



Vaikuttava

SÄÄTIÖ!

*Tee hyvää tänään ja
vielä parempaa huomenna.*

TOIMITTAJAT

Liisa Suvikumpu, Päivi Tikka, Pasi Saukkonen

TYÖRYHMÄ

pj. Päivi Tikka, hallituksen jäsen, Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta

Leif Jakobsson, johtaja, Svenska Kulturfonden

Stefan Mutanen, toimitusjohtaja, Samfundet Folkhälsan

Pasi Saukkonen, erikoistutkija, Cupore

Veli-Markus Tapio, erityisasiantuntija, Suomen Kulttuurirahasto

Liisa Suvikumpu, toimitusjohtaja, Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta

Kai Kilpinen, asiamies, Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta

© Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. – Delegationen för stiftelser och fonder rf. · Helsinki 2014
www.saatiopalvelu.fi

ISBN 978-952-67974-3-4 (nid.)

ISBN 978-952-67974-4-1 (PDF)

KANSI JA TAITTO

Anne Kaikkonen / Timangi

PAINOPAikka

DMP-Digital Media Partners Oy, Helsinki 2014

SISÄLLYS

SÄÄTIÖILLE RÄÄTÄLÖITY OPAS 5

I MIKÄ VAIKUTTAVUUS JA MIKÄ ARVIOINTI? 6

Vaikuttavuuden määrittäminen 6

Tuottavuudesta ja vaikutuksesta vaikuttavuuteen 6

Mikä vaikuttavuusarviointi? 8

II MIKSI VAIKUTTAVUUTTA PITÄÄ ARVIOIDA? 9

Työväline oman toiminnan kehittämiseksi 9

Vaikuttavuusarvioinnin haaste... 9

...ja mahdollisuus 10

Viesti säätiöiden toiminnan tuloksellisuudesta 10

III MITEN VAIKUTTAVUUTTA ARVIOIDAAN? 11

Arvioinnin suunnittelu lähtee säätiöstä itsestään 11

Vaikuttavuusarviointi pähkinänkuoressa 11

Kuka arvioi? 12

Arvioinnin aineistot 13

Arvioinnin tulokset 13

Säätiöstä yhteiskuntaan – omasta navasta maailmannapaan 13

Lisälukemistoa 15



VAIKUTTAVUUDESTA TIIVIISTI

Mitä vaikuttavuus on?

Vaikuttavuus on tavoiteltua muutosta, oikeiden asioiden tekemistä oikein.

Mitä vaikuttavuuden arviointi on?

Vaikuttavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka hyvin on onnistuttu omien tavoitteiden saavuttamisessa ja halutun muutoksen aikaansaamisessa.

Miksi vaikuttavuus kannattaa ottaa toiminnassa huomioon?

Vaikuttavuuden kautta voidaan arvioida, miten hyvin säätiön toiminta toteuttaa sen säännöissä määrättyä tarkoitusta tai strategisia painopisteitä.

Miksi vaikuttavuuden toteutumista kannattaa myös arvioida?

Vaikuttavuusarvion avulla voidaan kehittää ja parantaa omaa toimintaa, suunnitella tulevaisuutta, tunnistaa toiminnan keihäänkärjet mutta myös mahdolliset heikkoudet.

*Tunne itsesi, sanoj jo muinainen kreikkalainen.
Ymmärrä vaikuttavuutesi, sanoo nykyinen säätiöläinen.*

SÄÄTIÖILLE RÄÄTÄLÖITY OPAS

Tämän vaikuttavuusarviointioppaan tarkoitus on herättää säätiön toiminnassa mukana olevia pohtimaan, millaisia tuloksia säätiöissä tavoitellaan ja miten näiden tavoitteiden toteutumista, säätiön vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan arvioida. Tiiviillä oppaalla on tarkoitus inspiroida ajattelua ja tarjota työkaluja. Säätiöiden hallitukset voivat pitää vaikuttavuuden arviointia keinona oman osaamisensa kehittämiseen: arvioinnin tulokset kertovat, mikä säätiössä toimii ja mikä voisi toimia paremmin.

Yhden alan vaikuttavuuden arviointimenetelmät eivät välttämättä sovellu kaikille. Tämä opas on räätälöity säätiökentän tarpeisiin, ja sen näkökulmat ovat valikoituneet säätiöiden erityispiirteiden mukaan. Kuten Neuvottelukunnan muidenkin julkaisujen, myös tämän oppaan tarkoitus on käytännön ohjeiden ohella tallentaa ja kehittää säätiöiden hyviä käytäntöjä edistäen siten yhteistä hyvää.

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan hallituksen vuonna 2013 asettaman vaikuttavuusarviointitoimikunnan puheenjohtajana on toiminut Päivi Tikka (Maj ja Tor Nesslingin Säätiö) ja jäsenenä Leif Jakobsson (Svenska Kulturfonden), Stefan Mutanen (Samfundet Folkhälsan), Pasi Saukkonen (Cupore), Veli-Markus Tapio (Suomen Kulttuurirahasto) sekä Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan edustajina Liisa Suvikumpu ja Kai Kilpinen.

Oppaan myötä Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta kannustaa jäsenkuntaansa arvioimaan toimintaansa ja vaikuttavuuttaan säännöllisesti. Vaikuttavuuden seuranta, arviointi ja johtaminen kannattaa vakiinnuttaa osaksi jokaisen säätiön toiminnan kehittämistä.

MIKÄ VAIKUTTAVUUS JA MIKÄ ARVIOINTI?

