti muuttuvia (2006,13). Yleisesti kirjallisuudessa hyväksyty näkemys kuitenkin on, että arvioinnin lähtökohta on arvottaminen (Anttila, 2007, Robson, 2001). Arvioinnin perustana toimivat ennalta määritellyt kriteerit, joihin vertaamalla voidaan todeta arvioitavan kohteen hyödyllisyys tai arvottomuus, hyvyys tai huonous. (Meklin, 2001, 111.)

Pattonia (1997) mukaillen Paasio esittää, että *arviointi on systemaattista informaation keräämistä toiminnan toteutuksesta, luonteesta ja vaikutuksista, jotta toiminnan arvo voidaan määritellä, sen vaikuttavuutta voidaan parantaa tai, jotta saadaan tietoa päätöksen tekoon tulevaisuuden ratkaisuja varten.* (2003, 4.)

Arvioinnin toteuttamisen tyypillinen työkalu ovat erilaiset subjektiiviset tiedonlähteet (haastattelut kyselyt, palautteet), kun puolestaan mittaamisessa hyödynnetään erilaisia numeerisesti ilmaistavissa olevia (objektiivisia) tunnuslukuja tai informaatiota. (Lönngqvist et al., 2010, 118.)

Suorituskyky

Suorituskyvyllä tarkoitetaan yleisesti organisaation kykyä tuottaa tietyissä olosuhteissa paras mahdollinen hyöty omistajilleen ja täyttää sidosryhmien tarpeet (Hannula, Lönngqvist, 2002, 45). Institute of Industrial Engineers (1990) on määritellyt suorituskyvyn ominaisuudeksi, joka kuvaa organisaation kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet (Lönngqvist et al. 2010, 84). Toiminnan odotetaan vastaavan ennalta määritellyn kohderyhmän (asiakkaat, omistajat, sidosryhmät) tarpeisiin ja odotuksiin. Suorituskyvyllä viitataan usein myös tehokkuuteen, eli organisaation kykyyn tuottavaa olosuhteisiin ja organisaation resursseihin nähden paras mahdollinen lopputulos. (Neely, 1998, 5.)

Venkatraman sekä Ramanujam jaottelevat suorituskyvyn kolmeen kategoriaan: taloudellinen suorituskyky, organisaation suorituskyky sekä organisaation tehokkuus. Kategoriat kattavat sekä suorituskyvyn taloudelliset että ei-taloudelliset indikaattorit. (Ukko, 2009, 4.) Suorituskyvyn käsitettä voidaan pitää eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä kuvaamaan kaikkia organisaation toiminnan menestyskijöitä ja menestykseen vaikuttavia osa-alueita. (Lönngqvist et al. 2010, 84.) Suorituskykyä määritellään ja arvioidaan erilaisten mittaristojen ja viitekehysten avulla (Ukko, 2009, 4).

Suorituskyvyn määritelmää voidaan tarkastella joko edellä kuvattuna kyvykkyytenä saavuttaa tavoitteet ja vastata tarpeisiin, mutta myös suorituskeskeisesti tarkastellen tehtyjen suoritteiden onnistumista ja tuloksia mittaamisen keinoin (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen, Tenhunen, 2007, 3). Tässä työssä käsitettä suorituskyky käytetään tulosperusteisesta näkökulmasta ja sillä viitataan organisaation tai toimijan kykyyn saavuttaa asetetut tavoitteet ja arvioimaan tulosten ja suoritteiden saavuttamista.

Mittari

Mittari on nimitys organisaation täsmällisesti määrittelemälle menetelmälle, jonka avulla mitataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo on mittauskohteen näkökulmasta keskeisten mittarien kokonaisuus (Lönnqvist, Mettänen, 2003, 31). Neely et al. (1995) on määritellyt suorituskyvyn mittaamisen prosessiksi, jossa kvantifioidaan jotakin (toimintaa), joka johtaa suoritukseen sekä suoritusten tehokkuuden ja vaikuttavuuden kvantifiointia (Choong, 2013, 105).

Mittareilla ei kerätä tietoa pelkästään rahapohjaista tietoa, vaan niillä kerätään tietoa myös organisaation toiminnallisista osa-alueista. Mittaamisen kohteet valitaan organisaation tunnistamiin kriittisiin menestystekijöihin pohjaten. Kriittiset menestystekijät ovat niitä toiminnan osa-alueita, joilla on saavutettava korkea suoritustaso menestyksen varmistamiseksi. (Neilimo, Uusi-Rauva, 2001, 269.)

Mittaristomalleja ja viitekehyksiä suorituskyvyn mittaamiseen on useita. Yksi tunnetuimmista on Kaplan & Nortonin tasapainotetun mittariston malli, joka huomioi taloudellisten mittarien lisäksi mitattavina osa-alueina asiakasnäkökulman, organisaation sisäiset prosessit sekä organisaation oppimisen. Viitekehyksen perusajatus on mittarien johtaminen ja kytkentä organisaation strategiaan. (Kaplan, Norton 1996, 18.)

Projekti

Käytän työssäni termiä projekti kuvaamaan sekä projekti- että hanketyötä. Molemmilla käsitteillä kuvataan projektimaisesti toteutettua työtä, jonka tarkoituksena on uuden kehittämisen tai muutoksen aikaan saaminen.

Projekti on väli- ja määräaikainen yritys tai ponnistus uuden, uniikin tuotteen, palvelun tai lopputuloksen luomiseksi. Projektin tavoitteet saavutetaan tuottamalla lopputuloksia, jotka voivat olla tuotteita, palveluita, lopputuloksia (kuten selvitys tai suunnitelma) tai näiden yhdistelmiä. (Project Management Institute, 2017, 4.).

Projekteja toteutetaan kaikilla organisaatiotasoilla. Projektin toteutuksesta voi vastata yksi henkilö tai ryhmä tai useita ryhmiä useista organisaatioista. Projektien kesto voi vaihdella kuukausista vuosiin. Projekti voidaan katsoa päättyneeksi, kun yksi tai useampi seuraavista määreistä täyttyy:

- projektin tavoitteet on saavutettu
- todetaan että tavoitteita ei pystytä saavuttamaan
- projektin rahoitus päättyy
- projektin tarve on hävinnyt tai lakannut olemasta
- inhimilliset tai fyysiset resurssit eivät enää ole saatavilla tai
- projekti päättyy lainsäädännöllisistä syistä johtuen.

(Project Management Institute, 2017, 4 – 5.)

Silfverberg määrittelee projektin *selkeästi määritellyksi ja aikataulutetuksi tehtäväkokonaisuudeksi, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien (panosten) avulla* (2007,9).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aluksi kuvaan luvussa kaksi yleisesti ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan muotoja ja sen rahoituksen muodostumista valtakunnallisesti. Tarkennan aihetta esittelemällä TKI-toimintaa Saimaan ammattikorkeakoulussa toiminnan volyymeja ja TKI-organisaation rakennetta avaamalla. Lisäksi arvioin lyhyesti Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektien arvioinnin prosessin nykytilaa kolmen projektin hankedokumenttien kautta.

Työni tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ovat vaikuttavuuden arviointitutkimuksen (impact evaluation) sekä suorituskyvyn mittaamisen (performance measurement) viitekehykset, jotka esittelen luvuissa kolme ja neljä. Viitekehykset kytkeytyvät toisiinsa vaikuttavuusketjun logiikan kautta sekä työni tavoitteiden asettamassa. Luvussa kolme esittelen ensin arviointitutkimuksen taustaa, tavoitteita, menetelmiä ja arvioinnin toteuttamisen motiiveja. Luvussa neljä käsittelen toiminnan suorituskyvyn mittaamista ja tulosten ja suoritteiden mittaamisen roolia vaikuttavuuden arvioinnissa, mittarien ja mittaristojen rakentumista ja mittaamisen funktioita. Luvut kolme ja neljä muodostavat tutkimuksen teoreettisen kehyksen.

Syvännän ja laajennan tutkimuksen näkökulmaa työn empiiristä osuutta käsittelevissä luvuissa viisi ja kuusi. Työtäni varten toteuttamani empiirisen tiedon keruu toteutettiin teemallisten asiantuntijahaastatteluiden avulla, joita peilaan teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys ja haastatteluiden kautta

saatu materiaali muodostavat pohjan työni lopputuloksena muodostamalleni suositukselle projektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamiseen.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen ja käyttämäni tutkimusmenetelmät, tiedonkeruun sekä hankitun aineiston käsittelyn menetelmät. Kuudennessa luvussa esittelen tutkimustulokset ja peilaan tutkimuksesta saatuja tuloksia lukujen kolme ja neljä teoreettista taustaa vasten. Seitsemännessä luvussa käyn läpi tutkimuksen johtopäätökset sekä vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Seitsemäs luku pitää sisällään myös suosituksen Saimaan ammattikorkeakoululle TKI-projektien vaikuttavuuden arviointiin ja tulosten osoittamiseen.

2 Ammattikorkeakoulujen TKI -toiminta ja rahoitus

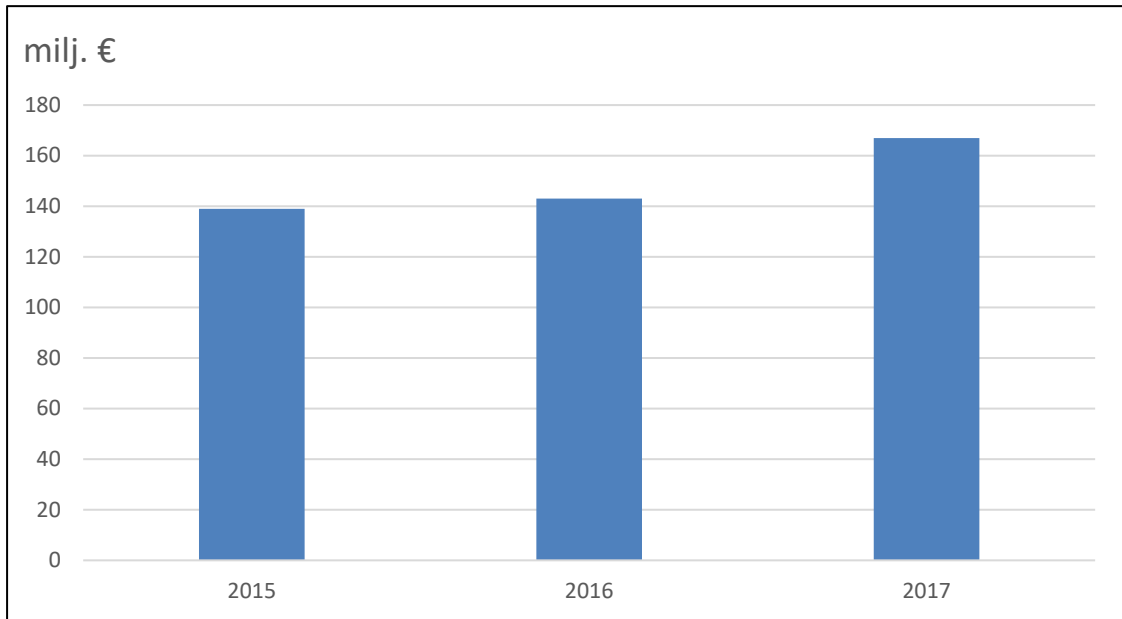
Ammattikorkeakoulujen tehtäväksi on koulutuksen ohella määritelty korkeakouluopetusta palvelevan sekä työelämää ja aluekehitystä edistävän tutkimus-, kehittämis-, innovaatio ja taiteellinen toiminta (Ammattikorkeakoululaki, 2014, luku 1 § 4). Tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminta (TKI) on monimuotoinen toimintakokonaisuus, joka koostuu suurimmaksi osaksi yhdessä yritysten, työelämän, muiden korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, kehitysorganisaatioiden ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa toteutetusta hanketoiminnasta. Vuonna 2017 ammattikorkeakouluilla oli valtakunnallisesti TKI -toiminnassaan yli 13 000 yhteistyökumppania, joista yli puolet oli yrityksiä. (Arene, 2019, 3.)

TKI-toiminnan lähtökohtana ovat työelämän, rahoittajien ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Toiminnalla tuotettujen tulosten ja tietojen tulisi olla suoraan hyödynnettävissä joko koulutuksessa tai sovellettavissa työelämän tarpeisiin. Tämä on perustavanlaatuisen ero ammattikorkeakoulujen soveltavan ja yliopistojen harjoittaman tieteellisen tutkimuksen välillä. (Kajaste, 2019, 5.)

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoitus on osa ammattikorkeakoulujen perusrahoitusta. TKI-toiminnan rahoitus koostuu ulkopuolisesta rahoituksesta sekä ammattikorkeakoulujen omasta rahoituksesta, josta merkittävä osa kateetaan OKM:ltä saadulla perusrahoituksella. Eduskunta päättää vuosittain valtion budjetin yhteydessä ammattikorkeakouluille sekä yliopistoille kohdennettavan

perusrahoituksen määrän, jonka jakamisesta vastaa OKM voimassa olevan rahoitusmallin mukaisesti (Opetus- ja kulttuuriministeriö). Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnalleen OKM:ltä saadussa perusrahoituksessa ja rahoitusmallin indikaattoreissa painottuvat määrälliset tulokset. OKM:n ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan perusrahoituksessa huomioidaan korkeakoulujen ulkopuolisen TKI-toiminnan rahoituksen määrä euroissa, suoritettujen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen lukumäärä sekä ammattikorkeakoulun henkilökunnan tekemien julkaisujen kappalemäärä. OKM:n ehdotuksessa ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2021 alkaen näiden indikaattorien osuudet ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa ovat: ulkopuolinen TKI-toiminnan rahoitus 9 prosenttia, YAMK -tutkinnot 5 prosenttia ja ammattikorkeakoulujen julkaisut 2 prosenttia, rahoitus TKI-toiminnalle yhteensä on 16 prosenttia. Rahoitusmallin TKI-toiminnan indikaattoreita (ulkopuolinen rahoitus, YAMK-tutkinnot ja julkaisut) ei arvioida laadullisesti vaan indikaattorien volyymeja (tuloksia) verrataan ammattikorkeakoulujen kesken, jonka pohjalta kunkin ammattikorkeakoulun rahoitusosuus OKM:ltä määräytyy.

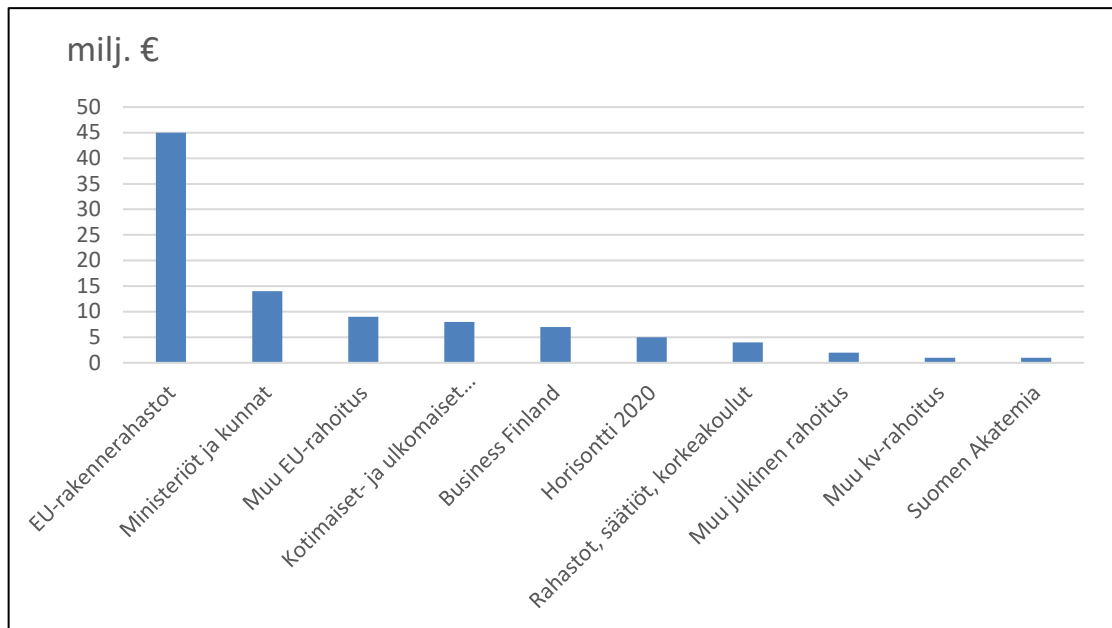
TKI-toiminnan rahoituksesta puhuttaessa julkinen keskustelu ja mielenkiinto suuntautuvat yhä enenevässä määrin ulkoisen rahoituksen osuuteen TKI-hanke-toiminnassa. Uusi rahoitusmalli vahvistaisi TKI-toiminnan rahoituksen osuutta ammattikorkeakoulujen perusrahoituksessa ja nousisi hiukan 2017 – 2020 rahoitusmalliin verrattuna, jossa TKI-toiminnan perusrahoituksen osuus on indikaattorit yhteenlaskettuna 15 prosenttia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018, 32 - 33.) Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen arvion mukaan TKI-toiminta muodostaa noin 18 prosenttia ammattikorkeakoulujen yhteenlasketusta liikevaihdosta (Arene, 2019, 5). Kuten seuraavalla sivulla oleva Tilastokeskuksen kaavio 1 osoittaa, TKI-toiminnan rahoituksellinen volyyymi ammattikorkeakoulujen toiminnasta on kasvanut viime vuosina voimakkaasti.



Kaavio 1. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoitus euroina ja sen muutokset vuosina 2015 – 2017. Tilastokeskus.

(Arene, 2019, 5.)

Kuten OKM:n esityksestä ammattikorkeakoulujen uudeksi rahoitusmalliksi voidaan havaita, ammattikorkeakouluja kannustetaan tulevaisuudessa ulkopuolisen rahoituksen hankintaan TKI-toiminnan rahoittamiseksi. OKM:n perusrahoituksen osalta ammattikorkeakoulut kilpailevat keskenään – rahoitus jaetaan vertailemalla ammattikorkeakoulujen tuloksia suhteessa toisiin ammattikorkeakouluihin ja näin määräytyy ammattikorkeakoulujen suhteellinen osuus 16 prosenttia TKI-rahoitus kokonaisuudesta. Ulkopuolisesta TKI-rahoituksesta ammattikorkeakoulut kilpailevat myös muiden korkeakoulujen ja tutkimus- ja kehitystyötä tekevien toimijoiden kanssa. Valtakunnallisesti suurin osa ulkopuolisesta TKI-rahoituksesta (60 prosenttia) tulee Euroopan Unionilta ja sen rahoituskanavien kautta. TKI-toimintaa rahoittavat OKM:n lisäksi muut ministeriöt ja julkiset rahoittajat, yritykset, säätiöt ja rahastot. TKI-toiminnan rahoituksen muodostumista vuonna 2017 rahoituslähteittäin on kuvattu seuraavalla sivulla kaaviossa 2.

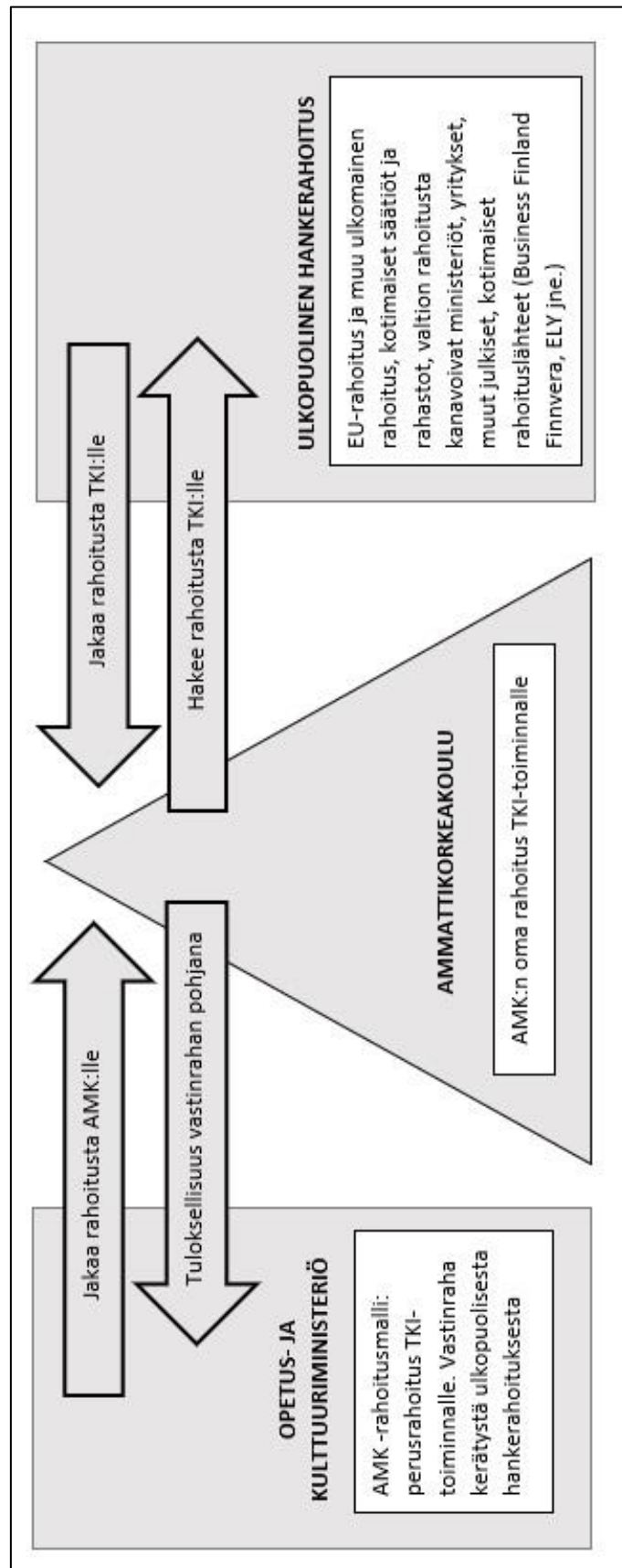


Kaavio 2. Ammattikorkeakoulujen saama ulkopuolinen TKI-rahoitus rahoituslähteittäin 2017 (M €)

(Arene, 2019, 7.)

Kaaviosta 2 voidaan havaita, että ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoituksen rahamäärällisesti mitattuna ylivoimaisesti merkittävin rahoituslähde ovat EU-rakennerahasto-ohjelmat. Suomi saa EU:lta tukea kahdesta rahastosta: Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) sekä Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) (Rakennerahastot.fi, 2019).

