



 Pohjoismaiden
ministerineuvosto

Toiminnan vaikuttavuus ja arviointi – valmennuksen käsikirja

Sisällys

1. Johdanto	3
2. Mikä on vaikuttavuusvalmennus?	4
3. Valmennuksen toteutus	6
Valmennuksen aikataulu	6
Hakuprosessi ja osallistujien valinta	6
Aloituspäivä	7
Verkkotapaaminen	9
Q&A-tuokio	10
Yksilövalmennukset	11
Vertaispalaute	12
Lopetuspäivä	12
Valmennuksen arviointi	13
4. Resursointi	15
Henkilöstöresurssit	15
Taloudelliset resurssit	16
Viestintä osallistujille valmennuksen aikana	17
5. Reflektointi pilotista	18
Osallistujien osaaminen	18
Mikä onnistui? Eli näistä kannattaa pitää kiinni seuraavissa valmennuksissa:	19
Mitä kehitettävää? Eli näitä voisi miettiä jatkossa:	20
6. Lopuksi	21
Tietoja tästä julkaisusta	22

Tämä julkaisu on saatavilla myös saavutettavana verkkoversiona:

<https://pub.norden.org/temanord2023-537>

1. Johdanto

Suomen nuorisolan kattojärjestö Allianssi, opintokeskus Sivis ja nuorisolan osaamiskeskus Kentauri toteuttivat keväällä 2023 yhdessä vaikuttavuusvalmennuksen järjestötoimijoille. Valmennus toteutettiin osana Evaluation and monitoring of the activities of youth organisations in the Nordics - what could be learned among the Nordic countries? -hanketta, joka on toteutettu vuosina 2021–2023 Pohjoismaiden ministerineuvoston rahoituksella.

Yksi nuorisolan kattojärjestö Allianssin ja osaamiskeskus Kentaurin tavoitteista yleisesti on lisätä nuorisolan vaikuttavuusosaamista eli alan toimijoiden kykyä mitata, arvioida ja viestiä oman työnsä vaikutuksista. Vaikuttavuusvalmennus sopi näin ollen erinomaisesti molempien organisaatioiden perustehtävään. Tästä syystä konseptia olikin helppo lähteä kehittämään. Hankerahoitus on mahdollistanut kehittämistyön, mutta alusta alkaen on ollut selvää, että kyse ei ole "vain hankkeesta", vaan pitkäjänteisestä kehittämisestä, johon hankerahoitus on tarjonnut alkusysäyksen.

Tästä käsikirjasta löydät vaikuttavuusvalmennuksen lähtökohdat ja tavoitteet. Käsikirja kuvaa prosessin kokonaisuudessaan ja sen avulla vaikuttavuusvalmennuksen voi toteuttaa esimerkiksi kattojärjestön toimesta jäsenjärjestöille. Toivomme, että malli helpottaisi vaikuttavuuden ja arvioinnin osaamisen lisäämistä suomalaisella ja pohjoismaisella nuorisojärjestökentällä.

Vaikuttavia lukuhetkiä,

- Tuija Kautto, palvelujohtaja, Suomen nuorisolan kattojärjestö Allianssi ry
- Mikael Lehtonen, koulutusasiantuntija, Suomen nuorisolan kattojärjestö Allianssi ry
- Raisa Omaheimo, osaamiskeskuspäällikkö, Osaamiskeskus Kentauri ja asiantuntija, Opintokeskus Sivis

2. Mikä on vaikuttavuusvalmennus?

Vaikuttavuusvalmennus syntyi tunnistetusta tarpeesta kehittää nuorisolan järjestöjen arviointiosaamista. Vuonna 2022 toteutettiin osana Evaluation and monitoring of the activities of youth organisations in the Nordics - what could be learned among the Nordic countries? -hanketta selvitys, jossa todettiin järjestökentän haasteet vaikuttavuuden arvioinnin kehittämisessä. Selvityksen mukaan järjestöt tunnistavat arvioinnin merkityksen ja tarpeen sekä järjestön kehittämisen että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmista. Järjestöillä ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa tehdä arviointia ja rakentaa suunnitelmia. Arviointi jää arjessa akuutimpien työtehtävien jalkoihin. Vaikuttavuusvalmennuksen yksi lähtökohdista onkin ollut halu tarjota osallistujille aika ja paikka oman organisaation arvioinnin kehittämiseen. Tavoitteena on ollut pysähtyä niin sanotusti asian äärelle ja sitä kautta löytää aika tekemiselle.

Toisaalta järjestöissä ei välttämättä aina ole myöskään riittävää osaamista arvioida omaa toimintaa. Tarve osaamisen kehittämiseksi on huomattu esimerkiksi opintokeskus Siviksen toiminnassa, jossa jo pitkään on koulutettu järjestöjä vaikuttavuudesta ja arvioinnista.

