



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Vaikuttavuuden arviointi Animaliasa

Opas ja kampanjatyökalu avuksi arviointiin

Marjaana Paukku

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

03 / 2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Marjaana Paukku	Sivumäärä 76 ja 11 liitesivua
Työn nimi Vaikuttavuuden arviointi Animaliaassa – Opas ja kampanjatyökalu avuksi arviointiin	
Ohjaava(t) opettaja(t) Pia Lundbom	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Animalia ry, Mai Kivelä	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena on kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen Animalia ry:ssä. Animalia on eläinten oikeuksia edistävä kansalaisjärjestö. Animalia on jo pitkään toiminut eritoten kampanjoimalla, ja yksi pääpainopiste Animalian strategiassa vuosille 2017–2021 on vaikuttavan kampanjaorganisaation rakentaminen. Opinnäytetyöni tavoitteena on tukea tätä strategista tavoitetta, löytää tietoa vaikuttavuuden arvioinnista ja sen menetelmistä sekä sitoa vaikuttavuuden arviointi kiinteäksi osaksi Animalian kampanjatoimintaan.</p> <p>Vaikuttavuuden arviointi ja sen merkitys ovat nousseet hyvin ajankohtaiseksi aiheeksi suomalaisella järjestökentällä. Järjestöt haluavat tietää, millaisia vaikutuksia omalla työllä saadaan aikaan, kehittää omaa toimintaansa ja osoittaa työn vaikuttavuutta myös ulospäin. Osaltaan paineen tähän luo tietynlainen tilivelvollisuus niin ministeriöille, kuin myös muille rahoittajille ja tukijoille. Vaikuttavuuden arviointia ja osoittamista vaaditaan. Kuitenkin arvioinnin lähtökohdat, terminologia aiheen ympärillä ja mahdolliset menetelmät vaikuttavuuden arviointiin tuntuvat olevan vielä hyvin hataralla pohjalla.</p> <p>Opinnäytetyöni toteutettiin monivaiheisena työelämän kehittämisprosessina, yhteiskehittävällä otteella. Tarkoituksena oli löytää yhteinen näkemys siitä, kuinka kampanjatoiminnan vaikuttavuutta Animaliaassa voitaisiin arvioida. Kehittämistyötä ohjasi vahvasti hankkimani tietoperusta koskien vaikuttavuuden arviointia. Järjestin kehittämistyötä varten kolme työpajaa, joissa aihetta lähestyttiin erilaisin, osallistavien menetelmin. Työpajoihin osallistui Animalian työntekijöiden lisäksi muun muassa vapaaehtoisia ja hallituksen jäseniä.</p> <p>Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli toimintaympäristön kirkastaminen aivoriihimenetelmällä. Toisessa työpajassa selvitettiin Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin nykytilaa laatimani kyselylomakkeen avulla, sekä ideoitiin ja analysoitiin arvioinnin lähtökohtia Edward De Bonon kuusi ajatteluhattua -menetelmää hyödyntäen. Kolmannessa työpajassa kehiteltiin työkalua kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointiin yhteisen keskustelun ja aivoriihimenetelmän avulla, etukäteen laatimani ehdotuksen pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyöni tuotoksia ovat Opas vaikuttavuuden arviointiin sekä kampanjatyökalu. Oppaan ja kampanjatyökalun avulla on tarkoitus alkaa toteuttamaan kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointia Animaliaassa systemaattisesti. Vaikuttavuuden arviointia ei voida toteuttaa irrallaan muusta toiminnasta, vaan se tulee sitoa kiinteäksi osaksi kampanjatoimintaa. Siksi kampanjatyökalu on suunniteltu ohjaamaan kampanjointia aina suunnittelusta loppuraportointiin saakka.</p> <p>Kehittämistyö on tehty Animalian tarpeisiin pohjautuen, ja sen tuotokset on suunniteltu juuri Animalian käyttöön. Niin oppaasta, kuin myös kampanjatyökalusta voivat kuitenkin hyötyä myös muut järjestöt. Opas vaikuttavuuden arviointiin kiteyttää tiiviisti sen, mistä vaikuttavuuden arvioinnissa on kyse. Kampanjatyökalu voi antaa selkeät suuntaviivat sille, millä tavoin vaikuttavuuden arviointia voitaisiin lähestyä omassa toiminnassa. Voin myös suositella tämän kehittämistyön prosessin mukailemista selvitettyä vaikuttavuuden arvioinnin tarpeellisuutta ja mahdollisuuksia juuri omassa organisaatiossa.</p>	
Asiasanat järjestöt, vaikuttavuuden arviointi, vaikuttavuus, kampanjat, yhteiskehittäminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Marjaana Paukku	Number of Pages 76 and 11 p. app.
Title Effectiveness Evaluation in Animalia – Guidebook and a Campaign Tool to Assist the Evaluation	
Supervisor(s) Pia Lundbom	
Subscriber and/or Mentor Animalia ry, Mai Kivelä	
Abstract <p>The purpose of my thesis is to develop effectiveness evaluation of campaign activity in Animalia ry. Animalia is an animal rights promoting, non-governmental organisation that uses campaigning, amongst other techniques, as a large part of its work, and one of the main strategic focuses for 2017 to 2021 is to build an effective campaign organisation. My thesis aims to support this strategic goal, by acquiring knowledge about evaluating effectiveness, reviewing methods that can be used in evaluating effectiveness, and deploying such evaluation as an integral part of Animalia's campaign activity.</p> <p>Effectiveness evaluation and the meaning of it, has featured as a very topical issue in the Finnish organisation field for some time. Organisations want to gain insight into the effectiveness of their actions, both in order to improve their own internal activities, as well as to externally demonstrate the effectiveness of the organisation. The pressure to evaluate effectiveness partially derives from the ministries and from other supporters, and has become expected by these funders and by society as a whole. Nevertheless, the basis for effectiveness evaluation, possible methods to do it and the terminology around the subject are on very uncertain grounds.</p> <p>My thesis was carried out as a multistage working life development process, using collaborative design. The aim was to find a common vision about how effectiveness evaluation of Animalia's campaign activity could be achieved in practice. The development work was strongly influenced by the knowledge base of effectiveness evaluation that I acquired. For the development work I arranged three workshops, where the subject was approached through different kinds of participatory methods. In addition to employees, the workshops also included Animalia's volunteers and board members.</p> <p>The aim of the first workshop was to clarify the operational environment with a brainstorming method. The aim of the second workshop was to examine the current stage of effectiveness evaluation of campaign activity in Animalia with a questionnaire, and also to clarify the premise for effectiveness evaluation by using Edward De Bono's 'six thinking hats' method. The aim of the third workshop was to develop a tool for effectiveness evaluation in Animalia's campaign activity by communal debate and brainstorming, building on an example I had made in advance.</p> <p>The outputs of my thesis are the guidebook for effectiveness evaluation and the campaign tool, through which it is possible to systematically start evaluating the effectiveness of Animalia's campaign activity. Effectiveness evaluation cannot be done in isolation of other activities and so has to be implemented as an integral part of campaign activity, which why the campaign tool is designed to guide campaigns, all the way from planning to final reporting.</p> <p>The development work was carried out based on the specific needs of Animalia, and the outputs of the thesis are designed for Animalia's use. However, the guidebook, as well as the campaign tool, may also prove useful for other organisations in their own effectiveness evaluation strategies. The guidebook summarises the background and purpose of effectiveness evaluation, and the campaign tool provides guidelines for how it could be approached in any organisation's activity.</p>	
Keywords non-governmental organisations, effectiveness evaluation, impact, campaigns, collaborative design	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Toimintaympäristön kuvaus	7
1.2 Prosessin kuvaus	10
2 KUINKA VAIKUTTAVUUTTA ARVIOIDAAN?	11
2.1 Vaikuttavuus arvioinnin kohteena	12
2.2 Vaikuttavuuden arvioinnin haasteet	14
2.3 Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi ovat kaksi eri asiaa	16
2.4 Vaikuttavuuden arvioinnin portaat	18
2.5 Prosessiarviointi + Vaikutusarviointi = Vaikuttavuuden arviointi	20
2.6 Ohjelmateoria	21
3 AINEISTONKERUUN JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	23
3.1 Yhteiskehittäminen	23
3.2 Osallistava työpajatyöskentely ja nykytilan kartoitus	24
3.3 Aineistoanalyysi	25
4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KIRKASTAMINEN	27
4.1 Aivoriihityöpaja	27
4.2 Työpajan tulokset	28
5 ARVIOINNIN NYKYTILA JA LÄHTÖKOHDAT	29
5.1 Nykytilan kartoitus	29
5.2 Kartoituksen tulokset	32
5.3 Arvioinnin lähtökohtien kirkastaminen	35
5.4 Arvioinnin lähtökohtien tulokset	37
6 TYÖKALUN LAATIMINEN – IDEOISTA KÄYTÄNTÖÖN	40
6.1 Vaikuttavuuden arvioinnin vaiheet	41
6.2 Ohjelmateorian rakentaminen	44
6.3 Työpajan tulokset	51
6.3.1 Ohjelmateoriasta kampanjatyökaluksi	51
6.3.2 Toimenpiteiden ja vaikuttavuustavoitteiden kategorisointi	53
6.3.3 Kampanjatyökalun täyttäminen	56
7 OPAS, KAMPANJATYÖKALU JA KÄYTTÖEHDOTUKSET	58
7.1 Kampanjatyökalu ohjaa suunnittelua	59
7.2 Tiedonkeruu: prosessi- ja vaikutusarviointi	62
7.3 Arvioinnin johtopäätökset ja tulosten raportointi	64
7.4 Arvioinnin sisällyttäminen osaksi organisaation toimintaa	65
8 YHTEENVETO JA POHDINTA	67
8.1 Kehittämistyön prosessi	68
8.2 Hyöty tilaajalle	71
8.3 Hyöty ammattialalle	73
LÄHTEET	74
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Järjestöillä on jatkuva tarve arvioida tekemäänsä työtä. Opinnäytetyöni tilaaja, Animalia ry on eläinten oikeuksia edistävä asiantuntija- ja kansalaisjärjestö (Animalia 2017). Koen eläinoikeusasiat hyvin merkitykselliseksi niin itselleni, kuin myös yhteiskunnalle, joten tehdessäni työharjoittelua Animaliaassa keväällä 2016 pyysin, josko voisin tehdä opinnäytteenäni jonkin kehittämistyön Animalialle. Päätimme Animalian toiminnanjohtajan kanssa opinnäytetyöni aiheeksi Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin kehittämisen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on vahvistaa Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin osaamista. Tavoitteena on lisätä tietoutta vaikuttavuuden arvioinnista sekä sen menetelmistä ja mahdollisuuksista, löytää sopiva ja mahdollisimman helppo menetelmä kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointiin (jota kehittää osaamisen lisääntyessä) ja näin ollen vahvistaa Animalian imagoa vaikuttavana kampanjaorganisaationa.

Animalia on hiljattain uusinnut strategiansa vuosille 2017–2021. Yksi strategian kolmesta pääpainopisteestä on vaikuttavan kampanjaorganisaation rakentaminen. Kampanjointi on Animalian keskeisin tapa toimia ja tavoitteena on kehittyä ammattimaiseksi kampanjaorganisaatioksi. Yhtenä mittarina tavoitteelle strategiassa on vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen syventäminen ja siinä jatkuvasti kehittyminen. (Animalia, 2017.) Etenkin tähän strategiseen tavoitteeseen haluan opinnäytetyölläni vastata.

Vaikuttavuuden arvioinnin merkitys järjestöissä on lisääntynyt. Järjestöt haluavat oppia kokemuksistaan, lisätä itseymmärrystä, parantaa toimintaansa ja tietää, millaisia vaikutuksia niiden työllä on ollut, ja siksi ovat kiinnostuneita vaikuttavuuden arvioinnista. Järjestöiltä edellytetään näyttöjä toiminnan tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Tietyn paineen luo järjestöjen vastuu eri sidosryhmille sekä ministeriöiden kiinnostus työn vaikuttavuudesta, jotta työn tukeminen verovaroin on perusteltua. Rahoittajat haluavat tukemansa työn olevan tavoitteellista, ja sen onnistumista halutaan seurata erilaisilla keinoilla. (Hakkarainen & Onali 2005, 44; Virtanen 2007, 15; Rajahonka 2013, 9; Klemelä 2016, 8.)

Animalia on työskennellyt eläinoikeuksien puolesta yli viidenkymmenen vuoden ajan, ja ollut mukana useiden merkittävien ratkaisujen saavuttamisessa – EU:n eläinkokeita koskevan kosmetiikkadirektiivin kolme askelta vuosina 2004, 2009 ja 2013, perinteisten häkkikanaloiden kieltäminen 2012, Suomen ensimmäinen kansalaisaloite turkistarhauksen kieltämisestä 2012, Särkänniemen delfinaarion sulkeminen kannattamattomana vuonna 2015 jne. Tuoreimman eurobarometrin mukaan jopa 90% suomalaisista on sitä mieltä, että tuotantoeläimiä tulisi suojella nykyistä paremmin, kun kymmenen vuotta sitten luku oli vain 67%. (Animalia 2017b.) Animalia on jo vuosia kannustanut kasvissyöntiin. Esimerkiksi vuonna 2015 Animalian loppuvuoden pääpainopiste oli kasvisruokaan liittyvässä tiedotuskampanjassa, jossa nostettiin esiin myös tuotantoeläinten oikeuksia (Animalia 2015a, 3). Vuonna 2016 vegaaniruoka saavutti Suomessa suuremman suosion, kuin koskaan aiemmin (esim. Nalbantoglu 2016). Luonto-Liiton toiminnanjohtajan, Leo Straniuksen mukaan lähtölaukauksena vallitsevalle vegaaniruokabuumille oli Riku Rantalan ja Tuomas Milonoffin Docventures -TV-ohjelmassa lanseeraama lihaton lokakuu vuonna 2013 (Vuorio 2016).