VAIKUTTAVUUDEN MÄÄRITTELEMINEN

Lähekkäiset sanat vaikutus ja vaikuttavuus merkitsevät eri asioita. *Vaikutus* on (tarkoitukseton) syy-seuraussuhde. Esimerkiksi myrskyllä on vaikutuksia muttei vaikuttavuutta; myrsky ei toimi tarkoituksellisesti. *Vaikuttavuus* on aina tarkoituksellisen toiminnan tulos. Mitä sitten on yleishyödyllisen säätien vaikuttavuus? Yksinkertaisimmillaan voidaan määritellä, että säätien vaikuttavuus ovat ne muutokset, jotka ovat syntyneet säätien säännöissä määrätyn tarkoituksen mukaisella toiminnalla.

Vaikuttavuutta ei siis ole itse toiminta, vaan sen seuraukset. Vaikuttavuus voi olla aineellista, henkistä tai kulttuurista, suoraa tai epäsuoraa. Säätien vaikuttavuus voi liittyä yhtä hyvin kulttuuriperinnön säilyttämiseen kuin nuorten syrjäytymisen estämiseen. Vaikuttavuutta on onnistuminen asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja painopisteiden toteutumisessa.

Vaikuttavuus ja vaikuttavuuden arviointi saattavat kuulostaa keinotekoiselta tehokkuuden tavoittelulta ja kalliilta konsulttijargonilta. Myytiltä vaikuttavien määritelmien ja menetelmien taakse kätkeytyy kuitenkin aito mahdollisuus kehittää säätien omaa toimintaa ja osaamista.

TUOTTAVUUDESTA JA VAIKUTUKSESTA VAIKUTTAVUUTEEN

Säätiö pyrkii vaikuttamaan tavalla, joka on sen tarkoituksen kannalta mielekäs. Vasta tietynlaisen tuloksen aikaansaaminen muuttaa vaikutuksen vaikuttavuudeksi. Esimerkiksi lääketiedettä tukevan säätien myöntäessä apurahan alan tutkijalle vaikutus on välitön ja ilmeinen: tutkijan rahahuolet helpottavat joksikin aikaa ja tutkimushanke käynnistyy. Tämä ei kuitenkaan ole säätien toiminnan varsinainen päämäärä. Vaikuttavuudesta voidaankin puhua vasta sitten, kun myöntöpäätöksen sisällölliset tavoitteet on saavutettu – kun esimerkiksi apurahansaaja on tuottanut uutta lääketieteellisesti relevanttia tutkimustietoa, jonka avulla potilaat paranevat entistä tehokkaammin.

Miten sitten usein sekoitetut termit tuottavuus ja vaikuttavuus eroavat toisistaan? Tuottavuus mittaa perinteisesti resurssien ja tuotosten suhdetta, kun vaikuttavuus mittaa niiden seurauksia ja aikaansaataa muutosta. Taloudellinen tuottavuus tai tehokkuus ovat vain vaikuttavuuden osatekijöitä: vaikuttavuus on enemmän kuin tuloksentekeä. Korkea tuottavuus ilman merkittävää vaikuttavuutta on täysin mahdollista.

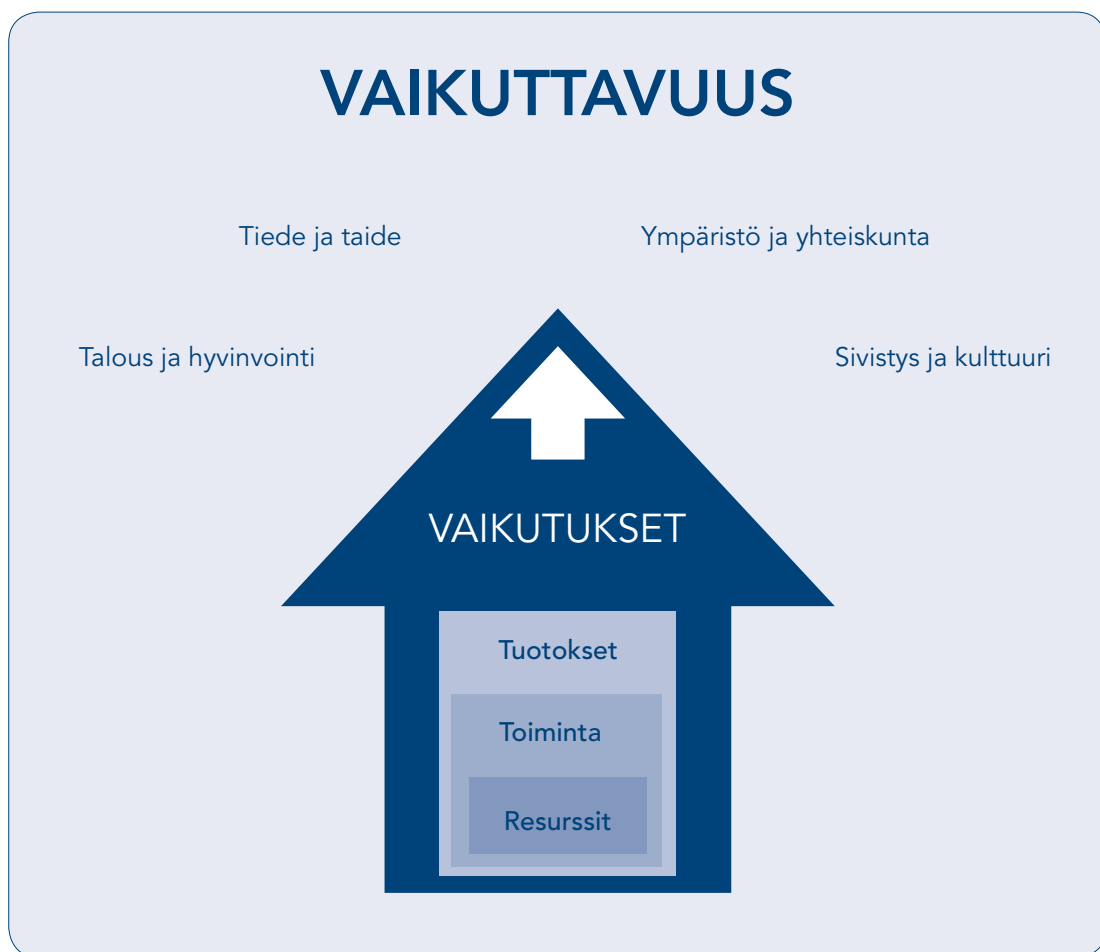
*Vaikuttavuus
on tavoiteltua muutosta.*

ESIMERKKI

Hoitoalalla tuottavuutta voidaan arvioida laske-
malla, kuinka monta hoitokertaa saadaan tietyillä
resursseilla. Vaikuttavuutta voidaan arvioida las-
kemalla, kuinka monta potilasta todella paranee
tiettyillä resursseilla.

