

Siltasopimus ja vaikuttavuus

Tämä raportti on osa hankkeen lopputuloksia. Hankkeessa lähdettiin tarkastelemaan suhteellisen tuoreen aluekehitysvälineen, siltasopimuksen, vaikuttavuutta.

Tämä raportti on koostettu hankkeen yhtenä lopputuloksena tukemaan muita materiaaleja, jotka on laadittu tiiviimpään esitysmuotoon. Raporttia voi siis ajatella tausta- ja lisätietona. Lisäksi raportti tukee TEM:n tilaamaa siltasopimuksen kansallista arviointia ja kehittämistyötä, josta saatiin tieto kesken hankkeen.

Hankkeessa on ollut projektiryhmä, jossa olivat jäseninä: Riikka Joutsensaari, Tuija Marnela, Urpo Salkoaho, Irina Simola, Marko Koskinen ja Päivi Myllykangas. Projektiryhmä oli yksi keskeinen tiedonlähde, jolta on saatu materiaalia, ajatuksia ja mielipiteitä siltasopimuksen toteutuksesta, hyödyistä ja kehittämisestä. Lisäksi raportin sisällöt ovat muodostuneet toimenpiteiden toteuttajien kertomasta, tilatusta akateemisesta arviosta, vaikuttavuuden arvioinnin pienryhmäkeskusteluista (2 keskustelua, joissa 8 osallistujaa), koulutusryhmän keskustelusta. Lisäksi mukana on ollut yksittäisten tietojen toimittajia Pirkanmaan liitosta, ministeriöistä, ELY-keskuksesta ja muista sidosryhmistä.

Raportti etenee niin, että alussa on lyhyt taustoitus sopimuksesta yleisesti ja Pirkanmaalla. Tämän jälkeen kuvataan sopimuksen toteutuksen vaiheet, joista edetään arviointiin. Kussakin osiossa rakenne etenee myös niin sanotusti lähtökohdista arviointiin. Tällä tarkoitetaan, että ensin kuvataan, mitä, miten ja miksi, jonka jälkeen arvioidaan, mikä vaikutus toimintatavalla on ollut ja miten sitä voisi parantaa. Lopussa oleva erillinen arviointiosio kuvaa enemmän sitä, mitä vaikuttavuus on, miten siltasopimus tuottaa vaikuttavuutta ja miten vaikuttavuuden arviointia pitäisi toteuttaa tämän tyyppisten työkalujen kohdalla.

Mikä siltasopimus ja miten soveltaa sitä Pirkanmaalle?

Siltasopimus on aluekehittämisen väline, jota on aiemmin käytetty Varsinais-Suomessa ja Satakunnassa vuosina 2018-2019 telakkateollisuuden lähtiessä yllättäen nopeaan nousuun. Vuoden 2019 alusta myös Pirkanmaa, Pohjois-Savo ja Kainuu tulivat mukaan sopimuksen piiriin.

Siltasopimuksen taustalla on niin sanottu positiivinen rakennemuutos, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritysten ja elinkeinoelämän kasvua rajoittaa se, että työnantajat eivät löydä sopivia osaajia. Pirkanmaalla yksi keskeinen syy tähän on, että saatavilla oleva työvoima ja työnantajien tarpeet osaamisesta eivät kohtaa. Koska suhdanteet erityisesti teollisuuden aloilla voivat muuttua nopeasti ja ennakoimatta, tarvitaan nopeita ja tehokkaita toimia työvoiman saatavuuden varmistamiseen silloin, kun muutos positiiviseen suuntaan tapahtuu. Toisaalta yksilöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää huolehtia muutostilanteiden turvaverkoista ja keskeisten toimijoiden ketterydestä reagoida myös silloin, kun muutos tapahtuu toiseen suuntaan. Hyvänä esimerkkinä kulunut vuosi ja koronatilanne.

Juuri tämän tyyppisiin haasteisiin siltasopimuksen kaltaisella sopimuksella voidaan vastata. Siltasopimus on sopimustyyppi, jossa maakunta neuvottelee yhdessä keskeisten ministeriöiden (TEM, OKM, LVM, VM) kanssa nopeista toimituksista, jotka auttavat lyhyellä aikavälillä (2v) paikkaamaan työnantajien osaaja- tai osaamispuutteen. Samalla ketterien menetelmien kehittämisen ja käyttämisen katsotaan tukevan myös muita nopeasti tapahtuvia ja ennakoimattomia rakennemuutostilanteita.