On selvää, että niin Animalia ja Docventures, kuin myös muutkin eläinten oikeuksia ja kasvissyöntiä pinnalle tuoneet tahot – lukuisat eläinoikeus- ja ympäristöjärjestöt, suomalaismedioidenkin uutisoimat tutkimukset koskien kasvisruokavalion ympäristö- ja terveysvaikutuksia (esim. Springmann & Godfray & Rayner & Scarborough 2016) tai esimerkiksi Ylellä loppuvuodesta 2015 esitetyt videomateriaalit suomalaisteuras-tamoilta (Kaihovaara 2015) – ovat olleet osana vaikuttamassa kasvavaan trendiin. Syitä ja seurauksia siis tiedostetaan, mutta ei ole olemassa sellaista vakuuttavaa keinoa, jolla pystyttäisiin todentamaan, että vaikutukset ovat olleet juuri oman toiminnan ansiota.

Vaikuttavuuden arviointi tuntuisi arveluttaneen kolmannella sektorilla jo pidemmän aikaa ja se nousee koko ajan yhä ajankohtaisemmaksi keskustelunaiheeksi. On jo olemassa joitain vaikuttavuuden arvioinnin kaltaisia arviointimalleja, kuten esimerkiksi Suomen sosiaali ja terveys ry:n (2013) Suunta-työkalu ja Raha-automaattiyhdistyksen (2017) erilaiset itsearviointin mallit. Mutta vaikka ne sisältävätkin vaikuttavuuden arvioinnin piirteitä, ne eivät aivan anna eväitä siihen, mitä vaikuttavuuden arviointi oikeastaan on, tai miten sitä tulisi systemaattisesti toteuttaa.

Keväällä 2016 lanseerattu Hyvän mitta -hanke on ryhtynyt kehrittelemään yhteiskunnallisia vaikutuksia mittaavia työkaluja. Hankkeen rahoittajina ja kumppaneina toimivat Me-säätiö, Sitra, Veikkaus, Raha-automaattiyhdistys sekä Opetus- ja kulttuuriministeriö, ja sitä koordinoi yhteiskunnallisten yritysten liitto, ARVO, jonka lisäksi hankkeessa on mukana useita organisaatioita. (Me-säätiö 2016.) Me-säätiön toimitusjohtajan, Ulla Nordin mukaan kukaan ei vielä ole osannut antaa vastausta siihen, miten voidaan mitata hankkeiden vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä. Myös ARVO-liiton toimitusjohtaja Kimmo J. Loponen on sitä mieltä, että vaikuttavuuden arviointi on vaikeaa, eikä sitä oikeastaan kukaan vielä tee. (Niipola 2016.) Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohdat ja menetelmät eivät siis vielä ole kovinkaan vankalla pohjalla suomalaisella järjestökentällä. Tarve vaikuttavuuden arviointiin on kuitenkin selkeästi olemassa.

1.1 Toimintaympäristön kuvaus

Animalia on eläinten oikeuksia edistävä asiantuntija- ja kansalaisjärjestö. Animalialla on seitsemään työntekijää, reilu 6000 jäsentä ja lähes 20 alueosastoa ympäri Suomen. (Animalia 2017c.) Animalia perustettiin vuonna 1961. Alunperin eläinkokeita vastustamaan perustettu yhdistys (Aarnipuu 2011, 27–28) on sittemmin laajentanut toimintaansa, ja nykyään päätoimintakohteina ovat maatalouden tuotantoeläimet, turkiseläimet ja koe-eläimet (Animalia 2017c). Animalia vastustaa sellaista eläinten kohtelua, joka aiheuttaa eläimille kärsimystä, kuten kipua, tuskaa, stressiä tai pelkoa, tai estää oleellisesti eläinten lajityypillistä käyttäytymistä. Animalia kyseenalaistaa eläimen tappamisen ihmisen toissijaisten tarpeiden vuoksi ja samalla toimii aktiivisesti eläinten hyvinvoinnin lisäämiseksi. Animalian pitkän tähtäimen tavoitteena on eläimiä yksipuolisesti hyväksikäyttävien toimintamuotojen lakkauttaminen. (Animalia 2017d.)

Animalia saa rahoituksensa pääasiassa jäsenmaksuista ja lahjoituksista. Animalia on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton järjestö, ja sen toimintakeinot ovat aina avoimia ja laillisia. (Animalia 2017d.) Eläinoikeusjärjestöt tuntuvat edelleen joutuvan korostamaan laillisia toimintakeinojaan, mikä pohjautuu maailmalla esiintyneeseen eläinoikeusajatteluun nojaavaan ilkivaltaan ja väkivaltaan, joka alkoi leviämään 90-

luvulla myös Suomeen. Järjestelmällisiä iskuja saivat tuolloin osakseen niin turkisliik-
keet kuin lihakaupat ympäri Suomen. Kuitenkin jo vuonna 1991 Animalian hallitus
keskusteli aiheesta kokouksissaan, joissa vallitsi selvä yksimielisyys siitä, ettei min-
käänlaista ilkivaltaa hyväksytä. Toisaalta osansa saivat tuolloin myös eläinsuojeluak-
tiivit, ja esimerkiksi Animalian toimistoa uhattiin pommilla jo vuonna 1989. (Aarnipuu
138–139.)

Toki nykyäänkin niin eläinoikeusajattelun takana, kuin myös eläinten suojelun kentäl-
lä on monia erilaisia tavoitteita ja tapoja toimia. Animalia toimii erityisesti tiedottamal-
la, vaikuttamalla lainsäädäntöön ja kampanjoimalla. Tiedottamalla Animalia pyrkii
vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen eläinsuojelu- ja eläinoikeusasioista. Lainsää-
däntöön Animalia vaikuttaa esimerkiksi antamalla asiantuntijalausuntoja eri tahoille,
neuvottelemalla päättäjien kanssa, sekä toimimalla eläinsuojelun ja eläinten oikeuk-
sien edustajana työryhmissä ja toimikunnissa. Myös kampanjoinnilla pyritään vaikut-
tamaan yleiseen mielipiteeseen ja päättäjiin. Kampanjointiin sisältyy toimenpiteitä,
kuten tiedon keräämistä ja aktiivista tiedottamista, lobbausta ja päättävälle tahoille
kohdistettuja vetoomuksia sekä laaja kirjo erilaisia tapahtumia ja tempauksia. Anima-
lia pyrkii saamaan kansalaisia mukaan eläinsuojelu- ja eläinoikeustoimintaan. (Ani-
malia 2017d.)

Vuodesta 1987 alkaen Animalia on jakanut joka syksy Pro-Animalia palkinnon, jolla
halutaan antaa tunnustusta tahoille, jotka ovat esimerkillisellä toiminnallaan edistä-
neet eläinten hyvinvointia ja oikeuksia. Mikäli vuoden aikana on noussut esiin jokin
eläimille erityisen negatiivinen ilmiö, jaetaan myös Anti-Animalia -palkinto taholle,
jonka toivotaan muuttavan toimintaansa eläinystävällisempään suuntaan. (Animalia
2017e.) Lisäksi Animalia tekee laajaa yhteistyötä eläinsuojelu- ja eläinoikeusjärjestö-
jen kanssa niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. Lähivuosina Animalia on
kehittänyt yhteistyötä etenkin Viron, Ruotsin ja Tanskan eläinoikeusjärjestöjen kans-
sa. Animalia on myös edustajana EU-maiden eläinsuojelujärjestöjen kattojärjestössä,
Eurogroup for Animalsissa. (Animalia 2017f.)

Animalia toimi pitkään, vuodesta 1990 saakka nimellä Eläinsuojeluliitto Animalia,
mutta vuonna 2015 nimeksi muutettiin Animalia ry. Koska Animalia ei ole liittomu-
toinen, eivätkä Animalian alueosastot ole omia yhdistyksiään, tuli liitto-sanasta luo-

pua. Animalian tavoitteena on pitkään ollut sekä eläinsuojelun että eläinten oikeuksien edistäminen, joten nimestä jätettiin myös pois sana eläinsuojelu. Nimimuutos ei kuitenkaan ollut ensimmäinen, vaan vuonna 1961 yhdistys perustettiin nimellä Pohjoismainen Liitto tuskallisten eläinkokeiden vastustamiseksi – Suomen osasto ry, ja vuosina 1968-1990 järjestö toimi nimellä Koe-eläinten Suojelu ry. (Animalia 2015b.)

Jo Animalian syntyhetkillä tavoitteena oli erityisesti lainsäädäntöön vaikuttaminen. 1960-luvulla silloinen eläinsuojelulaki oli lähes 30 vuotta vanha, ja eläinsuojelulain uudistaminen nuoren yhdistyksen ykköstavoite. (Aarnipuu 2011, 47.) Vuonna 1971 lakiin kirjattiin, että eläimiä tulisi lähtökohtaisesti kohdella hyvin, kun aiempi laki edellytti ainoastaan, ettei eläimille aiheuteta turhaa kärsimystä (Animalia 2017b). Viimeksi vuonna 1996 uudistettu eläinsuojelulaki alkaa sanoin: “Tämän lain tarkoituksena on suojella eläimiä parhaalla mahdollisella tavalla kärsimykseltä, kivulta ja tuskalta” (Eläinsuojelulaki 1996/247, 1§). Yksiselitteisesti lain tarkoituksena on siis suojella eläimiä haitalta, mutta todellisuus on kuitenkin aivan muuta. Muun muassa laki edelleen sallii porsaan kastroinnin ilman kivunlievitystä, naudon pitämisen kaulastaan kytkettynä suurimman osan sen elämästä ja turkiseläimen pitämisen pienessä häkissä. (Animalia 2017g.)

Eläinsuojelulakia uudistetaan parhaillaan eduskunnassa. Animalia aloitti vuoden 2016 loppupuolella tummasävyisen kampanjan, nimeltään Lainsuojaton. Kampanjalla pyritään vaikuttamaan jälleen yli 20 vuotta vanhan eläinsuojelulain uudistukseen. Lakiin vaaditaan kuutta perusparannusta, ja yli 55 000 ihmistä on allekirjoittanut vetoituksen lain parantamiseksi. Pelkona kuitenkin on, etteivät vaatimukset tule menemään läpi. Animalian näkemys on, että nykyinen laki suojelee pikemminkin eläintuotantoa, ei eläimiä. Kampanjan viestillä ”eläin on lainsuojaton” tarkoitetaan sitä, ettei laki suojele eläimiä niin, kuin sen pitäisi. (Animalia 2017g.) Käytän Lainsuojaton-kampanjaa esimerkkinä useassa kohdassa opinnäytetyön edetessä.

1.2 Prosessin kuvaus

Työ on tehty yhteiskehittävällä otteella. Kehittämistyön tuotoksena syntyivät kampanjatyökalu sekä Opas vaikuttavuuden arviointiin. Ne on laadittu työyhteisön tavoitteiden ja näkemysten mukaisesti, kuitenkin vahvasti teoriaan pohjautuen. Mielestäni prosessia kuvaa parhaiten kolmiomainen malli.



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessi.

Laatimani kolmiomalli kuvastaa sitä, kuinka työllä tähdättiin asetettuun tavoitteeseen – vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen kehittämiseen ja työkalun laatimiseen. Kehittämistyötä ei olisi voinut tehdä ilman laajaa tietoperustaa. Hankkimani tietoperusta kulki hyvin vahvasti mukana läpi kehittämistyön, ja sitä syvennettiin ja sovellettiin

Animalian tarpeisiin kehittämistyön edetessä. Kehittämistyötä varten järjestettiin kolme työpajaa, joissa vaikuttavuuden arviointia lähestyttiin erilaisin osallistavin menetelmin. Ensimmäinen järjestettiin Animalian syyspäivillä 9.9.2016. Työpajan tavoitteena oli laajentaa omaa näkemystäni työympäristöstä, jossa toimitaan. Toisessa työpajassa 17.1.2017 kartoitettiin vaikuttavuuden arvioinnin nykytilaa ja selvitettiin arvioinnin lähtökohtia. Kolmas työpaja järjestettiin 14.2.2017, ja sen tavoitteena oli saada yhteinen näkemys siitä, millaisella työkalulla kampanjatoiminnan vaikuttavuutta tullaan jatkossa arvioimaan. Työpajojen tulokset ovat johtaneet seuraavien työpajojen suunnitteluun, joten niitä ei voida katsoa vain toisistaan erillisinä osina. Kehittämistyön tavoitteet ikään kuin tarkentuivat kohti kehittämistyön loppua, ja työpajojen osallistujien määrä väheni tarkoituksellisesti, mitä pidemmälle kehittämistyössä edettiin. Yhteiskehittävä ote vaikutti työn kehyksenä läpi prosessin. Kehittämistyön ei kuitenkaan tule päättyä tämän opinnäytteen valmistuttua. Nuoli kolmion kärjessä kuvastaa sitä, että opinnäytetyön tuotokset otetaan käyttöön, ja niitä kehitetään jatkuvasti.