ESIMERKKI

Opetustoiminnassa tuottavuutta arvioitaessa mi-
tataan sitä, *kuinka monta* oppituntia voidaan jär-
jestää tietyin resurssein. Vaikuttavuutta arvioi-
taessa mitataan sitä, *miten ja millaisin seurauksin*
opiskelijat oppivat tietyin resurssein järjestetyllä
opetuksella; tätä voidaan mitata esimerkiksi suo-
ritettujen vuosikurssien tai arvosanojen perus-
teella.



Vaikuttavuuden viitekehys. Kaavio on muokattu Luoma et al. 2011 pohjalta.

MIKÄ VAIKUTTAVUUSARVIOINTI?

Vaikka Suomen vaurastumisen myötä tieteen ja taiteen rahoitus on kasvanut voimakkaasti, myös rahan tarvitsojoiden määrä on lisääntynyt. Vaikuttavuuden arviointi on noussut yhä tärkeämmäksi, kun on ratkaistava, mihin tarkoitukseen tai kenelle resurssit kohdennetaan: annetaan-ko rahaa syöpäseulontoihin, sanskriitin tutkimukselle, taiteilijaresidensseihin vai innovaatiopalkintoihin. Säätiöissä on tärkeätä varmistaa, että jokainen lahjoitettu euro käytetään viisaasti ja yleistä hyvää tuottavalla tavalla.

Yksityiset lahjoittajat ja yhteiskunta ovat kiinnostuneita säätiöiden toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä. Juhlapuheissa on helppo ylistää niin säätiöiden toimintaa kuin apurahansaajien saavuttamia tuloksiakin. Kuitenkin kauniiden sanojen sijaan säätiöiden ainoa keino varmistua toimintansa vaikuttavuudesta on arvioida sitä järjestelmällisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Vaikuttavuusarviointi tarjoaa mahdollisuuden ennakkoluulottomaan itsetutkiskeluun, jonka seurauksena säätiö toimii entistä paremmin.

Vaikuttavuuden arviointia ei pidä sekoittaa säätiön *toiminnan* arviointiin, kuten apurahojen käyttöselostusten keräämiseen tai saavutettujen *tuotosten* arviointiin, kuten rahoituksen turvin tuotettujen tutkimusjulkaisujen määrään ja viittauskertoimiin. Vaikka toiminnan ja sen vaikuttavuuden arvioinnit voivatkin limittyä toisiinsa, niiden päämäärät ja prosessit eroavat toisistaan huomattavasti. Edellisen sivun Vaikuttavuuden viittekehys -kaavio havainnollistaa sekä edellä mainittujen käsitteiden suhdetta toisiinsa että vaikuttavuuden erilaisia ulottuvuuksia.

ESIMERKKI

Vaikuttavuuden arviointi on tullut jäädäkseen eri elämäniloille ympäri maailmaa. Ruotsissa perustettiin hiljattain erityinen viranomaisinstituutio, Myndigheten för Kulturanalys, arvioimaan kulttuurialan vaikuttavuutta. Kulturanalys on saanut hallitukselta tehtäväkseen selvittää, arvioida ja arvottaa kulttuurialalla toteutettuja ja ehdotettuja hankkeita. Arvioinnin lähtökohtana ovat kansalliset kulttuuripoliittiset tavoitteet. Kulturanalys tekee hallitukselle ehdotuksia ja suosituksia toimenpiteiksi kulttuuripoliitiikan kehittämiseksi. Näin vaikuttavuuden arviointi vaikuttaa parhaimmillaan suoraan ja konkreettisesti päätöksentekoon. Kulturanalys osoittaa, että valtion viranomaiset arvioivat pikemmin taidetuen poliittisia ja hallinnollisia vaikutuksia kuin varsinaisia taiteen vaikutuksia. Kulturanalysin mukaan kulttuuripoliittiset tavoitteet ovat usein enemmän visioita kun yksiselitteisiä tavoitteita.

ESIMERKKI

Suomen Akatemia selvittää sekä tieteen että oman toimintansa vaikuttavuutta erilaisin arviointihankkein. Yksi esimerkki on Akatemian ja Tekesin yhteistyönä toteuttama tutkimus- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden arviointihanke (VINDI), jonka tuloksena julkaistiin arviointiraportti (Luoma et al. 2011). Tekes ja Akatemia jatkavat vaikuttavuusindikaattorien kehittämistä ja siihen liittyvän osaamisen rakentamista.

Säätiöiden vaikuttavuus kiinnostaa kaikkia

SÄÄTIÖT haluavat tietää,
miten ne onnistuvat työssään ja miten ne voisivat toimia vielä paremmin.

APURAHANHAKIJAT haluavat tietää,
miten korkeatasoinen ja merkittävä heidän rahoittajasäätiönsä on yhteiskunnassa.

KANSALAISET haluavat tietää,
miten säätiöt toimivat, mitä säätiöt rahoittavat ja mitä ne saavat aikaan.

PÄÄTTÄJÄT JA POLIITIKOT haluavat tietää,
miten säätiöt voisivat palvella yhteiskuntaa mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti.