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan puitteissa tehdyn hanke- ja projektitoiminnan kokonaisvaikuttavuuden, vaikutusten ja tulosten osoittaminen ovat merkittävässä roolissa sekä perusrahoituksen että ulkopuolisen hankerahoituksen näkökulmasta. Jotta ammattikorkeakoulu menestyy kilpailussa perusrahoituksesta, sen on pärjättävä OKM:n rahoitusmallin indikaattorien mittapuulla suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin. Ulkopuolisen hankerahoituksen saannin kannalta olennaista on TKI-hanketoiminnan vaikuttavuuden ja uskottavuuden osoittaminen. Tässä avainroolissa ovat hankkeiden vaikutusten ja tulosten dokumentointi ja osoittaminen laadullisin sekä määrällisin mittarein. Ammattikorkeakoulujen TKI-hanketoiminnan rahoituksen muodostuminen ja toiminnan kytkökset rahoituskanaviin on kuvattu seuraavalla sivulla kuviossa 1.



Kuvio 1. Ammattikorkeakoulujen TKI -hanketoiminnan rahoituksen muodostuminen

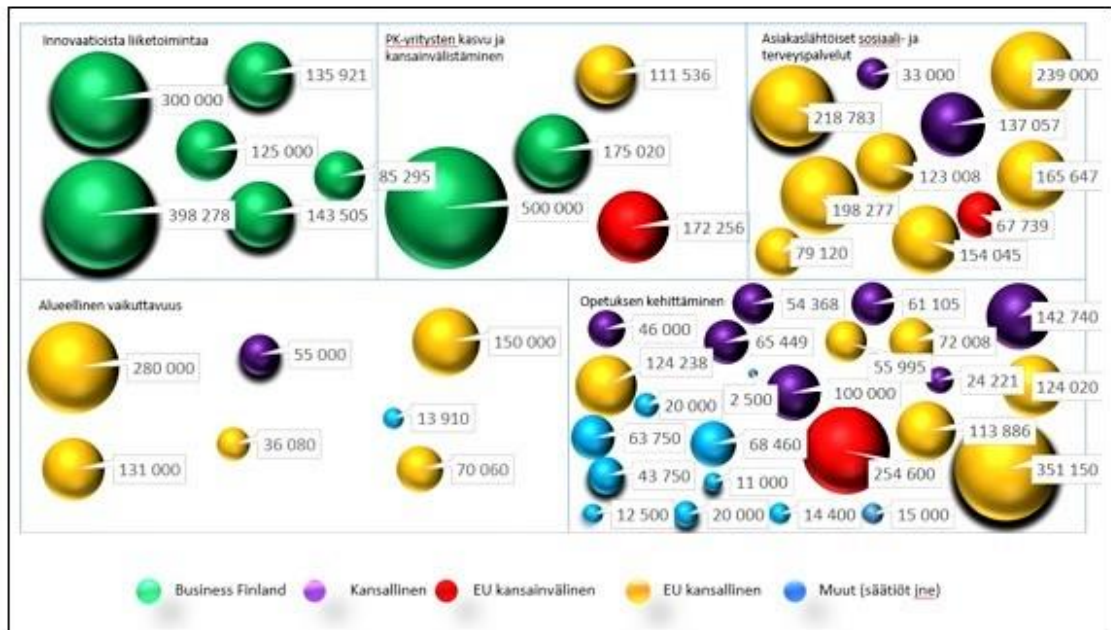
Kuviosta voidaan havaita ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoituksen lähteet sekä rahoittajat. Vain osa TKI-toiminnan rahoituksesta tulee ammattikorkeakoulun omasta perusrahoituksesta ja suuri osa niin sanotusta ulkopuolisesta rahoituksesta (Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektien rahoitusta käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 2.1). Opetus- ja kulttuuriministeriö on TKI-toiminnalle myöntämänsä perusrahoituksen kautta rahoittajana merkittävässä roolissa. OKM:ltä saatu rahoitus tulee ammattikorkeakoululle automaattisesti rahoitusmallin kriteerien mukaisesti, mutta ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa ammattikorkeakoulun on oltava itse aktiivinen rahoituksen hakija.

2.1 Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-organisaatio

Ammattikorkeakoulut toteuttavat TKI-toimintaa omien strategisten painoalojensa mukaisesti. Saimaan ammattikorkeakoulu on määritellyt strategisiksi painoaloikseen vuosille 2016 - 2020 kolme eri teemaa:

- innovaatioista liiketoimintaa
- pk-yritysten kasvu ja kansainvälistyminen
- asiakaslähtöiset sosiaali- ja terveystalvelut

Näiden painoalojen lisäksi erityisprofiiliksi on määritelty Venäjä -osaaminen. Strategisten painoalojen lisäksi TKI toiminnan hankkeita suunnataan myös opetuksen kehittämiseen. (Saimaan ammattikorkeakoulu, 2014.) Seuraavalla sivulla oleva kuvio 2 havainnollistaa Saimaan ammattikorkeakoulun elokuussa 2018 käynnissä olleiden TKI -hankkeiden ja projektien määrää, suuruusluokkaa, jakautumista strategisten painopistealueiden kesken sekä rahoituskanavia.



Kuvio 2. Saimaan amk:n TKI-hankkeet 08 / 2018 ja niiden kokonaisbudjetit euroissa. Yhteensä 6 159 677€

Vuonna 2017 tutkimus ja kehitysprojektien yhteenlaskettu lukumäärä oli 44. TKI-projektit ovat Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projekteja esittelevän koonnin avulla arvioituna pituudeltaan yleensä 2 – 3 vuoden mittaisia. (Saimaan ammattikorkeakoulu A). Projektien lukumäärällisesti laskettuna merkittävä osa näistä projekteista oli luvussa kaksi esiteltyjen EU -rakennerahasto-ohjelmien rahoittamia, joka voidaan havaita myös vuoden 2018 elokuun projektitilannetta kuvaavasta kuviosta 2. (Yhteiskuntavastuuraportti 2017, 2018, 21.) Toinen merkittävä rahoittajataho Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projekteissa on Business Finland, joka on suomalainen, muun muassa innovaatio- ja kansainvälistymispalveluita tarjoava julkinen toimija (Business Finland).

Elinkeinoelämänäkökulman ja sitä kautta aluevaikuttavuuden lisäksi TKI -toimintaa hyödynnetään myös organisaation sisäisesti. TKI-hankkeita ja projekteja integroidaan korkeakouluopetukseen, jolloin toiminnalla voidaan tukea opiskelijoiden ammatillista kasvua ja työelämäverkostojen rakentamista. Henkilöstön osaamisen näkökulmasta TKI-toiminnassa mukana oleminen antaa mahdollisen ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja keittämiseen. (Saimaan ammattikorkeakoulu, 2014.)

Saimaan ammattikorkeakoulun tukipalvelut siirtyivät 29.1.2018 LUT-korkeakoulujen kautta tuotettaviksi ja myös tukipalveluhenkilöstö siirtyi LUT -yliopiston palvelukseen (Saimaan ammattikorkeakoulu B). TKI-toimintaan muutos vaikutti kuitenkin vain osittain ja suuri osa TKI -toiminnan organisoinnista toteutetaan ammattikorkeakouluorganisaatiossa. TKI-toiminnan strategiset linjaukset vahvistaa ammattikorkeakouluosakeyhtiön hallitus hyväksyessään strategian, toimintasuunnitelman ja talousarvion. TKI-toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä ja tavoitteiden toteutumisesta vastaavat Saimaan ammattikorkeakoulun rakenteessa tutkimusjohtaja ja tutkimuspäällikkö. Hankkeiden projektipäälliköt ja muu projektihenkilöstö toimivat hankkeiden sisällön tuottajina (Saimaan ammattikorkeakoulu C.).

Työn kirjoitushetkellä käynnissä oleva Saimaan ja Lahden ammattikorkeakoulujen fuusioprosessi ja vuonna 2020 toimintansa aloittava LAB -ammattikorkeakoulu uudistaa tässä kappaleessa kuvatun ammattikorkeakoulu TKI-organisaation ja sen toimintamallit.

2.2 Katsaus projektiarvioinnin toteutukseen

Saimaan ammattikorkeakoululla on ohjeistus TKI-projektien arvioinnin toteuttamiseksi ja sisällyttämiseksi projekteihin. Ohjeistus on osa ammattikorkeakoulun projektitoiminnan käsikirjaa, jossa on eriteltynä sekä projektin aikainen että projektin jälkeen tehtävä arviointi. Ohjeistus on veloitettu noudatettavaksi projekteissa, jotka ovat osin tai kokonaan ulkopuolisen tahon rahoittamia ja joilla on pitkäaikaisia ja merkittäviä taloudellisia ja / tai toiminnallisia vaikutuksia. Ohjeiden mukaisesti edellytetään, että projektiarvioinnin on sisällyttävä jo projektin suunnitteluvaiheeseen. Mikäli rahoittaja ei tätä vaadi, arviointisuunnitelma tulee tehdä projektin aloitusvaiheessa. Projektiarviointiin sisältyy odotus systemaattisesta tiedonkeruusta ja analysoinnista projektin aikana. Projektiarviointi on mahdollista toteuttaa myös ulkopuolisena arviointina, mikäli sille on tarve ja peruste. Ulkoista rahoitusta sisältävien projektien päättymisen yhteydessä pidetään päättöarviointikokous. Päättöarviointi suoritetaan sekä ammattikorkeakoulun itse hallinnoimien, että niiden projektien yhteydessä, jotka ovat muiden organisaatioiden koordinoimia, mutta Saimaan ammattikorkeakoulu on ollut tukea saavana osa-

puolena. Päätösarviointi ei korvaa projektin aikaista arviointia, vaan projektiarvioinnin tulokset huomioidaan päätösarvioinnissa (Saimaan ammattikorkeakoulu, 2016.)

Tarkastelin työtäni varten kolmen Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektin projektidokumentaatiota projektiarvioinnin huomioimisen ja arvioinnin projektien suunnittelu ja aloitusvaiheeseen sisällyttämisen näkökulmasta. Työtä varten on tarkasteltu esimerkkihankkeiden rahoituksen hakemiseen, suunnitteluun ja projektin aloitukseen liittyviä dokumentteja, jotka ovat olleet saatavillani Saimaan ammattikorkeakoulun suljetussa TKI-projektien työtilassa syksyn 2018 ja kevään 2019 ajan (o365 Sharepoint).

Dokumenteista on arvioitu seuraavia elementtejä Saimaan ammattikorkeakoulun TKI -projektien arvioinnin toteutukseen annettujen ohjeiden huomioimisen näkökulmasta:

- tavoitteiden asetanta
- tuloslupaukset
- tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvät määrälliset ja laadulliset indikaattorit
- projektin aikaiset tiedonkeruumenetelmät loppuarviointia varten.

Tarkastelussa en ole huomionnut arviointina projektin rahoittajan vaatimia projektiraportoinnin velvollisuuksia. Tarkasteluun ei ole myöskään sisällytetty ohjausryhmätoimintaa. Näillä työkaluilla ja toimintamalleilla on projekteissa ohjaava ja monitoroiva merkitys, mutta jotka ne eivät korvaa tai kata kokonaisuudessaan ammattikorkeakoulun edellä lueteltua ammattikorkeakoulun projektiarvioinnin prosessia.

Tarkastelen seuraavaksi kolmea Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektia tätä taustaa ja näitä rajoituksia vasten. Projektit edustavat näytettä Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projekteista ja edustavat eri rahoituskanavia. Tarkastellut projektit ovat kestoaltaan ja rahoituskanavaltaan esitetty taulukossa 1. Työssä tarkastellut projektit valitsin mukaan työn toimeksiannon yhteydessä toimeksiantajien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.

RESELL	1.5.2018 31.8.2019	–	Tutkimusideoista uutta tietoa ja liike-toimintaa, Business Finland
SLIPPS	1.9.2016 31.8.2019	-	Erasmus+ korkeakoulutukselle, EACEA Education, Audiovisual and Culture Executive Agency
REIMA	1.5.2018 30.10.2020	–	Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014 – 2020, Kaakkois-Suomen ELY-keskus

Taulukko 1. Tutkimuksessa tarkastellut Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektit

RESELL

Projektin päätavoitteena on RESELL mobiilipalvelun kaupallistaminen ensisijaisesti Euroopan markkinoille. Hanke on Lahden ja Saimaan ammattikorkeakoulujen yhteishanke, jossa Lahden ammattikorkeakoulu toimii päätoteuttajana. Projektin toteutusajankohta on 1.5.2018 – 30.6.2019. Rahoittajana toimii Business Finland. RESELL projektin dokumenteista saatavilla olivat hankehakemus, projektisuunnitelma sekä projektin aloitukseen liittyvät pöytäkirjat.

RESELL:in projektidokumenttien tavoitteita ja tuloksia kuvaavissa osuuksissa toistuvat sanat valmistella, kartoittaa, tutkia, kehittää ja tunnistaa. Projektin päätavoite on esitetty muodossa ”valmistella” ja osatavoitteet muodossa ”tutkitaan”. Se, mitä hankkeessa aiotaan tehdä, on ilmaistu ja eritelty selkeästi, mutta tavoitteiden yhteydessä ei ole selkeästi ilmaistu valmiita lopputuloksia, joita tavoitteiden saavuttamisesta projektin myötä odotetaan syntyvän. Projektidokumenteissa on päätavoite ja osatavoitteet jaettu systemaattisesti pienempiin työpaketteihin.

Projektidokumenttien vahvuus on, että ne antavat systemaattisen mallin projektin tehtävien toteuttamiseen. Samalla on kuitenkin havaittavissa, että suunnitelmien pääpaino on nimenomaan tekemisessä, lopputuloksia ei ole selkeästi eroteltuna. Dokumenteissa ei ole huomioitu indikaattoreita tai muita työkaluja, joilla projektin

tavoitteiden etenemistä voitaisiin arvioida tai joilla tuotettaisiin informaatiota projektiarviointia varten. Projektidokumenteista saatava yleisvaikutelma on, että projektin ensisijaisena tavoitteena on projektin kohteena olevan palvelun systemaattinen kehittäminen, joka on oleellisempaa kuin ennalta määritellyn, yksittäisten tulosten saavuttaminen. Projektidokumentit antavat vaikutelman, että tuotteen kehitystyö jatkuu myös projektin päätyttyä.

SLIPPS

Projekti pyrkii parantamaan terveydenalan opiskelijoiden taitoja potilasturvallisuuden parantamiseksi. Tavoitteena on kehittää kansainvälinen oppimis- ja tutkimusinfrastruktuuri, jossa kerätään opiskelijoiden potilasturvallisuuden oppimiskokemuksia terveydenhuollon organisaatioista. Saimaan ammattikorkeakoulu toimii projektin osatoteuttajana ja hallinnoijana University of Numbria (Englanti). Muina osatoteuttajina projektissa toimivat Universidad de Alicante (Espanja), Università Degli studie di Genova (Italia), Itä-Suomen yliopisto, Hogskolen i Ostfold (Norja) sekä LUT -Yliopisto.

Projektin toteutusajankohta on 1.9.2016 – 31.8.2019. Rahoittajana toimii Erasmus+, joka on Euroopan Unionin koulutus-, nuoriso- ja urheiluohjelma kaudelle 2014 – 2020 (EACEA, 2018, 6). Projektista saatavilla oleva dokumentaatio oli projektihallinnollisten dokumenttien osalta suppeaa. Todennäköisenä voidaan näin ollen pitää, että TKI-projekteille varattu työtila ei ole hankkeessa käytössä hallinnollisten dokumenttien (projektihakemus ja suunnitelma) ensisijaisena tallennuspaikkana. Saatavilla olevia projektidokumenteja olivat projektitiivistelmät, esitykset sekä projektipartnereiden käsikirja.

Saatavilla olleiden dokumenttien perusteella vaikuttaa, että projektin tavoitteet ja lopputulokset ovat hyvin määritellyt. Dokumenteissa mainitaan projektin konkreettiset lopputulokset, joiden toteutuminen tai toteutumisaste on mahdollista arvioida projektin päätyttyä. Tavoitteet on pilkottu työpaketeiksi ja niille on nimetty vastuutahot. Projektin monitorointi ja arviointi on huomioitu partnereille suunnatussa käsikirjassa, jossa on määritellyt arviointi ja seurantavastuullinen instanssi. Projektille on nimetty laadunvarmistusryhmä, jonka toiminta on myös määritellyt käsikirjassa. Saatavilla olleista dokumenteista ei käynyt ilmi, onko projektille asetettu

laadullisia tai määrällisiä indikaattoreita, eikä myöskään, mitkä ovat tiedonkeruumenetelmät arviointia tekevän instanssin työtä varten.

REIMA

REIMAn tavoitteena on edistää maaseudun yrittäjistä ja yrityksistä lähtevää innovaatioiden kehittämistä kohti kaupallista menestystä. Projektilla ei tähdätä liikeideoiden kehittämiseen vaan kohderyhmän valmiuksien kasvattamiseen liittyen tuote- ja palveluideoiden kehittämiseen. Saimaan ammattikorkeakoulu toimii projektin päätoteuttajan ja osatoteuttajana Saimaan ammattiopisto Sampo. Projektin toteutusaika on 1.5.2018 – 31.10.2020. Hankkeen rahoitus tulee Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014 – 2020 ja myöntäjänä toimii Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Projektin hallinnollisia dokumentteja oli saatavilla suppeasti. Hallinnollisista dokumenteista saatavilla olivat projektin tukipäättöksen muutoshakemus, projektin aloituspalaverien muistiot sekä hankkeen sisällön suunnittelun dokumentit.

Projektin tavoitteet on kuvattu saatavilla olevissa dokumenteissa sekä niissä on myös määritelty tavoiteltavat lopputulokset. Projektin tavoitteet liittyvät kohderyhmän osaamisen kasvattamiseen, jolloin määrällisten indikaattorien laadinta voi olla epätarkoituksen mukaista. Projektin saatavilla olevissa dokumenteissa on kuvattu tavoitteen, tulosten ja arvioinnin ketju projektin sisältöjen (koulutus) osalta. Arviointia tai seurannan työkaluja koko projektin osalta ei määritelty.

Kolmen tarkastellun projektin (RESELL, SLIPPS, Reima) tavat ja laajuudet dokumentoida projektihallintoa ammattikorkeakoulun niille osoittamaan työtilaan vaihtelivat suuresti. Näin ollen myöskään kattavaa kuvaa kyseessä olevien projektien projektiarvioinnin huomioimisen asteesta ei ollut mahdollista tehdä. Saatavilla olevien dokumenttien perusteella näyttäisi siltä, että Saimaan ammattikorkeakoulun projektikulttuuriin ei ole vakiintunut tavoitteen mukaista systemaattista mallia projektiarvioinnin huomioimisesta projektin suunnittelu- tai aloitusvaiheessa. Projektin rahoitusinstrumentin vaikutus ja rahoittajan vaatimus raportoinnin ja arvioinnin minimivaatimusten suhteen korostuvat tarkastelluissa dokumenteissa. Raportoinnin vaatimukset pitävät sisällään projektiarviointia ja arvioinnin työkaluja, jotka on huomioitu ja näkyvät tarkastelemissani dokumenteissa. Dokumenteista

ei ollut selkeästi havaittavissa, että projekteissa noudatettaisiin raportoinnin lisäksi systemaattisesti ammattikorkeakoulun projektiarvioinnin toimintamallia.

Projektien dokumentaation yhtenäisyydellä tai työtilan dokumenttien kattavuudella ei ole merkitystä yksittäisen projektin toiminnalle. Kuitenkin TKI-toimialan ja tutkimusjohtotason näkökulmasta tällä on merkitystä organisaation sisäisen tietopääoman kasvattamisen ja projektien välisen oppimisen kannalta.

3 Vaikuttavuuden arviointi, mallintaminen ja mittaaminen

Vaikuttavuuden ja vaikutusten arvioinnin kokonaisuutta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Vaikuttavuuden arvioinnin perusta ja käsitteistö pohjautuu arviointitutkimuksen viitekehykseen, jonka katsotaan syntyneen Yhdysvalloissa 1960-luvulla valtion köyhyyttä vastaan käynnistämien sosiaalisten ohjelmien yhteydessä (Rajavaara, 2007, 39). Vaikuttavuuden arviointitutkimuksen lähtökohdat ovat tekojen ja vaikutusten kausaalisuussuhteiden mallintamisessa ja todentamisessa (Daehler-Larsen, 2005, 7, Pawson-Tilley, 1997, 57, Vedung, 2004, 13). Vaikuttavuuden arviointitutkimuksen näkökulmasta arvioinnin tekemisessä on aina kyse arvottamisesta (Robson, 2001, 24, Suopajarvi, 2013, 9), arvioinnin kohdetta tarkastellaan ennalta määriteltujen kriteerien kautta ja näin muodostetaan arvioiva päätelmä (FinSoc, 2001, 5).

Arvioinnin kohteiden kirjo on laaja, ja arvioinnin kohteet voivat olla lähes mitä tahansa, esimerkiksi kokonaisia organisaatioita, yksittäisiä palveluja, ohjelmia tai projekteja, työyhteisöjä, prosesseja tai tarpeita (Rajavaara, 2007, 13). Tarpeet ja syyt vaikuttavuuden arvioimiseksi ovat nekin laajat ja monitahoiset. Rajavaara nimeää arvioinnin *lähtökohdiksi arviointikapasiteettien vahvistamisen, laadun kehittämisen, tieteellisiin näyttöihin perustuvan yhteiskuntapolitiikan ja käytäntöjen kehittämisen, tulosohjauksen ja tilivelvollisuusarvioinnin, auditoinnin, riskien hallinnan, tietojohdamisen ja tiedonhallinnan sekä valtaistamisen* (2007, 15). Myöskin arvioinnin kohteena oleva vaikuttavuus voidaan jaotella ja määritellä eri tavoin. Vaikutuksia voidaan jaotella esimerkiksi:

- *Asiakas- ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin*
- *Määrällisiin ja laadullisiin*
- *Subjektiiivisiin ja objektiivisiin*
- *Lyhyt- ja pitkäaikaisiin*
- *Ulkoisvaikutuksiin: vaikutukset ilmenevät ennalta suunnittelelemattomalla suunnalla tai sektorilla*
- *Myönteisiin ja kielteisiin*
- *Odotettuihin ja odottamattomiin*

(Meklin, 2001, 108-110).