Opinnäytetyössäni esittelen ensin kokoamani tietoperustan pääpiirteissään luvussa 2. Tietoperustaa syvennetään kuitenkin opinnäytetyön edetessä. Luvussa 3 kerron lisää kehittämistyöstä sekä siinä käyttämäni aineistonkeruu- ja -analyysimenetelmistä. Tämän jälkeen, luvuissa 4–6, käyn työpajat ja niiden tulokset läpi yksi kerrallaan. Luvussa 6, työkalun suunnitteluvaiheessa, perehdytään myös lisää niin kutsuttuun ohjelmateoriaan, johon vaikuttavuuden arviointi käytännössä perustuu. Luvussa 7 esittelen kehittämistyön tuotokset ja käyn läpi ehdotukset niiden käyttöön. Luvussa 8 arvioin opinnäytetyön onnistumista. Loppuun on liitetty opinnäytetyön tuotokset – Opas vaikuttavuuden arviointiin (Liite 1), ohjeistus kampanjatyökalun käyttöön (Liite 2) ja kampanjatyökalu (Liite 3).

2 KUINKA VAIKUTTAVUUTTA ARVIOIDAAN?

Tietoperustan kerääminen opinnäytetyölleni on ollut jokseenkin haastavaa – tutkimustietoa vaikuttavuuden arvioinnista ei ole paljoa. Arviointia käsittelevää lähdekirjallisuutta sen sijaan on valtavasti, ja usein näissä teoksissa sivutaan vaikuttavuuden

arviointia. Olen kuitenkin löytänyt myös vakuuttavia lähteitä opinnäytetyöni tukemiseksi. Käsityksen luominen vaikuttavuuden arvioinnista on kuitenkin vaatinut paljon omia päätelmiäni sekä lähteiden yhdistelemistä. Näin ollen haluan painottaa, että esittämäni väitteet vaikuttavuuden arvioinnista eivät ole pelkästään todistettuja faktoja, vaan opinnäytetyöni tietoperusta on ensisijaisesti oma näkemykseni siitä, mitä vaikuttavuuden arviointi on, tai sen tulisi olla. Olen jakanut tietoperustan kuuteen alalukuun. Ensin käsittelen yleisesti arviointia ja sen mahdollisuuksia, sekä vaikuttavuutta yhtenä lähestymistapana arviointiin. Toisessa alaluvussa avaan vaikuttavuuden arvioinnin haasteita. Kolmannessa alaluvussa selvennän vielä vaikutus- ja vaikuttavuus -käsitteiden sekä -arviointien eroja. Neljännessä alaluvussa esittelen laatimani vaikuttavuusarviointin portaat. Viidennessä alaluvussa selvennän, kuinka prosessi- ja vaikutusarviointi ovat yhteydessä vaikuttavuuden arviointiin. Kuudennessa alaluvussa perehdytään ohjelmateoriaan, joka käytännössä ohjaa vaikuttavuuden arviointia.

Huomattavaa on, että jotkut käyttämäni lähteet ovat suhteellisen vanhoja. Koska vaikuttavuuden arvioinnissa ei kuitenkaan ole otettu suuria harppauksia viimeisien vuosikymmenien aikana, uskon tämän vuosituhannen puolella kirjoitettujen lähteiden olevan tarkoitukseeni täysin päteviä. Lisäksi käyttämäni lähteet ovat pääasiassa käsitelleet arviointia nuorisotyön kentällä, sosiaalityössä, kehitysyhteistyössä, hyvinvointipalveluita tuottavissa yhdistyksissä tai erilaisissa hankkeissa. Koen kuitenkin, että erilaisten yhteiskunnallista hyvää tavoittelevien tahojen vaikuttavuuden arviointia käsittelevät lähteet ovat yhtälailla päteviä sovellettaviksi kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointiin.

2.1 Vaikuttavuus arvioinnin kohteena

Arviointia on kaikkialla – politiikan tekijät arvioivat, julkinen hallinto arvioi ja yksittäiset työntekijät erilaisissa hallintokoneistoissa arvioivat. Vuosituhannen vaihteessa muotisanaksi tullut arviointi rantautui Suomeen jo 1980-luvulla. (Virtanen 2007, 12–13.) Vaikuttavuus on arvioinnin sanaston avainkäsitteitä, joka tuolloin määriteltiin tulosohjauksen käyttöönoton yhteydessä yhdeksi julkisen toiminnan tuloksellisuuden osate-

kijäksi. 2000-luvulla se on levinnyt kaikkiin julkisen sektorin toimintoihin. (Rajavaara 2007, 14.)

Arviointimetodologia on aina tapauskohtaista. Valmiita malleja ei ole olemassa, vaan arvioinnin tekijän on osattava rakentaa kulloiseenkin tehtävään paras mahdollinen arviointimalli. (Virtanen 2007, 138.) Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi järjestöjen tarpeet, tavoitteet, resurssit, strategiat, prosessit, tuotokset, vaikutukset, tehokkuus tai vaikuttavuus. Vaikuttavuuden selvittäminen on vain yksi lähestymistapa arviointiin, mutta sen osoittaminen on noussut yhä tärkeämmäksi eri toimijoille, kolmannen sektorin toimijat mukaan lukien. (Harju & Henriksson & Linnolahti 2015, 7–8.)

Vaikuttavuuden arvioinnille on olemassa useita eri määritelmiä, ja halutessaan sen voi määritellä omalle järjestölleen, kuten parhaaksi katsoo. Järjestöt haluavat ymmärtää, millaisia vaikutuksia niiden omalla työllä on, ja ne haluavat vahvistaa vastuuntuntoaan suhteessa yhteistyökumppaneihinsa. Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi tuottaa oppimista edistävää tietoa, jotta järjestöt voisivat tulevaisuudessa parantaa toimintaansa. (Hakkarainen & Onali 2005, 48–49.) Arviointitieto on arvokasta silloin, kun siitä on hyötyä tuottajalle, tilaajalle ja kohteelle (Harju ym. 2015, 7–8).

Arvioidessamme työn vaikuttavuutta meidän tulee pyrkiä kysymään muun muassa seuraavia asioita: Mikä on muuttunut työmme tuloksena? Ovatko nämä muutokset olleet merkittäviä? Kenelle ne ovat olleet merkittäviä? Ovatko muutokset pysyviä? On kyettävä huomaamaan myös kielteiset tai ennakoimattomat muutokset ja arvioimaan, johtuivatko muutokset omasta toiminnasta, vai kenties jostain muusta. (Hakkarainen & Onali 2005, 48–49.) Yksi olennaisimmista seikoista vaikuttavuuden arviointia pohdittaessa on keskittyä realististen vaikutustavoitteiden määrittelyyn ja niiden toteutumisen seurantaan miellyttävällä tavalla (Harju ym. 2015, 7–8).

Vaikuttavuuden arviointi voi auttaa kehittämään käytettäviä arviointikriteerejä niin, että mitataan vain saavutettavissa olevia ja oleellisia vaikutustavoitteita. Vaikutuksista haetaan tietoa vain vaatimukset täyttävän prosessitiedon avulla. Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan myös osoittaa ja tutkia intervention sivuvaikutuksia. Vaikuttavuuden arviointi voi lisäksi toimia varastona siirrettäessä tietoja yhdestä arvioinnista toiseen. Ajatuksena on, että arvioinnit asetetaan päällekkäin, eikä rinnakkain. Vaikut-

tavuuden arviointi tulee valita silloin, jos vaikutuksien syy-seuraussuhdetta koskevat kysymykset ovat arvioinnissa keskeisiä. Mikäli syy-seuraussuhdetta ei näytä olevan, tai jos ei pyritä saavuttamaan konkreettisia tavoitteita, ei vaikuttavuuden arviointia ole syytä valita. (Dahler-Larsen 2005, 23–24.)

2.2 Vaikuttavuuden arvioinnin haasteet

On useita väitteitä siitä, että vaikuttavuuden arviointi on kallista, työlästä ja välittömien vaikutusten ulkopuolelle mentäessä monimutkaista toimintaa. Vaikuttavuuden arviointia pelätään ja jopa vastustetaan. (Esim. Kaunismaa & Rajalin 2015, 65; Hakkarainen & Onali 2005, 10; Dahler-Larsen 2005, 9.)

Vaikuttavuudesta puhuttaessa käytetään joskus myös muita termejä, kuten tuottavuus tai tuloksellisuus. Tuottavuuden käsite ymmärretään ensisijaisesti liiketalouden termein – taloudellisen panoksen ja markkinoilla saatavien tuottojen välisenä suhteena. Järjestöjen tuottavuutta pohdittaessa tämä on kuitenkin hyvin kapea näkökulma, koska järjestöt eivät pyri kaupalliseen tavarant- tai palveluntuotantoon. Siksi on selvittävää erikseen, mitä ovat tuotannon panokset, tuottamisen prosessit ja tuotokset järjestöissä. Järjestöjen toiminnan tuotokset ovat useimmiten jotain muuta, kuin julkisorganisaatioiden tuottamat hyödykkeet, tavarat tai palvelut. Osa järjestöistä tuottaa myös palveluita, mutta ensisijaisesti järjestöt tuottavat vaikutuksia. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 61–62, 65.)

Myös Hakkaraisen ja Onalin (2005, 8–9) mukaan tuloksellisuus ymmärretään usein aika kapeasti. Suomessa käytössä olevassa suunnittelukehikossa tuloksellisuus tarkoittaa vain julkilausuttujen päämäärien saavuttamista. Tuloksellisuutta laajasti arvioidessa voidaan kuitenkin myös huomioida pitkän ajan kuluessa tapahtuvat vaikutukset. Vielä laajemmin ajateltuna vaikutuksen termiin sisältyy myös kaikki interventioiden suunnittelemattomat vaikutukset. Tällöin huomioidaan myös se, mikä lähtee liikkeelle ja alkaa tapahtua heti interventioiden alussa, ellei jopa aiemmin. Loppujen lopuksi tiedämme hyvin vähän interventioiden vaikutuksista, olivat ne sitten pitkän ajan,

välittömiä, pysyviä, ohimeneviä, suunniteltuja, suunnittelemattomia, tarkoitettuja tai tarkoittamattomia vaikutuksia.

Myös kehitysyhteistyön näkökulmasta vaikuttavuuden arviointi koetaan haasteelliseksi. Pitkää ajanjaksoa käsittelevä tutkimus on kallista. Kun tutkijat useiden vuosien työn jälkeen pystyvät kertomaan, mitä he saivat tai eivät saaneet selville, on kehitysyhteistyön käytännöt jo useasti saattaneet muuttua. Koska kohdealueella tapahtuu kaikkea muutakin, on käytännössä mahdotonta selvittää, että jokin tietty väliintulo on aiheuttanut jotkin tietyt vaikutukset. Yhteiskunnat ovat avoimia järjestelmiä, joissa toimii koko ajan lukemattomia prosesseja. Niissä toimii lukemattomia syitä ja seurauksia, ja syyt kääntyvät seurauksiksi ja seuraukset syiksi. (Hakkarainen & Onali 2005, 10–11.)

Englannissa parlamentaarinen komitea on selvittänyt nuorisotyön vaikuttavuutta haastatteleamalla tutkijoita, kuntien ja järjestöjen nuorisotyön edustajia, nuorisotyön koulutuksesta vastaavia sekä alan virkamiehiä. Asiasta saatiin hyvin ristiriitaista tietoa. Komitean mukaan asiantuntijat ovat turhautuneita siihen, että ei ole olemassa ”edes karkeaa tuloksellisuuden mittaamistapaa”. Toisaalta, jotkut eivät varsinaisesti vastusta nuorisotyön vaikuttavuuden arviointia, mutta pitävät sitä hankalana ja resursseja imevänä. On kuitenkin myös asiantuntijoita, joiden mielestä nuorisotyön vaikuttavuuden arviointi on mahdollista myös kustannustehokkaasti. (Siurala 2014, 25–27.)

Oli kyse sitten järjestötyön eri osa-alueista, kehitysyhteistyöstä, valtion hallinnosta, nuorisotyöstä, koulutuksesta tai lähes mistä tahansa pedagogisesta tai yhteiskunnallisesta työstä, on käsittääkseni tavoitteena tuottaa vaikutuksia, ja täten positiivisia muutoksia yhteiskunnassa. Vaikuttavuuden arviointi tuntuu nousseen oleelliseksi alalla kuin alalla. Aloilla on toki omat erityispiirteensä, mutta lähtökohdat vaikuttavuuden arvioinnille ovat silti samat: Vaikuttavuuden arviointi koetaan hankalaksi. Sitä vaaditaan, mutta mitään yhtenäistä tai selkeää linjausta siihen, kuinka arviointia tulisi toteuttaa, ei vielä juurikaan ole.

Dahler-Larsenin (2005, 9) mukaan jotkut ammattilaiset vastustavat vaikuttavuuden arviointia, koska he pelkäävät sellaisten toimintojen mittaamista, joihin heillä itsellään

ei ole kovin suurta vaikutusta. Pelko on toisaalta perusteltua – nykyään ollaan kiinnostuneita indikaattoreista ja kvantitatiivisesta mittaamisesta ja usein esitetään arviointikriteerejä, jotka eivät välttämättä vastaa sitä, mitä tosiasialla on mahdollista ja tärkeää saavuttaa tietyssä tilanteessa. Tämä on kuitenkin ongelma, joka voidaan ratkaista. Vaikuttavuuden arvioinnissa tulee panostaa ainoastaan sellaisiin vaikutustavoitteisiin, jotka on perusteltu hyvin, arvioimalla kohtuudella kunkin yksittäisen intervention edellytyksiä. Vaikutuksia voidaan siis mitata, mutta samalla vaikuttavuuden arviointi vaatii, että käytetään vain realistisia tavoitteita sekä arviointikriteerejä, jotka ovat perusteltuja kyseiseen interventioon ja tilanteeseen nähden.