Pirkanmaalla lähtötilanne ei ollut aivan Lounais-Suomea vastaava. Lounais-Suomessa työvoimapula kohdistui melko tarkasti tietyille toimialoille, Pirkanmaalla haaste on laajempi ja koskettaa useita kasvupotentiaalisia toimialoja. Tämä heijastui kokemusten mukaan sopimuksen laatimisvaiheessa siihen, että mukana on kirjava joukko toimenpiteitä, vaikka tiettyjä rajoituksia kaikkein suurimmista haasteista kärsiviin toimialoihin ja strategisesti keskeisiin teemoihin tehtiinkin (valmistava teollisuus, SOTE, Bio- ja kiertotalous).

Siltasopimuksen toteutus vaiheittain

Laatiminen

Siltasopimus Pirkanmaalle laadittiin vuoden 2018 lopulla. Valmistelussa koordinaatiovastuuta ottaneet Pirkanmaan liitto ja ELY-keskus keräsivät sidosryhmiltä ehdotuksia toimenpiteiksi. Näiden joukossa oli sekä jo pitkälle edenneitä että vasta ajatustasolla olevia toimenpiteitä. Osalle toimenpiteistä oli jo haettu ja jopa myönnetty rahoitusta, osa oli täysin otsikkotasoisia suunnitelmia. Valmistelussa ei myöskään ollut resursseja alkaa kartoittaa ehdotettujen toimenpiteiden tavoitteita tai suunniteltuja sisältöjä.

Ehdotusten perusteella jäseneltiin sopimuksen teemat ja ehdotukset vietiin siltasihteeristölle, jolla oli merkittävä rooli karsimisessa. Karsimisen perusteena olivat pitkälti toimenpiteiden suhteutuminen olemassa oleviin aluekehittämisen ohjelmiin ja rahoitusinstrumentteihin. Tämä johtui yhtäältä aikaresurssin (ei aikaa arvioida sisältöjä yksityiskohtaisesti) ja raharesurssin puutteesta (siltasopimuksella ei ollut omaa korvamerkittyä rahaa, joten rahoituksen varmistamiseksi haluttiin valikoida mukaan toimenpiteitä, jotka sopivat olemassa oleviin rahoitusinstrumentteihin ja hallitusohjelmaan).

Seuranta ensimmäisen vuoden aikana

Ensimmäisen toteutusvuoden aikana siltasopimuksen edistymistä seurattiin melko kevyesti. Käytännössä päivitettiin siltasopimuksen sisältöjä, jos jokin hanke sai rahoitusta tai suunnittelu tarkentui. Osa toimenpiteistä eteni myös perusrahalta ilman myönnettyä lisärahoitusta, mikä kuvaa hyvin sitä, että tekemishalukkuutta alueen toimijoilla on olemassa ilman erillisrahoitustakin.

Seuranta 2020 alussa

2020 alussa aloitettiin Tiedolla johtamisen käytännöt Pirkanmaan koulutusryhmän työssä -hanke, jonka yhtenä sisältönä oli sopimuksellisten kokonaisuuksien tiedolla johtamisen kehittäminen ja siltasopimus toimi tässä pilottina. Hanke suunniteltiin ja rahoitus haettiin vuoden 2019 loppupuolella. Hankkeen alussa kartoitettiin tarkemmin toimenpiteiden tilannetta ja sisältöjä. Tältä pohjalta koostettiin seurantaa, jossa kuvattiin aiempaa tarkemmin toimenpiteiden etenemistä suhteessa tavoitteisiin. Tulokset ovat nähtävillä erillisinä dokumentteina.

Siltasopimuksen aiempien vaiheiden resurssien puute heijastui hieman tähän vaiheeseen niin, että toimenpidetekonaisuus näytti hajanaiselta ja yhteisiä tavoitteita oli haastava määrittellä. Kaikki toimenpiteet vaikuttivat itsessään perustelluilta, mutta kokonaisuus olisi kaivannut jo lähtökohtaisesti hieman ryhtiä ja tiukempaa kategorisointia, jotta systemaattinen seuranta olisi ollut mahdollista. Nyt seurannassa keskityttiin pääasiassa aineistolähtöisesti hahmottamaan toimenpiteiden tavoitteita ja ryhmittelemään niitä.

Lopputuloksena kuitenkin syntyi seurantasuunnitelma sekä positiivisen rakennemuutoksen ilmiön tilastolliseen tarkasteluun että siltasopimuksen loppuseurantaan. Lisäksi seurannan toteuttamisen pohjalta koostettiin toimintamalli, joka on yleisemminkin hyödynnettävissä vastaavien sopimusten kohdalla.