Vaikuttavuusosaamisen lisäämisen tarpeen taustalla tunnistimme neljä eri näkökulmaa:

1. Yhteiskunnallinen näkökulma: onko tekemämme tärkeä työ näkyvää, arvostetaanko sitä riittävästi ja onko siitä yhteiskunnallista hyötyä?
2. Rahoittajan näkökulma: onko tekemämme työ kustannustehokasta ja tuottaako se sellaisia tuloksia, joita kannattaa rahoittaa?
3. Oman työn näkökulma: teemmekö oikeita asioita, onko niille tilausta ja johtavatko ne haluttuihin lopputuloksiin?
4. Nuoren näkökulma: mitä nuori saa toiminnasta, lisääkö toiminta nuorten hyvinvointia?

Valmennus haluttiin toteuttaa esimerkkiä näyttäen niin, että osallistujille kerrottiin avoimesti, miten tämän valmennuksen vaikuttavuutta ja onnistumista arvioidaan. Valmennukselle määriteltiin tavoitteet, ja niistä viestittiin osallistujille eri vaiheissa.

Vaikuttavuusvalmennuksen tavoitteiksi määriteltiin seuraavasti:

1. Osallistuja osaa asettaa tavoitteita ja mittareita oman organisaationsa toiminnalle
2. Osallistuja osaa rakentaa oman organisaation arviointiprosessin
3. Osallistuja osaa kertoa ja viestiä oman toiminnan vaikutuksista
4. Osallistuja osaa hyödyntää arviointiosaamista rahoitushakemuksissa
5. Osallistuja osaa valita ja käyttää konkreettisia työkaluja organisaationsa arvioinnin toteuttamiseksi ja kehittämiseksi

Lisäksi valmennuksessa toteutettiin alku- ja päätöskyselyt, joiden avulla kartoitettiin osallistujien osaamistasoa. Palautetta kysyttiin myös aktiivisesti aktiviteettien jälkeen. Näistä kyselyistä kerrotaan lisää myöhemmin tässä käsikirjassa.

Jo alkuvaiheessa todettiin, että osallistujien tulisi saada valmennuksesta konkreettista apua ja hyötyä oman organisaationsa kehittämiseen. Tällaiseksi avuksi ja työkaluksi järjestön arkeen tunnistettiin arviointisuunnitelma, jonka laatimisen ympärille valmennus rakennettiin. Taustalla vaikutti myös tieto siitä, ettei järjestökentällä arviointisuunnitelmia ole juurikaan tehty.

Arviointisuunnitelmalle annettiin väljät raamit, ja osallistujille esiteltiin erilaisia olemassa olevia malleja. Kuitenkin jokaiselle osallistujalle organisaatiolle jäi vapaus toteuttaa suunnitelma haluamassaan muodossa ja kohdentaa se haluamallaan tavalla. Tällä tavoin pystyttiin huomioimaan järjestöjen väliset erot ja erilaiset lähtökohdat arviointityössä.

3. Valmennuksen toteutus

Valmennuksen aikataulu

Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
Haku valmennukseen 2.1.-31.1.	Lähipäivä Helsingissä 14.2.	Arviointi- suunnitelman 1. version palautus 3.3.	Verkkotapaaminen 5.4.	Arviointi- suunnitelman 3. version palautus 5.5.
		Yksittäis- valmennukset vk 11-13	Q&A-tilaisuus verkossa 11.4. (vapaaehtoinen)	Lähipäivä Tampereella 25.5.
			Arviointi- suunnitelman 2. version palautus 21.4.	
			Toisen järjestön suunnitelman kommentointi 28.4.	

Hakuprosessi ja osallistujien valinta

Haku pilottivalmennukseen toteutettiin alkuvuodesta 2023. Tammi-helmikuussa osallistujat täyttivät hakemuksen, jossa heitä pyydettiin arvioimaan oman organisaationsa nykytilaa asteikolla 1-4 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) kolmen väittämän kautta:

- Osaamme hyvin tavoitteiden asettamisen ja mittareiden löytämisen.
- Hallitsemme hyvin arvioinnin suunnitelmallisuuden sekä koordinoinnin ja johtamisen.
- Osaamme viestiä toimintamme vaikutuksista.

Lisäksi pyydettiin vastaamaan lyhyesti kysymyksiin "Miksi haluatte mukaan ohjelmaan?" ja "Miksi ohjelmaan osallistumisesta olisi hyötyä organisaatiollenne?" Hakijoita pyydettiin myös kertomaan, kuinka monta henkilöä heiltä osallistuisi valmennukseen, mikäli he tulisivat valituiksi. Hakuilmoituksessa suositeltiin kahden henkilön osallistumista.

Hakemuksia saatiin lyhyestä hakuajasta huolimatta 22 kappaletta. Näistä mukaan valittiin kymmenen organisaatiota. Enimmäismääräksi oli jo aiemmin sovittu kymmenen organisaatiota, jotta valmennus pystyttäisiin toteuttamaan laadukkaasti, ja jotta valmentajien olisi mahdollista tarjota myös organisaatiokohtaista tukea.

Osallistujien valinnassa painotettiin organisaatioiden valtakunnallisuutta ja toiminnan laajuutta sekä lähtötasoa. Pilottikierrokselle ei valittu mukaan järjestöjä, joissa ei ollut arviointia tehty vielä lainkaan.