2000-luvulla vaikuttavuuskeskustelussa on arvottamisen ja perinteisen arviointitutkimuskeskustelun rinnalla korostunut suuntaus tekojen, tulosten ja vaikuttavuuden välisten suhteiden mallintamisesta ja vaikuttavuusketjun suunnitelmallisesta rakentamisesta. Yksi tunnetuimmista ja varioiduinimmista vaikuttavuuden muodostumista kuvaavista malleista on saksalaisen Bertelsmann-Stiftung säätiön vuonna 2010 julkaisema iooi -metodi (input – output – outcome - impact). Menetelmä on kehittynyt yritysten kasvavasta tarpeesta yhteiskuntavastuullisuuden osoittamiseen. Menetelmä tarjoaa työkalun esimerkiksi koulutukseen tai hyvinvointiin tehtyjen investointien vaikutusten arvioimiseksi ja demonstroimiseksi. (Mader, 2017.) Näiden mallien ja menetelmien näkökulma toiminnan vaikuttavuuteen on tavoitelähtöinen ja korostaa yhteistyön ja toimijoiden verkoston merkitystä laajemman yhteiskunnallisen hyödyn syntymisessä (Heliskoski et al. 2018, 6).

Näiden näkökulmien lisäksi vaikuttavuuden mittaamista ja todentamista voidaan lähestyä motiivinäkökulmasta. Kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin, vaikuttavuuden arviointia käytetään toiminnan suunnittelun ja ohjauksen työkaluna, mutta ensisijainen syy vaikuttavuuden ja vaikutusten arvioinnille on todistustarve rahoittajille, yhteistyökumppaneille, sidosryhmille ja asiakkaille siitä, että toiminnalla on aikaansaatu haluttu muutos ja että toimintaan käytetyillä resursseilla (aika, raha) on saatu aikaan vaikutuksia (Clacrk & Brennan, 2016, 2, Puttick & Ludlow, 2013, 1). Chelimskyon jaotellut arviointitiedon keräämisen ja hyödyntämisen lähtökohdaksi tilivelvollisuuden, toiminnan kehittämisen ja tiedon tuotannon (Suopajarvi, 2013, 13).

Vaikuttavuuden arvioinnin viitekehys on laaja, monitahoinen ja tulkintainen kokonaisuus. Yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja kehityskaariin vaikuttaminen ja muutosten aikaan saaminen ovat pitkiä, vuosien prosesseja, joissa kausaali- ja vaikutusketjujen todentaminen on monimutkainen prosessi. Vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmien omaksumisen tekojen suunnittelun lähtökohdaksi auttaa linjaamaan toimintaa kehitysprojekteissa kohti tavoitteita. Kyse ei siis ole pelkästä lopputulosten arvioinnista, vaan koko toimintaa läpileikkaavasta ajattelumallista.

Käsittelen tässä luvussa ensin yleisellä tasolla arviointitutkimuksen teoriaa sekä arviointitutkimuksen toteuttamisen tapoja luvussa 3.1. Tämän jälkeen tarkastelen lyhyesti malleja ja menetelmiä toiminnan vaikuttavuuden arviointiin luvussa 3.2. Luvussa käsiteltävien mallien painopiste on vaikuttavuusketjujen ja kausaalisuhteiden mallintamisessa. Viimeisenä luvussa 3.3. erittelen toimijoiden tarpeita ja motiiveja toiminnan vaikuttavuuden arviointiin ja tulosten mittaamiseen ja todentamiseen.

3.1 Arviointitutkimus

Paasio on määritellyt selvityksessään Rossin, Freemanin & Lipseyn määritelmän arvioinnista klassiseksi arvioinnin määritelmäksi. Määritelmän mukaan *arviointi on yhteiskuntatieteellisten tutkimusmenetelmien käyttöä vaikuttavuuden systemaattisessa selvittämisessä niin, että syntynyttä tietoa käytetään poliittisessa ja organisatorisessa toimintaympäristössä, jotta yhteiskunnallinen toiminta voisi parantaa ihmisten sosiaalisia suhteita.* (Paasio, 2003, 4.)

Vaikuttavuuden arviointitutkimuksen peruskysymyksenä ja arvioinnin tehtävänä on selvittää, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä? Kyse on siis kausaliteetin, syy-seuraussuhteen osoittamisesta toiminnan ja toiminnan lopputuloksen välillä. (Daehler-Larsen, 2005,7.) Varhainen arviointitutkimus nojasi Humeen analyysiin kausaliteetista, jonka konseptin perusta on säännöllisyys. Syy, miksi voimme olettaa, että yksi tapahtuma aiheutti toisen tapahtuman, on niiden perättäinen ilmeneminen. Kausaalisuutta ei voida havaita paljain silmin näiden kahden tapahtuman välillä ja tutkimuksen tehtäväksi jää määrittellä kau-

saalisuhde. (House, 2005, 1071.) Arvioinnin ja tutkimuksen tai selvityksen tekemisen erona on se, että arviointiin liittyy aina arvon liittäminen arvioitavaan kohteeseen ja arvioivan loppupäätelmän tekeminen (FinSoc, 2001, 5-9).

Vaikuttavuuden arviointitutkimus perustuu niin kutsuttuun ohjelmateoria -perinteeseen (Daehler-Larsen, 2005, 7). Ohjelmateoria muodostuu suorista ja epäsuorista sidosryhmien asettamista oletuksista ja käsityksistä siitä, millä teoilla oletetaan voitavan ratkaista sosiaalinen, koulutuksellinen tai yhteiskunnalliseen hyvinvointiin liittyvä ongelma ja kuinka teolla vaikutetaan ongelmaan. Ohjelmateoriamallin tavoitteena ei ole ainoastaan osoittaa teon toimivuutta tai toimimattomuutta, vaan myös mikä se, mikä on toimintamekanismi lopputuloksen taustalla. (Chen, 2012, 17.) Ohjelmateorian ytimenä on kausaalimallin rakentaminen, eli teoreettinen oletus siitä, miten interventio (teko) periaatteessa vaikuttaa. Arvioinnin avulla on tarkoitus pystyä joko hylkäämään tai vahvistamaan asetettu ohjelmateoria. Tavoitteena voi myös olla ohjelmateorian kehittäminen. (Daehler-Larsen, 2005, 13, 23.)

Ohjelmateoriamallin lähtökohtiin pohjautuva Pawson & Tilley'n realistisen evaluatioteoria korostaa, että toiminta (interventio) yksin ei ole ainut selittävä tekijä vaikutusten taustalla. Hankkeet, aloitteet tai ohjelmat toimivat (tuottavat haluttuja tuloksia) vain, kun niiden hyödyntämät ideat ja toimintamallit yhdistyvät oikeaan kontekstiin. (1997, 57.) Sama ohjelma ei tuota samoja tuloksia toistettuna eri konteksteissa johtuen sosiaalisesta kausaliteetista, eli sosiaalisen ympäristön muuttujista (House, 2005, 1071). Pelkkä toiminnan potentiaali tai kompetenssi tuottaa hyviä vaikutuksia ei riitä tulosten syntymiseen. Toimintojen täytyy olla oikeita olosuhteisiin nähden, jotta tuloksia (vaikutuksia) voi syntyä. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 3 on esitetty Pawson & Tilley'n yleisen kausaliteetin periaate.



Kuvio 3. Yleisen kausaliteetin periaate (Pawson & Tilley 1997, 58).

Vaikuttavuuden arvioinnin kysymystä voidaan lähestyä myös tavoitteen asettamisen kautta. Vedung määrittelee julkisen sektorin toiminnan arvioinnin tärkeimmiksi kysymyksiksi:

- *Onko toiminta saavuttanut sille asetetut tavoitteet? (arvon luonnin näkökulma)*
- *Onko havaittavissa oleva tulos / saavutus suoritettujen toiminnan seurausta? (vaikuttavuuden näkökulma)*
- *Ovatko vastaukset kahteen ensimmäiseen kysymykseen toiminnasta vastaavien päätöksen tekijöiden hyödynnettävissä?*

(2004, 13.)

Vedungin kysymyksen asettelun kautta vaikuttavuutta arvioidaan kolmesta näkökulmasta: toiminnan tulokset suhteessa tavoitteisiin, kausaliteettinäkökulma sekä näiden kahden yhteiskunnallinen hyötyarvo.

Paasio puolestaan määrittelee arviointitutkimuksen viiden eri osa-alueen kautta. Näitä osa-alueita Paasio kuvaa viiden arvioinnin peruskysymyksen kautta, jotka määrittelevät intervention kohteena olevan ilmiön luonteen, intervention logiikan ja toteutustavan sekä vaikutukset ja kustannusvaikutukset. Paasio määrittelee intervention arvon muodostuksen vaikuttavuuden kautta, joka muodostuu edellä mainittuihin kysymyksiin vastaamalla (2003, 5-6.)

Arvioinnin kohteena voi olla toiminnan kohteen lisäksi myös itse toimintaprosessi, arviointi voidaan määritellä näin formatiiviseksi (prosessin arviointi) tai summatiiviseksi (tulosten ja vaikuttavuuden) (Suopajarvi, 2013, 15-16). Formatiivinen arviointi keskittyy toiminnan kehittämiseen. Summatiivisella arvioinnilla pyritään vastaamaan kysymyksiin, onko toiminta saavuttanut tavoitteensa sekä tulosten vaikutusten arviointiin. (Robson, 2001, 80-81.) Robson korostaa, että jako formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin on osin keinotekoinen ja suurin osa toteutettavista arvioinneista yhdistelee elementtejä molemmista (2001, 82).

Tapoja vaikuttavuuden arvioinnin toteutukselle voidaan jaotella malleiksi myös sen mukaan, mikä on arvioinnin pohjana käytetty arviointikriteeri. Arvioinnissa voidaan keskittyä sisällön ja toiminnan lopputuloksen arviointiin (tavoitteen saavuttamisen arviointi, asiakkaiden, sidosryhmien ja asiantuntijoiden arviot onnistumisesta). Lisäksi voidaan arvioida toiminnan tuottavuutta, kustannustehokkuutta ja taloudellisuutta. Kolmanneksi voidaan arvioida itse prosessia, kuten toiminnan laillisuus, tasa-arvo tai toiminnan edustuksellisuutta. (Vedung, 2004, 15.)

Arvioinnin toteuttamiseksi ei ole olemassa tiettyä mallia. Arviointi on menetelmänä laaja-alainen tutkimuksellinen lähestymistapa projektien ja hankkeiden tuloksellisuuden selvittämiseksi. Arvioinnissa käytetyt menetelmät voivat perustua niin numeroin ja tilastomatematisin keinoin ilmaistavissa olevista menetelmiin, kuin tulkittuihin, mielipiteitä ja käsityksiä selvittäviin tai jopa sisäisesti koettuihin menetelmiin. (Anttila, 2007, 26.) Arviointitarkoituksiin käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi strukturoidut ja strukturoimattomat kyselyt ja haastattelut, havainnointi, testaukset ja mittaukset sekä asiakirjat ja muut informaationlähteet (Robson, 2001, 127-151). Vaikutusta kuvaava indikaattori voi olla mittaamisen näkökulmasta luku- tai laatuarvo. Laadullista, ei numeerista vaikuttavuustietoa (esim. tyytyväisyys) voidaan asteikollistaa vertailtavuuden ja suhteuttamisen parantamiseksi. (Lumijärvi, 1997, 38.)

3.2 Vaikuttavuuden mallintaminen ja mittaaminen

Vaikuttavuuden arvioinnissa on julkisella sektorilla ja yhteiskunnallisten toimijoiden toiminnassa 2000 -luvulla korostunut tavoitelähtöinen arviointi, joka on koko

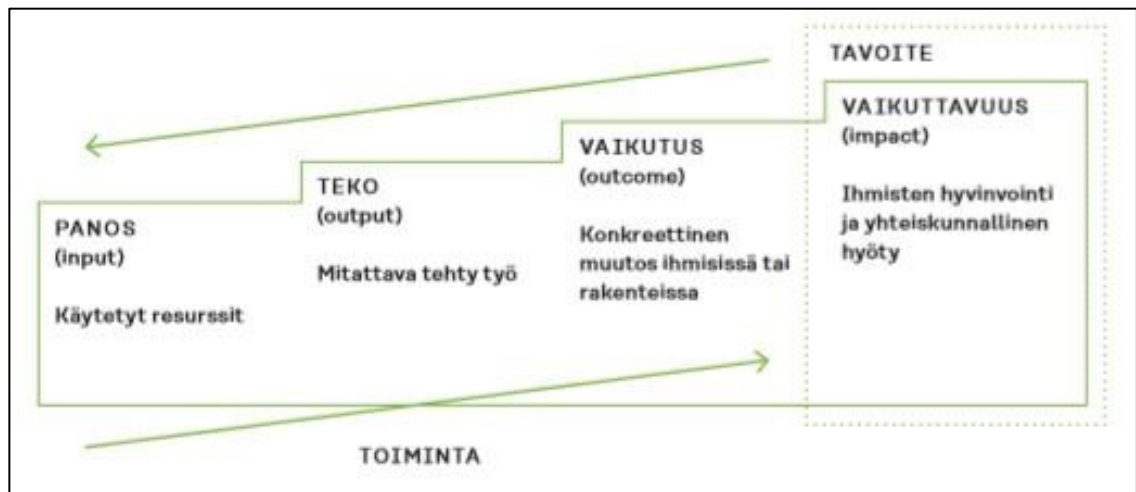
toiminnan kaarta läpileikkaava ajattelumalli suunnittelusta lopputulosten arviointiin. Syitä tavoitekorostuneeseen arviointiin voidaan löytää yhteiskunnallisesta kehityksestä. Arvioinnin korostumista ja laajentumista voidaan selittää uusmanagerismin, eli tehokkuuden ja tuottavuuden korostumisen, läpimurrolla julkisessa hallinnossa (Rajavaara, 2007, 19). Havaittavissa on myös kehitys julkisen sektorin rahoituksen kehityksestä yhä tulosperusteiseen suuntaan ja sitä kautta kiinnostus rahoitettavan toiminnan kustannustehokkuuden ja tuloksellisuuden parempaan osoittamiseen (Clark & Brennan, 2016,1, Puttick & Ludlow, 2013, 1.) Rajallisia ja kiristyneitä resursseja halutaan arvioinnin kautta ohjata toiminnalle, josta on odotettavissa paras tuotto ja tulos. Vaikuttavuuden mittaaminen korostuu, kun yksityisen sektorin rooli julkisen sektorin rahoittajana on kasvanut (Aistrich, 2014). Toisaalta selittävänä tekijänä voidaan nähdä myös palvelukulttuurin korostuminen sekä yleisesti vastuullisuuden teemat. (Kuitunen & Hyytinen, 2004, 14.)

Tavoitelähtöisen arvioinnin suuntaus on synnyttänyt monia malleja ja metodeja, joilla toiminnan, hankkeen tai ohjelman tavoitteellisuus ja vaikuttavuus pyritään varmistamaan ja maksimoimaan. Mallit ja metodit ovat käytäntölähtöisiä työkaluja, joilla pyritään ohjaamaan toimintakokonaisuutta ja yksittäisiä tekoja niin, että yksittäiset teot muodostavat systemaattisen kokonaisuuden, joka tähtää vaikutusten ja vaikuttavuuden tuottamiseen. Esittelen näistä malleista lyhyesti ja esimerkin omaisesti vaikuttavuusinvestoinnin viitekehyksessä esiteltyjä malleja vaikuttavuuden mallintamiseen, sekä kehitysprojektitoiminnan viitekehyksessä paljon käytetyn loogisen viitekehysten mallin. Valitut esimerkit eivät edusta tavoitelähtöisen vaikuttavuuden mallintamisen tai arvioinnin metodeja tyhjentävästi, mutta antavat yleiskuvan niiden logiikasta.

IOOI -metodi

IOOI -metodi kuvaa panosten, tekojen, vaikutusten ja vaikuttavuuden ketjuna, jossa jokainen vaihe ja elementti kytkeytyy toisiinsa. Input / panosvaihe käsittää toimintaan panostetut resurssit, kuten työvoima ja raha. Output / tuotosvaihe kuvaa asetetuilla panoksilla aikaan saadut seuraukset. Outcome / vaikutus kuvaa saavutettuja muutoksia kohdeyleisössä. Viimeinen vaihe eli Impact / vaikuttavuus kertoo toimintaketjun aikaan saamasta laajemmasta muutoksesta. (Aistrich,

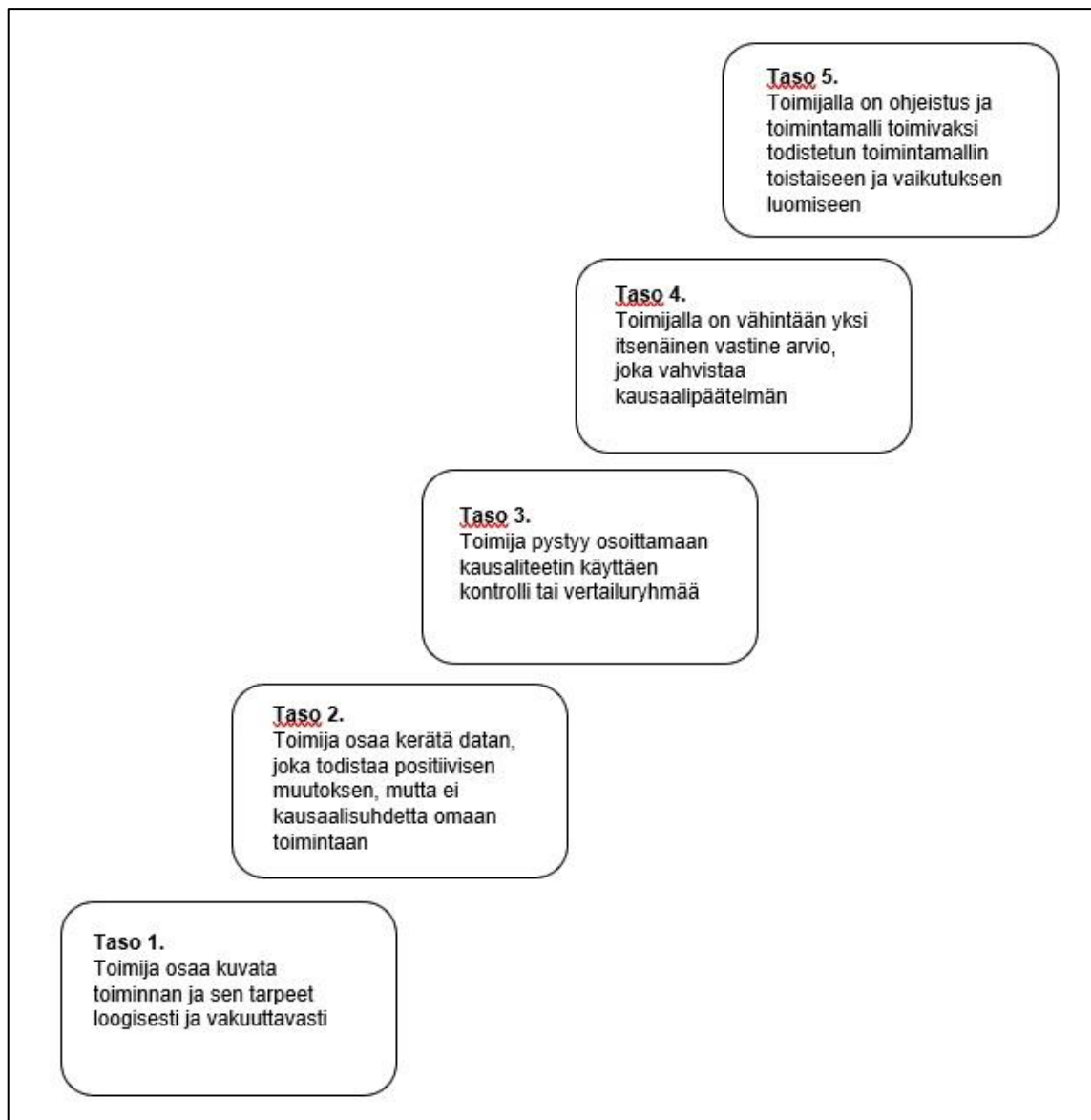
2014). Todisteita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamisesta voidaan odottaa keskipitkällä (3-6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä. Vaikuttavuutta edeltävät vaikutusten on oltava sellaisia, että niiden aikaan saamien muutosten voidaan perustellusti ajatella johtavan yhteiskunnallisen hyödyn syntymiseen. (Heliskoski et al. 2018, 6.) IOOI -metodin logiikkaketju on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Vaikuttavuusketjun logiikka (Bertelsmann Stiftung), muokattu Sitra (Heliskoski et al., 2018, 5).

Malli vaikuttavuuden näytön standardisoinnille

Brittiläisen innovaatioita edistävän säätiön luoman mallin tarkoituksena on kar- toittaa toimijan rahoittajille, asiakkaille ja kolmansille osapuolille tuottaman vai- kuttavuus-evidenssin luotettavuuden kehitysaste. Mallin taustalla on ajatus siitä, että toimijan kyky osoittaa vaikuttavuutta ja tuloksia mitattavin keinoin voidaan nähdä asteittaisena kehitysprosessina. (Puttick & Ludlow, 2012, 2,4.) Puttickin ja Ludlow:n kehittämä malli on kuvattu seuraavalla sivulla kuviossa 5.

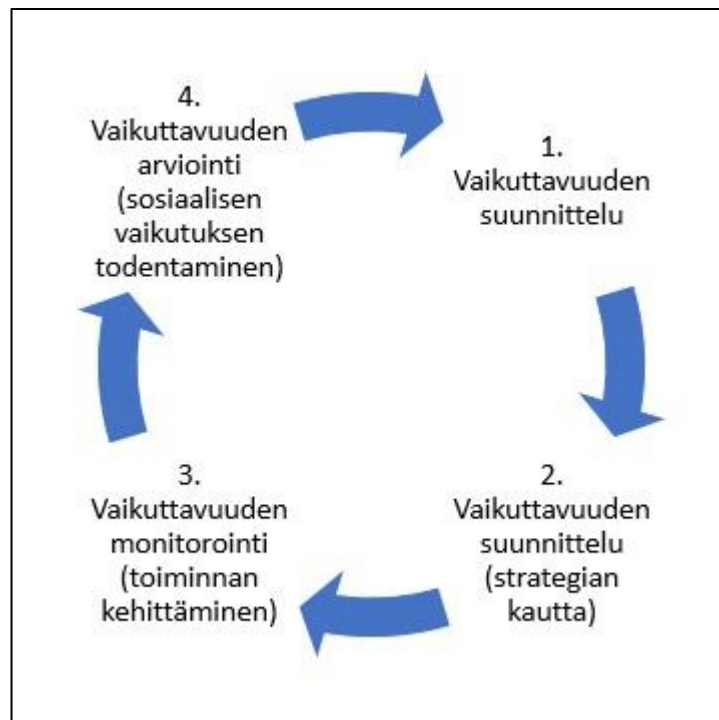


Kuvio 5. Malli vaikuttavuuden näytön standardisoinnille vaikuttavuusinvestoinnissa (Puttick & Ludlow, 2012, 2).