Seurannan jatko

Resurssien salliessa vuoden 2020 loppupuolella tai vuoden 2021 alussa toteutetaan vielä sähköisenä kyselynä toimenpiteiden vastuutahoille kyselyt. Kyselyn kysymykset ja pohja on laadittu valmiiksi tämän hankkeen aikana. Kysymyksillä pyritään kartoittamaan toimenpiteiden vaikutuksia, toteutumista ja toteuttajien kokemuksia siltasopimuksen mahdollisista hyödyistä.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuutta lähdettiin lähestymään pääasiassa tarkastelemalla, mitä vaikuttavuudella eri yhteyksissä tarkoitetaan ja pohtimalla, miten vaikuttavuus kannattaisi ymmärtää edunvalvonnallisessa sopimuseurannassa ja siltasopimuksen kohdalla. Usein vaikuttavuutta ajatellaan IOOI-ajattelun (input, output, outcome, impact, suomeksi panos, tuotos/teko/interventio, vaikutus/muutos, vaikuttavuus) kautta. Taustana käytettiin pääasiassa Sitran Vaikuttavuuden askelmerkit -julkaisua (<https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>), sekä Hyvän Mitta -hankkeen sivustoa (<https://www.hyvanmitta.fi/>). Lisäksi luettiin muutamia muita lähteitä mm. opinnäytetöitä.

Siltasopimus on siinä mielessä haastava sopimus, että tyypillisessä IOOI-ajatteluun perustuvassa vaikutusketjussa, siltasopimus voidaan sijoittaa kolmeen ensimmäiseen lohkoon. Se on sopimus, jolla määritellään, minkä toimenpiteiden etenemistä pyritään edistämään ja mihin rahoitusta suunnataan. Toisaalta se on myös itsessään teko, jonka tarkoitus on koko sopimuksen ajan seurata ja tehostaa siihen kirjattujen asioiden etenemistä. Lisäksi se on vaikutus, koska jo sopimuksen laatiminen on itsessään tunnustus siitä, että haaste on olemassa ja sen ratkaisu vaatii erityistoimia. Lisäksi jo sopimuksen laatiminen edistää muiden toimenpiteiden etenemistä, koska ne otetaan seurantaan ja sitoudutaan antamaan panosta toteutumiseen.

Siltasopimuksen vaikuttavuus voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan: sopimuksen sisällölliseen vaikuttavuuteen, sekä sopimuksen suoraan vaikuttavuuteen. Näitä on myös perusteltua tarkastella erikseen, jotta voidaan ottaa kantaa siihen, onko siltasopimuksesta konkreettisesti hyötyä toimenpiteiden edistämässä ja onko se näin ollen tarpeellinen. Tämä siksi, että siltasopimukselle ei ole missään yhteydessä varattu erillistä korvamerkittyä rahaa, joten hyödyn tällaisen työvälineen käyttöön pitäisi muodostua jollain muilla tavoilla kuin konkreettisina resursseina.

Sisällöllisen vaikuttavuuden takaa jo oikeastaan se, että toimenpiteet noudattelevat alueen strategioita ja kansallisia ohjelmakokonaisuuksia. Nämä on mietitty niin, että vaikuttavuuden syntymiselle on olemassa perusteet. Myös rahoituksen on siltasopimuksessa suunniteltu tulevan olemassa olevien instrumenttien kautta, ja rahoituksia haettaessa myöntäjät arvioivat hankkeiden ja toimenpiteiden vaikutuksia ja todennäköistä vaikuttavuutta. Näin ollen ei ole perusteltua alkaa tutkia tässä liian yksityiskohtaisesti sitä, miten monta työntekijää koulutetaan tai kuinka moni käyttää osaamisen kehittämisen palveluita ja alkaa tehdä näistä arvioita siitä, miten vaikuttavaa toiminta on. Monessa kohtaa se ei myöskään vielä ole mahdollista, kun hankkeet ovat vasta alkuvaiheessa.

Siksi arvioinnissa keskityttiin pohtimaan, onko Pirkanmaan siltasopimus kokonaisuutena kattava ratkaisemaan positiivisen rakennemuutoksen haastetta. Haastehan ei ole helppo ja mm. alojen houkuttelevuuteen tai työvoimapulaan vaikuttavat monet tekijät. Niistä kaikkiin ei ole myöskään mahdollista tai perusteltua vastata tämän sisältöisellä sopimuksella (esim. asennemuutos alaa kohtaan, alan palkkatasot). Sen sijaan muutoin osaajapulaketjuun pystytään vastaamaan hyvin. Osaajapulaketjun ratkaisun tekijöitä ovat:

- uusien osaajien kouluttaminen riittävässä määrin (aloituspaikkojen täyttymisen varmistaminen, opintojen sujuvan etenemisen varmistaminen, opintojen työelämävastaavuuden varmistaminen)
- nopeat koulutukset ja toimintamallien luominen näihin sekä ennakointiin
- työntekijöiden osaamisen päivittäminen (lisäkoulutus omalla alalla, suuret muutostrendit kiertotalous, digitalisoituminen)
- yritysten osaamisen päivittäminen
- yhteistyömahdollisuuksien ja osaamisen jakamisen mahdollistaminen (alustojen, ekosysteemien syntyminen edistäminen)
- nivelvaiheiden (koulutus→työ, alanvaihto, työpaikan vaihto, muutostilanteet) tukitoimien kehittäminen ja osaaminen ohjauksessa
- työvoiman houkuttelu (kv-opiskelijat, kv-osaajat, hyvät liikenneyhteydet)
- kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön lisääminen ja osaamisen hankkiminen muualta

Arvioinnissa nousi esille, että siltasopimus on onnistunut kokoamaan kaikkiin näihin vastaavia toimenpiteitä, jotka sekä vastaavat akuutteihin tarpeisiin että kehittävät samalla toimintamalleja ja alustoja tulevaisuusnäkökulmaa silmällä pitäen. Toimenpiteistä yksikään ei keskity pelkästään olemassa olevan puutteen paikkaamiseen vaan puutteiden korjaamisen lisäksi kaikissa aktiivisesti haetaan ratkaisuja, jotka ovat sovellettavissa myös tulevaisuudessa vastaaviin tai samankaltaisiin tilanteisiin. Toimenpiteillä pyritään aktiivisesti edistämään toimintaympäristöä ja luomaan ketteriä toimintatapoja, jotka skaalautuvat eri tilanteisiin ja haasteisiin.

Toimenpiteiden seuranta löytyy erillisestä PP-esityksestä, jossa on kuvattu toimenpiteittäin tärkeimpiä tavoitteita, rahoitusmäärää, yhteyttä maakuntastrategian kärkiin, etenemistilannetta ja saavutettuja tuloksia, jos sellaisia on jo olemassa. Lisäksi toinen powerpoint esittää vaikuttavuuden arvioinnin lopputulokset ja mittarien tilannetta keväällä 2020.

Vaikuttavuuden arvioinnin toimintamalli sopimuksellisille kokonaisuuksille

Seuraavana kuvattavassa vaikuttavuuden arvioinnin toimintamallissa esitetään, miten julkiset toimijat voivat yhteistyössä ottaa mittauksen ja vaikuttavuuden arvioinnin aiempaa paremmin huomioon sopiessaan erilaisista toimenpiteistä tai toimenpidetkokonaisuuksista aluekehittämisessä. Toimintamalli on laadittu siltasopimukselle toteutetun vaikuttavuuden arvioinnin pohjalta ja pyritty siirtämään se yleisemmälle tasolle.

Kehittämistyössä julkisella sektorilla on usein taustalla haaste tai kehittämiskohde, jossa tavoitellaan jollain tapaa parempaa huomista ihmisten hyvinvoinnin tai alueen elinvoimaisuuden osalta. Alueelliset ja organisaatioiden strategiat määrittelevät alueellisia visioita ja toimintatapoja, joilla visioon pyritään. Hallitusohjelmat ja erilaiset rahoitusinstrumentit puolestaan määrittelevät sen, millaisia asioita halutaan kansallisesti kehittää ja millaisin ehdoin rahoitusta on mahdollista saada. Näin ollen ne ovat myös tärkeä suuntaviiva sille, miten asioita tulisi tehdä ja niissä taustalla on jo laajaa asiantuntemusta siitä, mitä ja miten tekemällä vaikuttavuuden nähdään syntyvän.

Toimintamalli on pyritty rakentamaan niin, että riippumatta siitä, onko taustalla yksittäinen rajattu haaste vaiko vain yleinen kehittämisvisio, on sitä mahdollista soveltaa arviointiin ja mittaukseen. Pohjana on käytetty Hyvän mitta -projektin vaikuttavuusketjua, joka koostuu seitsemästä kohdasta. Nämä seitsemän kohtaa ovat yleistettävissä monenlaiseen kehittämistyöhön ja sen arviointiin.

Malli rakentuu suunnitteluvaiheesta sekä toteutusvaiheesta.

1. Määritellään tarve

Ensimmäinen vaihe on määrittää tarve. Tarve voi olla strategiaan kirjattava tulevaisuuden visio tai se voi perustua havaintoon epäkohdasta, kehitystä jarruttavasta ongelmasta tai muusta haasteesta. Joka tapauksessa tarvetta määriteltäessä tulisi kuvata ja analysoida nykytila, jotta toimintakenttä on selkeä, syyt nykytilaan ja nykytilan historia ymmärretään. Nämä seikat auttavat vision hahmottamisessa sekä mittaamisen suunnittelussa. Nykytilan analyysi voi toimia myös mittaamisen lähtötilanteena, johon tuloksia myöhemmin verrataan.