Hakijoille toimitettiin tiedoksi valmennuksen yhteisten tilaisuuksien aikataulut jo hakuvaiheessa ja kerrottiin, että valmennus edellyttää sitoutumista aikatauluun, mm. lähipäiviin Helsingissä ja Tampereella. Tällainen kouluttautuminen on organisaatiolle merkittävä resursointi. Uskomme, että aikataulujen toimittaminen jo hakuvaiheessa oli osatekijä siinä, miten hyvin mukaan valitut osallistujat sitoutuivat valmennuskokonaisuuteen.

Aloituspäivä

Aloituspäivä pidettiin paikan päällä tapahtuvana, koko päivän tilaisuutena. Etäosallistuminen ei ollut mahdollista. Tämä pakotti osallistujat pysähtymään päiväksi asian äärelle.

Päivälle asetettiin kaksi tavoitetta:

- Osallistuja osaa asettaa tavoitteita ja mittareita oman organisaationsa toiminnalle
- Osallistuja osaa rakentaa oman organisaation arviointiprosessin

Päivän rakenne ja sisällöt:

09.30–10.00	Aamukahvit ja aamupala vapaamuotoisesti keskustellen
10.00–10.30	Esittelykierros, jossa jokainen kertoo, kuka on ja mistä tulee sekä mitä toivoo valmennukselta. Järjestäjien esittely ja valmentajien taustojen avaaminen. Päivän ohjelman ja turvallisemman tilan periaatteiden läpikäyminen.
10.30–11.00	Yhdessä keskustellen mitä on vaikuttavuus, miksi tämä valmennus on järjestetty ja mitä termejä käytämme. Valmennuksen kokonaisuuden esittely: tavoitteet, sisällöt ja valmennusohjelman aikajana. Lisäksi osallistujat tekivät alkukyselyn.
11.00–12.00	Luento-osuus: Tavoitteet ja mittarit - mitä ne ovat, miten tavoitteet määritellään ja miten niitä voi mitata.
12.00–13.00	Lounastauko
13.00–14.20	Arviointiprosessin ja arviointisuunnitelman esittely
14.20–14.30	Kahvitauko
14.30–15.00	Osallistujien omien tavoitteiden asettaminen, yleinen keskustelu valmennuksesta ja vastaukset kysymyksiin, sekä palautteen kerääminen aloituspäivästä.

Päivässä osallistujia muistutettiin myös luottamuksellisuudesta, joka oli yksi valmennuksen periaatteista. Valmennuksessa käsitellyistä asioista on voinut puhua yleisellä tasolla, mutta ei yksilötävästi henkilöihin tai organisaatioihin. Lisäksi todettiin, että organisaatioiden valmennuksen aikana työstämät arviointisuunnitelmat on tarkoitettu vain kyseisen ryhmän nähtäväksi.

Päivän aikana osallistujat täyttivät aloituskyselyn, jossa tavoitteena oli kartoittaa osallistujien vaikuttavuusosaamista valmennuksen alussa. Osallistujat vastasivat 11 kysymykseen arvioiden omaa osaamistaan asteikolla en osaa / osaan vain vähän, osaan jonkin verran, osaan melko hyvin, osaan erittäin hyvin ja en osaa sanoa.

Kyselyn arviointikohteet olivat:

1. Vaikuttavuus yhteiskunnallisena ilmiönä
2. Vaikuttavuuden käsitteet
3. Tavoitteiden asettaminen
4. Mittareiden valinta ja käyttö
5. Vaikuttavuustyön johtaminen
6. Vaikuttavuudesta viestiminen
7. Arviointitiedon kerääminen
8. Arviointitiedon analysointi
9. Arviointitiedon hyödyntäminen
10. Arvioinnin koordinointi ja johtaminen
11. Arvioinnin suunnitelmallisuus

Jo aloituspäivän jälkeen oli todettavissa valmennuksen vastaavan olemassa olevaan tarpeeseen mielekkäällä tavalla. Osallistajat olivat aktiivisia, eikä järjestöjen lähtötasossa ollut suuria eroja. Osallistujilta tuli toive verkostoitumistilaisuudesta, johon päätettiinkin vastata lopetuspäivän yhteydessä järjestettävän after work -tyyppisen tilaisuuden muodossa.

Verkkotapaaminen

Verkkotapaaminen toteutettiin kahden tunnin etätapaamisena noin valmennuksen puolivälissä.

Verkkotapaamisen tavoitteet olivat:

- Osallistuja osaa kertoa ja viestiä oman toiminnan vaikutuksista
- Osallistuja osaa hyödyntää arviointiosaamista rahoitushakemuksissa

Verkkotapaamisen rakenne ja sisällöt:

13.00–13.15	Aloitus ja icebreaker, tilaisuuden ohjelman esittely
13.15–14.05	Luento ja keskustelu: Vaikuttavuudesta viestiminen <ul style="list-style-type: none">• Alustus• Pienryhmäkeskustelut: Mistä teidän toiminnastanne / tuloksistanne voisi viestiä nykyistä enemmän?• Ryhmäkeskustelujen purku
14.05–14.10	Tauko
14.10–14.50	Luento: Arviointi rahoitushakemuksissa
14.50–15.00	Päätössanat ja valmennuksen seuraavien askeleiden läpikäyminen

Verkkotapaamisesta kerättiin palautetta tilaisuuden aikana Zoomin kyselytyökalulla. Osallistujia pyydettiin vastaamaan kahteen väitteeseen, jotka olivat "sain uutta tietoa" ja "voin hyödyntää saamaani tietoa työssäni" asteikolla "paljon", "jonkin verran" ja "en lainkaan".