Malli on kehitetty erityisesti tuote- ja palveluinnovaatioprosessien käyttöön ja sen tavoitteena on tarjota innovaatiotoiminnalle viitekehys, jossa tulokset voidaan osoittaa tutkimuksellisesti hyväksytyin menetelmin (Puttick & Ludlow, 2012, 2,4). Malli antaa esimerkin käytännönläheisestä ja toimijan toimintamalleja kehittävästä metodista. Standardoinnin ajatuksena on vaikuttavuuden osoittamisen toimintamallien jatkuva kehitys.

Vaikuttavuuden mittaustavoitteiden kehä

So & Staskevicius ovat tutkineet tapoja mitata ja arvioida investointien sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia. Toisin kuin Bertelsmann Stiftungin IOOI -metodi tai Puttickin & Ludlow:n mallit, So & Staskevicius mallintavat vaikuttavuuden mittamista rahoittajan näkökulmasta. Vaikuttavuuden mittaamistavoitteiden kehä on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Vaikuttavuuden jatkuvan mittaamisen kehä

(So & Staskevicius, 2015, 5).

Mallin ajatuksena on, että tavoitteet ja motiivit vaikuttavuuden mittaamiselle voidaan jaotella neljään kategoriaan:

- Investoinnin vaikuttavuuden suunnittelu due diligence periaatteen mukaisesti
- Vaikuttavuuden suunnittelu: mittaamisen ja monitoroinnin metodien valinta
- Vaikuttavuuden monitorointi: vaikuttavuuden mittaaminen ja analysointi toiminnan tavoitteiden mukaisuuden varmentamiseksi

- Vaikuttavuuden arviointi: investoinnin aikaan saaman sosiaalisen vaikuttavuuden ymmärrys

(So & Staskevicius, 2015, 5).

Loogisen viitekehyksen matriisi

Loogisen viitekehyksen matriisi (Logical Framework Matrix) on projekteissa ja ohjelmissa käytetty työkalu, joka perustuu loogisen viitekehyksen (Logical Framework Approach) ratkaisumalliin. LFA on suunnittelun, hallinnoinnin, raportoinnin ja arvioinnin työkalu, jonka tavoitteena on toiminnan vaikuttavuus. Loogisen viitekehyksen lähestymistapa koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat analyysi- ja suunnitteluvaihe, joita edeltää taustaselvitys. Analyysin kohteena ovat sidosryhmät, ongelmat, tavoitteet ja strategia. (Heikkinen & Lyytikäinen, 2012). Loogisen viitekehyksen matriisi ilmentää loogisen viitekehyksen mallin mukaisesti toteutetun analysointiprosessin tuloksia. Loogisen viitekehyksen matriisi on tämän prosessin tuotos. Matriisi tiivistää projektisuunnitelman pääkohdat, kuten projektitavoitteiden välisen hierarkian, ulkoiset kriittiset menestystekijät projektin onnistumiselle sekä projektin aktiviteettien seuranta ja arviointisuunnitelman. (European Commission, 2004, 57.) Loogisen viitekehyksen matriisi on kuvattu kuviossa 7.

	Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
↑	Päämäärä			
	Tarkoitus			
	Tulokset			
	Toimenpiteet			
	←-----→			

Kuvio 7. Loogisen viitekehyksen matriisi pohjautuen Euroopan komission malliin julkaisussa "Project Cycle Management Guidelines" (European Commission, 2004, 58).

Pystysuunnassa oleva logiikka määrittelee hankkeen tavoitteet, vaakasuuntainen logiikka osoittaa toiminnan mittaamisen ja seurannan välineet. Loogisen viitekehysten lähestymistapa ja matriisi eroavat muista tässä luvussa esitellyistä malleista siinä, että ne mielletään ennen kaikkea projektien ja ohjelmien suunnittelun välineiksi. Niiden tavoitteena on kuitenkin, samoin kuin muissakin esitellyissä malleissa, pyrkimys toiminnan vaikuttavuuteen ja tavoitteellisuuteen johon malli tarjoaa välineet

3.3 Arvioinnin tarpeet ja motiivit

Tässä luvussa on nostettu esiin jo useita syitä, miksi sekä toimijat, rahoittajat että yhteiskunta on kiinnostunut toiminnan vaikuttavuuden arvioinnista ja tuloksellisuuden osoittamisesta. Kokoan tässä kappaleessa yhteen syitä vaikuttavuuden arvioinnin tarpeista ja motiiveista eri toimijoiden näkökulmista.

Motiivit toiminnan vaikuttavuuden arvioinnille voivat syntyä toimintaympäristölähtöisesti ulkoapäin, jolloin toimijan on reagoitava niihin. Motivaatio arviointiin voi lähteä myös sisäisiä tarpeista. Mickwitz (2002) on jaotellut julkisen ja / tai yleishyödyllisen sektorin toimijoiden motiivit toiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi sisäisiksi ja ulkoisiksi. Ulkoisia motiiveja ovat muun muassa tulosohjautunut suunnittelu, heikentynyt taloustilanne, tai toimintaympäristön muutos palvelukeskemmäksi. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät organisaation toiminnan ja toimintamallien kehittämispyrkimyksiin. (Lähteenmäki-Smith et al. 2006, 25.)

Tulosperusteisuus ja näyttöihin perustuvan päätöksenteko ovat trendejä julkishallinnossa niin Suomessa kuin muuallakin (Lähteenmäki-Smith et al, 2006, 28, Kuitunen & Hyytinen, 2004, 14). Rahoitusta ohjataan yhä enemmän aikaan saatujen tulosten kautta. Julkisesta rahoituksesta riippuvaisten toimijoiden on näin ollen pakko kehittää toimintaansa vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön ja rahoittajien vaatimuksiin.

Sisäisistä motiiveista tarkasteltuna arviointi antaa mahdollisuuden yhteisön tai organisaation toimintamallien ja osaamisen kehittämiseksi. Perusajatus evaluutiivisessa kehittämisessä on luoda arvioinnin asetelma, joka tuottaa tietoa yksilön, ryhmän tai koko organisaation oppimisen tueksi. (Seppänen-Järvelä, 2004, 22-23.)

Arviointitiedon hyödyntämisessä voidaan erotella kolme eri käyttötapaa. Näitä ovat instrumentaalinen, käsitteellinen ja poliittinen käyttötapa- tai tarkoitus. Instrumentaalisen käyttötavan tarkoituksena on arviointitiedon suora hyödyntäminen esimerkiksi resurssien jakamisessa. Käsitteellinen lähtökohta arviointitiedon hyödyntämisessä ei ole arviointitiedon suora hyödyntäminen päätöksenteossa, vaan tieto saattaa vaikuttaa epäsuorasti syy-seuraussuhteiden kartoituksen tai uuden tiedon hankkimisen kautta. Arviointitiedon hyödyntäminen poliittisesta näkökulmasta pyrkii olemassa olevien asetelmien tai toimintalinjojen puolustamiseen, arviointitietoa voidaan käyttää legitimoimaan toteutettuja toimenpiteitä tai päätöksiä. (Kuitunen & Hyytinen, 2004, 16.) Toinen tapa jaotella arvioinnin tavoitteet on jakaa ne tilivelvollisuus-, kehittämis-, ja tiedonkeruutarpeiden mukaan. Tilivelvollisuusarviointi käsittää toiminnan määrällisen mittaamisen sekä toimenpiteiden panosten ja tuotosten seurannan. Kehittämisarviointi käsittää itse toiminnan ja toiminnan prosessien ja osa-alueiden arviointia, sen avulla arvioidaan tavoitteiden saavuttamisen astetta ja ohjataan prosessia. Tiedontuotantoarvioinnin tarkoitus on uuden tiedon tuottaminen, uusien ratkaisujen ja näkökulmien esiintuomista arviointitiedon avulla. (Suopajarvi, 2013, 13-14.)

4 Suorituskyvyn mittaamisen rooli vaikutusketjussa

Suorituskyvyn monipuolinen mittaaminen on tärkeää, koska se tekee näkyväksi toiminnan syy-seuraussuhteet ja estää organisaation sisäisen osa-optimoinnin. Suorituskyvyn mittaaminen ja ohjausjärjestelmät on perinteisesti koettu muodollisiksi kontrolloinnin välineiksi, joilla on pyritty kontrolloimaan tuotoksia ja puuttamaan mahdollisiin poikkeamiin suorituskyvyssä. Kuitenkin myös samojen menetelmien on tunnistettu tukevan organisaatioita muutos-, innovaatio- ja oppimisprosesseissa. (Henri, 2006, 77-78.)

Tiedonkeruu monitoroinnin ja mittaamisen välineiden avulla toiminnan ohjaukseksi ja arvioimiseksi sisältyy kaikkiin vaikuttavuuden arvioinnin malleihin. Mittaamisen ja monitoroinnin keinoin tuotetaan dataa tekojen ja vaikutusten syy-seuraussuhteiden arvioimiseksi sekä tulos- ja tavoitearvioinnin toteuttamista varten toiminnan päätyttyä. Arvottavan päätelmän tekeminen tai tulosten arviointi ilman toiminnan aikana kerättyä, vertailun ja suhteellistamisen mahdollistavaa

dataa on mahdotonta. Projektin, ohjelman tai prosessin aikana toteutettu tiedonkeruu toimii puolestaan toimintaa ohjaavana työkaluna ja antaa tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin voidaan perustellusti todeta toiminnan suorituskyvyn mittaamisen ja seurannan olevan välttämätön osa arvioinnin kokonaisuutta sekä toiminnan aikana että sen päätyttyä.

Behn on käsitellyt syitä ja perusteluita suorituskyvyn mittaamiselle julkisella sektorilla. Syiksi mittaamisen ja monitoroinnin vaatimusten lisääntymiselle kohdistuen julkisen sektorin toimijaan voidaan nähdä muun muassa:

- reflektio kansalaisten vaatimuksille ohjelmien tehokkuudesta
- mittaamisen rooli budjetoinnin ja resurssoinnin välineenä
- julkisen päätöksenteon vastuullisuuden lisääminen
- mittaamisen rooli tavoitteen asetannan ja tulosten saavuttamisen välineenä
- mittaamisen rooli hyvän suorituskyvyn tunnistaminen ja kehityskohteiden havainnointi.

(2003, 587.)

Yllä listatut motiivit suorituskyvyn mittaamiselle eivät rajoitu vain tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaamiseen, vaan kuvaavat suorituskyvyn mittaamisen kenttää laajemmin ottaen mukaan vaikuttavuuden ja vastuullisuuden teemoja. Julkisen sektorin toimijan suorituskyvyn mittaamisen tarpeita voidaan eritellä myös erilaisten intressiryhmien kautta. Intressiryhmiksi voidaan määritellä oman organisaation työntekijät, asiakkaat, sidosryhmät, lainsäätäjät ja hallintoviranomaiset ja rahoittajat. (Behn, 2003, 587.) Suorituskyvyn mittaamista käsittelevä kirjallisuus on tunnistanut valtavan määrän suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia. Tarpeet suorituskyvyn mittaamiselle ja toimijoiden motiivit mitata suorituskykyä vaihtelevat suuresti. (Ukko, 2009, 9.)

Suorituskyvyn mittaamisen laajamittaisesta implementoinnista julkiselle sektorille on myös esitetty kritiikkiä. Rosen (1993) toteaa mittaamisen roolista kokonaistuloksen kuvaamisessa, että *indikaattorit kuvaavat saman ilmiön eri puolia, jolloin kokonaistulosta ei voida arvioida yhden tunnusluvun perusteella, eikä tehokkuuden lisäys johda välttämättä vaikuttavuuden paranemiseen* (Lumijärvi, 1997, 46).

Riskinä ollaan nähty muun muassa tulosindikaattorien mahdollisesti negatiivinen vaikutus (muut kuin mitattavat asiat menettävät merkityksensä), keskittyminen vain lyhyen aikavälin tavoitteisiin, ajautuminen dynaamiseen konservatismiin, jossa ei kyseenalaisteta standardeja tai mittareiden lähtökohtia ja houkutus keinoitekoiseen laskentaa ja tuloksellisuuden osoittamiseen (Lumijärvi, 1997, 130-131).

Käsittelen tässä luvussa ensin erilaisia tarpeita ja motiiveja suorituskyvyn mittaamiselle luvussa 4.1. Tämän jälkeen käsittelen luvussa 4.2 suorituskyky mittarien rakentamista ja ominaisuuksia. Luvussa 4.3 esittelen tasapainotetun mittariston periaatteet ja sen soveltamista julkisen sektorin organisaatioissa. Luvun tarkoituksena on ennen kaikkea avata suorituskyvyn mittaamisen mahdollisuuksia ja käyttötarkoituksia sekä esitellä mittaamista työn aihepiiriin näkökulmasta.

4.1 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset

Suorituskyvyn mittaamiselle organisaatiossa voidaan määrillä useita rooleja ja tehtäviä. Suorituskykyä ei määritellä ainoastaan omistajien näkökulmasta, vaan mukana tarkastelussa ovat myös asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmat ja tarpeet (Lönngqvist, Mettänen, 2003, 20-21). Suorituskyvyn mittaamista käytetään yleensä johtamisen tukena, mutta mittaamisen käyttötarkoitukset voivat vaihdella organisaation koon, toimialan ja tarpeiden mukaan. Ukko et al. on esitellyt Lönngqvistin (2012) määrittelyn syistä suorituskyvyn mittaamiseen:

- *henkilöstön toiminnan ohjaaminen*
- *tärkeiden tavoitteiden kommunikointi*
- *toiminnan nykytason arvioiminen*
- *yrittäjän strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi*
- *ongelmien havaitseminen*
- *henkilöstön motivoiminen*
- *strategian toteutumisen seuraaminen*
- *päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen*
- *tulevien tilanteiden ennustaminen*
- *tulospalkkion mahdollistaminen*

(Ukko et al., 2007, 11).

Suorituskyvyn mittaamisella, on parhaimmillaan laaja positiivinen vaikutus organisaatiokulttuuriin ja työyhteisöön. Mittaamisella voidaan muun muassa motiivoida, ohjata tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, helpottaa kommunikaatiota ja luoda vertailtavissa olevia perusteita ja edellytyksiä palkitsemiselle. (Neilimo, Uusirauva, 2001, 269.)

Tarkastelen seuraavaksi lyhyesti suorituskyvyn mittaamista seuraavista perspektiiveistä:

- Monitorointi ja tiedonkeruu
- Strategian jalkautus
- Suorituskyvyn ja toiminnan ohjaus
- Toiminnan kehittäminen ja organisaation oppiminen
- Kommunikointi ja motivointi

Monitorointi ja tiedonkeruu

Monitoroinnin avulla voidaan määrittää toiminnan nykytilaa. Monitorointia eli systemaattista tiedonkeruuta valituista kohteista voidaan kuvata palautejärjestelmäksi, jossa asetetaan tavoite, mitataan ja arvioidaan tuosta, verrataan näitä kahta toisiinsa sekä tehdään tarvittaessa korjauksia (Henri, 2006, 80-81). Kuten luvussa 4 todettiin, monitoroinnilla ja tiedonkeruulla on paitsi ohjaava vaikutus, mutta myöskin tulosten ja suoritusten arvioiminen ja vertaaminen olisi mahdollonta ilman tiedonkeruuta mittarien ja indikaattorien kautta.

Strategian jalkautus

Mittaamisen käyttöä johtamisen välineenä voidaan pitää pohjana kaikelle mittaukselle. Suorituskyvyn mittaamisessa alkoi 1990-luvulla korostua sen merkitys organisaation strategisen ohjauksen välineenä (Lynch & Cross, 1995, Kaplan & Norton, 1996, Neely 1998). Strategisesti ohjautuvien suorituskykymittareiden avulla kytketään operatiivinen toiminta strategisiin tavoitteisiin, yhdistetään taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tuottama tieto sekä näiden avulla keskitetään toiminnan fokus asiakastyytyväisyyteen. (Lynch & Cross, 1995, 6). Kantava ajatus Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun mittariston taustalla on johtaa

strategiset tavoitteet käytännössä mitattavissa oleviksi teoiksi (Kaplan & Norton, 1996, 7, 10).

Suorituskyvyn ja toiminnanohjaus

Suorituskyvyn mittaaminen ja mittarien asettaminen auttaa suuntaamaan organisaation huomion oikeisiin (organisaation kokonaistavoitteiden mukaisiin) asioihin (Henri, 2006, 81). Suorituskyvyn mittaaminen on myös yksi henkilöstön johtamisen väline. Mittaamisen voidaan nähdä lisäävän ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan ja oman työpanoksen suhteesta. (Ukko et al., 2007, 19-20). Suorituskyvyn mittaaminen suorituskykyä ja tuloksellisuutta ohjaavana elementtinä ilmenee muun muassa kerätyn tiedon hyödyntämisessä päätöksenteon tukena, kontrollon ja koordinoinnin välineenä (Simons 2000) (Ukko, 2009, 9).

Toiminnan kehittäminen ja organisaation oppiminen

Suorituskyvyn mittaaminen voi olla organisaatiolle myös oppimisprosessi, jossa toiminnan monitoroinnin, tulosten analysoinnin ja mahdollisten virheiden korjaamisten ja parannusten kautta organisaatio voi kehittyä (Kaplan & Norton, 1996, 15, Henri, 2006, 81). Oppimisen roolin suorituskyvyn mittaamisessa ovat nostaneet esiin myös Uusi-Rauva (1996) sekä Simons (2000) (Ukko, 2009, 9).

Kommunikointi ja motivointi

Suorituskyvyn mittaamisella voidaan lisätä johdon ja henkilöstön vuoropuhelua: se tarjoaa alustan rakentavalle keskustelulle myös kriittisten ja ristiriitaisten aiheiden käsittelyyn. Suorituskyvyn mittaaminen myös mahdollistaa vuoropuhelun ja viestinnän niin strategisista kuin operatiivisistakin asioista. (Hovila & Okkonen, 2005, 21.) Suorituskyvyn mittaukseen perustuvaa tulospalkitsemista on perinteisesti käytetty yhtenä työntekijöiden motivoinnin välineenä (Ukko et al.2007, 11). Suorituskyvyn mittaamisella on lisäksi nähty motivoiva potentiaali tavoitteiden selkiyttäjänä ja tekemisen fokuksinnin kautta (Hovila & Okkonen, 2005, 22).

4.2 Suorituskykymittarit

Puhuttaessa suorituskyvyn mittaamisesta käytännön tasolla, ei yleensä erotella mittarin ja indikaattorin käsitteellistä eroa, vaan termejä käytetään ristiin ja synonyymeina. Konseptin tasolla mittari on käsite, joka on ilmaistavissa vai numeerisessa muodossa. Mittarin avulla voidaan ilmaista standardi tai yksikkö, jolla voidaan kuvata esimerkiksi mitattavan asian laajuutta, ulottuvuutta tai kapasiteettia. Indikaattori on laajempi ja epätarkempi käsite, joka yhdistää laadullisia ja määrällisiä ominaisuuksia. Tämä takia indikaattoreja käytetään yleisempien päätelmien tekoon ennemmin kuin tarkkaan mittaamiseen. (Choong, 2013, 113, 115.)

Mittaustapoja ja menetelmiä on useita ja mittaamisen tavat vaihtelevat määrällisistä laadullisiin ja suorista välillisiin. Mitattavaa toimintaa tai tekijää voidaan mitata yhtäaikaisesti useammalla mittarilla. Kaikilla käytetyillä menetelmillä on kuitenkin sama tarkoitus: tiedon tuottaminen päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Lönnqvist ja Mettänen ovat kuvanneet mittausteoreettisia ominaisuuksia, jotka hyvien mittarien tulisi täyttää:

- Validiteetti – mittarin kyky kuvata menestystekijää, jota on tarkoitus kuvata
- Reliabiliteetti – mittarin tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti vaan ovat johdonmukaisia
- Relevanssi – mitatun tiedon olennaisuus käyttötarkoituksen kannalta
- Käytännöllisyys – mittarin kustannustehokkuus

(Lönnqvist, Mettänen, 2001, 34).

Mäkelä (1996) on määritellyt hyvän suorituskykymittarin ominaisuuksiksi:

- *mittarin on oltava johdon ja henkilöstön hyväksymä*
- *sen tulee kuvata tuotosta*
- *mittarin tulee ohjata tekemisen suuntaa*
- *mittarin on tuotettava palautetta riittävän usein ja nopeasti*
- *mittarin on oltava joustava ja mahdollistettava muutokset tarvittaessa*
- *mittarin antamaan tulokseen on voitava vaikuttaa omalla panoksella*
- *mittarin on oltava mahdollisimman yksinkertainen ja vähän työllistävä*
- *mittarille on mahdollista asettaa painokertoimia*

(Lumijärvi, 1997, 49).

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan kuvata neljän vaiheen kautta. Vaiheet ovat mittariston suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito. Suunnitteluvaiheessa valitaan mittauskohteet ja niille sopivat mittarit. Valittavien mittareiden on muodostettava kokonaisuus, joka palvelee organisaation kokonaistavoitteita. Mittariston käyttöönottovaiheessa määritellään tiedonkeruumenetelmät ja tiedonkeruuväsitteet organisaation sisällä. (Ukko et al., 2007, 12-13.) Yksi tunnetuimmista suorituskyvyn mittaristoista on Kaplanin & Nortonin (1996) luoma tasapainotetun mittariston malli. Mittaristo yhdistää kokonaisuudeksi taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Tasapainotetun mittaristo soveltuvuutta julkisen sektorin tarpeisiin on tutkittu laajasti ja tästä syystä valitsin työssäni tarkasteluun kyseisen mallin. Esitteen seuraavassa luvussa tasapainotetun mittariston periaatteet sekä näkökulmia kyseisen mittaristomallin soveltamisesta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

4.3 Tasapainotettu mittaristo: malli ja soveltaminen julkisella sektorilla

Kaplanin & Nortonin 1990 luvun alussa kehittämä tasapainotetun mittariston malli tarkastelee ja mittaa organisaation toimintaa neljän osa-alueen kautta:

1. talouden näkökulma: mittaa organisaation taloudellista suorituskykyä.
Tyypillisiä tavoitteita ovat kannattavuus, kasvu sekä osakkeen omistajille tuotettu arvo

2. asiakasnäkökulma: mittaa organisaation toimintaa asiakkaan huomioimisen, asiakasarvon ja asiakastyytyvyyden näkökulmasta. Mittareina käytetään esimerkiksi toimitusaikaa, laatua ja palvelun tasoa
3. sisäisten prosessien näkökulma: mittaa sisäisten prosessien tehokkuutta korostaen prosesseja, jotka vaikuttavat eniten asiakastyytyvyyteen
4. oppimisen ja kasvun näkökulma: mittaa organisaation sitoutumista kasvuun ja muutosvalmiutta. Mittauksen kohteena on esimerkiksi yrityksen tietopääoma, innovaatiot ja työntekijöiden kehittyminen

(Kladogeni & Hatzigeorgiu, 2011, 67).