TYÖVÄLINE OMAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Maailma muuttuu, ja säätiön perustaja varautuu siihen: säätiön tarkoitus saattaa olla laveasti muotoiltu eivätkä perustamisdokumentit aina kerro, mitä säätiön hallinnon tulisi tehdä toteuttaakseen perustajan tahtoa. Siksi säätiössä on syytä arvioida säännöllisesti, saavutetaanko asetetut tavoitteet, missä ajassa ja minkälaisin kustannuksin. Liian monissa säätiöissä ei tiedetä riittävän hyvin, mitä jaetuilla rahoilla todella saadaan aikaan suhteessa säätiön strategisiin tavoitteisiin.

Säätiön vaikuttavuusarvioinnilla mitataan sitä, miten hyvin säätiön toiminta toteuttaa säännöissä määrättyä tarkoitusta tai strategisia painopisteitä. Vaikuttavuusarviointi on oiva työkalu myös tulevaisuuden suunnittelemiseen. Arvioinnin tuloksena voidaan tunnistaa säätiön toiminnan keihäänkärjet ja potentiaaliset uudet toiminta-alueet sekä mahdolliset heikkoudet ja ongelmakohdat. Vaikuttavuusarviointi ei ole säätiöille ulkoapäin asetettu velvoite, vaan väline oman toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Vaikuttavuusarvioinnista hyötyy ennen kaikkea säätiö itse.

ESIMERKKI

Maj ja Tor Nesslingin säätiön toteuttamassa vaikuttavuusarvioinnissa (2012) pyydettiin kyselytutkimuksella arviota myös apurahojen saajilta. Eräs kyselyyn vastannut arvioi säätiön vaikuttavuutta seuraavasti: "Säätiön merkitys on tärkeä erityisesti huippuyksikköjen ulkopuoliselle tutkimukselle – se toimii kuin yrityshautomo, eli näistä aihioista voi kehittyä vaikka mitä."

VAIKUTTAVUUSARVIOINNIN HAASTE...

Säätiöiden omatoiminen vaikuttavuuden arviointi on ollut toistaiseksi vähäistä. Vaikuttavuusarvioinnin haasteista suurimpia on apurahoja jakavien säätiöiden toiminnan luonne. Mitä laajempi säätiön tehtäväkenttä on, sitä vaikeampaa on asettaa täsmällisiä tavoitteita sekä niiden toteutumisesta kertovia indikaattoreita. Toimintaa ohjaavat perustamiskirjassa asetetut reunaehdot sekä pyrkimys jatkuvuuteen ja oikeudenmukaisiin menettelytapoihin. Rahoituskohteiden arviointi jaetaan usein akateemisen tai taideyhteisön kanssa. Laajemman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta säätiön ratkaisut kietoutuvat yhteen maamme yleisen tiede-, taide- ja kulttuurirahoituksen kanssa.

Myös tarkasteltava aikahorisontti on säätiökentässä yleensä pitkä – säätiön kvartaali on tunnetusti 25 vuotta. Vaikuttamisen syy-seuraussuhteet ovat myös monimutkaisia hallittaviksi. Jos koululainen kokee säätiön tuella toteutetussa taidenäyttelyssä suuren elämyksen, ja hänestä tulee vuosikymmeniä myöhemmin kansainvälisesti arvostettu kuvanveistäjä, kuinka arvioida tuon yksittäisen kokemuksen merkitystä tapahtumien ketjussa? Kokonaisuuden laajuus ja monimutkaisuus vaikeuttavat tulosten mittaamista.

Vaikuttavuusarviointiin kuuluukin väistämättä epätydellisyys sietäminen. Tarkkaa ja täydellistä tietoa ei voi saavuttaa. Arvokasta on kuitenkin jo se, että asioita pohditaan aktiivisesti. Säännöllisin väliajoin korkeatasoisesti toteutettu vaikuttavuusarviointi yhdistettynä analyysiin toimintaympäristön muutoksista auttaa säätiötä toteuttamaan tarkoitustaan mahdollisimman tehokkaasti.

*Vaikuttavuusarviointi on
tapa kertoa säätiön oma tarina.*

...JA MAHDOLLISUUS

Vaikuttavuuden arviointi auttaa säätiötä myös tarkastelemaan kriittisesti vakiintuneita toimintatapojaan. Pohdittavia kysymyksiä ovat esim. henkilökohtaisten ja hankeapurahojen suhteellinen osuus, rahoituskausien pituus, apurahojen keskimääräinen koko sekä se, pyritäänkö rahoitusta kohdistamaan ensisijaisesti yksittäisille henkilöille tai laajemmille työryhmille ja yhteisöille.

Yksi keskeisimmistä vaikuttavuuden tekijöistä on tärkeiden ja ajankohtaisten kysymysten tunnistaminen. Huippututkijalle myönnetty apuraha ei johda vaikuttavuuteen, jos tutkijan työ kohdistuu vaikutusarvoltaan vähäisen ongelman ratkaisemiseen. Vaikuttavuusarvioinnilla säätiö voi selvittää itselleen, mikä on sen kyky vastaanottaa ja tunnistaa itselle sekä yhteiskunnalle tärkeää tietoa. Puutteiden tunnistaminen tekee toiminnan kehittämisen mahdolliseksi.

Monilla säätiöiden kannalta keskeisillä aloilla suuntauksena on julkishallinnon pyrkimys vähentää omaa rahoitusvastuutaan. Tulevaisuus tuonee mukanaan kasvavaa painetta lisätä sekä säätiöiden keskinäistä että säätiöiden, muiden instituutioiden ja julkishallintoa edustavien tahojen välistä yhteistyötä – esimerkiksi yliopistojen ja taidelaitosten kanssa. Vaikuttavuusarviointi on omiaan terävöittämään säätiön omaa strategista suunnittelua ja täten parantamaan yhteistyön edellytyksiä.