Q&A-tuokio

Valmennuksen Q&A-tuokio toteutettiin verkkotuokiona päiväsaikaan. Tuokio oli vapaaehtoinen osa valmennusta, mutta siitä huolimatta mukaan tuli osallistujia neljästä eri organisaatiosta. Paikalla oli lisäksi kaksi valmentajaa keskustelemassa ja fasilitoimassa tilaisuutta. Tuokion keskusteluteemoja ei ollut enakkoon sovittu, vaan tilaa oli aidosti kysymyksille ja yhdessä ihmettelylle.

Keskustelu sujui jouhevasti ja aiheet nousivat osallistujilta itseltään. Pohdimme yhdessä muun muassa tiedon analysointia ja kuulin yhden osallistujaorganisaation kehittämistyöstä.

Q&A-tuokio oli valmentajien näkökulmasta helppo toteuttaa ja kevyt järjestää. Tämä ei käytännössä vaatinut ennakkovalmisteluja videopuhelun linkin luomisen ja tiedottamisen lisäksi, mutta tarjosi kuitenkin osallistujille tilaisuuden kysyä ja kuulla toisten kokemuksia.

Yksilövalmennukset

Yksilövalmennukset organisaatioille toteutettiin kolmen viikon aikana. Jokaisella valmentajalla oli kolme tai neljä organisaatiota, joiden kanssa oli varattu aikaa kaksi tuntia keskustelulle. Käytännössä aikaa meni 1–2 tuntia, organisaation tilanteesta riippuen. Käytännössä osallistuvat järjestöt olivat hyvin erilaisissa vaiheissa arvioinnin kehittämässä, osa hyvin alussa ja osa taas jo pidemmällä pohdinnoissa. Tämä näkyi myös yksilövalmennuksissa.

Valmentajat lukivat arviointisuunnitelman version etukäteen ja toivat esille kohtia, jotka kaipaavat tarkennuksia, laajennuksia, muutoksia jne. Huomiota kiinnitettiin näihin asioihin:

- Onko tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit hahmotettu oikein?
- Onko prosessi kuvattu kokonaisuudessaan?
- Onko vastuut määritelty konkreettisesti?
- Onko suunnitelma rajattu valmennuksen kokonaisuuteen sopivaksi?

Valmennuksissa pyrittiin tuomaan esiin sekä organisaation onnistumisia että kehittämisen kohteita. Lisäksi haluttiin varmistaa, että järjestöllä on konkreettiset seuraavat askeleet suunnitelman kehittämiseksi valmennuksen seuraavaa vaihetta varten.

Mikäli osallistuva organisaatio niin halusi tai oli hyvin alussa suunnitelman teossa, saatettiin yksilövalmennuksissa myös keskustella tietyistä kysymyksistä ja pohtia arvioinnin haasteita yleisemmällä tasolla sen sijaan, että arviointisuunnitelmaa olisi käyty tarkasti läpi.

Yksilövalmennuksista tuli osallistujilta hyvää palautetta, ja todettiin, että ne kannattaa jatkossakin pitää osana valmennusta. Yksilövalmennus vie sekä valmentajien että osallistujien resursseja melko paljon, mutta toisaalta hyöty on suurta. Osaan tapaamista valmentajat pystyivät valmistautumaan enemmän, toisiin vähemmän, osallistujien tilanteesta riippuen. Toisaalta myös keskustelut saattoivat rönsytä arviointisuunnitelmasta laajemminkin toiminnan kehittämiseen ja esimerkiksi rahoitushakemuksiin.

Vertaispalaute

Osana valmennusta osallistuvat organisaatiot työstivät oman järjestönsä arviointisuunnitelmaa ja kommentoivat muiden osallistujien suunnitelmia. Ohjeistus arviointisuunnitelman työstöön annettiin aloituspäivässä.

Arviointisuunnitelman työstön aikataulu:

- Ensimmäisen version palautus sähköpostitse omalle valmentajalle 3.3.
- Yksittäisvalmennukset viikoilla 11–13 (2 h / organisaatio)
- Toisen version palautus Slack-alustalle 21.4.
- Toisen järjestön arviointisuunnitelman kommentointi Slack-alustalla viimeistään 28.4.
- Kolmannen (ja viimeisen) version palautus Slack-alustalle 5.5.
- Oman arviointisuunnitelman esittely ja opitun reflektointi lähipäivässä Tampereella 25.5.

Aikataulu vertaispalautteelle ja oman arviointisuunnitelman työstämiselle oli tiukka, mikä tiedostettiin jo valmennuksen suunnitteluvaiheessa.

Lopetuspäivä

Valmennuksen lopetuspäivä järjestettiin lähitapaamisena.