Paasio (2003, 23–24) puolestaan on sitä mieltä, että yksi sosiaalialan kattavimmista ja vahvimista myyteistä on, että vaikuttavuuden arviointi on hyvin vaikeaa, ellei lähes mahdotonta. Hänen mielestään voidaan kuitenkin kirjaimellisesti puhua myytistä: Se on sisällöllisesti täysin järjenvastainen ja absurdi.

2.3 Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi ovat kaksi eri asiaa

Kuten jo edellä on tullut ilmi, nykyisessä keskustelussa ei aina lähestytä vaikutusten kysymyksiä yhtenäisin käsittein. Viitattaessa toimien vaikuttavuuteen saatetaan puhua myös esimerkiksi ”vaikutuksesta”, ”vaikutuksista”, ”muutoksesta”, ”seurauksista”, ”merkityksestä”, ”hyödyistä” tai ”onnistumisesta” (Rajavaara 2007, 16–17). Vaikutuksista ja vaikuttavuudesta puhutaan usein samana asiana. Havaitsin tämän muun muassa Kepan kehityspoliittisessa päivässä (2016), kun käytiin debattia siitä, voiko kansalaisyhteiskunnan vahvuutta ja tuloksia mitata. Keskustelijat tuntuivat puhuvan vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnista ikään kuin samana asiana, selventämättä, että kyseessä on sisällöltään ja tavoitteiltaan kaksi eri asiaa.

Vaikutuksella tarkoitetaan jotain konkreettista muutosta, joka toiminnalla halutaan saada aikaan. Se voi esimerkiksi olla muutos ihmisissä tai rakenteissa, oppimista, uusia asenteita, uusia käytäntöjä tai lakimuutoksia. (Sitra 2014.) Vaikuttavuus sen sijaan liitetään usein pitkällä tähtäimellä, sekä arvioitavan toiminnan ja muiden tekijöiden yhteisvaikutuksena syntyviin vaikutuksiin (Rajahonka 2013, 13). Vaikuttavuus-

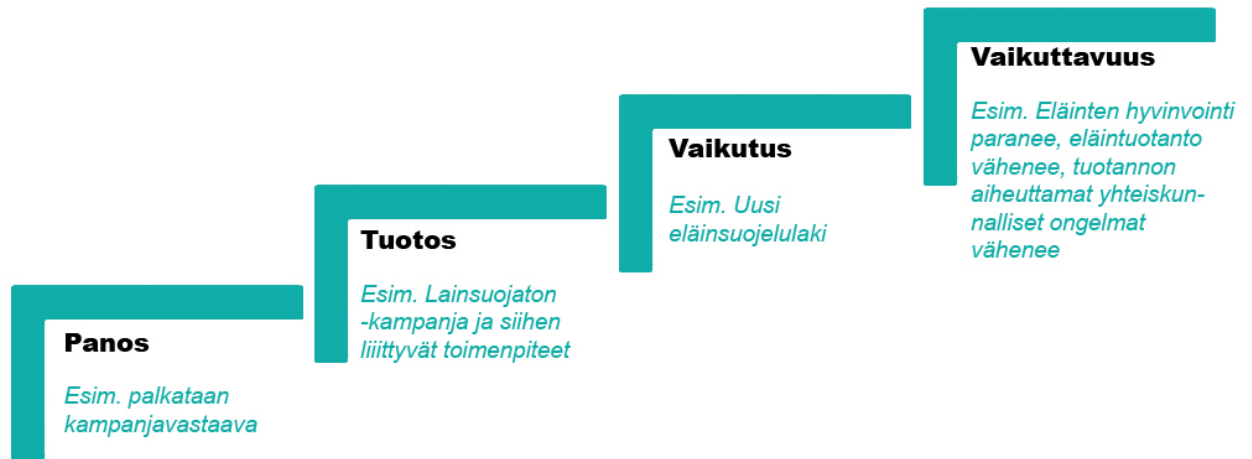
della tavoitellaan ihmisten (tai eläinten) hyvinvointia tai muutoksia yhteiskunnassa. Se voi esimerkiksi olla työllistymistä, terveitä tai lisääntyneitä elinvuosia, kustannusten alenemista tai yhteisöllisyyttä. Vaikuttavuus ilmenee usein vasta vuosien päästä tehdystä työstä. (Sitra 2014.)

Kun arvioidaan vaikutuksia, pyritään osoittamaan tavoitteen mukaisen muutoksen tapahtuminen. Käytännössä siis vaikutusten arvioinnissa pyritään selvittämään lähtötilanne, jota verrataan lopputilanteen tuloksiin. Loppu- ja lähtötilanteita vertaamalla pyritään osoittamaan tapahtunut muutos, eli vaikutus. Vaikuttavuuden arvioinnissa sen sijaan tarkastellaan vaikutuksia laajemmin ja pidemmällä tähtäimellä, ja kuinka vaikuttavuus syntyy tietyn toiminnan vaikutusten ja ympäristössä vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksena. (Rajahonka 2013, 14.) Vaikuttavuuden arvioinnin keskeinen kysymys kuuluu: Mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä (Dahler-Larsen 2005, 7). Vaikuttavuus on päätelmä useasta eri vaikutuksesta, eikä sen osoittaminen ole kovin yksioikoista. Vaikuttavuuden arvioinnissa tulee paitsi osoittaa tapahtuneet muutokset, myös pyrkiä ymmärtämään se syy-seuraussuhde, jota kautta vaikutukset syntyvät. Tieteen teoriassa ja menetelmissä tällaisesta syy-seuraussuhteesta käytetään nimitystä *kausaliiteetti*. (Emt., 7; Aalto-Kallio & Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 38; Rajahonka 2013, 14.)

Paasion (2003, 25) mukaan osaltaan ymmärrystä vaikuttavuuden arvioinnista on vaikeuttanut käsitteellinen sekaannus. Olen havainnut terminologian aiheen ympärillä olevan monivivahteista. Tämä ilmenee etenkin, kun verrataan kirjallisuudessa käytettäviä englanninkielisiä termejä niistä käytettäviin suomenkielisiin termeihin. Sitra (2014) käyttää englanninkielisen termistä *outcome* käännöstä vaikutus, Rajavaara (2007) käännöstä tulos ja Paasio (2003) puolestaan muutos. Vaikuttavuudesta Sitra ja Paasio käyttävät englanninkielistä termiä *impact*, kun taas Rajahonka (2013) tarkoittaa samalla termillä vaikutuksia. Sen sijaan Rajavaara (2007) puhuu vaikuttavuudesta termillä *effectiveness*, ja vaikutuksista termillä *effect*. Uskon, että juuri tämä englanninkielisten termien suomeksi eri tavalla kääntäminen eri yhteyksissä on osaltaan vaikuttanut siihen, että vaikutusten ja vaikuttavuuden käsitteet usein suomen kielessä sekoitetaan.

2.4 Vaikuttavuuden arvioinnin portaat

Vaikuttavuusajattelu perustuu logiikkaketjuun, joka tunnetaan englanniksi akronyymilla IOOI (*Input, Output, Outcome, Impact*). Suomeksi tästä voisi käyttää käännöstä *Panos, Tuotos, Vaikutus, Vaikuttavuus*. (Sitra 2014.)

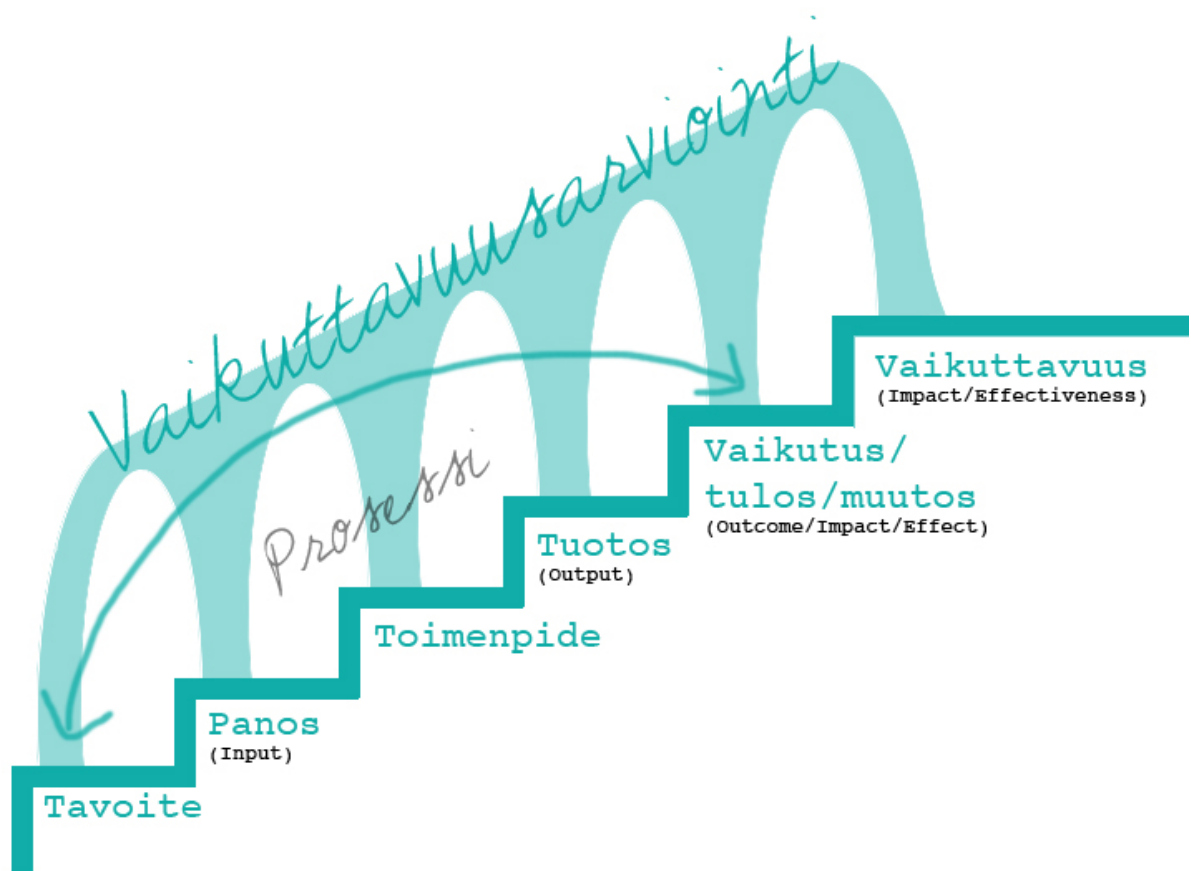


Kuvio 2. Vaikuttavuusajattelun logiikkaketju. (Mukaillen Sitra 2014.)

Kun lähestytään asiaa arvioinnin näkökulmasta, on oleellista pilkkoa ketjua useampiin osiin ja ottaa mukaan myös toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet – vaikuttavuus kertoo siitä, kuinka hyvin toiminnan kautta saavutetut vaikutukset vastaavat asetettuja tavoitteita. Näin ollen vaikuttavuutta ei voida arvioida irrallaan asetetuista tavoitteista. (Rajahonka 2013, 12.)

Lähdekirjallisuutta (esim. Dahler-Larsen 2005; Rajahonka 2013; Sitra 2014) yhdistelemällä olen päätenyt rakentamaan oman vaikuttavuuden arviointia kuvaavan portaittoni. Lisäsin kuvioon porraskaiteen, joka kuvastaa sitä, ettei vaikuttavuutta voida arvioida yhdistämättä portaita toisiinsa. Portaiton on tarkoitus selventää näkemystäni siitä, mitä vaikuttavuuden arviointiin sisältyy, mitä termejä missäkin kohti tulisi käyttää, ja miten vaikuttavuusketjun osat linkittyvät toisiinsa. Olen liittänyt osaan termeistä myös niistä useimmiten käytetyt – vaihtelevilla suomenkielisillä käännöksillä ilmaistut – englanninkieliset termit. Tarkoitus tällä on havainnollistaa sitä, miksi vaikutta-

vuuden arvioinnin käsitteet ehkä ovat olleet suomenkielessä jokseenkin hajallaan. Siihen, mikä kunkin termin oikea käänös tulisi olla, en aio ottaa kantaa. Paasion (2003, 25) mukaan kaikille englanninkielisille käsitteille ei edes ole täysin vastaavaa suomenkielistä ilmaisua. Uskon, että jos yritetään väkisin istuttaa kahta kieltä sopimaan täydellisesti yhteen, saattaa lopputuloksena olla käsitteellinen sekosorto tai sisältö voi jäädä vajavaiseksi. Oleellista ei mielestäni ole se, että jokaiselle termille on englanninkielinen vastine, vaan että asiasisällöt vastaavat toisiaan. Tämä on mielestäni oleellista myös siksi, että suomenkielisten käsitteiden tulisi jo löytää omat paikkansa vaikuttavuuden arvioinnista puhuttaessa. Opinnäytetyöni sisällön yhtenäistämiseksi ja epäloogisuuden välttämiseksi käytän tästä lähtien vain suomenkielisiä termejä ja perustan ne tähän nimenomaiseen näkemykseen.