VIESTI SÄÄTIÖIDEN TOIMINNAN TULOKSELLISUUDESTA

Säätiöiden merkitys yhteiskunnan palvelujärjestelmässä on viime vuosina kasvanut. Kehitys koskee myös säätiöitä, jotka jakavat apurahoja tieteelle ja taiteelle. Siinä missä säätiön toimintaa ohjaa perustajan tahto, säätiön suhdetta ympäröivään yhteiskuntaan määrittää luottamus. Tämän luottamuksen säilyminen on apurahoja jakaville säätiöille kohtalonkysymys. Luottamuksen merkittävin ilmenemismuoto on yleishyödyllisille säätiöille suotu verovapaus. Yhteiskunta luottaa siihen, että veroedun vastapainoksi säätiöt toimivat tehokkaasti ja korkeiden eettisten periaatteiden ohjaamina koko yhteiskunnan yhteiseksi hyväksi. Omalla toiminnallaan niiden tulee osoittaa laajalle yleisölle olevansa luottamuksen arvoisia.

Maailma toimii yhä enemmän mielikuvien varassa. Säätiöt eivät voi luottaa asemansa olevan turvattu sil-

lä, että ne ajattelevat itse hoitavansa asiansa hyvin. Oma näkemys toiminnan merkityksellisyydestä ja laadusta ei riitä. Moninapaistuva tiedonvälitys haastaa säätiöt osallistumaan nykyistä aktiivisemmin yhteiskunnalliseen keskusteluun. Samalla säätiöiden on kyettävä välittämään laajasti ja avoimesti tietoa toimintansa tuloksista. Oma toimintaa kriittisesti ja avoimesti tarkastellen voidaan välittää viesti, että säätiöiden menestys on pitkäjänteisen ja määrätietoisen työn tulos ja että se kestää ankarankin tarkastelun.

ESIMERKKI

Arvioinnin tarve ulottuu kaikille yhteiskunnan osa-alueille, niin yksityisille kuin julkisillekin. Eduskunnan hyväksymistä budjetti- ja veikkausvoittovaroista suunnataan taiteilijoille tukea, josta osa välitetään vertaisarviointimenettelyllä Taiteen edistämiskeskuksen (aiemmin Taiteen keskustoimikunta) kautta. Sen vuotuinen suora taide- ja taiteilijatuki on noin 35 miljoonaa euroa. Samalla kun julkinen valta on ottanut käyttöön tulosohjauksen ja -sopimukset, erilaisten arviointityökalujen tarve on korostunut. Työkaluina voidaan käyttää avainlukuja, indikaattoreita, auditointeja tai monitorointeja. Tarkoituksena on osoittaa valtiollisen tuen oikeutus eli halutaan saada vastaus kysymykseen, mitä yhteiskunta saa vastineeksi taiteen julkisesta tuesta. Ilmeinen vastaus on, että yhteiskunta saa taidetta. Nykyaikana tämä ei kuitenkaan riitä.

Jotta saadaan käsitys taiteilijoille osoitetun tuen ja stipendien pitkäkestoista vaikutuksista, myös tiedonkeräämisessä vaaditaan pitkäjänteisyyttä. Lisäksi vaaditaan selkeätä tavoitteenasettelua taustalla vaikuttavalle kulttuuripolitiikalle, johon arviointia voidaan peilata. Taiteen keskustoimikunnan tutkimusyksikkö on kerännyt tietoja viimeiset 30 vuotta taide-elämästä, taiteilijoiden asemasta ja työehdoista sekä eri taiteen alojen rahoituksesta. Tutkimusyksikön julkaisujen kautta on luotu tietokanta, joka antaa monipuolisen kuvan valtiollisesta taidetuesta viimeisten 30 vuoden ajalta. Säätiöt voivat hyödyntää näitä tuloksia oman vaikuttavuutensa arvioinnissa vertailuaineistona.

ARVIOINNIN SUUNNITTELU LÄHTEE SÄÄTIÖSTÄ ITSESTÄÄN

Säätiön toiminnalle määritetyt tavoitteet muodostavat lähtökohdan vaikuttavuuden arvioinnille. Mitä selkeämpiä tavoitteet ovat, sitä helpompaa on niiden toteutumisen ja säätiön toimien vaikuttavuuden arviointi. Vaikuttavuus tieteessä ja taiteissa eroaa monin tavoin toisistaan, mikä varsinkin monialaisissa säätiöissä täytyy tiedostaa jo arvioinnin suunnitteluvaiheessa.

Vaikuttavuusarviointia suunniteltaessa on säätiön omista lähtökohdista käsin määriteltävä, mitä halutaan arvioida ja minkä vuoksi. Arvioinnin kysymysten, tavoitteiden ja menetelmien tulee olla säätiölle sopivia niin sisällöllisesti kuin vaadittavan työmäärän ja arvioinnin kustannustenkin suhteen. Etukäteen kannattaa miettiä myös sitä, miten arvioinnin tuloksia halutaan ja voidaan käyttää hyväksi. Kansanviisaus on tässäkin oikeassa: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Säätiössä toiminnan kokonaisvaikuttavuus voi muodostua esimerkiksi seuraavista tekijöistä:

- Tieteellinen ja taiteellinen *vaikutus*
 - väitöskirjat ja muut julkaisut
 - uudet tieteelliset ja taiteelliset avaukset ja läpimurrot
 - työryhmien ja verkostojen syntyminen ja vahvistuminen
- Koulutuksellinen, ammatillinen ja taloudellinen *vaikutus*
 - koulutus ja tutkinnot
 - keksinnöt, tutkimusten sovellukset, teokset ja tapahtumat
 - stipendiaattien ja hankejohtajien toimeentulo ja urakehitys
 - yleiset kansantaloudelliset vaikutukset
- Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen *vaikuttavuus*
 - tulosten hyödyntäminen päätöksenteossa ja yhteiskunnallisissa keskusteluissa
 - rahoitettujen hankkeiden näkyvyys ja kuulluksi tuleminen
 - sivistyksen ja luovuuden kasvu sekä yhteisen hyvän lisääntyminen.