Lopetuspäivän tavoitteet olivat:

- Osallistuja osaa kertoa oman organisaation arviointityöstä
- Osallistuja osaa reflektoida oman organisaationsa arviointityötä ja pohtia sen kehittämistä itsenäisesti

Lopetuspäivän rakenne ja sisällöt:

09.30–10.00	Aamukahvit
10.00–10.15	Yhteinen aloitus, esittelyt vielä kerran ja päivän ohjelma
10.15–12.00	Järjestöjen arviointisuunnitelmien esittelyt, 15 minuuttia per järjestö
11.30–12.30	Lounas
12.30–13.45	Esitykset jatkuvat
13.30–13.45	Kahvitauko
13.45–15.00	Suullinen reflektio valmennuksesta kokonaisuutena, valmennuksen palautekyselyyn vastaaminen ja osaamisen kehittymiskysely (vrt. aloituspäivän kysely)

Lopetuspäivän päätteeksi järjestettiin vapaamuotoinen after work -tilaisuus halukkaille eli tiedotettiin paikka, jossa keskustelua voi jatkaa kupposen äärellä. Järjestettyä ohjelmaa ei ollut. Yli puolet osallistujista saapui mukaan tähän vapaamuotoiseen tapaamiseen.

Valmennuksen arviointi

Valmennuksen arviointi toteutettiin seuraavilla tavoilla:

- Valmennuksen ensimmäisenä päivänä:
 - Aloituskysely osallistujille: millaisena kokevat oman vaikuttavuusosaamisensa valmennuksen alussa (monivalintakysely, tutustu tarkemmin kysymyksiin luvussa 3)
 - Aloituspäivän palautekysely, sähköinen kysely päivän lopuksi. Kysymykset koskivat käytännön järjestelyjä ja kokemusta päivän annin hyödynnettävyydestä.

- Verkkotapaamisen lopuksi Zoomin polls-kysely. Kaksi kysymystä: 1) sain tilaisuudesta uutta tietoa 2) voin hyödyntää saamaani tietoa omassa työssäni
- Valmennuksen viimeisenä päivänä:
 - Lopetuskysely osallistujille osaamisen kehittymisen havainnollistamiseksi valmennuksen lopussa, sama kysely kuin ensimmäisenä päivänä
 - Palautekysely valmennuksen kokonaisuudesta, jossa annettiin palautetta lopetuspäivästä, valmennuksesta yleisesti, yksittäisvalmennuksista, vertaispalautteesta ja arviointisuunnitelman työstöstä
 - Osallistujien reflektiokeskustelu valmennuksen onnistumisesta ja oman osaamisen kehittymisestä
- Valmentajien reflektiotapaaminen valmennuskokonaisuudesta

4. Resursointi

Henkilöstöresurssit

Osallistuvat organisaatiot

Osallistuvista organisaatioista mukaan toivottiin nimettävän kaksi henkilöä. Tällä pyrittiin lisäämään vertaisoppimista, keskinäistä jakamista sekä mahdollistamaan järjestöjen kehitystyön käynnistymisen tehokkaalla tavalla. Osallistuneet organisaatiot pitivät tätä hyvänä ratkaisuna. Kahden henkilön osallistumisen todettiin tuoneen lisää näkökulmia, vertaispainetta kehittämistyöhön sekä sen, että asiat levisivät organisaatiossa laajemmalle.

Osallistujat osallistuivat paikan päällä tilaisuuksiin kaksi kokonaista työpäivää. Lisäksi verkossa oli verkkoluento (2 h), yksilövalmennus (1–2 h) ja vapaaehtoinen Q&A-tilaisuus (1 h). Yhteensä työaika näihin kului noin kolme työpäivää per osallistuja, eli kuusi työpäivää per organisaatio. Lisäksi osallistujien aikaa vei hakemuksen kirjoittaminen, arviointisuunnitelman tekeminen sekä vertaispalautteen antaminen.

Järjestävät organisaatiot

Valmentajien (3 hlöä) käyttämä työaika jakautui seuraavalla tavalla:

- Suunnittelutapaaminen kaksi työpäivää
- Valmennuksen toteutus (työskentely osallistujien kanssa) neljä työpäivää
- Valmentajien purkutapaaminen yksi työpäivä
- Muu työaika valmennuksen aikana (sis. valmentajien palaverit, suunnitelmien lukemiset, valmistautumiset luentoihin, kalvojen tekemiset ym.):
 - three working days from two coaches
 - four working days from one coach (incl. communication to participants and overall coordination)

Kokonaisuudessaan vaikuttavuusvalmennus vei järjestäviltä organisaatioilta noin kahden viikon työajan per valmentaja. Käytettyä työaika voi pitää kohtuullisena suhteessa valmennuksen merkitykseen ja todennettuun osaamisen kasvamiseen.

Huomioitavaa on myös, että tämä aika kului valmennuksen pilotin rakentamiseen. Seuraavalla kierroksella työaika tulee kulumaan tätä vähemmän.

Valmentajien osaaminen

Vaikuttavuusvalmennuksen toteuttaminen tällä mallilla vaatii valmennuksen valmentajilta arvioinnin ja vaikuttavuuden osaamista. Kaikilla kolmella valmentajalla oli omaa kokemusta järjestökentän työstä, ja kaikki olivat perehtyneet vaikuttavuuden arviointiin joko aiemmissa työtehtävissään tai osana opintojaan. Valmentajilla oli lisäksi kokemusta tapahtumien ja koulutusten järjestämisestä sekä tilaisuuksien fasilitoimisesta sekä livenä että verkossa.