Kuvio 3. Vaikuttavuusarvioinnin portaikko.

2.5 Prosessiarviointi + Vaikutusarviointi = Vaikuttavuuden arviointi

Sanaa prosessi saatetaan käyttää useissa eri yhteyksissä. Esimerkiksi projektien yhteydessä se kuitenkin viittaa ennemminkin siihen, miten asioita tehdään, kuin mitä tehdään. Sitä voidaan pitää kausaalisuhteen tulkitsemisessä ja selittämisessä käytettynä logiikkana. (Seppälä-Järvelä 2004, 19.)

Jakamalla arvioinnit kahteen luokkaan – summatiiviseen ja formatiiviseen – on haluttu tuoda esiin arvioinnin kahta ulottuvuutta. Formatiiivisella viitataan arviointiin, joka kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen, eli siihen, mitä on tehty ja kuinka tekemistä voitaisiin parantaa. Prosessiarviointi on luonteeltaan formatiivista. Summatiivinen arviointi taas kohdistuu vahvasti lopputuloksiin. Nämä ovat toisiaan täydentäviä, eikä pelkkä lopputulosarviointi ilman prosessiarviointia ole suositeltavaa. Jatkuva prosessiarviointi toimii ennen kaikkea palautteena ja työn ohjaamisen välineenä. Sillä on myös vahva linkki tilivelvollisuuden näkökulmaan – katsomalla vain lopputuloksia ei voida tehdä päätelmiä toiminnan ja tulosten keskinäisistä yhteyksistä ja vaikutusketjuista. Peruslähtökohtana on tarkastella toimintaa, jonka kautta pyrkimyksiä toteutetaan. Tarkoituksena on tuoda esille käytetty toimintatapa, eli avata toiminnan niin sanottua mustaa laatikkoa. Sillä voidaan tuoda esille prosessin luonne: milloin ja millaisia taitekohtia on ollut, miten ongelmatilanteita on ratkaistu ja millaisia innovaatioita on tehty. (Seppälä-Järvelä 2004, 19–21.)

Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana ovat siis selvät ja tarkat käsitykset siitä, miksi ja miten jokin tietty interventio vaikuttaa. Näitä käsityksiä kutsutaan *ohjelmateoriaksi*. Ohjelmateorialla selitetään, miten vaikutuksia syntyy ja miksi. On arvioitava, ovatko toimintaan liittyvät prosessit edenneet suunnitellun ohjelmateorian mukaisesti. Mikäli kyllä, voidaan kysyä, seuraako prosessien lopputuloksena oletettu vaikutus. Vaikuttavuuden arviointiin sisältyy siis sekä vaikuttamisen prosessi, että prosessin seuraus eli vaikutus. Vaikuttavuuden arviointi rakentaa siten sillan prosessien ja niiden vaikutusten välille. (Aalto-Kallio ym. 2009, 105; Dahler-Larsen 2005, 23.)

Mukaillen Aalto-Kallion ym. (2009, 106–107) esimerkkiä, on prosessien, vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia helpoin avata käytännön esimerkin kautta: Kampanjan suunnittelu tulee aloittaa ohjelmateorian laatimisella. Näin arviointi sidotaan osaksi

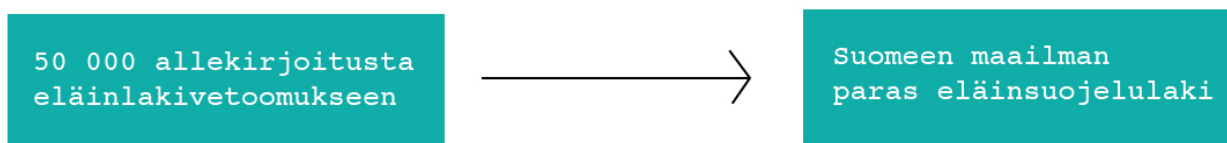
toimintaa jo suunnitteluvaiheessa. Vasta ohjelmateorian laatimisen jälkeen kirjoitetaan auki ohjelmateorian mukainen kampanjasuunnitelma. Ohjelmateoriaan luotuja prosesseja arvioidaan tilannekatsauksilla tietyin väliajoin. Jokaisen mukana olevan työntekijän tulee lyhyesti arvioida, missä vaiheessa ovat tehtäviensä toteutuksessa, tarvitsevatko apua tehtäviinsä tai tulisiko suunniteltuun toimintaan tehdä muutoksia. Prosessiarvioinnilla varmistetaan, että mahdolliset korjausliikkeet havaitaan ja tehdään riittävän ajoissa. Kun kampanjan loputtua siirrytään tarkastelemaan toiminnan ja tulosten välisiä yhteyksiä, siirrytään käytännössä vaikutusten arviointiin ja tarkistetaan, onko toiminnalla päästy ohjelmateorian mukaisiin tavoitteisiin ja saatu aikaan aiottuja vaikutuksia. Mikäli kampanjan päätyttyä toiminta on toteutunut suurin piirtein kuten oli suunniteltukin, tulisi myös tavoitteiden olla saavutettu. Jos tavoitteet on saavutettu, voidaan esittää perusteltu näkemys siitä, mitä vaikutuksia toiminnalla on, ja millaista vaikuttavuutta tulevaisuudessa voidaan mahdollisesti odottaa. Toisin sanoen, jotta vaikuttavuutta voidaan arvioida, arviointi täytyy sitoa toimintaan jo suunnitteluvaiheessa. Ensin tulee arvioida vaikutuksia, mutta jotta saavutettuja vaikutuksia ja niistä oletettavasti johtavaa vaikuttavuutta voidaan luotettavasti arvioida, täytyy sitäkin ennen arvioida prosesseja. Keskeisenä välineenä tässä toimii ohjelmateoria. Oli kyse minkä tahansa toiminnan tai ohjelman arvioinnista, missä tahansa toimintaympäristössä, parhaimmillaan arviointi kytkeytyy toimintaan alusta alkaen juuri ohjelmateorian kautta (Emt., 16).

2.6 Ohjelmateoria

Ratkaiseva askel vaikuttavuuden arvioinnissa on selventää ja tarkentaa käsityksiä siitä, kuinka jonkin tietyn intervention ajatellaan vaikuttavan. Näitä käsityksiä kutsutaan siis ohjelmateoriaksi. (Dahler-Larsen 2005, 29.) Käyn tässä luvussa läpi ohjelmateorian idean vain pääpiirteittäin, mutta sen laatimiseen syvennytään tarkemmin luvussa 6.

Ohjelmateorian peruskaaviossa tietty tapa tehdä asioita yhdistetään vaikutukseen lauserakenteen *jos–niin* avulla. Yksittäinen ohjelmateoria voidaan esittää nuolilla ja laatikoilla. Esitystapaa kutsutaan vuokaavioksi. Jos interventio koostuu useista eri

osatekijöistä, niiden kaikkien on oltava esitettyinä ohjelmateoriassa. (Dahler-Larsen 2005, 29–30.)



Kuvio 4. Vuokaavio. (Mukaillen Dahler-Larsen 2005, 29.)

Hyvä ohjelmateoria sisältää intervention kuvauksen pilkottuna yksityiskohdiksi (mitä itse asiassa tehdään), intervention ja tuloksen välissä odotettavissa olevien välietappien (sekä toivottujen että ei toivottujen) kuvauksen, toivottujen vaikutusten kuvauksen (pilkottuna yksityiskohdiksi, vaikuttavuuden arvioinnin periaatteiden kautta käsitykset vaikutuksista liitetään tiiviisti käsityksiin prosesseista), intervention mahdollisten tahattomien vaikutusten kuvauksen sekä niiden edellytysten kuvauksen, jotka ovat ratkaisevia sen kannalta, miten ketjun lenkki johtaa seuraavaan. (Dahler-Larsen 2005, 33.)

Arvioijan tehtävänä on asettaa kussakin tilanteessa rajat sille, miten yksinkertainen tai monimutkainen ohjelmateoria voi olla. Se on muotoiltava niin yksinkertaiseksi, että se ilmaisee pääajatuksen siitä, mitä tietyllä interventiolla halutaan saada aikaan. Samalla se on muotoiltava niin monimutkaiseksi, että kunnioitetaan todellisuutta, jossa intervention on toimittava. Vaikuttavuuden arviointi kannattaa usein aloittaa yksinkertaisella kausaalimallilla, jota kehitetään arviointityön edetessä. Arvioinnissa pyritään tutkimaan järjestelmällisesti kaikki ohjelmateorian osat. Vaikuttavuuden arvioinnin ajattelutapa on niin yleisluontoinen, että mallia voidaan käyttää hyvinkin erilaisilla interventioalueilla. Tarkoituksena on, että arvioinnin jälkeen voidaan esittää ehdotuksia intervention parantamiseksi. Kuten aiemminkin on käynyt ilmi, vaikuttavuuden arvioinnilla on monivivahteinen, mutta selvä lähtökohta: vaikuttavuuden arviointi hyväksytään, mutta vain, jos käytetään realistisia ja perusteltuja vaikutustavoitteita. (Dahler-Larsen 2005, 18, 23, 33.)

3 AINEISTONKERUUN JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Kehittämistyö perustuu aina sille asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistyöhön on monia lähestymistapoja. Oleellista on ensimmäisenä selvittää, millaista tietoa tarvitaan, jotta voidaan tuoda esille oikeat näkökulmat ratkaisuja vaativiin kysymyksiin. (Anttila 2007, 15, 22.)

Kehittämistyöni aineistonkeruu sisälsi käytännössä neljä selkeää vaihetta, jotka jakautuivat kolmeen työpajaan, ja joiden tulokset johtivat aina seuraavaan. Näitä vaiheita on vahvasti ohjannut myös laajan vaikuttavuuden arviointia koskevan tietoperustan hankkiminen. Ensimmäisenä koin oleelliseksi ymmärtää enemmän ympäristöstä, jossa toimitaan. Tämän jälkeen tuli hahmottaa, millainen vaikuttavuuden arvioinnin nykytila Animaliasa on. Lisäksi oli selvitettävä, mitä ovat arvioinnin lähtökohdat – mitä itse asiassa halutaan tehdä, miksi ja millä tavalla. Lopuksi oli oleellista selvittää perusteellisesti, kuinka vaikuttavuuden arviointia voitaisiin Animaliasa toteuttaa lähtökohdat huomioon ottaen. Koska kehittämistyötä tehdään harvoin yksin (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 40), koin hankkimani tietoperustan lisäksi saavani parhainta tietoa niiltä henkilöiltä, jotka toimintaympäristössä työskentelevät. Kehittämistyöntekijän tulee toimia osana yhteisöä, eivätkä ratkaisut synny vain tiedon siirtämisen ja soveltamisen seurauksena. Uudet ratkaisut vaativat osallistujilta yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä. (Emt., 40.) Komosen (2016) mukaan kehittämiseen tarvitaan sekä tietoasiantuntijoita (teoria) että kokemusasiantuntijoita (käytäntö). Oma roolini oli ennen kaikkea tietoasiantuntijana, ja työpajojen osallistajat toimivat kokemusasiantuntijoina.

3.1 Yhteiskehittäminen

Opinnäytetyöni on edennyt yhteiskehittävällä otteella, ja pääosassa prosessia ovat olleet osallistavat työpajat. Tavoitteena oli uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen synnyttäminen yhdessä tekemällä. Yhteiskehittävissä työskentelytavoissa tarkoituksena on tunnistaa osallistujien erilaiset tavoitteet. Menetelmien keskipisteessä on luovuus.

Luovuuden lisääminen vaatii kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Pyrkimyksenä on löytää yhteinen näkemys, tuoden osapuolten erilaiset osaamiset ja näkökulmat yhteen. Yhteiskehittämisessä edetään tekemällä. Ajatuksena on, että pienten kokeilujen kautta voidaan päästä suuriinkin tavoitteisiin. Työskentelyyn tarvitaan oikeanlaisia tiloja ja ohjausta, ja yhteiskehittämistä edistävät erilaiset työskentelymenetelmät. (Aaltonen & Hytti & Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016; Ojasalo ym. 2009, 40, 143.)

3.2 Osallistava työpajatyöskentely ja nykytilan kartoitus

Keskeistä kehittämistyössä on menetelmien monipuolisuus. Useammat menetelmät täydentävät toisiaan, ja näin ollen kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan lisää varmuutta. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Osallistava kehittäminen lähtee ajatuksesta, että järjestön toimintaan osallistuvat ihmiset, toimintaa järjestävät työntekijät sekä erilaisten työryhmien ja päätöselinten jäsenet olisivat parhaita resurssihenkilöitä järjestön kehittämiseen. Heidän ajatuksensa ja ideansa pyritään saamaan esiin järjestämällä erilaisia kehittämisfoorumeita, kuten esimerkiksi ideapajoja, aivoriihiä tai muita tilaisuuksia, joissa käytetään monipuolisia ja tarkkaan harkittuja osallistavia menetelmiä. Tällä pyritään varmistamaan, että osallistuvat henkilöt ovat halukkaita myös panemaan suunnitelmat täytäntöön. (Laitinen 2015, 79.) Myös yhteiskehittämisen tarkoituksena on luoda ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, ja onnistuakseen yhteiskehittäminen edellyttää tasavertaista osallistumista (Aaltonen ym. 2016).