Termillä "tasapainotettu" viitataan sekä mallin yhdistelmään taloudellisista ja eitaloudellisista mittareista, mutta myös sen tavoitteeseen huomioida sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteiden mittaaminen. Tasapainotetun mittariston rakentaminen ja käyttö liittyvät vahvasti strategiseen ohjaukseen: mallin tavoitteena on johtaa strategiset tavoitteet käytännössä mitattavissa oleviksi teoiksi (Kaplan & Norton, 1996, 7, 10).

Mittaristomalli huomioi myös syy-seuraussuhteen mallintamisen, jota se pyrkii mittaamisella tekemään näkeväksi. Strategia on Kaplanin & Nortonin mukaan hypoteesi olemassa olevasta syy-seuraussuhteesta, joka voidaan ilmaista lauseella, jos X niin Y. Mittaamisen avulla tulisi pyrkiä tekemään näkyväksi ja tämentää tavoitteiden ja mittareiden suhde eri konteksteissa. Kaplan ja Norton erottelevat mittarit syy- ja seurausmittareihin, joiden välinen yhteys tulisi osata määrittellä. Syyntariteiden (performance drivers, leading indicators) avulla voidaan indikoida tulevaisuuden kehityssuuntaa. Seurausmittarit (outcomes, lagging indicators) kertovat saavutetuista tuloksista, mutta eivät ennusta tulevaa. (1996, 149-150.)

Tasapainotetun mittariston soveltamista julkisen, ei voittoa tuottavan organisaation toimintaan ja tarpeisiin on tutkittu laajasti ja sen soveltamista ovat käsitelleet myös Kaplan ja Norton. Mittariston soveltuvuudesta tämän segmentin toimijoiden käyttöön on kirjallisuudessa suhtauduttu kriittisesti. Mallin soveltaminen on nähty haastavaksi, koska voittoa tavoittelemattomien toimijoiden on usein haastavaa ilmaista strategiansa mittariston vaatimalla täsmällisyydellä (Clark, Brennan,

2016, 3), myöskin julkisen sektorin toimijoiden keskimääräistä heikompi sitoutuminen strategiaan tavoitteisiin saattaa muodostua esteeksi mittariston käytölle (Nothcott, Taulapapa, 2012, 180). On myös esitetty, että tasapainotettu mittaristo ei huomioi tuotoksen ja vaikutuksen välistä suhdetta, joka tekee sen käytöstä haastavaa yhteiskunnallisten tavoitteiden kanssa työskentelevien toimijoiden toiminnan mittaamisessa (So, Staskevicius, 2015, 32, Northcott, Taulapapa, 2012, 168).

Kritiikistä ja haasteista huolimatta, on tunnustettu myös mittariston etuina sen luonne toiminnan kaikki osa-alueet huomioivana työkaluna sekä sovellettavuus-potentiaali myös ei-taloudellista hyötyä tavoitteleville organisaatioille. Yhdeksi keinoksi tasapainotetun mittariston muokkaamiseksi julkisen sektorin käyttöön paremmin sopivaksi on esitetty asiakasnäkökulman nostamista ylimmäksi mittaamishierarkiassa, ohi taloudellisen näkökulman (Kladogeni, Hatzigeorgiu, 2011, 71, Nothcott, Taulapapa, 2012, 168). Kaplan & Norton tunnustavat myös haasteet, joita taloudellisen näkökulman asettaminen mittaristen hierarkiassa ylimmäksi asettaisi. Suurimpana ristiriitana tällaisessa mallissa voidaan nähdä se, että yleishyödyllisissä ja julkisen sektorin organisaatioissa maksaja tai rahoittaja ja organisaation palveluiden käyttäjä tai kohde ovat kaksi eri ryhmää. Kaplan & Norton esittävät ratkaisuksi tasapainotetun mittariston soveltamiseksi näiden organisaatioiden toimintaan pitkän aikavälin tavoitteen, vaikuttavuustavoitteen, asettamista mittariston huipulle taloudellisen näkökulman sijasta. (2002, 145.)

Voidaan siis todeta, että tasapainotetun mittariston käyttö yleishyödyllisissä organisaatioissa vaatii soveltamista ja toiminnan luonteen huomioimista, jotta mittaristoa voidaan hyödyntää rakentavasti. Northcott ja Taulapapa esittävät tutkimuksessaan esiin nousseita seikkoja, jotka julkisen sektorin toimijan tulisi huomioida ottaessaan käyttöön tasapainotettua mittaristoa:

- organisaatiostrategian kommunikointiin panostaminen esimiestasolla, jotta tasapainotetun mittariston potentiaali suorituskyvyn johtamisessa tunnustetaan
- julkisen sektorin toimintaan muokatun mittaristomallin käyttöön ottaminen Kaplanin ja Nortonin standardimallin sijaan

- oppiminen ja vertailu muihin julkisen sektorin toimijoihin, jotka käyttävät tasapainotettua mittaristoa suorituskyvyn mittaamiseen
- huomion kiinnittäminen mittaristoon valittujen mittarien välisiin syy-seuraussuhteisiin
- syy-seuraussuhteiden empiirisen testaamisen merkitys sen käyttöön sitouttamisessa

(2012, 181).

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esittelen työni tutkimuksellisen osuuden prosessin. Esittelen ensin valitsemani tutkimusmenetelmän ja perusteluni menetelmän valinnasta. Lisäksi esittelen aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät sekä haastatteluiden toteutuksen.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Lähestyn tutkimuskysymyksiäni laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimukseni empiirinen osa on toteutettu käyttäen laadullisen tapaustutkimuksen metodologiaa, tutkimuskysymyksiä tarkastelen Saimaan ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kuinka TKI-projektien vaikuttavuutta ja tuloksia tulisi arvioida ammattikorkeakoulussa. Lisäksi tutkin, voidaanko tulosmittarien käytöllä parantaa näiden projektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamista.

Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimuksen tarkoitus voidaan jaotella neljän pääpiirteen perusteella, sen mukaan mitä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä. Sekä laadullinen että määrällinen tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittavaa, selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2008, 134.) Työni tutkimuksellinen tavoite on ideaalin toimintamallin selvittäminen. Tutkimukseni tavoitteena on tarjota organisaatiolle uusia, ulkopuolisia näkökulmia aiheesta, joka on osa organisaation perustehtäviä. Tutkimuskysymys sekä työn tarkoitus on luonteeltaan kartoittava: kartoittavassa tutkimuksessa tavoitteena on muun muassa etsiä uusia näkökulmia, selvittää entuudestaan vähän

tunnettuja ilmiöitä, tai kehittää hypoteeseja (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2008, 134).

Keskustelussa tutkimusmenetelmän valinnasta korostuu menetelmän soveltuvuus tutkittavaan aiheeseen tai ratkaistavana olevaan kysymykseen. Laadullinen ja määrällinen tutkimus on usein erotettu toisistaan tyypillisten aineistonkeruumenetelmien ja kvalitatiivisen tutkimuksen ei-numeerisen luonteen kautta. Metodiat ei tule kuitenkaan rajata aineiston keruuseen, eikä aineistonkeruumenetelmän avulla näin voida määritellä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroa. (Hirsjärvi et al., 2003, 132, Eskola & Suoranta, 2005, 13.) Laadullinen tutkimus on määriteltävä laajemmin ottaen huomioon tutkimuksen luonne sekä tavoite. Laadullista tutkimusta kuvaavia tyypillisiä piirteitä ovat Eskola & Suorannan mukaan aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulman huomioiminen, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, tutkimuksen hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa, tutkijan asema ja narratiivisuus (2005, 15).

Tuomi ja Sarajärvi tarkentavat laadullisen tutkimuksen määritelmää erottelemalla tutkimuksessa kaksi tyyppiä, teoreettiseen ja empiiriseen. Teoreettinen ja empiirinen tutkimus eroavat toisistaan siinä, kuinka kerättyä havaintoaineistoa tarkastellaan ja argumentoidaan. Empiirisessä menetelmässä painottuvat aineiston keräämis- ja analyysimenetelmät, jotka ovat olennainen osa tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arvioinnissa. Teoreettinen analyysi ei puolestaan sisällä empiirisen analyysin kaltaista metodologiaa, vaan menetelmässä korostuu argumentointi ja lähteiden uskottava käyttö. Näin ollen Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että laadullinen tutkimus on aina luonteeltaan empiiristä, koska laadullisessa tutkimuksessa olennaista on empiirisen analyysin tapa tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. (2013, 19-22.)

Valitsemani laadullisen tutkimuksen menetelmä sopii tutkimukseni tavoitteeseen, jonka tavoitteena on uuden tiedon luominen hyödyntämällä tutkimuskysymyksen näkökulmasta relevantilta, valikoidulta asiantuntijajoukolta kerättyä aineistoa. Työn tavoitteena ei ole määrittää tai luokitella ammattikorkeakouluissa käytössä olevia malleja tai niiden yleisyyttä vaikuttavuuden arviointiin ja tulosten osoittami-

seen, vaan muodostaa sisällöltään kohdeorganisaatioon räätälöity esitys parhaasta toimintamallista. Tähän tarkoitukseen vastaavat parhaiten laadullisen tutkimuksen tarjoamat menetelmät.

5.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna valitulle kohdejoukolle. Haastatteluaineisto litteroitiin ja litteroitu haastatteluaineisto teemoiteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti.

Kuten aiemmassa kappaleessa totesin, tutkimuksessani en pyri tilastollisesti yleistettävissä olevan tiedon tuottamiseen, vaan ensisijaisesti tutkimuksen kohdeorganisaation tiedollisen tarpeen täyttämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa, on tärkeää, että tiedonkeruulähteenä käytetyillä henkilöillä on tietoa ja kokemusta tutkittavana olevasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 85-86.) Valitsin tutkimuksen informanteiksi harkinnanvaraisesti henkilöitä, joilla oletettavasti on asiantuntemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta ammatillisen position ja työkokemuksen kriteerein. Harkinnanvaraisessa otannassa aineiston tieteellisyyttä ei määritä aineiston määrä, vaan laatu (Eskola & Suoranta, 2005, 18).

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina, joiden pohjana käytettiin haastateltaville ennakkoon lähetettyä haastattelurunkoa, joka sisälsi haastattelun teemat (Liite 1.). Haastateltavien joukko koostui kahdeksasta (8) henkilöstä. Suurin osa haastatteluista (6) toteutettiin sähköisesti videoneuvottelutyökalun (Skype) avulla, joihin haastateltavien ja haastattelijan fyysisestä välimatkasta. Haastatteluista kaksi (2) toteutettiin haastateltavien työpaikalla. Kaikki haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa 2019. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruussa aineiston riittävyttä kuvataan saturaation eli kylläntymisen käsitteen kautta: asioiden ja teemojen kertautuminen haastatteluissa kertoo aineiston kylläntymisestä (Hirsjärvi et al., 2008, 177). Omien tutkimuskysymysteni kohdalla tämä piste saavutettiin kahdeksan haastattelun kautta. Tutkimukseni haastateltavat voidaan jakaa kokemuksen ja position kautta kolmeen ryhmään, joista jokainen lähestyi aihetta eri näkökulmasta:

- kehitysprojektien ammattilaiset
- projektiarvioinnin ja vaikuttavuuden arvioinnin ammattilaiset
- kehitysprojekteja rahoittavien instanssien edustajat.

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin on, että se mahdollistaa joustavan tavan kerätä tietoa. Haastattelu tiedonkeruumuotona mahdollistaa strukturoidumpia tiedonkeruumuotoja paremmin tulkintojen tekemisen, vastausten tarkentamisen sekä perusteluiden esittämisen. (Hirsjärvi et al., 2008, 200.) Näistä syistä valitsin tutkimukseni tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun.

Käsittelin keräämäni tutkimusaineistoa teemoittelun menetelmin. Aineiston ryhmittelyssä ja tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon keräämisessä käytin haastattelun teemoja, jotka ovat kehitysprojektin onnistumisen määrittely, kehitysprojektien arvioinnin menetelmät, arvioinnin prosessi, tulostittarien hyödyntäminen sekä tulokset ja arviointi rahoittajan näkökulmasta.

5.3 Haastattelut

Tutkimustani varten haastattelin kehitysprojektitoiminnan, vaikuttavuuden ammattilaisia sekä ammattikorkeakoulujen TKI-projekteja ja TKI-toimintaa rahoittavien instanssien edustajia. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin tunnin mittaisia. Tiedot haastatteluista on esitetty seuraavalla sivulla taulukossa 2.

Haastateltava	Rooli	Haastattelun ajankohta
Päivi Korhonen	projektityön konsultti, kouluttaja, Project Development Group Europe	14.2.2019
Kaisu Laasonen	tutkimuspäällikkö, TKI, Saimaan ammattikorkeakoulu	19.2.2019
Matti Kajaste	opetusneuvos, korkeakoulu- ja tiedepolitiikan sekä lukiokoulutuksen osasto, tiedepolitiikan vastuualue	4.3.2019
Pasi Juvonen	tutkimuspäällikkö, TKI, Saimaan ammattikorkeakoulu	12.3.2019
Marja Kiijärvi-Pihkala	TKI-asiantuntija, projektipäällikkö, sosiaali- ja terveysala, Lahden ammattikorkeakoulu	12.3.2019
Satu Sikanen	vt. ohjelmajohtaja Kaakkois-Suomi – Venäjä CBC. / Aluekehitysjohtaja Etelä-Karjalan liitto	28.3.2019
Jari Hyvärinen	Senior Advisor, Strategic Support Services, Business Finland	3.4.2019
Saila Tykkyläinen	Vaikuttavuuden arvioinnin asiantuntija ja konsultti, Vaikuttava Yritys	5.4.2019

Taulukko 2. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

Haastatteluiden teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta vastausten laajuudet ja painotukset vaihtelivat vastaajan taustasta riippuen.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen valikoidulle asiantuntijajoukolle tekemiäni teemahaastatteluiden avulla toteuttamani tutkimuksen tulokset. Haastattelut sisälsivät viisi teemaa:

- Kehitysprojektin onnistumisen arviointi projektin päätyttyä
- Mallit ja menetelmät tulosten ja vaikutusten arviointiin
- Arvioinnin ja mittaamisen sisällyttäminen projektiin

- Tulostittarien hyödyntäminen kehitysprojektissa
- Vaikutukset ja tulokset rahoittajan näkökulmasta.

Käsittelen tutkimuksen tuloksia tässä järjestyksessä näiden teemojen kautta. Aloitan avaamalla projektin onnistumisen arvioinnin kysymystä ja sen näkökulmia yleisellä tasolla luvussa 6.1. Arvioinnin menetelmien teemaa ja arviointiprosessin rakentamista projekti tasolla käsittelen yhdessä luvussa 6.2 Tulostittarien hyödyntämistä kehitysprojektin projektihallinnan ja arvioinnin välineenä esittelen luvussa 6.3. Luvussa 6.4 käyn läpi vaikuttavuuden arvioinnin ja tulosten osoittamisen merkitystä rahoittajan näkökulmasta. Viimeisessä luvussa 6.5 analysoin ja teen yhteenvedon haastatteluiden tuloksista.

6.1 Kehitysprojektien onnistumisen arviointi

Millä menetelmillä ja kriteereillä voidaan todentaa projektin tulokset ja vaikutukset tai se, kuinka hyvin projekti ylsi sille asetettuihin tavoitteisiin? Miten voidaan määrittellä, onko projekti onnistunut? Tämä yksinkertainen kysymys toimii koko työni katalyyttinä ja samalla haastatteluiden avausteemana. Kysymys liittyy vahvasti arvioinnin peruskysymyksiin ja teemoihin, joiden tehtävänä on arvottavan analyysin tekeminen. Kuten luvussa kolme esitin, arvioinnin lähtökohtana on aina arvottavan loppupäätelmän tekeminen (mm. Robson, 2001, Suopajarvi, 2013) - onko jokin asia hyvä vai huono, onnistunut tai epäonnistunut. Jotta kysymykseen voidaan vastata, on ensin määriteltävä, kenen näkökulmasta onnistumista arvioidaan ja mikä on arvioinnin kohde (koko projekti, vai joku sen osa-alue) (mm. Rajavaara, 2007). Lisäksi arviointi tarvitsee tuekseen kontekstin: vertaaminen ja arvottaminen vaativat aineistoa, jota vasten lopputulosta peilataan ja jonka avulla lähtötilanne ja mahdollinen muutos ovat todennettavissa.

Onnistumisen arvioinnin kysymyksen yhteydessä haastatteluissa nousi esiin tärkeys määrittellä itse arvioinnin termi organisaation sisällä, ennen kuin siirrytään keskustelemaan itse arvioinnista ja sen menetelmistä. Mistä puhumme, kun puhumme arvioinnista? Kuten arvioinnin termiä määritellesäni luvussa 1.3. kuvasin, termi on myös arviointikirjallisuuden näkökulmasta monitulkintainen ja sitä käytetään hyvin eri merkityksissä. Termille ei ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa,

mutta termin merkityksen määrittelyä organisaatiokohtaisesti pidettiin ehtona yhtenäisen ja systemaattisen arvioinnin toimintakulttuurin syntymiselle.

Kaksi haasteltavaa kuvasi arvioinnin roolin laveutta kahden ääripään kautta: arviointi voidaan käsittää vain ulkoiseksi funktioksi, osaksi hankehallintoa, jonka avulla täytetään tilivelvollisuuden funktio rahoittajaa kohtaan. Toisaalta arviointi voidaan käsittää myös organisaation oppimisen välineeksi, joka toimii samalla laadunvarmistuksen työvälineenä. Kolmas haastateltava nosti esiin arvioinnin ja raportoinnin termien välisten eron, joka usein käyttökielellämme hämärtyy. Arvioinnin termiä käytetään usein väärin kuvaamalla tulosten ja tekojen raportointia arviointina ilman, että näitä verrataan ennalta asetettuihin kriteereihin tai tavoitteisiin. Sekä teoreettisen viitekehyksen lähteet että empiirinen aineisto tukevat käsitystä arvioinnin termin käytön haasteista sekä tärkeydestä määrittellä termi yksiselitteisesti organisaation tai yksikön sisällä.

Jotta projektin onnistumisen ja tuloksellisuuden arviointi on mahdollista, projektin on tuotettava tietoa ja aineistoa arviointia varten koko projektin elinkaaren ajan. Tämän korostui useiden haastateltavien vastauksissa ja tukee myös luvussa 3.2 käsitellyn vaikuttavuuden mallintamisen ja mittaamisen periaatteita ja malleja. Menetelmiä ja työvälineitä seurantaan ja monitorointiin on monia ja niiden rakenne vaihtelee yksinkertaisesta monimutkaiseen ja laadullisesta määrälliseen. Haasteltavien vastauksissa kaikkein tärkeimpänä korostui sitoutuminen ja systemaattisuus valitun menetelmän käyttöön. Itse valittu metodi koettiin arvioinnin lopputuloksen kannalta vähemmän merkitykselliseksi kuin systemaattisuus menetelmän käytössä.

Puhuttaessa projektin onnistumisen arvioinnista, useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä rahoitusohjelmien, rahoitusviranomaisten sekä projektiorganisaatioiden käytänteeksi vakiintunut arvioinnin ja raportoinnin toimintamalli mahdollistaa yleisellä tasolla huonosti vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin. Tämän ongelman nosti esiin viisi haastateltavaa. Suurimmaksi haasteeksi nostettiin projektin elinkaaren asettama haaste arvioinnin toteuttamiselle. Projektin loppuarviointi toteutetaan tällä hetkellä rahoitusinstrumentista tai rahoittaja tahosta riippumatta yleensä heti projektin päättyessä. Projektin arviointi ja loppuraportointi sisällytetään ajanjakson sisään, jolle projektille on myönnetty rahoitus,

jolloin siihen on rahallinen resurssi projektin varoista. Projektin elinkaari on käytännössä synonyymi projektirahoituksen saaneelle ajanjaksolle.

Haastateltavien näkemys mukailee luvussa 3.2 käsitellyn vaikuttavuusketjun lojikkua (esim. Aistrich 2014, Heliskoski et.al., 2018), jossa projektin aikaan saamat muutokset voidaan havaita vaiheittain ja todisteita yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta voidaan odottaa vasta keskipitkällä (3-6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä. Haastateltavat kokivat, että sekä rahoittaja että projektin toteuttaja hyötyisivät enemmän mallista, jossa projektin tuloksia ja vaikutuksia arvioitaisiin vasta vuosi tai kaksi vuotta projektin interventioiden päättymisen jälkeen.

Ammattikorkeakoulukontekstissa suurin osa projekteista on työelämää ja osaamista kehittäviä, ja joissa tavoitteet ja tulokset ovat usein abstrakteja ja näkyvät viiveellä. Yksi haasteltava nosti esille, että heti projektin päätyttyä ei ole mahdollista arvioida muuta kuin se, saavuttiko projekti sille asetetut tavoitteet. Vaikutuksia ja vaikuttavuutta tulisi tutkia vasta 2-3 vuotta projektin päättymisen jälkeen. Vasta pari vuotta projektin päättymisen jälkeen voidaan arvioida, mitä muutoksia projekti on toiminnallaan saanut vakiinnutettua kohdejoukossa tai vaikutuspiirissään. Yksi haasteltava nosti esiin, että rajoittunut käsityksemme projektin elinkaaresta vaikeuttaa osaltaan vaikutusten ja pidemmän aikavälin vaikuttavuuden arviointia. Käsityksemme projektin elinkaaresta ajanjaksona jolle projektille on myönnetty rahoitus, rajaa pois projektin suunnittelu- ja rahoituksen hakuvaiheen sekä myös projektin arvioinnin vaiheen, jotka molemmat tapahtuvat yleensä rahoitetun ajanjakson ulkopuolella.