VAIKUTTAVUUSARVIOINTI PÄHKINÄNKUORESSA

- Ota vastuu säätiösi vaikuttavuudesta.
- Keskity säätiösi tarkoitukseen.
 - Mitä varten säätiö on olemassa?
 - Mitä sen pitäisi saada aikaan?
- Varmista säätiösi seurantajärjestelmän systemaattisuus ja luotettavuus.
- Valitse säätiöllesi sopivat menetelmät ja toteuta arviointi säätiön tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla.
- Tulkitse arvioinnin tuloksia rehellisesti ja avoimesti.
- Julkista arvioinnin tulokset.
- Ole valmis muuttamaan säätiösi toimintatapoja tulosten edellyttämällä tavalla.
- Toista arviointi säännöllisesti – ja kehitä säätiösi toimintaa jatkuvasti.

”Ei hyvää hevosta kehuta. Hyvä hevonen viedään kehuttavaksi.”

KUKA ARVIOI?

Vaikuttavuusarviointi voidaan toteuttaa monin tavoin. Säätiö voi tehdä arvioinnin itse tai teettää sen ulkopuolisella asiantuntijalla. Usein molempien yhdistäminen takaa parhaan tuloksen.

Säätiön toimi- ja luottamushenkilöiden on syytä järjestää säännöllisin väliajoin itsearviointeja toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta ja onnistuneisuudesta. Rehellinen itsearviointi voi olla hyvinkin hedelmällistä, sillä säätiön oma väki tuntee organisaationsa historian, tavoitteet ja tulokset kaikkein parhaiten. Itsearvioinnissa vaanii kuitenkin objektiivisuuden vajeen ja ulkopuolisen näkökulman puutteen riski. Tästä syystä säätiön vaikuttavuudesta on silloin tällöin aiheellista hankkia myös ns. kentän näkemys eli pyytää arvioita apurahansaajilta ja muilta säätiölle tärkeiltä sidosryhmiltä.

Mikäli säätiössä riittää voimavaroja ja osaamista arvioinnin tekemiseen, sidosryhmiä voidaan lähestyä omin voimin. Arviointikysymysten laadinnassa ja saatujen tulosten tulkinnassa on kuitenkin objektiivisuuden säilyttämiseksi eduksi konsultoida sopivia ulkopuolisia tahoja, jotka tuntevat säätiön toimintaa riittävästi mutta jotka eivät kuitenkaan ole mukana toimielimissä.

Arvioinnin puolueettomuuden turvaamiseksi voidaan harkita ulkopuolisen asiantuntijan tai ryhmän palkkaamista. Säätiön toimialasta riippuen mahdollisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi tutkimuslaitokset sekä ajatushautomot ja konsulttitoimistot. Tarjouskilpailu auttaa sopivimman löytämisessä.

Säätiön lähipiiriin kuulumattoman arvioijan tai arviointitiimin rekrytointia puoltaa tulosten uskottavuuden ja luotettavuuden kasvu ulkopuolisten silmin katsottuna. Näin saavutetaan todennäköisesti myös laajempia sidosryhmäverkostoja kuin jos toimitaan vain säätiön sisältä käsin. On kuitenkin tärkeää, että arvioija tuntee säätiökenttää ja hänellä on mahdollisuus perehtyä riittävästi selvityksensä kohteeseen. Näin estetään väärinymmärryksiä ja pinnallisia tulkintoja.

Päätettiin arviointi tehdä säätiön omin voimin tai teettää ulkopuolisella asiantuntijalla, arviointityöhön on varattava riittävästi työaika ja muita resursseja. Säätiön toimihenkilöiltä ja sidosryhmiltä tarvitaan joka tapauksessa tietoja, mielipiteitä ja valmisteluapua. Säätiön on myös oltava valmis kokoamaan toimintaansa kuvaavia dokumentteja ehkä yllättävistäkin paikoista ja näkökulmista. Vaikuttavuustiedon laadun ja riittävyyden ratkaisee säätiön oma motivaatio ja aloitekyky.

Kuka tai ketkä osallistuvat arviointiin?

Säätiön henkilöstö ja luottamushenkilöt

(itsekäsitys ja -arviointi)

+

Relevantit sidosryhmät

(näkemykset ja kokemukset säätiöstä)

+

Ulkopuolinen tutkijanäkökulma

=

VAKUUTTAVA VAIKUTTAVUUSARVIOINTI

ARVIOINNIN AINEISTOT

Säätiön toiminnan dokumentointi ja mitattavuus ovat arvioinnin perusedellytyksiä. Säätiön omat arkistot ja tietokannat muodostavat *dokumenttianalyysin* ensisijaiset aineistot. Säätiön toiminnan perimmäiset tavoitteet olisivat vaikeasti määriteltäviä tai mitattavia. Apurahoja, palkintoja ja avustuksia myöntävät säätiöt pitävät kuitenkin kirjaa tietyistä perusmuuttujista. Näitä ovat mm. vuosittain myönnettävien apurahojen määrä ja säätiön oman luokitelukäytännön mukainen käyttötarkoitus, myönnettyjen avustusten yhteissumma ja yksittäisen apurahan keskimääräinen suuruus, hakupaine eli myönnettyjen apurahojen suhde haettuihin summiin ja määriin sekä myönnettyjen apurahojen maantieteellinen jakautuminen.

Keräämällä aikasarjoja apurahoista ja avustuksista säätiö pystyy seuraamaan toimintansa volyymin ja painotusten kehittymistä. Aikasarjat mahdollistavat myös yksinkertaisten vertailujen tekemisen säätiöiden välillä sekä säätiöiden yhteisen merkittävyyden ja vaikutusten arvioimisen.