Yksi valmentajista oli vastuussa kaikesta tiedottamisesta ja valmennuksen koordinoimisesta. Viestinnän keskittäminen koettiin valmentajien ryhmässä erittäin toimivaksi ratkaisuksi ja viestintä sai kiitosta myös osallistujilta.

Taloudelliset resurssit

Pilottivalmennuksessa käytettiin osittain ulkopuolisten omistamia vuokratiloja, mistä aiheutui kustannuksia. Lisäksi suunnittelutapaaminen järjestettiin kaksipäiväisenä, mistä aiheutui matka- ja majoituskuluja. Osallistujille tarjottiin kahdessa lähipäivässä aamu- ja iltapäiväkahvit, lounaat olivat omakustanteiset.

Valmennukseen käytettyä työaikaa ei ole laskettu taloudellisiin resursseihin, vaikka se ilman muuta myös sellainen on.

Valmennuksen osallistumismaksu oli 100 euroa per organisaatio. Maksun tavoitteena oli ennen kaikkea sitouttaa osallistujat valmennusohjelmaan, ei niinkään kattaa kuluja.

IT-resursseina hyödynnettiin sekä ilmaisia että maksullisia työkaluja. Tässä valmennuksessa käytettiin ilmaista versiota Slack-keskustelualustasta ja Googlen työkaluja. Maksullisista työkaluista hyödynnettiin Webropolia ja Zoomia, jotka olivat käytössä järjestävissä organisaatioissa jo valmiiksi, joten näistä ei syntynyt lisäkuluja.

Valmennus on mahdollista toteuttaa hyvin erilaisin taloudellisin resurssein. Pilottivalmennuksessa hanke mahdollisti rahoituksen hieman tavanomaista laveammin. Toisaalta jatkossa valmennuksen toteuttaminen ei vaadi esimerkiksi yhtä laajaa suunnittelutapaamista. Toisaalta pidettiin hyvänä, että valmentajien tapaamisille oli varattu hyvin aikaa ja tapaamisissa (yhteensä kolme päivää) keskityttiin vain vaikuttavuusvalmennuksen suunnitteluun ja konseptointiin. Vaikka tästä aiheutuikin kuluja, oli tämä työajan käytön näkökulmasta taloudellisesti järkevä ratkaisu.

Viestintä osallistujille valmennuksen aikana

Viestinnässä hyödynnettiin kolmea eri kanavaa: sähköposti, Slack ja Drive.

Sähköpostin kautta osallistujille kulkivat kaikki ohjeistukset ja infoviestit valmennuksen kulusta. Sähköpostiviestejä pyrittiin keskittämään niin, että yhteen viestiin koottiin aina mahdollisimman kattavasti tieto tulevista tapaamisista ja tehtävistä, jotta sähköpostien määrä pysyisi järkevänä.

Slack-alusta oli osallistujien käytössä heidän omien materiaalien jakamiseen, vertaiskeskusteluun ja arviointisuunnitelmien kommentointiin. Slackiin luotiin kanavat vertaispalautteille, joissa keskustelua käytiin. Valmentajilla oli pääsy kaikkiin kanaviin. Valmennuksen päättyttyä valmentajat lähettivät vielä lyhyet palautteet Slackin kautta valmennuksesta omille yksilövalmennettavilleen.

Jaettuun Drive-kansioon koottiin kaikki valmennuksen materiaali eli vetäjien diaesitykset, lisämateriaalit ja osallistujien lopetuspäivän esitysmateriaali.

5. Reflektointi pilotista

Osallistujien osaaminen

Osallistujat täyttivät osaamiskyselyn samoilla kysymyksillä sekä valmennuksen alkaessa että päättyessä. Asteikko 1–4.

Aloituskyselyssä osallistujat arvioivat osaavansa parhaiten

- tavoitteiden asettaminen (2,7)
- arviointitiedon kerääminen (2,6)
- vaikuttavuus yhteiskunnallisena ilmiönä (2,5)

Heikoiten omaa osaamista arvioitiin seuraavissa kohdissa:

- mittareiden valinta ja käyttö (2,2)
- vaikuttavuustyön johtaminen (2,2)
- vaikuttavuudesta viestiminen (2,2)
- arvioinnin koordinointi ja johtaminen (2,2)

Päätöskyselyn arvioinnin perusteella voi havaita, että osallistujat kokivat oman osaamisensa lisääntyneen kaikissa arvioitavissa kohdissa.

Lopetuskyselelyssä osallistujat arvioivat edelleen osaavansa parhaiten

- tavoitteiden asettaminen (3,3)
- arviointitiedon kerääminen (3,2)
- vaikuttavuus yhteiskunnallisena ilmiönä (3,1)

Heikoimmaksi osaaminen jäi vaikuttavuustyön johtamisen osalta (2,8), mutta siinäkin osaaminen oli valmennuksen aikana lisääntynyt.