Tarpeen määrittelyn vaiheessa tarkistetaan myös oleellisten sidosryhmien mukana olo. Jotta vaikuttavuutta voidaan arvioida, tarvitaan osajia ja asiantuntijoita sekä teoreettisen, hallinnollisen että toimijakentän tasolta. Usein toimilla on myös jokin kohderyhmä, jonka mukana olo voi osassa tapauksia olla perusteltua.

Vaikuttavuusarvioinnin onnistumisen kannalta tärkeää on, että vaikuttavuusajattelu otetaan mukaan heti toiminnan alussa, koska vaikuttavuuden arviointi perustuu tavoitteisiin tai tarpeisiin ja niiden toteutumisen mittaamiseen. Jotta mittaamista voidaan suunnitella ja toimijoiden joukko sitouttaa mittaamiseen, on aihe hyvä ottaa osaksi luontaista kehittämisprosessia heti alusta saakka.

Oleellista on, että kun aletaan suunnitella tai toteuttaa vaikuttavuuteen tähtäävää toimintaa, mukana on alusta saakka toimijoita tai henkilöitä, jotka ymmärtävät vaikuttavuusarvioinnin ja mittaamisen perusteita. Tämä ei tarkoita, että tällainen henkilö olisi välttämätöntä pitää suunnittelussa kokoaikaisesti mukana, mutta jossain vaiheessa suunnittelua on hyvä pyytää vaikuttavuuden arviointia osaavaa henkilöä/henkilöitä arvioimaan tai antamaan ehdotuksia mittaamisesta. Perusteisiin on myös helppo tutustua itse, sillä materiaalia on saatavilla melko paljon.

Tuoreita ja selkeitä lähteitä ovat esimerkiksi:

- Sitran Vaikuttavuuden askelmerkit -julkaisu;
- Hyvän mitta -vaikuttavuusarvioinnin ohje;

Lisäksi aiheesta löytyy paljon tietoa erityisesti järjestökentältä, sosiaalialalta ja yritysmaailmasta. Usein järkevää on soveltaa jo aiemmin testattuja menetelmiä sopivilta osin erilaisten kokonaisuuksien arviointiin.

2. Määritellään, mitä vaikuttavuutta halutaan saada aikaan, eli visio.

Luodaan siis kuvaus siitä, millainen tilanne tietyn aiheen ympärillä halutaan olevan tulevaisuudessa. Visio on usein pitkän tähtäimen tulevaisuuskuvaus, jonka laatimisessa oleellista on nykytilan ja siihen johtaneen kehityskulun ymmärtäminen, sekä toimintaympäristön hyvä hahmotus.

Sidosryhmien osalta tässä kohtaa olisi hyvä olla kerättyinä edustava joukko niistä toimijoista, joita ilmiö tai tema koskettaa.

Mittaamisen kannalta tässä vaiheessa oleellista on miettiä, tarvitaanko nykytilasta jotain erityistä tietoa, joka todentaa nykytilan esim. tilastoista tai katsauksista. Voidaan myös miettiä, millaisin indikaattorein tulevaisuusvisiota on mahdollista mitata ja verrata lähtötilanteeseen.

3. Määritellään tavoitteet.

Luodaan siis tavoite tai tavoitteet, jotka tulisi sopia ja kirjata ylös. Jos halutaan mitata, täytyy jo tässä kohtaa pohtia, millaisia tavoitteita ja mille aikaväleille asetetaan, koska tämä päätös vaikuttaa mittaamiseen ja seuraamisen resursointiinkin. Hyvä tavoite on mitattavissa ja todennettavissa, mutta tämä ei automaattisesti tarkoita numeerista tilastotietoa, vaan tavoitteen toteutumista voidaan mitata myös laadullisin mittarein esimerkiksi kohderyhmän kokemuksia kartoittamalla.

Mittaamisen näkökulmasta tavoitteita voidaan luokitella sen mukaan, mitataanko tavoiteltavaa asiaa jo jossain muualla vai eikö. Tavoitteena voi olla konkreettinen muutos toimintaympäristössä, esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyyden väheneminen tai työntekijöiden osaajien löytämisen helpottuminen, joiden tarkasteluun löytyy jo valmiiksi mittarit (esim. tilastot, säännölliset kyselyt ja katsaukset). Usein kuitenkin tavoitteena voi olla asia, jota ei systemaattisesti mitata, kuten asennemuutos tai kehittämistoimenpiteiden uudistaminen vastaamaan nykypäivän vaatimuksia.