Halusin ottaa sidosryhmiä mukaan kehittämistyöhön heti alusta alkaen. Jo ennen opinnäytetyön tietoperustan kokoamista järjestin ensimmäisen työpajan Animalian syyspäivillä 9.9.2016. Osallistujat koostuivat tuolloin Animalian vapaaehtoisista, hallituksen jäsenistä sekä työntekijöistä. Työpajan tarkoituksena oli ennen kaikkea avartaa omaa käsitystäni toimintaympäristöstä ja siitä, mitä kaikkea Animalian kampanjatoimintaan voi kuulua. Toinen työpaja järjestettiin Animalian työntekijöille 17.1.2017. Ensimmäisen ja toisen työpajan välissä olin koonnut laajan tietoperustan koskien

vaikuttavuuden arviointia, mutta ajatus vaikuttavuuden arvioinnin nykytilasta Animalia-assa kaipasi vielä tarkennusta. Työpajan tavoitteena oli sekä siirtää vaikuttavuuden arviointiin liittyvää teoriaa työyhteisön jäsenille, että kartoittaa kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin nykytilaa ja kirkastaa arvioinnin lähtökohtia. Ensimmäisen ja toisen työpajan tulosten pohjalta järjestin kolmannen työpajan, jonka tarkoituksena oli siirtyä ideoista käytäntöön. Jälleen syvennyimme ensin teoriaan, jonka jälkeen esitin ensimmäisen ehdotukseni kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointiin käytettävästä työkalusta. Ehdotusta, sen käyttötapaa ja yleistettävyyttä kehiteltiin yhdessä, ja tulosten pohjalta laadin opinnäytetyöni lopulliset tuotokset – oppaan kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointiin sekä kampanjatyökalun.

Opinnäytetyöhöni liittyviä työpajoja järjestettiin siis yhteensä kolme, ja osallistujamäärä väheni tarkoituksellisesti kehittämistyön edetessä. Ensimmäisessä työpajassa oli Animalian työntekijöiden lisäksi vapaaehtoisia, hallituksen jäseniä, sekä muita aktiiveja. Toiseen työpajaan osallistuivat Animalian kaikki työntekijät, ja kolmanteen työpajaan toiminnanjohtaja, kampanjavastaava ja vapaaehtoiskoordinaattori.

3.3 Aineistoanalyysi

Kehittämistyössäni käytetyt menetelmät ovat pääasiassa tuottaneet laadullista aineistoa. Joihinkin tuloksiin on periaatteessa päästy suoraan työpajoissa toteutettujen tehtävien yhteydessä. Kukin työpaja ja menetelmä on kuitenkin tullut myös erikseen analysoida ja vetää yhteen havaintojen ja dokumentaatioiden pohjalta.

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Useimmat eri nimillä kulkevat analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Laadullisen tutkimuksen kolmesta sisällönanalyysimuodosta – aineistolähtöisestä, teoriaohjaavasta ja teorialähtöisestä analyysistä – omani on selkeimmin teoriaohjaava, vaikka toisaalta siinä on havaittavissa myös teorialähtöisiä piirteitä. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tutkimuksessa kuvaillaan

tämä malli, ja tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet määritellään sen mukaan. Kyse on siitä, että aineiston analyysia ohjaa jokin valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teoriaohjaavassa sen sijaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Aikaisemman tiedon vaikutus on analyysista tunnistettavissa, mutta sen tarkoitus ei kuitenkaan ole testata teoriaa, vaan pikemminkin avata uusia ajatusuria. Aineisto tutkimukselle voidaan kerätä hyvinkin vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 96–97.) Toisaalta, opinnäytetyöni ei ole tutkimus, vaan yhteiskehittävällä otteella tehty kehittämistyö. On ihan hyvä tiedostaa, mikä laadullisen tutkimuksen analyysimuodoista teoriassa olisi lähinnä omaani, mutta siihen ei mielestäni pidä nojautua liikaa.

Aineiston analyysi on joka tapauksessa tapahtunut hyvin saman kaavan mukaan, kuin miten laadullinen analyysi yleensä etenee: Päätetään, mistä ollaan kiinnostuneita, minkä jälkeen aineistosta käydään läpi ne asiat, mitkä kiinnostavat, ja ne merkitään. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, minkä jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.) Varsinaiseksi analyysiksi ymmärretään usein kohta luokittelemisesta, teemoittelemisestä ja tyypittelemisestä. Luokittelemisessä aineisto määritellään luokkiin ja lasketaan montako kertaa kyseinen luokka mainitaan. Teemoittelu on samankaltaista, mutta painopisteenä on se, mitä kustakin teemasta sanotaan. Tyypittelyssä taas aineistosta etsitään yhteisiä näkemyksiä ja näistä muodostetaan yleistys, tyyppiesimerkki. (Emt., 93.) Enimmäkseen olen analysoinut kerättyä aineistoa teemoittelemalla.

Seuraavissa luvuissa, 4–6, esittelen kehittämistyön vaiheet työpaja kerrallaan. Kuvaan vuoronperään kunkin vaiheen, niihin sisältyvät menetelmät ja menetelmien tulokset. Koska edellisten työpajojen tulokset ovat johtaneet seuraavien työpajojen laadintaan, on oleellista esittää menetelmät ja tulokset juuri tässä järjestyksessä.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KIRKASTAMINEN

Ennen arviointia on olennaista tuntea toimintaympäristö jossa toimii, ja johon arviointi kiinnittyy (Aalto-Kallio ym. 2009, 14). Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan korostaa sitä, että tulokset ja vaikutukset, ja siten myös vaikuttavuus syntyvät useimmiten organisaation ulkopuolella. Sen sijaan panokset ja tuotokset ovat organisaation omaa toimintaa. Organisaatio muuttaa panokset toiminnallaan tuotoksiksi, jotka aiheuttavat muutoksia. Tämän vuoksi vaikuttavuuden arvioinnin tueksi on tunnettava lähtötilanne. (Rajahonka 2013, 15.)

Suoritin keväällä 2016 työharjoitteluni Animaliaassa nimikkeellä viestintä- ja kampanja-assistentti. Pääpaino harjoittelussani sijoittui kuitenkin viestinnän puolelle. Osallistuin muun muassa kampanjakokouksiin, mutta mielestäni oli syytä perehtyä kampanjatoimintaan tarkemmin. Animalialla on yli 20 alueosastoa eri puolilla Suomea (Animalia 2017c), ja iso osa myös kampanjoiden sisällöistä toteutetaan vapaaehtoisvoimin. Ajattelin, että parhaimman kuvan siitä, mitä kaikkea kampanjatoimintaan voi sisältyä, saisin mahdollisimman laajalta aktiivijoukolta. Tähän tarjoutui mahdollisuus Animalian syysviikonloppuna 9.–11.9.2016, kun Animalian työntekijöitä, hallituksen jäseniä, vapaaehtoisia ja muita toiminnasta kiinnostuneita kokoontui viettämään leiriviikonloppua Tuusulan Metsäpirtille.

4.1 Aivoriihityöpaja

Työpajani oli leirin ensimmäisen päivän viimeisenä ohjelmana, ja sen kestoksi oli suunniteltu 60 minuuttia. Leiriläisiä kuljettaneen bussin myöhästymisen johdosta aika supistui kuitenkin 40 minuuttiin. Vaikuttavuusajattelun logiikkaketjusta (tavoitteet–panokset–toimenpiteet–tuotokset–vaikutukset–vaikuttavuus) tarkoituksena oli perehtyä toimenpiteisiin – mitä kaikkea Animalian kampanjat voisivat sisältää? Työpaja toteutettiin aivoriihimenetelmällä, joka on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä. Aivoriihen tavoitteena on tuottaa uusia ideoita, ja sen perussääntöihin kuuluu kannustaminen villien ja jopa liioiteltujen ideoiden keksimiseen. Ideoiden ar-

vosteleminen tai tuomitseminen on kiellettyä. Ideoiden määrä on tärkeämpää kuin laatu, ja jokainen osallistuja ja idea ovat yhtä tärkeitä. Aivoriihessä toimii aina ryhmänvetäjä – tässä tapauksessa siis minä – joka pitää huolta sääntöjen noudattamisesta, ohjaa ryhmän työskentelyä ja puuttuu tilanteisiin, mikäli vaistoa ideoinnissa ongelmia. (Ojasalo ym. 2009, 146–147.)

Työpajan 16 osallistujaa jaettiin neljän hengen ryhmiin, ja ryhmät saivat suunniteltavakseen kampanjan. Olin etukäteen suunnitellut ryhmille kampanja-aiheet tavoitteineen. Aiheista kolme olivat Animalian päätoimintakohteet – tuotantoeläimet, turkiseläimet ja koe-eläimet – ja neljäs tuolloin hyvin ajankohtainen aihe, delfiinien ja muiden villieläinten viihdekäyttö. Ryhmien tehtävänä oli keksiä mahdollisimman paljon toimenpiteitä, joilla kyseisen aiheen mukainen kampanja voitaisiin toteuttaa ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Jokainen idea kirjoitettiin omalle post-it-lapulleen. Ideointivaiheen jälkeen kukin ryhmä esitteli oman kampanjansa, ja lapuille kirjoitetut ideat järjesteltiin seinälle niin, että kaikki samankaltaiset ideat laitettiin lähekkäin omiin rykelmiinsä. Seuraavana vaiheena olisi ollut vielä kategorisoida toiminnot otsikkojen alle, ja miettiä millaisilla mittareilla kunkin toimenpidekategorian vaikutuksia voitaisiin arvioida. Koska työpajan aika loppui hieman kesken, jäi työpajan viimeinen osio tekemättä.

4.2 Työpajan tulokset

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli ennen kaikkea laajentaa omaa tietouttani Animalian kampanjatoiminnasta. Aivoriihityöpaja onnistui tavoitteessaan sinänsä, että sain hyvän kuvan siitä, mitä kaikkea Animalian kampanjoissa voitaisiin tehdä, ja näin ollen toimintaympäristö näyttäytyi minulle entistä selvempänä. Näkyvimpänä toimenpideryhmänä oli erilaiset tapahtumat ja tempaukset – esimerkiksi katutapahtumat, luennot ja seminaarit sekä valokuvanäyttelyt ja elokuvanäytökset. Tämän lisäksi ryhmiä muodostui muun muassa erilaisista poliittisista toimenpiteistä sekä yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Ensimmäisen työpajan ongelmana oli ehkä se, että tietoperusta vaikuttavuuden arvioinnista ei ollut vielä itselläni tarpeeksi hallussa. Aivoriihimenetelmällä saatiin paljon ideoita, mutta en selvästikään ollut osannut tarpeeksi tähdentää vaikuttavuusketjun periaatetta. Ideoista osa oli myös tavoitteita, joihin haluttiin pyrkiä tai tuotoksia, joita toimenpiteet tuottavat. Koska työpaja ja ideoiden kategorisointi jäi kesken, konkreettisenä tuloksena minulla oli käytännössä vain pitkä lista siitä, millaisiin vaikutuksiin ja millaisilla keinoilla kampanjoilla mahdollisesti halutaan pyrkiä. Päätin jättää työpajasta saadut tulokset ikään kuin leijaillemaan ja ottaa ne uudestaan käyttöön viimeisimmässä työpajassa. Näin saatiin ikään kuin jatkojalostettua ensimmäisen työpajan tuloksia muuhunkin, kuin vain toimintaympäristön hahmottamiseen. Jatkan aiheesta luvussa 6.

5 ARVIOINNIN NYKYTILA JA LÄHTÖKOHDAT

Toinen työpaja oli osa Animalian työntekijöille järjestettyä suunnittelupäivää 17.1.2017. Työpaja oli kestoaltaan kaksi tuntia, ja siihen osallistui seitsemän työntekijää. Työpajan ensimmäinen osa oli nykytilan kartoitus, joka suoritettiin kyselylomakkeella. Toisen osan tavoitteena oli arvioinnin lähtökohtien kirkastaminen Edward De Bonon kuusi ajatteluhattua -menetelmää hyödyntäen. Esittelen työpajan kulun niin, että kerron ensin nykytilan kartoituksesta ja sen tuloksista, jonka jälkeen siirryn työpajan toiseen osaan, arvioinnin lähtökohtien kirkastamiseen sekä sen tuloksiin.

5.1 Nykytilan kartoitus

Useat järjestöt ovat saattaneet toimia vuosikymmeniä – Animalia on toiminut 56 vuotta (Animalia, 2017c). Suunnitellessa tulevaa, houkutus katsoa menneeseen ja etsiä sieltä tulevan menestyksen eväitä on suuri. Menneeseen takertumisen sijaan on kuitenkin parempi katsoa nykytilanteeseen. Aina ennen varsinaista kehittämistyöskentelyä kannattaa huolellisesti arvioida järjestön vallitsevaa tilaa. Nykytilakartoituksella

käydään systemaattisesti läpi kehittämistyön osa-alueet. Se koostuu kysymyksistä, joilla pyritään selvittämään, mitä oikeastaan tarvitsee kehittää, ja kuinka tärkeäksi työyhteisö kehittämisen kokee. Nykytilaa kartoittamalla ja analysoimalla voidaan löytää ensimmäiset suuntaviivat kehittämistyölle. (Harju 2004, 28, 32; Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2016.)