Osa osallistujista piti oman osaamisen arviointia hankalana. Aloituskyselyssä eräs osallistuja pohti, onko kyse tosiasiaa osaamisesta vai siitä, mihin käyttää työaikaansa ja mihin omaa toimintaansa fokusoi. Päätöskyselyssä moni vastaaja totesi, että heti valmennuksen päätyttyä omaa osaamistaan on vaikea arvioida.

"Todella vaikea arvioida oma osaamista, silloin aiemmin ja erityisesti nyt, kun tuntuu että ajatus on alkanut vasta rullaamaan"

Valmennuksen annin sulatteleminen vie aikansa, samoin asioiden vieminen käytäntöön, joten oman osaamisen lisääntyminen voi näkyä viiveellä.

Osallistujat myös totesivat, että koska vaikuttavuus- ja arviointiteemoissa voi vielä kehittyä paljon, ei omaa osaamistaan voi tässä kohtaa todeta erinomaiseksi, vaikka osaaminen valmennuksen myötä paljon lisääntyikin.

"Tietoa on tullut paljon ja sen vieminen käytäntöön ottaa toki oman aikansa, mutta tästä tuli hyviä vinkkejä mitä asioita ja millaista koulutusta tarvitaan jatkossa kentän toimijoiden kanssa."

Mikä onnistui? Eli näistä kannattaa pitää kiinni seuraavissa valmennuksissa:

- Hakuprosessi oli merkittävä tekijä osallistujien vahvassa sitoutumisessa, joten siitä ei kannata luopua.
- Sisältöjen osalta asiaa oli riittävästi. Enempää ei yhteen valmennukseen kannata mahdollistaa asioita. Osallistujien lähtötasoissa on eroja, mikä tulee huomioida sisältöjä rakennettaessa.
- Aikataulutus toimi, vaikka se olikin tiukka. Asiaa auttoi, että aikataulut olivat osallistujien tiedossa jo heti alussa. Jo hakuvaiheessa tiedettiin, mihin sitoudutaan, ja mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Mikäli valmennus olisi jatkunut kevätkauden yli syksylle, olisi rakenne helposti kärsinyt siitä.
- Hyvä viestintä oli onnistumisen avaintekijöitä.
- Lähipäivät toimivat hyvin ja niistä pidettiin. Päivien pituus (klo 10–15) oli toimiva, mikä myös mahdollisti matkustamisen toiselle paikkakunnalle saman päivän aikana.
- Valmentajien keskinäinen työnjako oli selkeä, mikä helpotti tekemistä. Oli myös hyvä, että suunnitteluun varattiin kokonaisia päiviä, jotka koimme tehokkaammiksi kuin lukuisat lyhyemmät suunnittelutapaamiset.

Mitä kehitettävää? Eli näitä voisi miettiä jatkossa:

- Ensimmäisen lähipäivän asiasisältö oli valtava. Tämän voisi jakaa myös kahdeksi lähipäiväksi, mikä toki lisäisi lähipäivien määrää ja sitä kautta kustannuksia.
- Sisällöllisesti valmennuksen antia pidettiin hyvänä, mutta tiedon analysointiin kaivattiin lisää apua. Jatkossa voikin miettiä voisiko valmennusohjelmaa täydentää esimerkiksi kaikille avoimilla koulutuswebinaareilla tms.
- Viestintäkanavana Slack toimi hyvin. Osallistujien omaa keskustelua siellä ei kuitenkaan juurikaan syntynyt. Jatkossa voisi miettiä olisiko tällaiselle jakamiselle vielä enemmän tarvetta ja miten sitä voisi tukea ja fasilitoida.
- Osallistujapalautteessa tuli ilmi, että valmennuksen vaatimasta työajasta voisi puhua enemmän. Aikataulujen lisäksi jatkossa onkin hyvä vielä tarkemmin avata sitä, että myös oman organisaation arviointisuunnitelman tekeminen sekä vertaispalautteen antaminen vaativat aikaa, ja että osallistujien tulee itse tämä aikatauluttaa omaan kalenteriin.
- Yksittäisvalmennuksia yleisesti pidettiin hyvänä ja toimivana mallina. Jatkossa on hyvä kertoa vielä tarkemmin, että organisaation oma valmistautuminen tapaamiseen lisää siitä saatavaa hyötyä. Esimerkiksi kysymyksiä voisi jo etukäteen lähettää omalle valmentajalle.
- Vertaispalautteita pidettiin niin ikään hyvänä. Osa osallistujista toivoi, että palautetta olisi voinut antaa suullisesti. Jatkossa onkin hyvä kannustaa osallistujia siihen, että niin halutessaan he voivat yhdessä sopia esimerkiksi verkkotapaamisen palautteen antamiselle. Lisäksi osa toivoi, että palautetta olisi annettu kolmen organisaation ryhmissä. Näin jokainen olisi saanut kaksi palautetta, mutta toisaalta tämä lisäisi myös osallistuvien organisaatioiden työtä.

