

Yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi

**Tavoitteet, arvo ja vaikutukset:
muutosteoriasta käytäntöön**

Aurum-hanke, Orivesi
1.11.2016
Anne Bland

”Voisitteko ystävällisesti kertoa, mihin suuntaan minun pitäisi lähteä?”

”Se riippuu hyvin pitkälti siitä, minne haluat päästä.”



Muutosteoria; Theory of Change*

= tietyssä kontekstissa tapahtuvan halutun muutoksen kuvailu; hypoteesi

- Keino päästä pitkän tähtäimen tavoitteisiin
- Oleellinen osa arviointia: todentaa vaikutukset
 - Jalkauttaa suunnitelman ja strategian käytäntöön sekä tietopohjaan

Muutoksen mahdollistamiseksi kartoitetaan **MUUTOKSEN POLKU** (voi olla monia) tavoitteista takaisin päin aina resursseihin asti

- Kertoo ja kuvailee, **miten** ja **miksi** palvelu tai projekti toimii ja **mitä** pitää tapahtua, jotta se menestyy ja saavuttaa halutut tavoitteet
- Identifioi siis tavoitteet, tulokset, olettamukset, toiminnan, indikaattorit ja muutostarinan

**Muutosteorian kehittäjä on tuntematon, mutta ainakin Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton ja Carol Weiss ovat osallistuneet sen kehittämiseen. Se on maailmalla laajasti käytetty.*



Mikä on kyynikko? Ihminen joka tuntee hinnat, muttei minkään arvoa.

Entä sentimentalisti? Ihminen joka näkee absurdin arvon jokaisessa asiassa, muttei tiedä minkään markkinahintaa.

Mitä on arvo?

Teoreettista taustaa arvonaluonnille

1. **Kolmoistilinpäätöksen malli** (Triple Bottom Line), John Elkington, 1990-l
 - Se mitä viivan alle tulee, ei enää riitä, vaan tarvitaan kolme ”viivaa”: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen tulos
2. **Jaettu arvo** (Shared Value), Michael E. Porter ja Mark A. Kramer, 2011
 - Vie yhteiskuntavastuun astetta pidemmälle: negatiivisten vaikutusten vähentämisen sijasta strategia keskittyy positiivisen yhteiskunnallisen muutoksen mahdollistamiseen
3. **Kokonaisvaltainen arvo** (Blended Value), Jed Emerson, 2000-l
 - Viitekehys ”sekä-että”-arvonaluonnille, jossa esim. raha menee sinne, missä arvotkin ovat
4. **Yhteiskunnallinen arvo** (Social Value)
 - Monitulkintainen käsite, yleensä tarkoittaa kolmoistilinpäätöksen mallia, jossa sosiaalisen lisäksi ekologinen ja taloudellinen tulos mukana, mutta tietyissä konteksteissa vain arvoa ihmisille ja yhteisöille
 - Social = sosiaalinen JA yhteiskunnallinen laajemmin

Vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia.
Negatiivisten vaikutusten välttäminen on fiksua.

Perinteinen

”bisneskeissi”

- Toimintalupa: mahdollisuus näyttää sidosryhmille, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla on – vaikutusviestintä
- Liiketoimintaa mahdollistavien edellytysten ja olosuhteiden parantaminen
- Arvoketjujen vahvistaminen: riskien ja mahdollisuuksien kartoittaminen
- Uusien innovaatioiden kehittäminen



Esimerkkejä omasta organisaatiosta?

Kuluttajatutkimus Project Superbrand: 10 Truths Reshaping the Corporate World (Havas Worldwide)

- Otos: 10 000, 28 maata
- 73% ”yritysten pitää tehdä muutakin kuin voittoa”
- 75% ”yritysten toiminta ei saa vahingoittaa luontoa”
- 53% ei osta yrityksiltä, joilla on negatiivinen sosiaalinen tai ekologinen vaikutus
- 66% uskoo, että selkeät positiiviset tavoitteet auttavat yrityksiä olemaan myös taloudellisesti kannattavia
- 78% haluaa yritysten olevan läpinäkyviä
- 66% haluaa yritysten aktiivisesti muuttavan maailmaa yhtä lailla julkisen sektorin kanssa
- ”Ajatus että annat jotain takaisin yhteiskunnalle tai olet mukava työntekijöillesi ja teet voittoa eivät sulje toisiaan pois. Yhä enenevässä määrin ne kulkevat käsi kädessä.”
(Tim Maleeney, Havas Worldwide)

Miksi yhteiskunnallisia vaikutuksia kannattaa arvioida?

”Olen kapitalisti. Kapitalisti on ihminen, joka pistää pääoman työskentelemään ja haluaa jotain takaisin – sitä kutsutaan pääoman tuotoksi.

Ongelma on siinä, että odotetaan tuottoa vain taloudellisesta pääomasta.