Projektin onnistumisen arviointi tavoitteiden saavuttamisen kautta on tavanomainen tapa arvioida projektin onnistumista (esim. Aistrich, 2014, Heliskoski et al., 2018, Vedung, 2004). Luvussa 3.1. esitetty summatiivinen lähestyminen arviointiin (Suopajarvi, 2013), eli tuloksiin ja vaikuttavuuteen keskittyvä arviointi, korostui myös empiirisessä aineistossa. Kolme haasteltavaa nosti haastattelussa esiin tavoitteiden roolin ja merkityksen onnistumisen mittarina. Projektin tavoitteet eivät saisi olla "irrationaalisia" vaan tavoitteet tulisi kiinnittää muutoksiin, vaikuttavuustavoitteisiin. Tavoitteille tulisi lisäksi aina kytkeä mittarit ja niiden toteutumista tulisi seurata projektin aikana. Toisaalta haastateltavat nostivat esille myös asetettujen tavoitteiden onnistumisen mittarina käytön tulkinnanvaraisuuden. Onnistumisen

vertaaminen asetettuja tavoitteita vasten on järkevää, kun tavoitteet on asetettu hyvin. Mikäli projektille asetetaan haastava, vaikeasti saavutettavissa oleva tavoite, projekti voi olla merkityksellinen ja muutosta aikaan saava vaikka se ei täysin saavuttaisikaan sille asetettuja tavoitteita. Mikäli taas tavoitteet asetetaan lähikohtaisesti matalaksi ja helposti saavutettaviksi, projektin merkitys voi olla vähäinen siitä huolimatta, että tavoitteet saavutetaan. Projektin onnistumisen peilaaminen tavoitteita vasten kuvaa ajatusta muutoksen aikaan saamisesta: projekti koetaan onnistuneeksi ja merkitykselliseksi, mikäli voidaan todentaa projektin aikaan saama haluttu muutos.

Projektin tarpeellisuuden tai sen merkityksellisyyden arviointia voidaan lähestyä myös resurssinäkökulmasta, joka lähestyy formatiivisen arvioinnin prosessia (Suopajarvi, 2013) tarkastelevaa näkökulmaa. Tästä näkökulmasta käsin olennaisia kysymyksiä ovat, olisiko projektin aikaiset interventiot toteutettu joka tapauksessa osana projektin toteuttajan normaalia toimintaa. Lisäksi voidaan tarkastella ja verrata projektin aikaan saaman tulosten suhdetta käytettyihin resursseihin. Resurssinäkökulma korostui kahden haastateltavan vastauksissa.

Organisaation näkökulmasta onnistumista ja tuloksia on mielekästä seurata projektitasolla, mutta vaikuttavuutta olisi mielekkäämpää tarkastella projektikokonaisuuksien tai ryhmien tasolla. Kolme haastateltavaa nosti esille, että yksittäisellä muutaman vuoden hankkeella ei yleensä saavuteta kauaskantoista vaikuttavuutta, vaan vaikuttavuuden syntyminen vaatii useita projekteja, jotka työskentelevät kaikki saman pyrkimyksen puolesta. Mikäli projektit on luokiteltu teemoihin tai kytketty edistämään tiettyjä strategisia tavoitteita, tuloksia voidaan seurata teematasolla. Yksittäisten projektien arviointi, arviointitiedon kerääminen ja tiedon yhteen vetäminen organisaation sisällä synnyttää myös metatietoa, jonka avulla organisaatiolla on mahdollisuus oppia ja kehittyä.

6.2 Arvioinnin prosessi ja menetelmät

Jotta arviointi ja tulosten osoittaminen on mahdollista projektin päätyttyä, projektissa tulee olla systeemi ja menetelmät arviointia varten tarvittavan tiedon tuottamiseksi. Arvioinnin prosessi tulee sisällyttää projektiin ennen projektin käynnistymistä.

mistä projektin suunnitteluvaiheen yhteydessä. Arvioinnin prosessin rakentaminen ja arviointitiedon kerääminen koskettaa niin projektitasoa, projektia hallinnoivaa organisaatiota kuin projektin rahoittajaa.

Yleisellä tasolla haastateltavat antoivat projektiarvioinnille useita rooleja ja tarkoituksia. Havainto tukee luvussa 3.3. esitettyä taustaa arvioinnin motiiveille. Empiirisessä aineistossa nousi esille sekä toimintaympäristöstä nousevia ulkoisia motiiveja arvioinnin suorittamiselle kuin sisäisiä tarpeita arviointiin. (Lähteenmäki-Smith et al. 2006). Näistä kahdesta näkökulmasta haastateltavien vastauksissa korostui omien ennako-odotusten vastaisesti arvioinnin merkitys organisaation oppimiselle ja kehittymiselle.

Arvioinnin prosessin nähtiin fokusoivan projektia ja ohjaavan systemaattisempaan tekemiseen. Tässä mielessä arviointia varten tehdyt arvovalinnat (mitä projektissa mitataan, mikä on nostettu tärkeäksi) ohjasivat ja selkeyttivät projektin toteuttamista. Arviointi nähtiin myös organisaation sisäisenä oppimisprosessina, jossa oppijoina ovat sekä yksilö että organisaatio. Etenkin projektin prosessin arviointi ja itsearviointi tuottavat tietoa, jonka avulla sekä organisaatio että yksittäiset projektien toteuttajat voivat kehittyä. Arvioinnin prosessin olemassaolo ja sen systemaattinen toteuttaminen koettiin myös osaksi kehitysprojekteja toteuttavan organisaation laadunhallintajärjestelmää. Arvioinnin prosessilla nähtiin tässä yhteydessä olevan positiivinen vaikutus projektien tasalaatuisuuteen niiden toteuttamisen näkökulmasta: arvioinnin kautta organisaatio asettaa itselleen tavoitteita ja projektitoiminnalleen minimivaatimuksia. Yksi haastateltava nosti esiin, että arvioinnissa tulisi kiinnittää huomioita ei vain siihen, saavutettiin tulokset, vaan millaisilla menetelmillä ne saavutettiin. Projektilla voi olla sekä suunniteltuja että suunnittelemattomia vaikutuksia. Lisäksi projektiorganisaation tulisi kyetä arvioimaan kriittisesti, olisiko tulokset saavutettu ilman ulkoista resurssia, normaalin työn tuloksena.

Kuten edellisessä luvussa 6.1. esitin, arvioinnin käsitteen jäsentymättömyys heijastuu haasteltavien vastauksiin siinä, miten arviointi ja arvioinnin prosessi konkreettisesti käsitetään ja mikä koetaan sen tehtäväksi. Haastateltavien vastauksissa korostui myös edellisessä luvussa esiin nostamani seikka termien ”arviointi”

ja ”raportointi” sekoittumisesta arkikielessä. Pohjautuen luvuissa 1.3 ja 3 esittelemääni arvioinnin määritelmään, arvioinnilla viitataan asian tai toiminnan arvottamiseen, arvioivan päätelmän tekemiseen (mm. Anttila, 2007, Robson, 2001). Lisäksi kuten luvussa 3 esitin, arvioinnin prosessi ei ala vasta projektin päätyttyä, vaan arvioinnin prosessi tulee käsittää kehyksenä, joka koskettaa kaikkia projektin vaiheita ja toimii tavoitteisiin ohjaavana työkaluna. Rahoittajatahon projekteilta vaatiman projektin tuotosten numeerinen ja sanallinen kuvaaminen tulee se sijaan käsittää raportointina, ellei kerättyä tietoa analysoida pidemmälle ja tehdä arvottavaa vertaamista projektille asetettuihin tavoitteisiin.

Arvioinnin prosessinäkökulmasta haastatteluissa nousi esiin kaksi isoa teemaa. Ensiksikin arvioinnin prosessin rakentamiseen ei ole olemassa yhtä mallia, joka toimisi kaikkiin projekteihin. Arvioinnin malli ja tiedonkeruumenetelmät rakennetaan näin ollen aina projektilähtöisesti ja projektikohtaisesti. Arvioinnin menetelmät valitaan paitsi projektin sisältölähtöisesti, myös tiedonkeruun lähtökohdista. Kenelle ja mihin tarkoitukseen arviointitietoa tuotetaan? Onko projektilla merkitystä organisaation omalle toiminnalle tai omille strategisille tavoitteille vai onko projektilla merkitystä vain sen kohderyhmän kannalta? Osaamista tai toimintamallia kehittävän projektin arvioinnin menetelmät ovat erilaiset verrattuna tuotekehitysprojektiin. Käytettävät menetelmät tulisi valita näiden kysymysten pohjalta, ei ilmeisintä tai helpoimmin saatavilla olevaa menetelmää hyödyntäen.

Haastateltavat nostivat esiin useita esimerkkejä työkaluista ja menetelmistä, joilla arviointia voidaan toteuttaa ja tietoa kerätä projektin aikana. Soveltuviksi menetelmiksi mainittiin muun muassa Logical Framework Approach, iooi -metodi sekä TTT-malli. Luvussa 3.2 esittelemäni neljä erilaista mallia vaikuttavuuden mallintamiseen ja toiminnan ohjaamiseen kohti tulostavoitteita ovat osittain samoja, kuin empiirisessä aineistossa esiin nousseet menetelmät. Mielestäni tämä tukee jo luvussa 6.1 mainittua näkemystä siitä, että itse menetelmän valintaa tärkeämpää on systemaattisuus valitun menetelmän käytössä. Haastatteluissa korostui, että organisaation rooli on antaa raamin ja kriteerit arvioinnin prosessin toteuttamiselle, jotta arvioinnista voi tulla systemaattinen osa kaikkia projekteja. Projektiorganisaation tehtävä on miettiä yksittäiset ja projektikohtaiset menetelmät arvioinnin toteuttamiseen.

Toinen esiin noussut teema liittyy osin arvioinnin ja raportoinnin käsitteiden jäsentymättömyyden haasteeseen. Käsitteet eivät ole synonyymejä, vaan niillä on omat, erilliset funktionsa, jotka palvelevat eri tarkoituksia. Arviointi tulee käsittää organisaation sisäisenä työkaluna, jolla ohjataan projektia. Raportoinnin merkitys on tilivelvollisuuden täyttäminen rahoittajaa kohtaan Haastateltavien vastausten perusteella arvioinnin ja raportoinnin tehtävät tulisi selkeyttää ja kirkastaa niiden tarkoitus. Näin ollen projektin seurannassa tulisi erottaa kaksi tasoa: projektin ohjaamista, organisaation oppimista ja toiminnan laadunvaristusta varten tehtävä arviointi sekä rahoittajan vaatimukset täyttävä raportointi.

Perusteluna erottelun tekemiselle asian esiin nostaneet haastateltavat nostivat rahoittajan vaatiman raportoinnin sisältämien indikaattorien soveltumattomuuden ja riittämättömyyden projektikohtaiseen ohjaamiseen. Kaksi haastateltavaa koki, että rahoittajan projektille asettamat indikaattorit ovat liian yleisluontoisia sekä usein liian helpohkosti saavutettavia, jotta ne riittäisivät itsessään projektin tavoitteiksi. Kolme haastateltavaa korosti, että rahoittajan asettamat indikaattorit ja numeeriset tavoitteet ovat rahoitusohjelmaston indikaattoreita, joiden ensisijainen tarkoitus on kerätä vertailukelpoista tietoa useista projekteista mahdollisesti useasta eri maasta. Näin ollen projektiraportoinnin tuottaminen rahoittajalle ei täytä projektin ohjauksen tehtävää organisaation näkökulmasta.

Onnistuneen arvioinnin prosessin ja arvioinnin kulttuurin rakentamiseksi organisaatiossa nostettiin kriittiseksi kahden haasteltavan vastauksissa se, että projekteja toteuttavat henkilöt tai osasto eivät saisi olla muusta organisaatiosta irrallaan. Mikäli projekteja toteuttavat erikseen projekteihin palkattu, usein määräaikainen, henkilöstö, projekteissa saavutettu oppiminen ja hyödyt eivät pahimmassa tapauksessa hyödytä organisaatiota vaan oppiminen karkaa ihmisten mukana tai ei leviä laajempaan tietoisuuteen.

6.3 Tulostittarien hyödyntäminen kehitysprojekteissa

Haastattelun yhtenä osa-alueena oli tutkia tulostittarien hyödyntämistä kehitysprojektien projektihallinnan työkaluna. Tulostittarien käyttö liittyy myös toiseen työlleni asettamista tutkimuskysymyksistä. Tulostittareilla tarkoitetaan tässä

kontekstissa mitä tahansa määrällistä tai laadullista mittaria, joka asetetaan projektille sen suunnitteluvaiheessa, ja jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan projektin toteutuksen aikana. Tulostittariajatukseseen kytkeytyy työssäni myös tavoitetasojen asettaminen mitattaville kohteille. Työn näkökulmana on tutkia mittarien käyttöä projektin ohjauksen apuvälineenä sekä tuloksellisuuden arvioinnin apuvälineenä projektin päätyttyä. Tulostittareita ei tässä työssä siis mielletä tehokkuuden parantamisen työkaluna.

Haastateltavien mielipiteet jakoutuivat tulostittarien hyödyntämisessä kehitysprojekteissa. Kukaan haastateltavista ei suhtautunut tulostittarien käyttöön yksiselitteisen kielteisesti, mutta puolet haastateltavista suhtautui mittarien käyttöön varauksella. Puolet suhtautui positiivisesti ja näki tulostittarien hyödyntämisessä tämän hetkistä käytäntöä enemmän paljon potentiaalista hyötyä.

Useimmin mainittu syy varaukselliseen suhtautumiseen tulostittarien käyttöä kohtaa oli kokemus tai epäily niiden ajatusmaailmaa tai toimintaa rajoittavasta luonteesta. Jos projektin tavoitteena on luoda jotain uutta, tulostittarien pelätään ohjaavan toimintaa liiaksi asetettujen mittarien suuntaan, niin että projekti alkaa tuottamaan mitattavia asioita. Rajoittavana elementtinä koettiin myös se, jos kehitysprojektissa rajaudutaan asettamaan vain tavoitteita, joille on mahdollista asettaa selkeitä tulostittareita. Tämä voi yhden haastatellun näkemyksen mukaan johtaa siihen, että rajoitutaan liian vaatimattomiin tai yksinkertaisiin tavoitteisiin, jotta säilytetään mittaamisen mahdollisuus. Yleisenä kommenttina varauksellisesti tulostittarien käyttöön kehitysprojektien työvälineenä oli, että mittarit eivät saa olla liian yksityiskohtaisia ja mittarien asetannassa tulisi tarkkaan miettiä mitä projektin kannalta on oleellista mitata.

Mittareita kohtaan empiirisessä aineistossa esiin noussut varauksellisuus mukaillee osittain Lumijärven (1997) esittämää kritiikkiä tulostittarien mahdollisesta negatiivisesta vaikutuksesta (muut kuin mitattavat asiat menettävät merkityksensä) julkisella sektorilla. Haastateltavien kommenttien perusteella muodostuu kuva, että mahdollinen syy varauksellisuuteen tulostittarien käyttöön saattaa liittyä kokemusten puutteeseen niiden hyödyntämismahdollisuuksista.

Positiivisesti tulosmittareihin suhtautuneet haastateltavat näkivät tulosmittarien käytöllä ja käytön lisäämisellä monia hyötyjä. Erityisesti kaksi haastateltavaa korosti mittaamisen merkitystä, ja näki sen välttämättömänä kaikessa tavoitteellisessa projektitoiminnassa. Mittareita voi hyödyntää projektinäkökulmasta eri tavoin ja niillä voi olla useita rooleja, kuten luvussa 4.1 esitin (mm. Neilimo, Uusi- rauva, 2001, Ukko et al., 2007). Niiden avulla voidaan seurata, kuinka projekti etenee, mittarien avulla kerätyn tiedon avulla voidaan muodostaa arvio siitä, kuinka projekti saavutti tavoitteensa, tai millaisen muutoksen projekti sai aikaan. Mikäli kyseessä on kehitysprojekti, jossa tavoitteena on uuden aihepiirin tutkiminen ja ymmärryksen lisääminen tai tiedon kerääminen, mittareihin ei välttämättä ole järkevää kytkeä tavoite tasoja. Tulosmittareilla nähtiin hyödyntämispotentiaalia myös projektien ohjausryhmätyöskentelyn kannalta. Tulosmittarien käyttö projektien ohjausryhmien välineenä koettiin tällä hetkellä vähäiseksi.

Mittaamisen ja tulosmittarien käytön haasteet ja kehityskohdat liittyvät haastatteluiden perusteella juuri vaikeuteen määritellä mittaamisen kohde, tämän mainitsi haasteeksi puolet haastateltavista. Kehitysprojektien mittaamisessa keskitytään haastateltavien mukaan usein tuotosten ja tekojen mittaamiseen tulosten tai vaikutusten sijaan. Tällä tarkoitetaan, että mikäli projektille on asetettu esimerkiksi tavoite tietyn kohderyhmän osaamisen kasvattamiseksi, mittarina käytetään järjestettyjen koulutustilaisuuksien määrää, joka kuvaa toimenpidettä eikä sitä, kuinka osaamisen tasoa saatiin kasvatettua. Tähän tulosten ja vaikutusten mittaamisen haasteeseen liittyy myös osaltaan luvussa 6.1. mainittu ja haastateltavien joukossa tunnistettu haaste liian varhaisessa vaiheessa tehtävästä projektiarvioinnista. Mikäli esimerkiksi osaamisen tasoa tai uuden toimintamallin toimivuutta halutaan mitata ja arvioida, mittausta ei voi suorittaa välittömästi annetun koulutuksen jälkeen vaan tuloksia ja vaikutuksia voidaan havaita vasta tietyn ajan kuluttua.

Tulosmittareista puhuttaessa usein, myös haastateltavien toimesta, esitetty fraasi on ”sitä saa mitä mittaa”. Toteamalla viitataan seikkaan, että tulosmittarien asettaminen tulisi miettiä huolella, jotta ne ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Yksi haastateltava nosti esiin projektin vaiheiden mallinnuksen merkityksen. Pro-

jektin tulisi hahmottaa vaikuttavuusketjun logiikan mukaisesti toiminnan elementit, panos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus sekä näiden välinen suhde. Tällä tavalla mittarit osataan asettaa järkevällä tavalla ja mitata oikeita asioita ja ”sitä saa mitä mittaa” voidaan kääntää positiiviseksi ilmiöksi.

Yksi haastateltava nosti esiin, että suhtautuminen mittaamiseen vaihtelee aloittein ja toimijoittain puhuttaessa kehitysprojektien arvioinnista. Haastateltavan mukaan kehitystoimintaan liittyy yleisesti varautuneisuus tai jopa pelko mittamista kohtaa. Projektin, joka kohdistuu jollakin tavalla ihmisten osaamiseen, toimintaan tai käyttäytymiseen, koetaan usein olevan soveltumaton tulostittamisen kohde. Haastatteluissa nostettiin yleisellä tasolla tulostittamisen käytöstä esille mittaamisen kuormittavuuden minimointi sekä rajapintojen rakentaminen organisaation itsensä toteuttamaan seurantaan. Toisin sanoen projekteissa tulisi suosia ja hyödyntää organisaation käytössä olevia laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen mittareita.

Verrattaessa empiirisen aineiston kautta saatua tietoa tulostittamisen käytöstä ja niihin kytketyistä mahdollisuuksista luvussa 4 esittelemääni mittaamisen viitekehukseen, voidaan todeta, että mittaamisen mahdollisuuksia hyödynnetään melko kapea-alaisesti niiden potentiaaliin verrattuna. Tutkimuksen kohteena olevien kehitysprojektien kohdalla tulosta saattaisi selittää projektien mittaristojen tuotospainotteisuus, eli mittaristen painottuminen tekojen, ei tulosten mittaamiseen. Olipa syy mikä tahansa, voidaan todeta mittaristen käytössä olevan vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia kehitysprojekteissa.

6.4 Arvioinnin rooli ja tuloksellisuus rahoittajan näkökulmasta

Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, projektilla on ennen kaikkea tilivelvollisuus rahoittajaa kohtaan. Tätä korostivat myös haastatellut. Tilivelvollisuuden ilmentymänä ja projektin seurannan välineenä käytetään projektin väli- ja loppuraportteja, joissa rahoittaja kerää projekteista sekä niiden etenemisestä ja tuloksista tarvitsemansa tiedon. Haastatteluiden perusteella voisi sanoa, että rahoittajalle tehtävän raportoinnin rooli on projektissa äärimmäisen korostunut suhteessa arviointiin, jopa siinä määrin, että raportoinnin toteuttaminen sekoitetaan joskus arviointiin.

Esitin havainnon raportoinnin roolin korostumisesta myös luvussa 2.2, jossa käsitteelin kolmen esimerkkiprojektin kautta Saimaan ammattikorkeakoulun projektiarvioinnin käytänteitä. Haastatellut kokivat tätä kautta rahoittajan roolin suureksi projektiarvioinnin sisällön näkökulmasta. Raportointivelvollisuuden täyttäminen rahoittajalle on ymmärrettävistä syistä ensisijaista arvioinnin roolin jäädessä taka-alalle. Jos katsotaan raportoinnin prosessia projektin toteuttajatasoa pidemmälle, toki raporteilla projekteista kerättävän tiedon perimmäinen käyttötarkoitus on arvioinnin tekeminen rahoitusohjelma tai instrumenttitasolla. Tämä arviointi tapahtuu kuitenkin rahoittajan toimesta ja rahoittajan omien intressien mukaisesti, eikä se hyödytä projektin toteuttajatasoa.

Haastatteluiden perusteella projektin toteuttajan näkökulmasta projektiarvioinnin rooli vaikuttaa vähäiseltä rahoittajan näkökulmasta katsottuna. Rahoittajan näkökulmasta arvioinnin prosessi koettiin organisaation sisäiseksi asiaksi, johon rahoittajalla ei ole päätäntävaltaa. Vaikka rahoittajainstanssit eivät ota kantaa siihen, kuinka projektia arviointia toteutetaan sen elinkaaren aikana, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden esiin tuominen on rahoittajan kannalta tärkeää niiden omien tavoitteiden kannalta. Haastateltavat nostivat esiin raportoitujen tietojen rahoitusta ohjaavan vaikutuksen sekä rahoitettujen projektien tulosten hyödyntämisen omien tavoitteiden ajamisessa.

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin viime vuosina voimistunut kehitysuunta rahoittajien kiinnostuksesta tulosten esille tuomiseen tarinoiden avulla sosiaalisen median sekä muissa viestinnän kanavissa. Vastausten perusteella projekteja rahoittavat instanssit ovat entistä kiinnostuneempia hyödyntämään rahoittamien projektiansa tuloksia entistä monimuotoisemmin.