6. Lopuksi

Toiminnan vaikuttavuuden ja arvioinnin valmennusta voidaan pitää kaikilla mittareilla onnistuneena konseptina, jonka kehittämistä toteuttajaorganisaatioissa jatketaan pilottivaiheen jälkeen. Seuraava valmennus käynnistyy syksyllä 2023. Valmennuksen toteuttaminen on vienyt aikaa, mutta se on ollut tehokas tapa lisätä osaamista ja arviointia järjestöissä. Tämänkaltainen valmennuskonsepti sopii hyvin sekä kattojärjestön, osaamiskeskuksen että opintokeskuksen perustoimintaan. Vastaavalla konseptilla valmennusta voidaan järjestää myös muista teemoista.

Kiitos kaikille valmennuksen toteuttajille ja pilottivalmennukseen osallistuneille organisaatioille!

Tietoja tästä julkaisusta

Toiminnan vaikuttavuus ja arviointi – valmennuksen käsikirja

Miten järjestöjen osaamista lisättiin neljässä kuukaudessa?

Tuija Kautto, Service Director, Finnish National Youth Council Allianssi

Mikael Lehtonen, Training Specialist, Finnish National Youth Council Allianssi

*Raisa Omaheimo, Centre of Expertise Director, Youth Work Centre of Expertise
Kentauri and Specialist, Sivis Study Centre*

TemaNord 2023:537

ISBN 978-92-893-7677-8 (PDF)

ISBN 978-92-893-7678-5 (ONLINE)

<http://dx.doi.org/10.6027/temanord2023-537>

© Pohjoismaiden ministerineuvosto 2023

Kannen valokuva: Marissa Grootes / Unsplash

Julkaistu: 11/10/2023

Vastuuvapauslauseke

Pohjoismaiden ministerineuvosto on rahoittanut tätä julkaisua. Julkaisun sisältö ei kuitenkaan välttämättä heijasta Pohjoismaiden ministerineuvoston näkemyksiä, mielipiteitä, asenteita tai suosituksia.

Oikeudet ja luvat

Tämä julkaisu on saatavilla Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0) -lisenssillä. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Käännökset: Tästä julkaisusta tehtäviin käännöksiin on liitettävä seuraava vastuuvapauslauseke: Käännös ei ole Pohjoismaiden ministerineuvoston tuottama eikä sitä tule pitää virallisena. Pohjoismaiden ministerineuvosto ei vastaa käännöksestä tai siinä mahdollisesti olevista virheistä.

Muokatut versiot: Teoksen muokatuissa versioissa on mainittava alkuperäisen teoksen tekijä ja niihin on lisättävä seuraava vastuuvapauslauseke: Tämä on

muokattu versio Pohjoismaiden ministerineuvoston alkuperäisteoksesta. Muokatussa versiossa esiintyvistä näkemyksistä ja mielipiteistä vastaavat ainoastaan muokatun version tekijät. Muokatussa versiossa esitetyt näkemykset ja mielipiteet eivät ole Pohjoismaiden ministerineuvoston hyväksymiä.

Kolmannen osapuolen sisältö: Pohjoismaiden ministerineuvosto ei välttämättä omista koko julkaisun sisältöä. Pohjoismaiden ministerineuvosto ei siksi voi taata, että kolmannen osapuolen sisällön uudelleenkäyttö ei loukkaa tämän tekijänoikeuksia. Käyttämällä kolmannen osapuolen sisältöä hyväksyt oikeuksien rikkomiseen liittyvät riskit. Vastaat itse kolmannen osapuolen sisällön uudelleenkäyttöä varten mahdollisesti tarvittavista luvista ja hankit ne tekijänoikeuden haltijalta. Kolmannen osapuolen sisältöä ovat esimerkiksi taulukot, kaaviot ja kuvat.

Valokuvien tekijänoikeudet (uudelleenkäyttö vaatii erillisen luvan):

Oikeuksia ja lisenssejä koskevat tiedustelut tulee osoittaa seuraavalle taholle:

Pohjoismaiden ministerineuvosto/PUB

Nordens Hus
Ved Stranden 18
DK-1061 Kööpenhamina
pub@norden.org

Pohjoismainen yhteistyö

Pohjoismainen yhteistyö on yksi maailman laajimmista alueellisista yhteistyömuodoista. Yhteistyön piiriin kuuluvat Islanti, Norja, Ruotsi, Suomi ja Tanska sekä Ahvenanmaa, Färsaaret ja Grönlanti.

Pohjoismaista yhteistyötä tehdään politiikan, talouden ja kulttuurin aloilla tärkeänä osana eurooppalaista ja kansainvälistä yhteistyötä. Pohjoismaisen yhteisön tavoitteena on vahva Pohjola vahvassa Euroopassa.

Pohjoismainen yhteistyö pyrkii vahvistamaan pohjoismaisia ja alueellisia etuja ja arvoja globaalissa maailmassa. Maiden yhteiset arvot lujittavat osaltaan Pohjolan asemaa yhtenä maailman innovatiivisimmista ja kilpailukykyisimmistä alueista.

Pohjoismaiden ministerineuvosto

Nordens Hus
Ved Stranden 18
DK-1061 Kööpenhamina
www.norden.org

Lisää pohjoismaisia julkaisuja on luettavissa osoitteessa www.norden.org/fi/julkaisut