Kapitalismi tarvitsee uuden järjestelmän, joka odottaa tuottoa taloudellisesta, luonnollisesta ja sosiaalisesta pääomasta tasapainoisella tavalla, jotta meidän talousjärjestelmät olisivat tulevaisuudessa kestäviä.”



Peter Bakker

WBCSD:n toimitusjohtaja (maailman yhteiskuntavastuullisten yritysten kestävän kehityksen valtuuskunta)

nkki organisaation arvoihin ja lostavoitteisiin

- ❖ *”Se mitä arvioidaan, tapahtuu.”*
- ❖ *”Se mitä ei arvioida, ei tapahdu.”*
- ❖ *”Arviointi on tietoa. Tieto on valtaa.”*

- MITÄ TAPAHTUISI, JOS
ORGANISAATIOTAMME
EI OLISIKAAN OLEMASSA?

Vaikutukset näkyviin muutosteorian ja vaikutusketjun avulla

Ongelma: Mitä yritetään saavuttaa?

Panokset:
Miten se tehdään?
(resurssit)

Kohderyhmä:
Kuka on tärkein kohderyhmä?

Toiminta:
Mitä täytyy tapahtua?

Tuotos:
Toiminnan arvioitavissa oleva tuotos

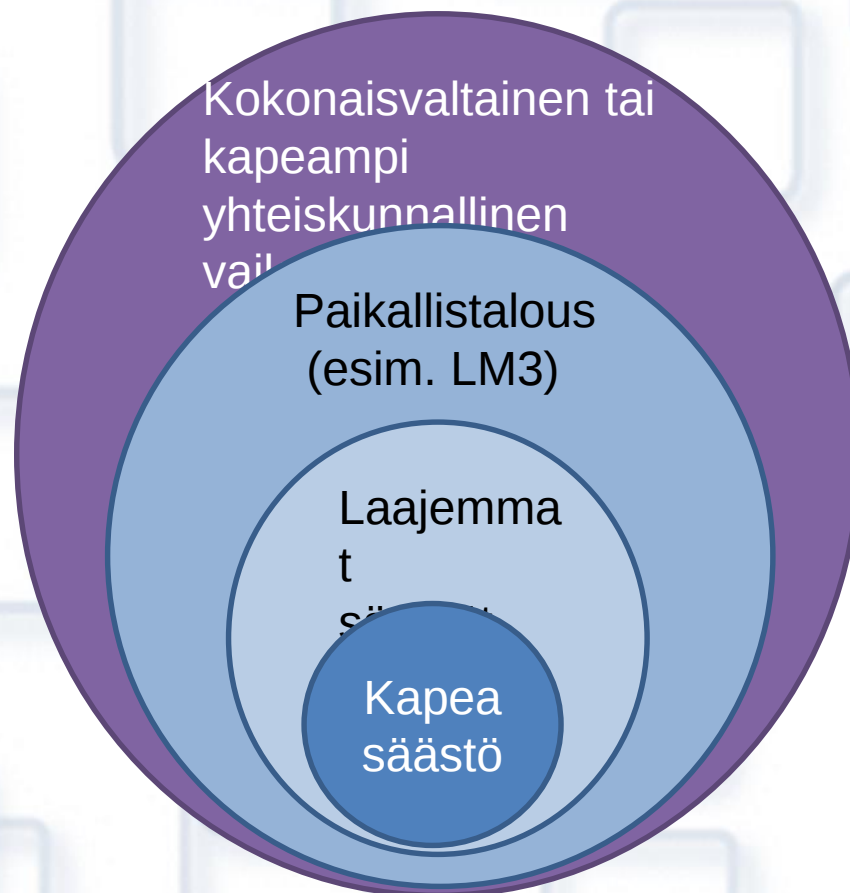
Tulos:
Mitkä ovat toiminnan hyödyt ja muutokset?
(primääri ja sekundääri)

VAIKUTUS
Tulos, josta on vähennetty muiden toiminnan ja joka tapauksessa tapahtuvien muutosten tulokset

Malleja on monia, mutta perusketju usein sama:
panos-toiminta-tuotos-tulos-vaikutus