Kehittämistyössä kysely sopii hyvin lähtötilanteen selvittämiseen. Tyypillisesti se saatetaan toteuttaa esimerkiksi postitse lähetettävällä tai internetissä täytettävällä kyselylomakkeella. (Ojasalo ym. 2009, 41, 108.) Harkitsinkin aluksi Webropol-kyselyn lähettämistä. Oleellista kyselyn käytölle kuitenkin on, että aiempaa tietoa aihealueesta on riittävästi (Emt., 109). Tähän mennessä olin kerännyt itselleni jo hyvin laajan tietoperustan vaikuttavuuden arvioinnista. Oleellista oli siirtää tämä tieto osallistujille – vaikuttavuuden arvioinnin nykytilan hahmottaminen olisi mielestäni ollut työntekijöille hankalaa, ja kartoituksen tulokset epäluotettavia, jos ymmärrys siitä, mitä vaikuttavuuden arviointi oikeastaan on, ei olisi työntekijöillä yhtenäinen. Koska halusin varmistaa, että tietoperusta vaikuttavuuden arvioinnista on vastaajien hallussa, lomakkeen täyttäminen työpajan aikana oli mielestäni perusteltua. Näin saatiin myös varmistettua aikaa jokaiselle työntekijälle kyselyyn vastaamiseksi. Olin sekä lähettänyt tiivistetyn version tietoperustasta ja työpajan sisällöstä etukäteen sähköpostitse, että valmistellut PowerPoint-esityksen, joka sisälsi vaikuttavuuden arvioinnin pähkinänkuoressa. Erityisesti keskityimme vaikutus- ja vaikuttavuus-termien sekä -arviointien eroavaisuuksiin. Esityksen jälkeen esitettiin vielä muutamia tarkentavia kysymyksiä, jonka jälkeen annoin kyselylomakkeet täytettäväksi.

Kyselyn suunnittelussa on tärkeää, että on tarkasti suunniteltu mitä tietoa halutaan saada. Kysymysten tulee olla helposti vastattavissa, ja kyselyn analysointi on suunniteltava huolella jo ennen kyselyn toteuttamista. Lomakkeeseen tulee sisällyttää kaikki, ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan kehitystyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomake on hyvä aloittaa kysymyksillä, joihin on helppo vastata. On tärkeää miettiä, annetaanko kysymyksille valmiit vaihtoehdot vai riittääkö avoin kysymys. Avoimia kysymyksiä on kuitenkin käytettävä vain, jos siihen on painava syy. Avoimiin kysymyksiin ei välttämättä vastata, mutta toisaalta jos vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi, voi avointen kysymysten käyttö olla hyvinkin perusteltua. (Ojasalo ym. 2009, 115, 117.)

Aloitin kyselyn kysymyksellä ”Kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointi Animalia-assa on *tällä hetkellä...*”, ja väittämiä arvioitiin numeerisesti laatuviikotkoilla vaihtoehtojen 1–5 välillä, esimerkiksi: ”Välttämätöntä 1 2 3 4 5 Turhaa”. Muita laatuviikotkoita olivat riittävää–riittämätöntä, selkeää–epäselvää, monipuolista–yksipuolista, tehokasta–tehotonta sekä luotettavaa–epäluotettavaa. Lisäksi kyselyssä oli neljä avointa kysymystä: (1) Animalia kuvailee olevansa *vaikuttava kampanjaorganisaatio*. Perustele, miksi? (2) Kuvaile lyhyesti, mitä *sinun mielestäsi* vaikuttavuuden arviointi merkitsee Animalialle. (3) Kuvaile lyhyesti, miten vaikuttavuuden arviointi on näkynyt Animalian (kampanja)toiminnassa tähän mennessä. (4) Luettele, mitä keinoja/mittareita Animalialla on/on ollut vaikuttavuuden arviointiin?

Avointen kysymysten käyttö oli tässä tapauksessa mielestäni perusteltua. Pelkillä laatuviikotkoilla tai valmiilla vastausvaihtoehtoilla en olisi antanut työntekijöille mahdollisuutta kuvata tilannetta juuri omasta näkökulmastaan. Kyselylomakkeet täytettiin yhdessä, vastausrivejä oli lomakkeissa kuhunkin kysymykseen muutama, olin itse paikalla selventääkseni kysymyksiä ja vastaajia oli vain seitsemän. Näin ollen oli hyvin todennäköistä saada kaikilta osallistujilta vastaukset kaikkiin kysymyksiin lyhyesti ja ytimekkäästi, eikä avointen kysymysten analysointi olisi liian hankalaa.

Ensimmäinen versio tekemästani kyselylomakkeesta itse asiassa sisälsi ainoastaan kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehtoilla. Ennen kyselyn toteuttamista lomake on kuitenkin hyvä testata, tai vähintään tarkistuttaa työn ohjaajalla tai muulla alaa tuntevalla henkilöllä (Ojasalo ym. 2009, 118). Tarkastutinkin sen opinnäytetyöni ohjaajalla, sain hyviä neuvoja ja muutin käytännössä samat kysymykset kokonaan uuteen muotoon. Lomakkeesta tuli mielestäni toimiva. Vaihtoehtoisesti nykytilan kartoituksen olisi voinut toteuttaa haastattelemalla. Koin kuitenkin kyselylomakkeen olevan parempi vaihtoehto, sillä näin sain kaikilta osallistujilta vastaukset aika- ja kustannus- tehokkaasti.

5.2 Kartoituksen tulokset

Jokainen kyselyyn osallistuneista seitsemästä henkilöstä olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Kyselylomakkeella kerättiin aineistoa sekä laadullisin, että määrällisin keinoin. Tulokset ovat kuitenkin yhtä kaikki laadullisia. Karkeimmillaan erottelu näiden kahden välillä tarkoittaa siis numeerista ja ei-numeerista aineistoa ja analyysia. Aineistoa on kuitenkin mahdollista kerätä ja analysoida samaa työtä varten niin laadullisin kuin määrällisinkin menetelmin riippumatta siitä, onko tarkoituksena tuottaa sekä laadullisia että määrällisiä tuloksia vai jompaakumpaa. (Eskola & Suoranta 1998, 13.)

Lomakkeen ensimmäisenä kysymyksenä oli laatuviastakohtien arviointi numeroilla 1–5. Määrällisen aineiston analysoimiseksi voidaan käyttää esimerkiksi keskilukuja, kuten moodi, mediaani ja keskiarvo (Ojasalo ym. 2009, 119). Kaikkiin laatuviastakohtiin oli vastattu yleensä vain kahta, ja korkeintaan kolmea eri, vierekkäistä numeroa. Yksittäisten, muista poikkeavien vastausten analysointiin ei siis ollut tarvetta. Mielestäni nykytilan hahmottamiseksi oli oleellisinta analysoida tuloksia vastattujen numeroiden keskiarvon (ka) ja eniten vastattujen numeroiden perusteella (mo): Kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin Animaliaassa koettiin olevan välttämätöntä ($ka=1,3$, $mo=1$), jokseenkin riittämätöntä ($ka=4$, $mo=4$), hiukan enemmän epäselvää, kuin selvää ($ka=3,3$, $mo=3$), jokseenkin yksipuolista ($ka=3,6$, $mo=4$), jokseenkin tehotonta ($ka=3,7$, $mo=4$) ja hiukan enemmän epäluotettavaa kuin luotettavaa ($ka=3,3$, $mo=3$ ja 4).

Huomion arvoista kyselylomakkeen onnistumisesta olivat mielestäni vastaukset laatuviastakohtiin epäselvää–selvää ja epäluotettavaa–luotettavaa. Näihin kohtiin vastattiin eniten asteikon keskimmäisiä lukuja. Tämä saattaa kertoa siitä, ettei kohtaan oikein osattu vastata – että kysymyksen asettelu oli huono. Toisaalta, koska vaikuttavuuden arviointia ei Animaliaassa ole vielä systemaattisesti tehty, voi luonnollisesti olla vaikeaa vastata yksiselitteisesti kysymykseen siitä, onko arviointi luotettavaa, epäluotettavaa, selvää tai epäselvää.

Avointen kysymysten analysointiin käytin teemoittelua, joka usein on ensimmäinen lähestymistapa laadullisen aineiston analysointiin. Aineistosta nostetaan esiin tutki-

musongelmaa valaisevia teemoja. Tällä tavoin voidaan selvittää ja vertailla tiettyjen aiheiden esiintymistä aineistossa. Näin voidaan poimia ja esittää kokoelmana aineistosta sen sisältämät keskeiset asiat. Teemoittelu ei välttämättä mahdollista syvälle menevää analyysia tai osoita kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 174.) Kuten aiemmin mainittua, oli kyselyyn vastaajia vain seitsemän, ja koska vastaukset eivät olleet kovin pitkiä, oli teemoittelu kuitenkin mielestäni paras lähestymistapa aineistoanalyysiin. Käyn seuraavaksi tulokset läpi kysymys kerrallaan.

(1) *Animalia kuvailee olevansa vaikuttava kampanjaorganisaatio. Perustelee, miksi?* Vastaukset jakautuivat selkeästi kahteen teemaan, ikään kuin jakaen käsitteen *vaikuttava kampanjaorganisaatio* kahteen osaan: toimintatapoihin – Animalian toiminta rakentuu kampanjoiden ympärille, ja kampanjoilla on selkeät tavoitteet vaikuttaa johonkin tiettyyn asiaan – sekä yhteiskunnalliseen asemaan – Animalian työllä koetaan olevan suuri yhteiskunnallinen merkitys. Animaliaa kuullaan asiantuntijana ajankohdaisissa eläinoikeuskysymyksissä ja Animalia saa nostettua asioita julkiseen keskusteluun. Animalialla on asema niin poliittisella, kuin myös kansainvälisellä kentällä sekä näkyvä asema mediassa. Toisaalta:

”Jos Animalia poistettaisiin maailmasta, historiassa olisi kohdallamme vain aukko, uskon että vaikutuksen huomaisi yhteiskunnassa.”

(2) *Kuvaile lyhyesti, mitä sinun mielestäsi vaikuttavuuden arviointi merkitsee Animalialle.* Esille nousi selkeästi kolme teemaa, joista ensimmäinen oli toiminnan merkityksen osoittaminen tukijoille ja rahoittajille – mahdollisuus kertoa toiminnasta luotettavasti ulospäin, ja näin osoittaa luotettavuutta siitä, että rahat käytetään tehokkaasti ja näin ollen myös sitouttaa ihmisiä. Toisena teemana erottui tavoitteiden konkreettinen saavuttaminen – eläinten oikeuksien toteutuminen ja siten oikeudenmukaisempi yhteiskunta. Kolmantena, ehkä näkyvimpänä esille nousseena teemana oli toiminnan kokonaisvaltainen tehostaminen – töiden parempi priorisoiminen sekä tehokkaampi toteutus ja suunnittelu, jolla välttää turhaa työtä. Sen johdosta myös työntekijöiden motivaation kasvaminen, tuloksista iloitseminen ja oman työn arvostuksen lisääntyminen. Tulevaisuuden kannalta vaikuttavuuden arviointiin soveltuvan työkalun todettiin olevan tarpeellinen.

(3) *Kuvaile lyhyesti, miten vaikuttavuuden arviointi on näkynyt Animalian (kampanja)toiminnassa tähän mennessä.* Usean maininnan sai kampanjasuunnittelu- ja raportointi. Tämän kuitenkin todettiin olevan riittämätöntä varsinaisesti vaikuttavuuden arviointiin. Kampanjoita suunniteltaessa mietitään, miten jokin edellinen kampanja on sujunut ja suunnitellaan seuraavaa kampanjaa näiden tietojen pohjalta. On paljon hiljaista tietoa ja seuranta esimerkiksi ihmisten sitouttamisesta sosiaalisessa mediassa sekä lahjoitusten ja jäsenmäärän kasvusta. On myös halu perehtyä aiheeseen ja tästä mainitaan strategiassa.

”Kampanjasuunnittelussa alussa mietitään toki tarkkaan millaisia vaikutuksia halutaan ja miten niihin päästään. Myös lopussa vaikuttavuutta mietitään ja käydään läpi, mutta työkalujen puutteessa ehkä ei aina saada kaikkea irti?”

(4) *Luettele, mitä keinoja/mittareita Animalialla on/on ollut vaikuttavuuden arviointiin?*

Vastaukset jakautuivat selkeästi neljään teemaan – Animalian sisäiset toimenpiteet, kuten kampanjaraportoinnit, vuosikello, toimintasuunnitelmat ja -kertomukset, toimisto- ja kampanjapalaverit, kehityskeskustelut sekä palaute- ja jäsenkyselyt – määrälliset mittarit, kuten jäsenten ja lahjoitusten määrä sekä myyntitulot, medianäkyvyys, nettisivujen käyntimäärät, sosiaalisen median jaot sekä keskustelun määrä – poliittiset keinot, kuten lainsäädännönmuutokset ja niiden seuraaminen, puolueohjelmien seuraaminen, kansanedustajien äänestyskäyttäytyminen, lobbauksen teho sekä asioiden nouseminen keskusteluun eduskunnassa ja eläinkysymysten näkyminen vaaleissa – sekä yhteiskunnassa tapahtuvat asiat ja ilmiöt, kuten tutkimukset ja kuluttajagallupit, Animalian profiloituminen keskustelijana, eläinaiheiden nousu tapahtumien aiheiksi, kutsujen saaminen puhujaksi entistä useammin erilaisiin tapahtumiin, sekä historia verrattuna nykypäivään; mikä on muuttunut Suomessa eläinten oikeuksien ja -suojelun alueella.