Tavoitteita asettaessa olisikin jo mietittävä, saadaanko tavoitteen toteutumisen seurantaan vaadittava tieto jostain vai tarvitaanko omaa tiedonkeruuta ja mittariston kehittämistä. Onko tähän resursseja vai olisiko tavoite sittenkin parempi asettaa jotenkin muuten?

On myös hyvä huomioida, että laadulliset tavoitteet, esim. työntekijöiden kokemus oman osaamisen parantumisesta, vaativat erilaista mittaamista (kysely kohderyhmältä) kuin määrälliset, esim. täydennyskoulutukseen osallistuneiden määrä kasvaa 20 %:lla (riittää, että koulutuksen järjestäjä raportoii luvut). Näin ollen ne myös vaativat erilaista resurssia mittaamiseen.

4. Resursoidaan.

Jossain määrin on tarpeellista kartoittaa olemassa olevia resursseja, niiden tarvetta ja suunnitella toiminta niin, että riittävät resurssit on mahdollista saada. Erityisesti tässä kohtaa viimeistään on tarpeellista sopia roolit. Kuka on vastuussa koordinoimisesta, seuraamisesta tai mittaamisesta. Kenen rooli on toimia ainoastaan asiantuntijana ja arvioijana tietyissä vaiheissa?

Resurssit vaikuttavat myös mittaamiseen. Ne voivat olla tietyissä vaikuttavuusarvioinnin teorioissa mitattava suure (IOOI-ketju), jolloin niiden mittaaminen täytyy suunnitella. Lisäksi käytettävissä olevat osaamisresurssit mittaamiseen voivat myös vaikuttaa siihen, mitä kannattaa mitata. Itse kerättävä ja laadullinen aineisto on usein työläämpää koostaa kuin pelkkä numeerinen tilastotarkastelu.

5. Toimenpiteet suunnitellaan tai valitaan.

Suunnitellaan toimenpiteet ja määritellään, miten visioon päästään ja millä aikataululla. Oleellista on perustella, miksi ajatellaan tietyn toiminnan tuottavan vaikutuksia tietyn mekanismin ja johtavan haluttuihin tuloksiin ja niiden kautta vision toteutumiseen.

Mittaamisen ja arvioinnin kannalta tässä vaiheessa on oleellista sopia, kuinka toimenpiteet kuvataan ja etenemistä seurataan. Mittaamisen aikataulutusta voi miettiä toimenpiteiden aikataulujen pohjalta tarkoituksen mukaisesti. Askelmerkkien kuvaaminen ja seurantasuunnitelman laatiminen mahdollistavat niin tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen mittaamisen kuin tehokkaan viestinnän, jolla voidaan saavuttaa hyötynä esim. ihmisten sitoutumista seurantaan.

6. Tulokset ja niiden mittaaminen.

Ennakoidaan suunniteltujen toimenpiteiden pohjalta saavutettavia tuloksia. Tuloksilla tarkoitetaan muutoksia, jotka johtavat pitkällä aikavälillä vaikuttavuuteen.

Tämä vaihe on mittaamisen kannalta oleellinen. Tulosten pitäisi olla mitattavissa tai todennettavissa, jotta voidaan todeta muutoksen todella tapahtuneen. Tässä vaiheessa on jo tiedossa, kuka tekee, mitä tehdään, millaisilla aikatauluilla ja mitä toimilla tavoitellaan. Näiden tietojen perusteella laaditaan lopullinen suunnitelma siitä, mitä mitataan, kuka mittaa ja kuinka usein. Suunnitelman tarkkuus voi vaihdella, mutta ideaalitulanteessa keskeiset mitattavat asiat määritettäisiin jo tässä vaiheessa, jotta tulosten syntymistä ja tavoitteiden saavuttamista voitaisiin seurata jo toiminnan ollessa käynnissä.

Tässä vaiheessa voidaan suunnitella myös mittarit. Yleensä vaikuttavuus näkyy indikaattoreissa, joita yhteiskunnassa muutoinkin mitataan, vasta vuosien päästä. Näitä on tärkeää mitata, mutta vaikuttavuusarviota ei voida perustaa tähän.