Mikäli säätiöllä on tapana vaatia rahoittamiltaan hankkeilta tuloraportteja, seurattavien ja hyödynnettävien muuttujien määrä kasvaa. Raporteista voidaan kerätä esimerkiksi tutkimusapurahojen turvin julkaistujen tieteellisten artikkelien lukumäärät, taideprojektien yleisömäärät ja muita apurahansaajien ilmoittamia tietoja. *Julkaisuanalyysillä* voidaan lisäksi tarkastella ja eritellä hankkeiden tuottamia julkaisuja esimerkiksi julkaisufoorumien ja viittausedeksien perusteella.

Mikäli säätiön näkyvyyttä tiedotusvälineissä pidetään tärkeänä, *media-analyysin* avulla voidaan selvittää, kuinka tässä tavoitteessa on onnistuttu. Media-analyysissä käydään läpi keskeisiksi määritelyjen sanoma- ja aikakauslehtien sekä muiden tiedotusvälineiden arkistoja ja etsitään systemaattisesti mainintoja säätiöstä ja sen rahoittamista hankkeista. Maininnat luokitellaan tarkoituksenmukaisella tavalla.

Haastatteluilla kerätään tietoja ja käsityksiä säätiön toimi- ja luottamushenkilöiltä sekä muilta tahoilta, joihin säätiön toiminta välittömästi tai välillisesti vaikuttaa. Säätiön ulkopuolisia haastateltavia voivat olla esimerkiksi valikoidut apurahansaajat, säätiön toimialaa lähellä olevat kulttuurivaikuttajat, yhteiskunnalliset päätöksentekijät sekä koulutus-, tiede-, taide- ja kulttuuriorganisaatioiden edustajat. Taustahaastatteluilla kerätään tietoa säätiöstä

arviointityön tueksi, kun taas teemahaastatteluilla syvennetään ja jäsennetään käsitystä säätiön toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta.

Laajan vastaajakunnan tavoittamiseen sopii postitse tai sähköisesti lähetettävä *lomakekysely*. Kyselyt soveltuvat parhaiten suurille kohderyhmille, esimerkiksi säätiön apurahansaajille. Kysely kannattaa suunnitella niin, että vastausprosentti saadaan mahdollisimman suureksi kohtuullisella työpanoksella.

ARVIOINNIN TULOKSET

Jo arviointia suunniteltaessa on hyvä miettiä, missä muodossa tulokset halutaan säätiön käyttöön. Valmiin raportin lisäksi myös lomakekyselyn avovastauksiin saadut anonyymit vastaukset saattavat olla mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää luettavaa. Ennen kaikkea on pohdittava valmiiksi, miten tuloksia käytetään säätiön toimintaa kehitettäessä. Arviointimenetelmien ja tulosten yksityiskohtaiseen ja läpinäkyvään dokumentointiin kannattaa aina pyrkiä.

Arviointiprosessi kannattaa suunnitella toistettavaksi. Vanhentuessaan arvioinnin tuloksista saa entistä enemmän irti, jos eri vuosien arvioinnit on vain toteutettu keskenään vertailukelpoisella tavalla. Näin päästään arvioimaan säätiön vaikuttavuuden kehitystä, joka on usein kaikkein hyödyllisintä tietoa. Vaikuttavuuden arviointi voidaan toteuttaa joko vuosittain osana säätiön muita säännöllisiä rutiineita tai määritellysti tietyin pidemmin väliajoin. Toistuvan vaikuttavuusarvioinnin kehä-kaavio havainnollistaa toteuttamisen käytännön vaiheita.

SÄÄTIÖSTÄ YHTEISKUNTAAN – OMASTA NAVASTA MAAILMANNAPAAN

Säätiöiden oman toiminnan tehostamisen ohella vaikuttavuuden arvioinnilla on laajempia koko säätiökenttään ulottuvia vaikutuksia. Päteville vaikuttavuuden arvioin-

*Määrää voidaan mitata,
laatua ja vaikutusta
arvioidaan.*

neilla voidaan osoittaa säätiöiden tehokkuutta ja hyviä käytäntöjä, vahvistaa yleistä säätiömyönteisyyttä sekä korostaa säätiöiden yleishyödyllisen aseman merkitystä.

Vaikuttavuuden arvioinnilla on merkitystä myös säätiörahoituksen ja julkisen rahoituksen välisen suhteen tulokinnassa. Hyödyllisiin tarkoituksiin suunnattu yksityinen lahjoitusraha ei ole yksiselitteisen myönteinen asia, vaikka niin voisi helposti luulla. Jos esimerkiksi yksityisellä rahalla tuetaan voimakkaasti tiettyä alaa, poliittisille päättäjille voi muodostua kiusaus rajoittaa julkisten resurssien suuntaamista samalle alalle. Vaikuttavuusarviointien avulla säätiöiden rooli ja merkitys yhteiskunnassa kirkastuvat ja väärinkäsitysten todennäköisyys pienenee.

Arvioitavuuden korostaminen ei saa johtaa toiminnan itsetarkoitukselliseen jäykistymiseen. Usein vaikeasti ar-

vioitava välillinen katalyyttivaikutus (syrjäytymätön nuori) tarjoaa paremman panos-tuotos -suhteen kuin helposti arvioitava välitön vaikutus (säätiön hankkeesta kertova artikkeli päivälehdessä). Säätiörahoituksen etu on sen ketteryydessä ja joustavuudessa, eikä näistä ominaisuuksista pidä luopua. Säätiö voi reagoida nopeasti tilanteissa, joissa rahoituksen syntynyt katvealue kaippaa täyttämistä.