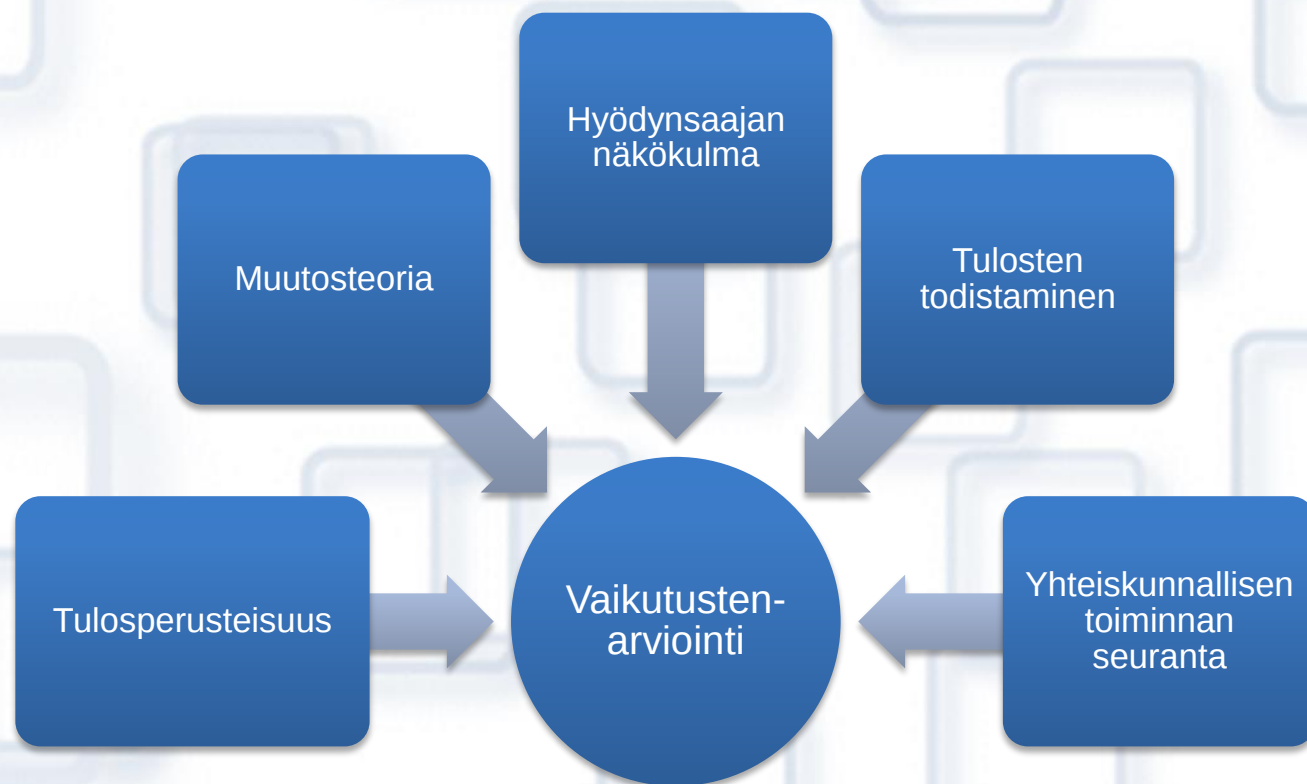
Erilaiset vaikutusten arvioinnin keinot

Eroavaisuudet
Tilaajanäkökulma
Toimintakohtaisuus
Markkinakäyttämiseen vaikuttaminen
Sijoittajariskiä määrittelevät mittarit
Tarkoitus: talous vs hallinto vs päätökset



Vaikutusten arvioinnin yhtäläisyyksiä

- Alhaalta ylöspäin
- Joustavuus näkökulman valinnassa
- Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen



- Arvioinnin pohjana pitäisi olla toiminnan muutosteoria ja sen tarina sekä tuottajaorganisaation tarpeet
- Arviointi elää markkinakontekstissa ja poliittisen ohjelmatyön tasolla
- Arviointi vaihtelee erilaisissa hankintakonteksteissa, mutta sen ei pitäisi antaa määritellä arviointia
- Yhteiskunnallisen investoinnin markkinoilla rahoittajien näkemykset tulevat vaikuttamaan arviointiin

Viitekehysajattelu: vaikutusten arvioinnin 7 periaatetta



Lähde: *Measuring Impact, Guidelines for Good Impact Practice*, G8, 2014
Jatkokehittely A. Bland
Myös mm. Euroopan komissio, EVPA ja OECD kehittäneet vastaavia viitekehyksiä

Vaikutusten arvioinnin 7 periaatetta

1. Osallista hyödynsaajat ja muut sidosryhmät jo suunnitteluvaiheessa: mitä arvioidaan ja miten
2. Ymmärrä mikä muuttuu: kehitä muutoksen tarina keräämällä todistusaineistoa positiivisesta ja negatiivisesta muutoksesta
3. Arvioi sitä, millä on merkitystä: pistä tärkeysjärjestykseen erilaiset tulostavoitteet arvioimalla taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset hyödyt ja kustannukset (nykyinen kirjanpitojärjestelmä ei laske näitä)
4. Ota mukaan vain se, mikä on olennaista: raportoi siitä, mikä on relevanttia ja merkityksellistä – eikä yhtään enempää
5. Älä yliarvioi: ole konservatiivinen muutoksen arvioinnissa (arvioi mielellään alakanttiin) ja vertaa tuloksiasi siihen, mitä olisi tapahtunut joka tapauksessa
6. Ole läpinäkyvä: selitä todistusaineistosi ja oletuksesi selkeästi
7. Tulosten todentaminen: muiden on pystyttävä saamaan sama tulos kanssasi