Seurantamittarit laaditaan sen mukaan, millaisia tavoitteita toiminnalle on asetettu:

- Onko löydettävissä numeerista dataa riittävän reaaliaikaisesti ja näkyvätkö jo varhaiset muutokset näissä datoissa? Ovatko datat sellaisia, että muutosten niissä voidaan olettaa johtuvan tehdyistä toimenpiteistä?
- Kuinka laadullisella datalla voidaan täydentää numeerista tietoa? Keneltä pitää kysyä? Mitä pitää kysyä? Onko mahdollista tai perusteltua kysyä suoraan kohteilta? Vaiko kenties toimijoilta? Mitä on oleellista dokumentoida kyselyistä?
- Mietitään prosessit summatiivisen (tulosten) vaikutusten mittaamiselle sekä formatiivisen (prosessin) arvioinnille. On oleellista, että myös prosessia itsessään tarkastellaan kriittisesti ja havaitaan, mitä vaikutuksia sillä on lopputuloksiin.

7. Vaikuttavuus mallinnetaan

Kuvataan tai mallinnetaan, kuinka vaikutukset toimenpiteiden tuloksena syntyvät. Suunnitteluvaiheessa vaikuttavuuden syntymistä perustellaan ja muodostetaan ikään kuin kokonaiskuva siitä, miten valitut toimet vaikuttavat ja miksi niihin on perusteltua resursoida. Vaikuttavuus syntyy vasta 6+ vuoden aikajänteellä, joten usein vaikuttavuuden arviointi on asiantuntijoiden arviointia siitä, miten toimet vaikuttavat.

Oletettua vaikuttavuutta voidaan suunnitteluvaiheessa mallintaa edellisten vaiheiden pohjalta. Jos edellisiin vaiheisiin on jo osallistunut aihepiirin, toimintaympäristön ja mittaamisen asiantuntijoita, voidaan tehdyn työn pohjalta tehdä kuvaus tai mallinnus siitä, kuinka toimet tulevat vaikuttamaan.

Mallinnus ei ole tässä vaiheessa välttämätön, joskin se auttaa usein hahmottamaan tietä vision toteutumiseen ja huomaamaan, kuinka asiat vaikuttavat toisiinsa. Tämä puolestaan voi olla hyödyllistä, mikäli seurannassa havaitaan, että jokin toimenpide ei toteudu toivotusti, koska tällöin voidaan tehdä korjaavia toimia niihin toimenpiteisiin, joihin jonkin asian toteutumattomuus vaikuttaa.

8. Toteutusvaihe

Periaatteessa tämän vaiheen pitäisi olla vain suunnitelman seuraamista.

- Kerätään toimintaympäristöä kuvaava tieto sovitusti ja katsotaan, onko muutosta alkutilanteeseen tapahtunut, sekä analysoidaan mahdollisia syitä. Näiden pohjalta voidaan suunnata toimia uudelleen, mikäli se näyttää tarpeelliselta.
- Seurataan vaikutusten syntymistä sovitulla tavoilla ja reagoidaan, mikäli näyttää, etteivät ne täyty.
- Seurataan resurssien saamista ja käyttöä sovitusti. Dokumentoidaan myös, mikäli näissä tapahtuu merkittäviä muutoksia suunniteltuun.
- Seurataan toimenpiteiden etenemistä ja tuloksia sovitulla aikatauluilla ja tavoilla.

Prosessi dokumentoidaan läpi seurannan. Erityisesti, jos muutoksia toiminnan suuntaan tai tavoitteisiin tulee kesken prosessin, nämä tulisi kirjata, jotta niiden vaikutuksia voidaan luotettavasti arvioida.

- Samoin mahdolliset ulkoa tulevat yllättävät muutokset toimintakentässä tulisi havaita (esim. Korona tai jonkun muun aloittama vastaavia päämääriä tavoitteleva hanke). Pitäisi reflektiivisesti arvioida, millaisia vaikutuksia tällaisilla väliin tulevilla tekijöillä on toiminnan tavoitteille tai vaikutuksille.

Lopuksi on perusteltua vielä pyrkiä arvioimaan vaikuttavuuden toteutumista vertaamalla toteutusta suunniteltuun. Tätä voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin, mutta oleellista on pyrkiä ottamaan mukaan monipuolisesti arvioijia: ilmiön teoreettisia osaajia, toimintaympäristön osaajia monipuolisista positioista, mittaamisen osaajia sekä mikäli toimenpiteillä on selkeä kohderyhmä tai -ryhmiä, niiden edustajia.

Menetelminä voidaan käyttää niin numeerista mittaamista ja tilasto-/kysely-/katsausaineistoja, itse toteutettavia kyselyitä, asiantuntijahaastatteluita, kohderyhmähaastatteluita, pienryhmäkeskusteluja toimijoille tai kohderyhmille, työpajoja jne.