Säätiöiden merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on suuri. Tätä on kuitenkin vaikeata osoittaa konkreettisesti. Ei ole itsestään selvää tai helposti todistettavissa, millä tavalla ja miten merkityksellisesti säätiöt vaikuttavat. Jos säätiöt eivät itse osoita toimintansa arvoa, ei sitä tee kukaan muukaan. Kertomalla avoimesti toiminnastaan ja sen vaikuttavuudesta yksittäinen säätiö luo uskottavaa, vilpittöntä ja sisällyksestä kuvaa koko säätiölaitoksesta.



Toistuvan vaikuttavuusarvioinnin kehä. Kaavio on muokattu The Code of Good Impact Practice 2013 pohjalta.

- EFC: *Ceci... n'est pas un evaluation guide!* http://www.efc.be/programmes_services/resources/Documents/Learning_Lab5.pdf.
- Foundation Center: Tools and Resources for Assessing Social Impact -verkkosivusto. <http://trasi.foundation-center.org/>.
- GEO: *Evaluation in Philanthropy. Perspectives from the Field*. GEO, Washington DC 2009.
- Haila, Katri – Kettunen, Riitta – Lähteenmäki-Smith, Kaisa – Salminen, Vesa: *Vaikuttavuutta ympäristötutkimukseen – Maj ja Tor Nesslingin säätiön toiminnan arviointi*. Maj ja Tor Nesslingin säätiö, Helsinki 2012.
- Hällström, Eeva: *Metsämiesten Säätiön rahoitustoiminnan evaluointi ja kehittämisselvitys 1998–2007*. Metsämiesten Säätiö, Helsinki 2008.
- Häyrynen, Simo (toim.): *Kulttuurin arviointi ja vaikutusten väylät*. Cuporen julkaisuja 12/2005.
- Inspiring Impact: *The Code of Good Impact Practice*. 2013. www.inspiringimpact.org.
- Kangasharju, Aki – Tyni, Tero – Mikkola, Teija – Valta, Maija: *Vaikuttavuuden huomioon ottava tuottavuus vanhuspalveluissa*. VATT-tutkimuksia 160. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki 2010.
- Karhunen, Paula: *Taidetoimikuntien myöntämä tuki 2012*. Taiteen edistämiskeskus, Helsinki 2013.
- Kontkanen, Riina – Saukkonen, Pasi – Mitchell, Ritva: *Vientiä, vaihtoa, vaikuttavuutta. Selvitys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien merkityksestä Suomelle*. Cuporen verkkojulkaisuja 12. Cupore 2012. www.cupore.fi/julkaisut_122012.php
- Luoma, Päivi – Raivio, Tuomas – Tommila, Paula – Lunabba, Johan – Halme, Kimmo – Viljamaa, Kimmo – Lahtinen, Henri: "Better results, more value. A framework for Analysing the societal impact of Research and Innovation." *Tekes Review 288/2011*. www.tekes.fi/u/Better_results_more_value.pdf.
- Mertanen, Tomi: *Taiteilija-apurahajärjestelmän toimivuus ja koettu vaikuttavuus*. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki 2012.
- Myndigheten för kulturanalys: *Att utveckla indikatorer för utvärdering av kulturpolitik. Redovisning av ett regeringsuppdrag*. Rapport 2012:2.
- Oesch, Pekka: *Säätiöiden tuki taiteille 2001 ja 2005*. Tilastotietoa taiteesta nro 38. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki 2008.
- Oesch, Pekka: *Yritysten tuki taiteille 2003 ja tuen muutokset 1993–2003*. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki 2005.
- Oesch, Pekka: *Yritysten tuki taiteille 2008 ja tuen muutokset 1999–2008*. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki 2010.
- Oksanen-Särelä, Katja: *Muotoilun kansainvälistyminen. Tuki, esteet ja mahdollisuudet*. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki 2012.
- Opetusministeriö: *Vaikuttavuusindikaattorit kulttuuripolitiikan tietopohjan vahvistajina*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:57.
- Rajahonka, Mervi (toim.): *Vuorovaikutuksessa vaikuttaminen. Hyvinvointipalvelujen vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Selvitys*. Kolmas lähde -hanke. Aalto-yliopisto – Kauppakorkeakoulu – Pienyrityskeskus, Helsinki 2013. http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/2013/kolmas_lahde_vuorovaikutuksessa_vaikuttamiseen.pdf.
- Saukkonen, Pasi – Herranen, Kaisa: *Suomen Kulttuurirahaston maakuntarahastojen apurahojen vaikuttavuus*. Pilottiselvityksen loppuraportti 26.4.2010. Suomen kulttuurirahasto, Helsinki 2010.
- Soste: Arviointitoiminta -verkkosivusto. [Http://www.soste.fi/kehittamme/arviointitoiminta.html](http://www.soste.fi/kehittamme/arviointitoiminta.html).
- Suomen Akatemia: *Suomen Akatemian tutkimusrahoituksen vaikuttavuus. Arviointiraportti*. Suomen Akatemian julkaisuja 11/06.
- Suomen Kulttuurirahasto: *Aatteista tekoihin. Suomen Kulttuurirahaston kulttuuripoliittiset päämäärät ja oma kulttuuritoiminta*. Suomen Kulttuurirahasto, Helsinki 2008.
- Suomen Kulttuurirahasto: *Antamisen taito. Suomen Kulttuurirahaston apurahojen jaon kehitys ja nykyiset periaatteet*. Suomen Kulttuurirahasto, Helsinki 2011.

Tiitta, Allan: ”Miten vaikuttavuus tuli tiedepolitiikkaan”.

Tieteessä tapahtuu 4–5/2010, 24–25.

Valtiovarainministeriö: *Indikaattorit ohjauksen ja seurannan välineinä. Valtiovarainministeriön indikaattoriryhmän raportti*. Kansantalouselosasto, keskustelualoite 73/2005. [Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20060102Indika/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20060102Indika/name.jsp).