Sekä kehitysprojekteja rahoittavien instanssien että projekteja toteuttavien haastateltujen vastauksissa esiin nousi viestinnän korostuminen projektien tuloksista. Tämä viestinnän korostuminen näkyy rahoittajan myönteisenä suhtautumisena ja kasvavana kiinnostuksena projektien tulosten tarinallistamiseen ja jopa markkinoitiin eri kanavissa. Rahoittajan näkökulmasta aktiivisemmalla tuloksista viestimisellä nähtiin haastateltavien joukossa kaksi merkitystä: tuloksista kertovien tarinoiden kautta rahoittajan on helpompaa osoittaa yhteiskunnallinen vaikutta-

vuutensa, ja sen, että rahoitetuilla projekteilla on ollut merkitystä. Toisena funktiona voidaan nähdä avoimemman ja tuloksiin keskittyvän viestinnän motivoivan potentiaalisia ja laadukkaiden tahoja hakemaan rahoitusta.

Rahoittajat saavat raportoinnin tarjoaman tiedon kautta myös tietoa siitä, mihin teemoihin tai ohjelmalinjoihin rahaa tulisi kohdentaa. Tämän tiedon avulla rahoittajat pystyvät kohdentamaan rahoitusta rahoitusohjelma tavoitteiden kannalta tarpeelliseksi näkemiensä painotusten mukaisesti. Rahoittajat hyödyntävät tietoa projektien tuloksista ja vaikutuksista myös oman vaikutustyönsä perusteena. Osoittamalla rahoitettujen projektien tuloksellisuus voidaan argumentoida rahoitustarve jatkossa ja perustella rahoituksen saaminen ohjelmatasolla Suomeen, jollekin määrätylle alueelle tai tietyn asian edistämiseen.

Haastatteluiden vastauksissa nousi esiin, että vaikuttavuuden arvioinnin ja tulosten mittaamisen logiikan sisäistäminen olisi suuremmassa mittakaavassa oleellista ei vain projektien toteuttajille, mutta myös rahoittajatahoille. Rahoittajatahoilla on rahoituksen myöntäjänä suuri ohjaava vaikutus projektien toteuttamiseen ja näin ollen voidaan nähdä, että muutoksen on lähdettävä rahoittajasta.

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Haastatteluissa nousi esiin monia näkökulmia ja myös kehityskohtia kehitysprojektien arviointiin. Vaikka haastateltavat edustivat useita eri instansseja ja katsoivat arviointia eri kokemusten kautta, haastatteluissa toistuivat samat teemat, ilmiöt ja käsitykset kehityskohdista kehitysprojektien arvioinnissa.

Kiinnostus julkisten instanssien varoilla rahoitettavan projektityön arviointia kohtaan on kasvussa. Mielenkiinnon kohde on jo alkanut siirtyä tekojen raportoinnista tulosten ja vaikutusten osoittamiseen. Tämän näkemyksen jakoivat kaikki haastateltavat projektien toteuttajista rahoittajiin ja arvioinnin asiantuntijoihin. Kehitykseen ei liene yhtä selittävää tekijää. Tässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa esiin nostettuja syitä ovat muun muassa tuloskeskeisyyden ja tehokkuuden lisääntyminen julkisella sektorilla ja laajasti koko yhteiskunnassa sekä viestinnän murros, joka on lisännyt vaatimusta tekojen raportoinnista ja avoimuudesta.

Perusteina kehitykseen projektitoteuttajien näkökulmasta on, että pystyessään osoittamaan menestymisensä ja tuloksellisuutta, toteuttaja parantaa mahdollisuuksiaan hankkia rahoitusta tulevaisuudessa sekä kykenee paremmin houkuttelemaan projektikumppaneita. Rahoittajan näkökulmasta tuloksellisuuden ja vaikutusten osoittaminen auttaa rahoittajatahon hallinnoiman rahoitusohjelman paremmassa kohdentamisessa. Rahoitusta voidaan kohdentaa niille toimijoille, jotka osoittavat tuloksellisuutta. Tulos ja vaikuttavuusperusteisen tiedon avulla rahoittaja kykenee paremmin arvioimaan, mihin resursseja tulisi kohdentaa. Näillä tiedoilla on merkityksensä myös rahoittajan omien vaikuttimien kannalta, kun rahoitusta haetaan ja perustellaan esimerkiksi toimialalle (ammattikorkeakoulut) tai maantieteelliselle alueelle (maakunta).

Systemaattisen projektiarvioinnin merkitys projektien tuloksellisuuteen tunnustettiin ja tunnistettiin laajasti sekä hankkeiden toteuttajissa että rahoittajissa. Kuitenkin käytännössä arvioinnin menetelmien ja työkalujen soveltaminen on vielä melko suppeaa kehitysprojekteissa. Ilmiöön ei ole yhtä selittävää tekijää. Yksi konkreettinen tutkimuksessa esiin noussut haaste arvioinnin menetelmien laajemmalle hyödyntämiselle on yhtäaikainen arvioinnin ja raportoinnin aktiviteettien toteuttamisen kuormittavuus.

Arvioinnin prosessin käsitteellä olen työssäni viitannut koko projektin kattavaan lähestymistapaan; kuinka projekti suunnitellaan ja jäsennetään tuottamaan sekä tavoitteissa haluttuja tuloksia että tulosten arvioimiseen tarvittavaa tietoa. Näin ollen arviointi ei ole pelkästään tulosten tai vaikutusten arviointia varten vaan koko projektia ohjaava työväline. Raportoinnin velvoite rahoituksen myöntäjälle koskee jokaista ulkopuolista rahoitusta saavaa projektia. Raportoinnin tarkastelu jakso kattaa projektin rahoitetun ajanjakson. Rahoittaja antaa projektille indikaattorit, joita se seuraa ja vaatii tietoa raportoinnin keinoin. Indikaattorit ovat usein mitattavuuden helppouden vuoksi numeerista tietoa, joka on oleellista rahoitusohjelman seurannan kannalta. Molemmilla, niin arvioinnilla kuin raportoinnilla, on näin ollen oma tehtävänsä. Arviointi on ennen kaikkea projektin ja organisaatiokohtainen väline, kun raportointi on väline rahoittajan intressejä varten. Tosi asia on, että molemmat välineet kysyvät aikaa ja resursseja. Koska raportointi on velvoite rahoittajaa kohtaan mutta arviointi ei, arvioinnin asema jää projektissa

usein heiveröiseksi. Tämä vaikutti olevan haastateltujen joukossa laajasti jaettu mielipide: arvioinnin välineellinen arvo tunnustettiin, mutta samalla ymmärrettiin projektitoimijoiden innottomuus projektien hallinnollisen taakan kasvattamiseen.

Yksi tutkimuksen jaetuimmista näkemyksistä liittyi projektin elinkaaren asettamiin haasteisiin projektin tulosten ja vaikutusten arvioinnille. Useat haastateltavat nostivat esiin, että projektin tulosten ja vaikutusten arvioiminen välittömästi projektin päätyttyä tai jopa projektin vielä ollessa käynnissä, on haastavaa ja osin mahdotonta. Varsinkin kehitysprojektien, joiden sisältö usein liittyy oppimiseen tai uuden luomiseen, vaikutukset ja tulokset syntyvät usein viiveellä, puhumattakaan vaikuttavuudesta. Projektin päätyttyä ei usein ole mahdollista arvioida relevantisti muuta kuin projektin onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa. Tästä näkökulmasta oleellista olisi pohtia projektin elinkaaren pidentämistä projektiarvioinnin näkökulmasta. Arvioinnin kannalta hedelmällisempää olisi, mikäli rahoittaja ja projektin toteuttaja voisivat joko keskustelun tai kirjallisen raportoinnin kautta arvioida tuloksia ja vaikutuksia esimerkiksi 1-2 vuotta projektin päättymisen jälkeen.

Tutkimuksessa selvitin tulostittarien hyödyntämistä osana arviointiprosessia. Tulostittarin termillä on tässä työssä viitattu määrälliseen tai laadulliseen mittariin, joka asetetaan projektille suunnitteluvaiheessa, jolle asetetaan tavoite taso ja jonka toteutumista seurataan projektin aikana. Tutkimuksen pohjalta muodostettu näkemys on, että tulostittarien käyttö osana kehitysprojektien ohjausta, tuloksellisuuden varmentamista ja tulosten osoittamista on vielä hyvin vähäistä ja kehittyvässä vaiheessa. Moni haastateltu koki tulostittarien käytön vieraaksi -toimintamalliksi, josta ei ole käytännön kokemuksia. Suurin osa haastateltavien kokemuksista rajoittui rahoittajalle raportoitaviin indikaattoreihin. Haastateltavien reaktiot tulostittarien käyttöön pohjautuivat hyvin pitkälle mielikuvaan tulostittarien käytöstä kehitysprojektien kaltaisissa projekteissa. Kuten tutkimustuloksista kertoessani luvussa 6.3. esitin, puolet vastaajista näki tulostittarien hyödyntämisen osana kehitysprojektien arviointia mielenkiintoisena vaihtoehtona, jossa on hyödyntämätöntä potentiaalia. Tulosten ja vaikutusten osoittamisessa kysymys ei ole pelkästään käytettävissä olevan projektidatan evidenssivoimasta. Kerätyllä tiedolla ei ole itseisarvoa, vaan ennen kaikkea käyttöarvoa. Vaikutusten ja tulos-

ten arvioinnin ja todentamisen lisäksi niistä viestimisellä on kasvava merkitys. Mikäli toteutuneista saavutuksista ja tehdyistä tuloksista ei levitetä tietoa rahoittajille, projektikumppaneille, sidosryhmille ja medialle, tuloksista saatava hyöty jää hankkeen toteuttajan kannalta vajaaksi.

Tutkimuksen perusteella vaikuttavuusketju -ajattelu vahvistuu tulevaisuudessa kaikessa projektityössä. Kausaliteetin periaatteiden pohjalta on 2000 -luvulla luotu monia mallinuksia, joita esittelin luvussa 3.2. Tämä kausaliteetin, eli syy-seuraussuhteiden hahmottaminen ja panosten, tekojen, tuotosten ja vaikutusten ketjuttamisen ajatus tuli esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Kuitenkin eroten (mm. Pawson-Tilleyn ja Daehler-Larsen) etenkin sosiaalipolitiikan saralla käytössä olleista malleista, joissa kausaliteetti pyritään todentamaan tai kausaalisuuden avaintekijät mallintamaan, kausaliteetin merkitys korostuu tavoitehakuisuuden näkökulmasta. Kehitysprojektien arvioinnissa ei korostu toimijoiden halu todentaa ja monistaa toimintamalleja, vaan varmistaa arvioinnin työkalujen avulla yksittäisen projektin elementtien loogisuus ja niiden linjassa olo suhteessa tavoitteisiin. Esitetty kysymys kausaliteetista ei ole miksi, vaan miten.

Jotta todellinen muutos kehityksessä tuotoksien ja tekojen seuraamisesta tulosten ja vaikutusten tavoitteluun voisi tapahtua, ovat rahoittajainstanssit tässä avainroolissa. Mikäli rahoittajan raportoinnin muoto muuttuu tulevaisuudessa tulosorientoituneempaan suuntaan tai rahoittajalle tehtävään hankesuunnitelmaan sisällytettäisiin vaade projektin vaikuttavuusketjun logiikasta, arvioinnin ja raportoinnin välineet voisivat lähentyä ja täydentää toisiaan.

Koko arviointikeskustelua läpileikkaavana teemana haastatteluissa nousi esiin, että arvioinnin käsitettä tulisi tarkentaa ja selventää organisaatiokohtaisesti. Mikäli käsitteen sisältö ja siihen liitetyt toimenpiteet eivät ole yhteisesti jaettuina, arvioinnin ottaminen osaksi projektien tehtäviä ei toteudu systemaattisesti. Vaikka kehittämissuhteiden arviointikeskustelua leimaa keskeneräisyys ja siihen liittyy haastateltavien keskuudessa yleisesti tunnistettuja kehityskohtia, haastatteluiden yleissävy oli aiheesta kiinnostunut ja aiheen tärkeyttä projektien toteuttamisen näkökulmasta korostettiin. Kuten aiemmin mainitsin, arvioinnin menetelmien ja työvälineiden juurruttaminen osaksi projektikulttuuria ei ole vain projektien toteuttajien työ.

7 Johtopäätökset

Tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittaminen ammattikorkeakoulun TKI-projekteissa on sekä oleellista että projektien heterogeenisyyden johdosta myös haastavaa. Tulosten, vaikutusten ja mahdollisesti viime kädessä vaikuttavuuden osoittaminen vaatii arvioinnin prosessin ja menetelmien systemaattista hyödyntämistä osana projektien toteutusta. Ammattikorkeakoulun kyky osoittaa toteuttamiensa TKI-projektien tuloksellisuus hyödyttää korkeakoulua niin rahoituksen kuin tulevien projektien toteutuksen näkökulmasta. Kuten luvussa 1 esitin, tuloksellisuuden kattava todentaminen voidaan näin ollen nähdä ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan kilpailukykyä lisäävänä tekijänä.

Rahoituksen näkökulmasta tuloksellisuuden osoittamisella on merkitystä ennen kaikkea Opetus- ja kulttuuriministeriön ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnalle jaettavan vastinrahan määrän kannalta, jossa yksittäisen ammattikorkeakoulun osuus määräytyy sen pärjäämisessä suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin. Vastinrahan määrän mittarina käytetään ammattikorkeakoulun TKI-toiminnalle keräämää ulkoisen rahoituksen määrää, joka luvussa 2 esittelemäni Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston tilaston mukaan kerättiin EU-rakennerahastoista. Ulkoista rahoittajaa ajatellen kehittynyt ja kattava tuloksellisuuden osoittaminen voi ennen kaikkea lisätä rahoituksen hakijan uskottavuutta ja vetovoimaa rahoittajan näkökulmasta. Projektien toteutusta ajatellen tuloksellisuuden osoittaminen voi helpottaa haluttujen projektikumppaneiden saantia.

Tässä luvussa vastaan ensin työni alussa asettamiini tutkimuskysymyksiin luvussa 7.1, jonka jälkeen esitän suosituksen mallista Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin.

7.1 Tutkimuskysymykset

Työlleni asettamien tutkimuskysymysten tavoitteena on selvittää, mikä on toimivien mallien TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin sekä voidaanko suorituskykykymittareilla parantaa TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamista. Käsittelem tässä kappaleessa vastauksia näihin kysymyksiin sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen tutkimusmateriaalin valossa.

Ammattikorkeakoulujen TKI -projektit ovat luonteeltaan työelämälähtöisiä kehitysprojekteja, joiden tavoitteena on ennen kaikkea projektien tulosten sovellettaavuus paikallisen elinkeinoelämän tarpeisiin tai koulutukseen. Projektit ovat kestoltaan tavallisimmin 2 – 3 vuoden mittaisia. Kuten olen työssäni esittänyt, TKI-projektit ovat heterogeeninen joukko projekteja, jotka eroavat toisistaan toimialaltaan, substanssiltaan ja laajuudeltaan. Yhteinen nimittäjä projekteissa on toteuttaja, eli ammattikorkeakoulu. Näin ollen mallin TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin on pohjauduttava toteuttajaorganisaatioon, eikä se voi olla projektilähtöinen.

Työni teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimustulosteni kautta olen esittänyt, että projektilähtöisiä malleja arvioinnin ja sitä kautta tuloksellisuuden osoittamiseen on useita. Tutkimukseni kautta toin myös esille, että jokaiseen projektiin soveltuva patenttiratkaisu arviointiprosessiin ei ole olemassa, vaan työkalut ja arvioinnin vaatimat tiedonkeruumenetelmät suunnitellaan ja valitaan aina projektikohtaisesti. Näin ollen toimivinta mallia TKI -projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin ei voida määrittää projektilähtöisesti. Toimivin malli tulee määrittellä siis projektien toteuttajaorganisaation, eli ammattikorkeakoulun toiminnalle, kyseessä on siis TKI-organisaation toimintamalli.

Ammattikorkeakoulun TKI -organisaation näkökulmasta toimivin malli TKI-projektien arviointiin sisältää seuraavat elementit:

- ammattikorkeakoulu määrittelee omat tavoitteensa ja tarpeensa projektien arvioinnille
- ammattikorkeakoulu asettaa projektien arvioinnin toteuttamisen minimivaatimukset projektiorganisaatioille
- ammattikorkeakoulu huolehtii riittävästä projekteista vastaavien henkilöiden perehdyttämisestä arvioinnin perusteisiin.
- ammattikorkeakoulu määrittelee kaikille projekteille yhteisen tiedonkeruutason ja tiedonkeruurajapinnat
- projektien arvioinnin malliin sisällytetään viestinnälliset tavoitteet

- ammattikorkeakoulu laajentaa projektiarvioinnin elinkaartaan: projektien tulosten ja vaikuttavuuden arviointi 1-2 vuotta projekti-interventioiden päätymisen jälkeen

Minkä tahansa toimintamallin onnistuneisuuden mittana voidaan pitää sen integroinnin onnistumista operatiiviseen toimintaan. Mikäli ammattikorkeakoulu haluaa systematisoida projektiarvioinnin toimintamallin, sen on määriteltävä omat tavoitteensa arvioinnin suhteen. Miksi arviointia tehdään ja mitä tuloksia siltä halutaan? Tarpeiden määrittely antaa perusteen ja motivaation toimintamallin käyttöön otoksi organisaatiossa.

Koska arvioinnin toteutustapa vaihtelee projekteittain, ammattikorkeakoulun TKI-organisaation johdon rooli ei ole suunnitella arviointia projektikohtaisesti, vaan antaa minimivaatimus ja raami arvioinnin prosessin toteutukselle. Raamina voidaan esimerkiksi määrittellä arvioinnin rooli ja merkitys projektin eri vaiheissa. Raamiin on perusteltua sisällyttää myös projekteja toteuttavien henkilöiden perehdytys toimintamallin integroimisen varmistamiseksi.

Määrittelemällä tiedonkeruun mallin ja tason TKI-organisaatio tasolla, ammattikorkeakoulu mahdollistaa paremman TKI-projektien kokonaisuuksien arvioinnin. Tällä tavalla TKI-organisaation johdolla on mahdollisuus koostaa projektien tuloksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta laajempi kuva sekä rahoittajia, yhteistyökumppaneita että esimerkiksi mediaa varten. Tieto hyödynnettävissä myös organisaation sisäisesti strategisen päätöksenteon tukena

Viimeisenä elementtinä olen nostanut esiin viestinnän merkityksen osana vaikuttavuuden arviointia. Tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnin ja osoittamisen hyödyt realisoituvat viestinnän kautta, jolla ammattikorkeakoulu voi esimerkiksi vahvistaa omaa toimijaprofiiliaan, uskottavuutta rahoittajien näkökulmasta sekä houkuttelevuuttaan projektikumppanina alueen elinkeinoelämän toimijoiden silmissä.

Projektin elinkaari käsittää yleisesti projektin rahoitetun ajanjakson, jonka sisään tavallisesti sisällytetään myös projektin loppuarviointi, eli tulosten ja vaikuttavuuden arviointi. Kuten luvussa 6 esitin, heti projektin päättyessä tai päättyttyä tuloksia on mahdollista arvioida vain osittain, koska etenkin kehitysprojektien tulokset

ja varsinkin vaikuttavuus ilmenevät viiveellä. Pääsääntöisesti molempia mahdollista arvioida kattavasti vasta muutamien vuosien päästä. Tästä näkökulmasta projektien loppuarvioinnin aikaikkunan pidentäminen parantaisi mahdollisuuksia kattavamman arvioinnin tekemiseen. 1 – 2 vuotta projekti-intervention päättymisen jälkeen suoritettava arviointi antaisi organisaatiolle kattavamman kuvan tuloksista ja vaikuttavuudesta.

Haasteena mallin luomiselle ja käyttöön otolle voidaan nähdä ennen kaikkea projektien heterogeenisyyden tuoma haaste mallin systemaattiselle toteuttamiselle. Avainsanana mallin toimivuudessa on systemaattisuus ja toimintamallin integrointi projektien toteutukseen. Saimaan ammattikorkeakoululla on määriteltynä TKI-projektien arvioinnin malli, mutta kuten luvussa 2.2 tarkastelemieni projektiesimerkkien dokumentaation perusteella esitin, ammattikorkeakoululla on kehitettävää halutun toimintamallin vakiinnuttamisessa toteutettaviin projekteihin. TKI-projektit ovat erilaisia laajuudeltaan, kestoaltaan ja substanssiltaan, sekä projektikohtaisesti käytössä olevilta henkilöresursseiltaan, joka luo haastetta toimintamallin systematisoinnille.

Toisena tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, voidaanko suorituskykymittareilla parantaa TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamista. Työssäni käyttämä teoreettinen viitekehys tukee yksiselitteisesti mittarien käyttöä projektitoiminnassa ja antaa suorituskykymittarien käytölle monia perusteita. Näitä ovat kehitysprojektien näkökulmasta ennen kaikkea mittaamisen ja monitoroinnin keinoin tuotettu data tekojen ja vaikutusten syy-seuraussuhteiden arvioimiseksi, sekä tulos- ja tavoitearvioinnin toteuttamista varten kerättävä data toiminnan päätyttyä. Kuten luvussa 4 kuvasin, arvottavan päätelmän tekeminen tai tulosten arviointi ilman toiminnan aikana kerättyä, vertailun ja suhteellistamisen mahdollistavaa dataa on mahdotonta. Suorituskykymittarit ovat hyödynnettynä myös ennen kaikkea apuväline projektin tavoitteiden saavuttamisessa.

Työssäni hyödyntämäni kirjallisuuden valossa voidaan todeta, että suorituskykymittareiden hyödyntämisestä olisi ehdottomasti etua TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamisessa. Nostin tekemässäni tutkimuksessa suorituskykymittareista esiin tulostittarit kehitysprojektien käytössä, koska tulostittarien tar-

kastelu palvelee parhaiten työni toimeksiantoa. Tulostittarien avulla huomio keskitetään projektin toteutuksen tavoitteellisuuteen ja tuloksiin, kun tavoitteena ei ole tehokkuuden tai suorituskyvyn parantaminen. Tutkimuksessa haastattelemini asiantuntijoiden näkemys tulostittarien käytön hyödyllisyydestä kehitysprojektien käytössä hajaantui.

Tulostittarien määrittely mittaamaan ”oikeita asioita” on haastavaa ja tulostittarien määrittely erikseen projektikohtaisesti voi näin ollen olla työlästä. Tutkimuksen sekä kirjallisuuden perusteella suositan, että suorituskykymittarien käyttöä ei kannatta ammattikorkeakoulun näkökulmasta räätälöidä yksittäisiin projekteihin vaan TKI-toimialaan ja hyödyntää niitä projektikonaisuuksien tai strategisten painoalojen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden osoittamisessa.