9. Lopuksi laaditaan yhteenveto tuloksista sisältäen summatiivisen ja formatiivisen arvioinnin. Tavoitteena luonnollisesti on, että muutosta toivottuun suuntaan on saatu aikaan ja tämä on todennettavissa joko numeroista tai ihmisten kertomasta. Usein on hyvä varmistaa myös tulosten ja vaikutusten pysyvyys mittaamalla asioita aktiivisen toiminnan päätyttyä.

Määre	Suunnitteluvaihe	Toteutusvaihe	Mukana/Vastuutahot (Siltasopimus)
1. Tarve: Ratkaistava ongelma tai kehityskohde	Tarkastellaan nykytilaa. Analysoidaan nykytila, mahdollisen haasteen ilmeneminen, syyt ja historia. Määritetään oleelliset sidosryhmät ja kehittäjät.	Tarkastellaan sopivin väliajoin tilanteen kehittymistä ja ohjataan tarvittaessa toimintaa uudelleen.	Yleiset kehittämistoimijat: Pirkanmaan liitto, ELY-keskus, kunnat, valtio Aihepiirin toimijat: BT, SOTE-toimijat, Koululaitokset, Yrittäjät, Kauppakamari, yritykset, ekosysteemit
2. Visio: toivottu asioidentila, johon pyritään.	Laaditaan visio eli riittävän pitkällä tulevaisuudessa oleva hahmotelma toivotusta asiantilasta. Huomioidaan mittaaminen vision määrittelyssä.		Samat kuin edellinen
3. Tavoite: Toimien lopputuloksena syntyvät muutokset, jotka johtavat vision toteutumiseen	Määritetään tavoitteet toiminnalle sekä tavoitteiden tyyppi: laadullinen, määrällinen. Huomioidaan mittaaminen tavoitteiden asettamisessa.	Seurataan tavoitteiden täyttymistä sovitulla mittaamistavoilla.	Samat kuin edellinen
4. Resurssit: Työhön tarvittavat resurssit. Raha, työvuodet, osaaminen, yhteistyön mahdollisuudet, sopimukset.	Arvioidaan tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet saada niitä. Suunnitellaan resurssien viisas käyttö hyödyntäen yhteistyötä toimijoiden kesken.	Mitataan resurssien käytön toteutumista, jos tästä on sovittu. Dokumentoidaan muutokset resurssissa, jotta vaikutuksia voidaan arvioida.	Valtio, rahoitusmahdollisuuksia tuntevat tahot (Pirkanmaan liitto, ELY-keskus), toimenpiteiden toteuttajatahot
5. Toimenpiteet: Konkreettiset toimet, joilla pyritään saavuttamaan tavoitteet.	Suunnitellaan, mitä tehdään, jotta päästään haluttuihin vaikutuksiin ja tavoitteisiin. Perustellaan toimien valinta tavoitenäkökulmasta.	Seurataan toimenpiteiden toteutumista ja etenemistä.	Toimenpiteiden toteuttajatahot, koordinaattoritaho, ohjaustahot, rahoittajatahot
6. Tulokset: Toimenpiteiden lopputulokset.	Suunnitellaan, miten tuloksia seurataan, mistä lähteistä, millä resurssilla ja kuinka usein. Varmistetaan tulosten saatavuus sitouttamalla toimien toteuttajat seurantaan.	Mitataan ja seurataan tuloksia sovitun mukaisesti.	Mittaamisosaaja, koordinaattoritaho, ilmiökentän asiantuntijat.
7. Vaikuttavuus: Yhteiskunnallinen hyöty, esim. lisääntynyt hyvinvointi, alueen elinvoimaisuus jne.	Kuvataan, mitä toimista ja vaikutuksista seuraa pitkällä aikavälillä, mitä hyötyä saadaan jne. Suunnitellaan, miten mitataan ja arvioidaan.	Laaditaan vaikuttavuusarvio perustuen toteutukseen ja tuloksiin (formatiivinen ja summatiivinen vaikuttavuus) sekä arvioidaan toteutuksen suhde suunniteltuun. → Johtopäätökset tavoitteiden saavuttamisesta ja vaikuttavuudesta.	Koordinaattoritaho, ilmiökentän asiantuntijat, aihepiirin toimijat, yleiset kehittämisasiantuntijat, mittaamisosaaja

Taulukko 1. Vaikuttavuuden syntymisen määreet 1-7 kuvaavat vaikuttavuusketjun vaiheita tarpeen havaitsemisesta vaikuttavuuden syntyyn. Suunnittelu- ja toteutusvaihe -sarakeissa kuvataan, miten nämä vaiheet tulisi huomioida vaikuttavuuden arvioinnin prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Mukana-sarake kuvaa olennaiset sidosryhmät.