Lähde: Social Value Network

Yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi

Kysymys	Selitys
Mikä muuttuu? Kuka/mikä hyötyy?	Ihmiset, organisaatiot, ympäristö
Miten muuttuu?	Kaikki positiiviset ja negatiiviset muutokset, ei vain tarkoitetut
Mistä tiedät?	Tiedonkerääminen oman mututuntuman tai mielipiteen sijasta
Kuinka paljon on organisaatiosi ansiota?	Kaikki muutokseen vaikuttavat tekijät otettava huomioon
Kuinka tärkeitä nämä muutokset ovat?	Ihmisten, organisaatioiden ja ympäristön tulosvaikutusten arvon ymmärtäminen

KISS
Keep it simple,
Stupid!

Lähde: Social Value Network

NARRATIIVIT!

Toiminnan laajuudesta riippumatta samat peruskysymykset

Käytännön esimerkki: Groupe SOS



Matka yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja kasvuun laaja-alaisen arvonnun ja tulosten kautta

- Pieni, paikallinen asunnottomuuteen erikoistunut vapaaehtoisjärjestö
- Mikä on suurin tarve sosiaaliselle innovaatiolle?
- Asunnottomien flunssa/influenssa-alttius suuri ja kallis yhteiskunnalle, koska keuhkokuumeen riski monenkertainen
- Paljonko kunta/valtio maksaisi, jos SOS pystyisi pudottamaan keuhkokuumeen riskiä? -> flunssan ja influenssan hoito
- Mikä seuraavaksi suurin tarve? Terveellinen ruoka. Seuraava tarve: asunto
- Nyt yksi suurimpia yhteiskunnallisia yrityksiä Ranskassa:
 - Liikevaihto 800 MEUR
 - 15 000 työntekijää, 405 organisaatiota
 - Yli miljoona palvelunkäyttäjää

Arviointiprosessi

1. Bisneskeissi
2. Muutosteoria
3. Sidosryhmäanalyysi
4. Työsuunnitelma
5. Mittaus- ja tiedonkeruusuunnitelma
6. Vaikuttavuusviestintä



- Jotta vaikutusten arviointi mahdollistaisi maksimaalisen arvonluonnin organisaatiolle ja sen sidosryhmille, tulee sen linkittyä organisaation strategiaan ja tulosohjaukseen sekä raportointiin
- Arvioinnin integrointi todentaa yrityksen strategisesti tärkeitä vaikutuksia sekä polkuja vaikutusten luomiseen
- Tavoitteena kolmoistilinpäätöksenmalli:
 - Taloudelliset
 - Yhteiskunnalliset ja sosiaaliset
 - Ekologiset tulokset ja vaikutukset

Yhteiskunnallisia vaikutuksia tuottava ekosysteemi

- Tavoitteena kestävät markkinat
- Julkisen sektorin hankintaosaaminen
- Tulosperusteiset toimintamallit

Markkinat

Liike-toiminta-mallit

- Kilpailukyvyn rakentaminen
- Kilpailuetujen kirkastaminen
- Juridiset muodot, omistajuus- ja hallintomallit
- Johtajuus

Koulutus, neuvonta ja politiikkatoimet

Rahoitus

- Vaikuttavuusinvestoinnit
- Instrumentit ja prosessit
- Yhteiskunnallisen tavoitteen arvostaminen

Yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi

- Evaluoiva ja kehittävä arviointi
- Mittarit ja menetelmät
- Vaikuttavuusviestintä

”Moni ihminen epäonnistuu, ei
kykyjen tai aivojen tai edes
rohkeuden puutteen vuoksi
- vaan yksinkertaisesti siksi,
ettei ole koskaan organisoinut
energiaansa **tavoitteen**
ympärille.”

Lopuksi...

”Yhteiskunnalliset vaikutukset ja yrityksen menestys ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Näiden arviointi on vielä alkutekijöissään, mutta se voidaan integroida liiketoiminnan tuloshallintaan sekä valjastamaan tehokkaiden kumppanuuksien löytämiseen.

Vaikutusten arviointi toimii mahdollistajana kollektiiviselle tavoitteellemme vastata ihmisten tarpeisiin ja tarjoaa nopeutetun muutoksen kohti kestävän kehityksen maailmaa, jossa 9 miljardia ihmistä odotetaan jakavan tämän maapallon vuonna 2050 - eläen ja voiden hyvin tämän ainokaisen planeetan kantokyvyn puitteissa.”

Arvokasta tulevaisuutta!

Anne Bland

040 852 5656

anne.bland@uusianetwork.fi