Suorituskykymittareilla on ehdottomia etuja projektien vaikuttavuuden ja tulosten osoittamisessa. Kuten luvussa 6 totesin, rahoittajalta rahoituksen kautta raportoitavilla mittareilla on ennen kaikkea merkitystä rahoittajalle, mutta jos ammattikorkeakoulu haluaa kasvattaa omaa hyötyääomaansa, sen olisi määriteltävä oman toimintansa ja projektien toiminnan kannalta tärkeät tulostittarit. Tulostittarien käytön onnistumisen edellytys on niiden mukanaan tuoman tiedonkeruun kuormittavuuden minimointi. Ammattikorkeakoulun kannattaisi etsiä rajapintoja, joissa mittareilla tuotettaisiin hyödyllistä tietoa niin TKI-toimialan kuin muunkin organisaation tarpeisiin. Tulostittareissa, kuten arvioinnissakin, oleellista on systemaattisuus. Tietoa tulisi kerätä pitkäjänteisesti ja kattavasti.

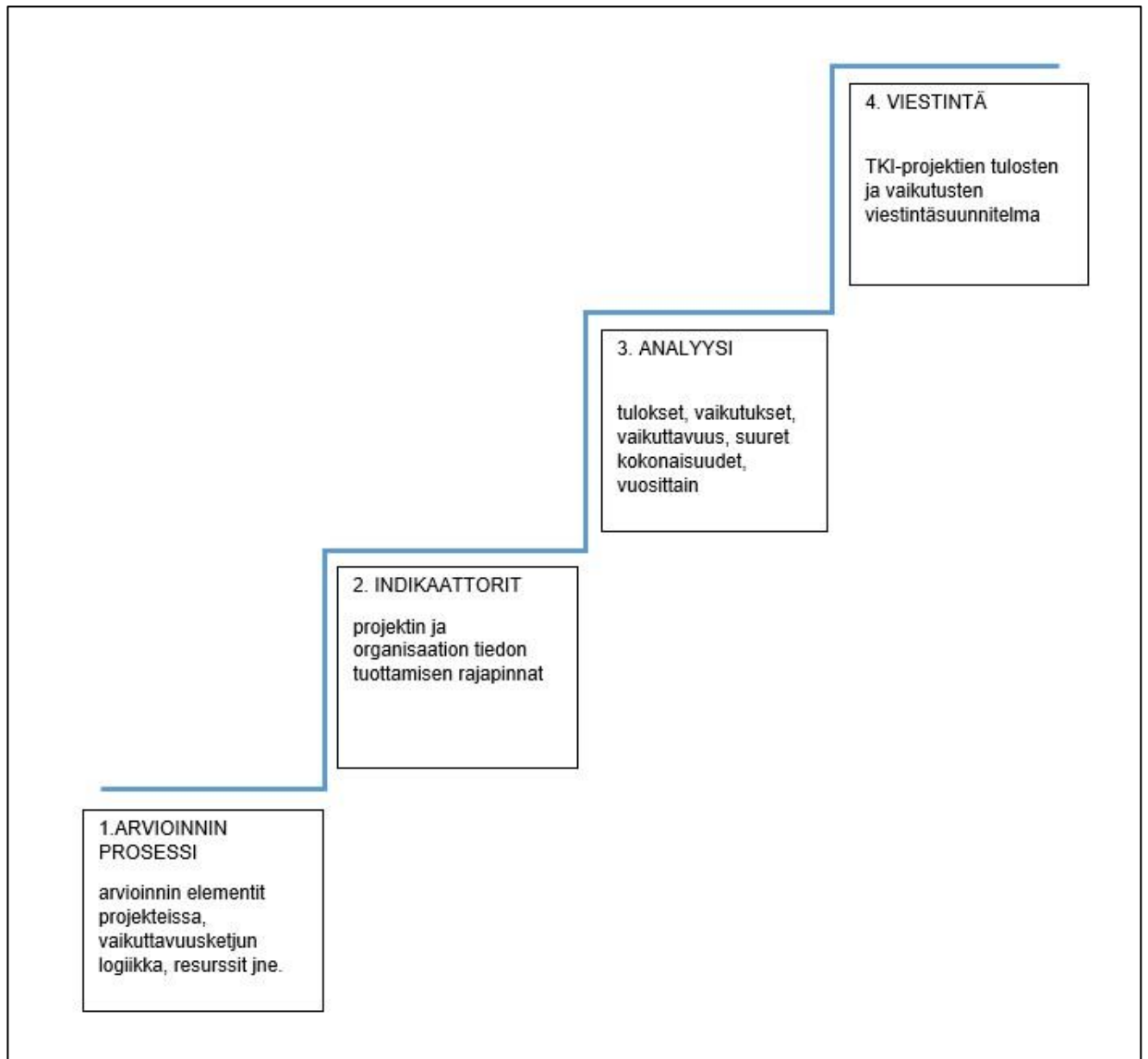
Kehitysprojektien suorituskykymittarien määrittely on haasteellisempaa kuin esimerkiksi tuotekehitys tai tuotantoprojektien. Tulostittarit ovat vahvasti ohjaava työkalu, ja mikäli niiden asettamisessa epäonnistutaan, ne voivat ohjata projektin toimintaa tavoitteiden kannalta väärään suuntaan. Kehitysprojektien luonteeseen kuuluu myös usein uuden etsiminen ja uuden luominen. Tulostavoitteellisuus on etenkin tästä näkökulmasta haastavaa. Ammattikorkeakoulujen, kuten muidenkin toimijoiden, toteuttamiin kehitysprojekteihin liittyy usein varauksellinen suhtautuminen mittaamiseen, jota tulostittarit vahvasti edustavat. Tähän liittyen haluan nostaa esiin tutkimuksessani esiin nousseen näkökulman mittaamiseen ja mittarien käyttöön: mittareiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamatta jättäminen ei kerro suoraan projektin epäonnistuneen. Mittareiden asettama tavoite saattaa

olla vaativa tai helppo, vaativat tavoitteet asettanut projekti voi saada aikaan merkittäviä muutoksia, vaikka ei saavuttaisikaan numeerisia tavoitteita. Suorituskykyomittareilla voidaan ennen kaikkea helpottaa arviointityötä ja saada eväitä oppiorganisaation oppimisprosessiin. Mittaamista ei kannata pelätä vaan hyödyntää sen etuja kehitysprojektien toiminnalle.

7.2 Malli TKI-projektien vaikuttavuuden arviointiin

Suositukseni malliksi vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin TKI-projekteissa kuvaa arvioinnin prosessin roolia projektin elinkaaren aikana. Malli kuvaa arviointiprosessin tehtäviä TKI-johdon ja projektijohdon näkökulmista. Malli etenee alhaalta ylös ja vaiheittain noudatellen projektin elinkaaren vaiheita ja arvioinnin roolia eri vaiheissa alusta loppuun. Projektin elinkaari käsitetään mallissa kuten se toteutuu käytännössä ammattikorkeakoulun projektitoiminnassa tällä hetkellä, eli projektin rahoitetun ajanjakson mittaisena. Peruste elinkaaren määrittämiselle vastoin tässä työssä esiin tuomiani projektielinkaaren pidentämisen etuja pohjautuu projektien sidonnaisuuteen rahoittajan määrittämiin toteutusajakautuihin.

Mallin ajatuksena on, että TKI -projektien tulokset ja vaikutukset pystytään osoittamaan kattavasti vain, mikäli arvioinnin prosessi kattaa koko projektin elinkaaren. Malli korostaa, mikä merkitys on ennen projektin aloitusta ja projektin aikana tehdyn valmisteleavan työn merkitys tulosten ja vaikuttavuuden osoittamisessa. Arvioinnin prosessi ei ole projektia seuraava, vaan projektin mukana kulkeva elementti. Malli TKI-projektien vaikuttavuuden arviointiin ja tulosten osoittamiseen on kuvattu seuraavalla sivulla kuviossa 8.



Kuvio 8. Malli TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin ja osoittamiseen

1. Arvioinnin prosessin määrittely luo pohjan organisaation arvioinnin toteuttamiselle. Ammattikorkeakoulun sisäisesti on ensiksi määriteltävä arvioinnin tavoitteet ja tarpeet, mallit, ohjeet, toimintatavat ja näille varatut resurssit. Arvioinnin prosessi vastaa kysymyksiin miksi ja mitä projektien arviointi tarkoittaa Saimaan ammattikorkeakoulussa.
2. Indikaattoreilla on mallissa kahdenlainen käyttötarkoitus: organisaatio- ja projektilähtöinen. Ammattikorkeakoulun TKI-organisaatio määrittelee ja kuvaa projektien tiedonkeruun tarpeet ja määrittelee, millaista tietoa organisaation mittakaavassa projekteista kerätään. Projektikohtaisesti indi-

kaattoreita käytetään kytkemällä indikaattorit projektien vaikuttavuustavoitteisiin. Tällä tavoin varmistetaan projektien valmius vaikuttavuuden ja tulosten arvioinnille niiden päätyttyä.

3. Keräämällä dataa koko projektin elinkaaren ajan, saadaan aineistoa tulosten ja vaikuttavuuden osoittamiseksi. Analysoimalla kerättyä dataa pystytään osoittamaan TKI-projektien tuloksia ja vaikuttavuutta sekä projekti tasolla, että organisaation mittakaavassa.
4. Viestinnällä on roolinsa ja tehtävänsä koko projektin elinkaaren ajan, mutta viestinnän rooli korostuu projektin elinkaaren lopussa, kun saatavilla on tietoa projektin tuloksista ja vaikuttavuudesta. Viestinnän roolia osana tulosten ja vaikuttavuuden osoittamista tulisi kasvattaa.

Mallin avulla ammattikorkeakoulu pystyy kehittämään TKI-projektien tulosten ja vaikuttavuuden arviointia ja osoittamista niin TKI-organisaatio- kuin yksittäisen projektin tasolla. Mallin eri vaiheet ovat kronologisesti toisiaan seuraavia, mutta sekoittuvat myös keskenään: indikaattorien tuottamaa tietoa voidaan analysoida ja hyödyntää kaikissa projektin vaiheissa ja viestinnän rooli on läsnä koko projektin ajan. Koko projektin taustavoimana toimii yhteisesti sovittu ja määritelty toimintatapa, arvioinnin prosessi. Vaikka projektit ovat luonteeltaan syklisiä, aloituksen ja lopetuksen sisältäviä kokonaisuuksia, mallia ei ole rakennettu kehän muotoon. Mallin on tarkoitus toimia jatkuvasti käynnissä olevana taustavoimana TKI-projektien toteuttamisen, monitoroinnin ja arvioinnin tukena.

Malli TKI-projektien tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin mukailee osittain jo tällä hetkellä Saimaan ammattikorkeakoulun käytössä olevia projektiarvioinnin elementtejä. Kuvaamani mallin etu olemassa olevaan projektiarvioinnin toimintamalliin on arviointiprosessin kokonaisuuden kuvaamisessa. Malli auttaa hahmottamaan arvioinnin kokonaisuuden yksittäisten toimenpiteiden sijaan sekä perustelee arvioinnin prosessin vaiheiden sidonnaisuuden toisiinsa. Kuten luvun alussa kuvasin, TKI-projektien heterogeenisyyden johdosta toimintamalli on ammattikorkeakoulun kannalta edullisinta kiinnittää organisaatio tasolle, ei projektikohtaiseksi. Oheinen malli on hyödynnettävissä ja skaalattavissa sekä TKI-organisaatiotasolle että yksittäisiin projekteihin.

Kuviot

- Kuvio 1. Ammattikorkeakoulujen TKI -hanketoiminnan rahoituksen muodostuminen
- Kuvio 2. 08 / 2018 käynnissä olleet Saimaan amk:n TKI-hankkeet ja niiden kokonaisbudjetit euroissa. Yhteensä 6 159 677€
- Kuvio 3. Yleisen kausaliteetin periaate
- Kuvio 4. Vaikuttavuusketjun logiikka (Bertelsmann Stiftung), muokattu Sitra
- Kuvio 5. Malli vaikuttavuuden näytön standardisoinnille vaikuttavuusinvestoinnissa
- Kuvio 6. Vaikuttavuuden jatkuvan mittaamisen kehä
- Kuvio 7. Loogisen viitekehyksen matriisi
- Kuvio 8. Malli TKI-projektien vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin ja osoittamiseen

Kaaviot

- Kaavio 1. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoitus ja sen muutokset vuosina 2015 – 2017.
- Kaavio 2. Ammattikorkeakoulujen saama ulkopuolinen TKI-rahoitus rahoituslähteittäin 2017

Taulukot

- Taulukko 1. Tutkimuksessa tarkastellut Saimaan ammattikorkeakoulun TKI-projektit
- Taulukko 2. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

Lähteet

Aistrich, M. 3.3.2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Suomen itse-
näisyyden juhlarahasto Sitra. [https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikutta-
vuutta-yrittää-mitata/](https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikutta-
vuutta-yrittää-mitata/). Luettu 17.2.2019.

Ammattikorkeakoululaki. 14.11.2014/932. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2014/20140932#L1P4](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/2014/20140932#L1P4). Luettu 1.2.2019.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere.
AKATIIMI Oy.

Arene. 2018. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Ammattikorkea-
koulujen soveltava tutkimus kasvussa. [http://www.arene.fi/ajankohtaista/amat-
tikorkeakoulujen-soveltava-tutkimus-kasvussa/](http://www.arene.fi/ajankohtaista/amat-
tikorkeakoulujen-soveltava-tutkimus-kasvussa/). Luettu 29.12.2018.

Arene ry. 2019. Innovaatioita ja osaamista työelämään. Tutkimus-, kehittämis-,
ja innovaatiotoiminta ammattikorkeakouluissa. PDF-raportti.
<http://www.arene.fi/julkaisut/innovaatioita-ja-osaamista-tki-raportti/>. Luettu
1.2.2019.

Behn, R.D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Dif-
ferent Measures. Public Administration Review. Vol 63 (5).

Chen, H.T. 2012. Theory-driven evaluation: Conceptual framework, application
and advancement. Evaluation von Programmen und Projekten für eine demo-
kratische Kultur. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Choong, K.K. 2013. Understanding the features of performance measurement
system: a literature review. Measuring Business Excellence, Vol. 17. Issue 4.

Clark, C., Brennan, L. 2016. Social entrepreneurship: A global model for evalu-
ating long-term impact. International Journal of Entrepreneurship. Volume 20.
Issue 1.

Dahler-Larsen, P. 2005: Vaikuttavuuden arviointi. FinSoc arviointiraportteja.
Helsinki. Stakes. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikutta-
vuuden_arv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikutta-
vuuden_arv.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 27.1.2019.

European Commission. 2004. EuropeAid Cooperation Office. Project Cycle
Management Guidelines. Volume 1. [https://ec.europa.eu/eu-
ropeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-man-
agement-200403_en_2.pdf](https://ec.europa.eu/eu-
ropeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-man-
agement-200403_en_2.pdf). Luettu 30.7.2019.

Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä.
Vastapaino.

FinSoc työpapereita 3/2001. 2001.Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioin-
nin peruskysymyksiin. Helsinki. Stakes. [https://www.julkari.fi/bitstream/han-
dle/10024/75416/Ty%C3%B6papereita32001.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/han-
dle/10024/75416/Ty%C3%B6papereita32001.pdf?sequence=1). Luettu
19.4.2019.

- Hannula, M., Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet: Concepts of performance measurement. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Heikkinen, H., Lyytikäinen, M. 2012. Logical Framework Approach. Innokylä. <https://www.innokyla.fi/web/malli111677>. Luettu 20.4.2019.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A., Tykkyläinen, S. 2018. Vaikutavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvi-tyksiä 130. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>. Luettu 5.3.2019.
- Henri, J-F. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. Accounting, Organizations and Society. Vol. 31.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- House, E.R. 2005. Qualitative evaluation and changing social policy. The SAGE handbook of qualitative research. California. Sage Publications Inc.
- Hovila, H., Okkonen, J. 2005. Asiantuntijatyön suorituskyky. e-Business Research Center. Research Reports 24.
- Kajaste, M. 7.1.2019. Quality management of reserach, development and innovation activities in Finnish universities of applied sciences. Quality in Higher Education. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13538322.2018.1558505?needAccess=true>. Luettu 30.1.2019.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Kauppakaari.
- Kladogeni, A., Hatzigeorgiu, A. 2011. Designin a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. European Research Studies. Vol XIV issue 2. https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/11_2_p4.pdf. Luettu 21.4.2019.
- Kuitunen, S. Hyytinen, K. 2004. Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteista. VTT tiedotteita 2230. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2230.pdf>. Luettu 20.4.2019.
- Lumijärvi, I. 1997. Tuloksellisuusindikaattorien käyttö julkisorganisaatiossa. Selvityksiä ja raportteja 23. Vaasa. Vaasa yliopiston julkaisuja.
- Lynch, R., Cross, K. 1995. Measure Up! Yardsticks for continuous improvement. Cambridge, MA. Blackwell Publishers.
- Lähteenmäki-Smith, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P., Konttinen, J. 2006. Research with an impact. Evaluation practises in public research organisations.

VTT Research notes 2336. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2336.pdf>.
Luettu 4.4.2019.

Lönnqvist, A., Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asi-
antuntijaorganisaation johtamisen välineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillan-
pää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä.
Helsinki. Tietosanoma Oy.

Mader, M. 24.5.2017. iooi (Input – Output – Outcome – Impact) by Bertels-
mann-Stiftung. <http://www.sustainicum.at/en/tmethods/view/12.iooi-method-Input-Output-Outcome-Impact-by-Bertelsmann-Stiftung/en>. Luettu 3.4.2019.

Meklin P. 2001. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuntataloudessa. Sähköi-
nen julkaisu. Julkaisussa: Myllymäki A, Vakkuri J, toim. Tulos, normi, tilivelvolli-
suus. Tampere: Tampere University Press. [https://tampub.uta.fi/bitstream/han-
dle/10024/65646/tulos_normi_tilivelvollisuus_2001.pdf?sequence=1&isAllo-
wed=y](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65646/tulos_normi_tilivelvollisuus_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 27.1.2019.

Neilimo, K. Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki. EDITA Oyj.

Northcott, D., Taulapapa, T.M. 2012. Using the balanced scorecard to manage
performance in public sector organizations. International Journal of Public Sec-
tor Management. Vol 25, issue 3.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus
ja sopimukset. <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>. Luettu
29.1.2019.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Luovuutta, dynamiikkaa ja toimintamahdolli-
suuksia – ehdotus ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rahoitusmalleiksi vuo-
desta 2021 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:35. [https://mi-
nedu.fi/documents/1410845/4177242/181024_OKM_rahoitusra-
portti_web.pdf/44cd4514-8627-1ba7-029f-4ab712f40763/181024_OKM_rahoi-
tusraportti_web.pdf.pdf](https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/181024_OKM_rahoitusraportti_web.pdf/44cd4514-8627-1ba7-029f-4ab712f40763/181024_OKM_rahoitusraportti_web.pdf.pdf). Luettu 6.1.2019.

Project Management Institute. 2017. A guide to the project management body
of knowledge – PMBOK guide. Project Management Institute, Inc.

Paasio, P. 2003: vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaa-
lialla. FinnSoc Työpapereita. Stakes. Helsinki. [http://www.jul-
kari.fi/bitstream/handle/10024/77070/Tyopapereita3_03.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77070/Tyopapereita3_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 27.1.2019.

Pawson, R., Tilley, N. 1997. Realistic Evaluation. London. SAGE Publications
Ltd.

Puttick, R., Ludlow, J. 2013. Standards of evidence: an approach that balances
the need for evidence with innovation. Nesta. [https://media.nesta.org.uk/docu-
ments/standards_of_evidence.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf). Luettu 15.3.2019.

- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.1.2019.
- Rajavaara, M. 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. <https://core.ac.uk/download/pdf/14903143.pdf>. Luettu 10.1.2019.
- Rakennerahastot.fi. 2019. Mitä rakennerahastot ovat? <http://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>. Luettu 4.5.2019.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. A. Esimerkkejä hankkeista. <https://www.saimia.fi/fi-FI/tki/hankkeet>. Luettu 3.2.2019.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. B. Tukipalvelut. Intranet. Luettu 13.1.2019.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. C. TKI-toiminnan organisaatio. Intranet. Luettu 29.1.2019.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. 2014. TKI ja palvelumyynti. Intranet. Luettu 13.1.2019.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. 2016. Projektitoiminnan käsikirja. Intranet. Luettu 24.2.2019.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. 2018. LUT-konsernin hallitukset hyväksyvät konsernistrategian 2025. Tiedote. Julkaistu 25.9.2018. <https://www.saimia.fi/fi-FI/ajankohtaista/tiedotteet/1284-lut-konsernin-hallitukset-hyvaksyivat-konsernistrategian-2025>. Luettu 13.1.2019.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. STAKES. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?s. Luettu 11.1.2019.
- Silverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- So, I. Staskevicius, A. 2015. Measuring the “impact” in impact investing. Harvard Business School. <http://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf>. Luettu 9.3.2019.
- Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja. Työpapereita 55. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>. Luettu 29.1.2019.
- Tuomi, J., Sarajarvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ukko, J. 2009. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Thesis for the Degree of Doctor of Science (Technology). Lappeenranta. Lappeenranta University of Tehcnology Digi-paino.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes raportteja 57. http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf. Luettu 28.3.2019.

Vedung E. 2004. Evaluation models and the welfare sector. Julkaisussa: Julkunen I, ed. Perspectives, models and methods in evaluating the welfare sector – a Nordic approach. Helsinki. Stakes, FinSoc, Working Papers 4. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75777/tp4_04.pdf?sequence=1. Luettu 9.1.2019.

Vipunen. Talous. Ammattikorkeakoulujen ulkopuolinen tutkimusrahoitus. https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulujen%20ulkopuolinen%20tutkimusrahoitus%20-%20ammattikorkeakoulu.xlsb. Luettu 9.9.2019.

Yhteiskuntavastuuraportti 2017. 2018. Saimaan ammattikorkeakoulu. https://www.saimia.fi/docs/julkaisut/raportit/yhteiskuntavastuuraportti_2017.pdf. Luettu 13.1.2019.

Liitteet

Liite 1

Haastatteluiden teemat

1. Kehitysprojektin onnistumisen arviointi projektin päätyttyä
2. Kehitysprojektien vaikutusten arviointi ja tulosten mittaus – mallit ja menetelmät
3. Prosessinäkökulma: mittarien ja arviointimallien rakentaminen kehitysprojektiin
4. Tulostittarien hyödyntäminen projektin aikana ja projektin päätyttyä
5. Vaikutukset ja tulokset rahoittajan näkökulmasta