Nykytila voitaisiin tiivistää seuraavasti: Animalialla on tärkeä, yhteiskunnallinen asema. Vaikuttavuuden arvioinnin merkitys tiedostetaan, sille on tarvetta ja se koetaan välttämättömäksi. Vaikuttavuuden arvioinnille on jo olemassa paikkoja, keinoja ja mittareita. Järjestelmällinen työkalu arviointiin kuitenkin puuttuu.

5.3 Arvioinnin lähtökohtien kirkastaminen

Arvioinnin lähtökohtana on viisi peruskysymystä: Milloin arviointia tehdään, missä arviointia tehdään ja miten arviointia kannattaa kohdistaa, kenelle arviointia tehdään, mitä täsmälleen ollaan arvioimassa ja mitä ovat kaikki ne motiivit, mitä arviointiin voi liittyä. (Virtanen 2007, 22–24.) Valitsin arvioinnin lähtökohtien kirkastamiseen neljä teemaa sekä apukysymyksiä: (1) Motiivit – Minkä vuoksi Animalian tulee arvioida kampanjatoiminnan vaikuttavuutta? Kenen vuoksi kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arviointia Animaliaassa tulisi tehdä? Mitä täsmälleen ottaen halutaan arvioida? (2) Mitä ja miten – Millä tavalla Animalian tulee kehittyä kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa? Riittääkö välittömien vaikutusten arviointi? Onko saatava helppokäyttöinen/tehokas työväline? Onko vaikuttavuuden arviointi sidottava kiinteäksi osaksi kampanjatoimintaa? Millaisia asioita, mittareita ja toimintatapoja kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa voitaisiin käyttää? Keneen/mihin arviointi tulisi kohdistaa? Millä tavalla kyseisiä kohteita voitaisiin arvioida? (3) Resurssit ja käytäntö – Kenen tulisi osata arvioida Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuutta? Millaisia resursseja Animalia tarvitsee arviointiin? (työtunteja, rahoitusta, vapaaehtoisia, ulkopuolisen arvioijan, uusia menetelmiä ja osaamista jne.) Milloin arviointia tulee tapahtua ja missä? Miten arviointitietoa hyödynnetään? (4) Riskit – Millaisia ongelmia/riskejä tulee ottaa huomioon?

Avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmanratkaisun edellytys, ja sitä voidaan ylläpitää erilaisin menetelmin (Ojasalo ym. 2009, 143). Arvioinnin lähtökohtien kirkastamiseksi päätin käyttää Edward De Bonon kuusi ajatteluhattua -menetelmää. Menetelmä on sekoitus ideointia ja analysointia. Tavoitteena on katsoa käsiteltävää aihetta useista eri näkökulmista. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä, yleensä kuvitteellisilla hatuilla, joita vaihdetaan tarpeen mukaan. Joko ryhmän jäsenet voivat omaksua vuorotellen kunkin näkökulman, tai vaihtoehtoisesti koko ryhmä yhdessä sovittaa eriväriset hatut päähänsä. (Emt., 149.)

Työpajan toisen osion tehtävänä oli vastata edellä mainittuihin teemoihin ja apukysymyksiin mahdollisimman laajasti, paperia säästelemättä. Annoin osallistujille suhteellisen vapaat kädet toteutuksen suhteen. Välineinä oli fläppipaperia ja tusseja, ja ohjeistuksena, että vastauksia voidaan kirjoittaa vapaasti otsikoiden alle, tai voidaan

esimerkiksi piirtää kuvioita tai ajatuskarttoja. Ideoita voitaisiin myös lisäillä, poistaa ja muokata työpajan edetessä.

Tehtävässä oli seitsemän kierrosta. Ensimmäisellä kierroksella pyrittiin vain vastamaan annettuihin teemoihin mitään tiettyä roolia tai ajattelumallia valitsematta. Tämän jälkeen kukin kierros oli yksi De Bonon hatuista – ikään kuin pukemalla tietynvärisen ajatteluhatun päähänsä osallistujat omaksuvat kyseisen ajattelumallin ja unohtavat muunlaiset ajatukset kokonaan. Ajatteluhattuja on kuusi ja työpajassa ne etenevät seuraavassa järjestyksessä: (1) Vihreä hattu – luovuus sekä uudet ideat ja mahdollisuudet. Osallistujan on tietoisesti etsittävä uusia ideoita, vaihtoehtoja ja näkökulmia. Mietitään, mikä ideoissa on mielenkiintoista tai erilaista, tai mihin ideat johtavat. Pyritään keksimään, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. (2) Punainen hattu – tunteet ja arvot. Osallistuja saa vapaasti kertoa tunteensa, ajatuksensa, epäilynsä, vaikutelmansa ja mielialansa. Tunteita ei tarvitse selittää tai perustella, eikä niiden tarvitse olla loogisia tai johdonmukaisia. (3) Valkoinen hattu – faktat ja luvut. Osallistujan tulee kertoa faktat ja luvut neutraalilla ja objektiivisellä tavalla. Omien mielipiteiden kertominen ei kuulu valkoisen hatun ajatteluun. (4) Musta hattu – loogiset ja negatiiviset puolet. Osallistuja saa kritisoida ja kyseenalaistaa vapaasti. Pyritään osoittamaan ongelmakohdat, riskit, ristiriitaisuudet ja virheet. (5) Keltainen hattu – hyödyt ja hyvät puolet. Osallistujan tulee katsoa asioita myönteisesti, pyrkiä etsimään etuja ja keskittymään asioiden positiiviseen puoleen. Optimismille tulee yrittää löytää mahdollisimman paljon perusteluja, mutta myönteisiä mahdollisuuksia pyritään osoittamaan, vaikkei niitä osattaisikaan täysin perustella. (6) Sininen hattu – ajatusprosessin organisointi ja kontrollointi. Osallistuja suuntaa huomion siihen, mitä pitää ajatella. Annetaan muotoa keskustelun kaaokselle ja tehdään yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. (Laakso 2017.)

Esitin ohjeistuksen osallistujille aluksi ilmeisesti hiukan epäselvästi, mutta lyhyen kertauksen jälkeen päästiin hyvin vauhtiin. Yksi osallistujista toimi kirjurina. Ensimmäisellä kierroksella teemat jaettiin fläppipaperille sarakkeiksi, ja ajatuksia kirjoitettiin teemojen alle. Ensimmäisellä hattukierroksella otettiin käyttöön uusi fläppipaperi. Sen keskelle piirrettiin hattu, ja kullakin kierroksella ajatukset kirjoitettiin kunkin hatun värisellä tussilla ajatuskartaksi hatun ympärille. Tehtävän toteutus oli mielestäni oivaltava ja erittäin selkeä, mikä helpotti huomattavasti tulosten analysointia myöhemmin. Osa

työntekijöistä osallistui tehtävään hiukan aktiivisemmin kuin toiset, mutta niinhän ryhmissä yleensä toimitaankin. Animalian työntekijät olivat minulle entuudestaan tuttuja, joten otaksuinkin tiimityöskentelyn toimivan näin.

Olin suunnitellut jokaisen kierroksen kestävän noin 8 minuuttia. Tehtävän edetessä kuitenkin oivalsin, että kierrosten on parempi edetä omalla painollaan, aikaa silmällä pitäen. Jotkut ajattelumallit tuottivat paljon enemmän pohdintaa kuin toiset. Kierrokset oli myös tarkoituksellisesti suunniteltu sellaiseen järjestykseen, että edellinen aihe ikään kuin johti seuraavaan. Oli helppo löytää kohdat, joissa katkaista keskustelu ja siirtyä seuraavalle kierrokselle.

Ajanhallinta ja työpaja kokonaisuudessaan onnistuivat mielestäni mainiosti. Sain hyvää palautetta jo paikan päällä, ja työpajan lopuksi kukin osallistuja täytti palautekyselyn, jossa sai vapaaehtoisesti arvioida työpajan onnistumista. Vaikka palautteen mukaan teoriassa koettiin käsiteltävien aiheiden olevan aika perusjuttuja, arvioitiin aihe, syntynyt keskustelu ja työpaja kokonaisuudessaan tärkeäksi. Työpajan ohjaus koettiin selkeäksi ja jouhevaksi. Työpajan oli tarkoitus olla osallistava, ja oma roolini pysyä sivusta seuraajana. Myös tämä onnistui hyvin. Saatoin vain silloin tällöin ohjata keskustelun suuntaa ja ilmoitin kierroksien vaihtumisesta, mutta muuten ryhmä toimi hyvin itsenäisesti ja aktiivisesti. Myös kuusi ajatteluhattua menetelmänä sai paljon kiitosta. Erityisen hyväksi menetelmä koettiin, koska ajattelumallit käytiin kierroksittain läpi. Tämä oli myös omasta mielestäni oikea ratkaisu. Kun kaikki pukeutuivat samaan ajatteluhattuun samanaikaisesti, ajatukset tukivat toisiaan ja synnyttivät uusia ajatuksia. Uskallettiin myös sanoa sellaisia asioita, mitä ei välttämättä olisi sanottu, jos menetelmää olisi käytetty perinteisellä tavalla, jossa osallistujat pukeutuvat kullakin kierroksella eri hattuihin ja mukautuvat silloin eri ajattelumalleihin.

5.4 Arvioinnin lähtökohtien tulokset

Koska jo kysymysten asettelu oli teemoiteltu, oli luonnollista käyttää myös aineistoanalyysin lähestymistapana teemoittelua (ks. Luku 5.2). Edward De Bonon kuusi ajatteluhattua -menetelmällä syntyi paljon ideoita ja analysointia vaikuttavuuden arvi-

oinnin ympärille. Työpajan tuotoksena oli kaksi erilaista ajatuskarttaa. Jaottelin ideat ja ajatukset samojen neljän pääteeman alle, kuin missä kysymykset oli esitetty. Tämän lisäksi teemojen alta löytyi ikään kuin alateemoja, joiden mukaan koostin tulokset. On huomattava, että jotkut ideat ja ajatukset ovat pitkälti samoja, joita ilmeni jo nykytila-analyysissä, ja tulokset ikään kuin keskustelevat ymmärrettävästi keskenään.

Motiivit – miksi arvioidaan? Suurimpina motiiveina vaikuttavuuden arvioinnille nähtiin resurssien säästäminen, toiminnan systemaattisuus sekä kehityskohteiden löytäminen. Myös oman ymmärryksen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Aikaa säästetään, kun ei tarvitse miettiä joka kerta uudelleen. Uskalletaan mennä *flow*-tilaan, ja uskotaan siihen mitä tehdään. Tärkeäksi motiiviksi nähtiin kommunikointi sekä sisäisesti, että tulosten osoittaminen ulospäin – viestiminen erityisesti tukijoille sekä yhteistyökumppaneille. Kun osoitetaan, että pystytään tekemään hyvää ja saadaan tukijat vakuuttuneeksi, saadaan aikaiseksi hyvän kierre. Tämä motivoisi myös vapaaehtoisia. Olenaisena seikkana nähtiin myös vastapuolen – eläinoikeusajattelun vastustajien – voittaminen sekä muista samankaltaisista työtä tekevistä tahoista, omat erityispiirteet omaavana organisaationa positiivisesti erottautuminen.

Mitä ja miten arvioidaan? Työpajassa tultiin siihen tulokseen, että välittömien vaikutusten seuranta ei riitä, vaan vaikuttavuuden arviointi on saatava kiinteäksi osaksi kampanjatoimintaa. Riittävää systemaattista mittaristoa ei ole vielä käytössä. Animalialla on kuitenkin omia lukuja ja seurattavaa tutkimusta, josta saadaan numeerista dataa hyödynnettäväksi. Näiden lisäksi tietoa saadaan vapaaehtoisilta, tukijoilta sekä lainsäätäjiltä. On myös seurattava käsitteellisiä muutoksia – miten eläinoikeuksien tai esimerkiksi veganismin käsitteet ovat muuttuneet. Näiden lisäksi lobbauksen tehoa halutaan arvioida. Muita mainittuja arviointimenetelmiä olivat vuosittaiset kyselyt niin tukijoille, kuin myös Animalialle sisäisesti.

Resurssit ja käytäntö. Vaikuttavuuden arviointia kokonaisuutena tulevat suunnittelemaan kampanjavastaava ja toiminnanjohtaja. Mukaan suunnitteluun sekä itse arviointiin halutaan kuitenkin ottaa myös Animalian hallitus sekä kampanja- ja visiotyöryhmät. Jotta voidaan vähentää arvioinnin värittynäisyyttä, olisi joissain tilanteissa hyvä olla mukana myös ulkopuolinen arvioitsija. Tarvittavia resursseja ovat työtunnit

arviointiin, rahoitusta tutkimuksen toteuttamiseen ja työkalu vaikuttavuuden arviointiin sekä sitoutuminen sen käyttöön. Arviointia tulee tehdä säännöllisesti – ennen kampanjaa, kampanjan aikana sekä sen jälkeen. Vaikuttavuuden arvioinnin paikoiksi nähtiin kampanjasuunnitelmat ja -raportointi, toimintasuunnitelma sekä Animalian suunnittelupäivät. Arviointi voisi myös olla kiinteä osa suunnittelupäiviä. Näin mahdollistetaan arvioinnille luovaa aikaa. On myös tärkeää, että arviointia tehdään yhdessä, jottei se huomattavasti lisää vain yksittäisten henkilöiden työtaakkaa. Kullekin kampanjoiden työntekijälle voitaisiin asettaa omat seurattavat mittarit. Arvioinnin ei pidä jäädä vain Animalian sisäiseksi, vaan toiminnasta ja sen suunnittelusta täytyy viestittää kohderyhmille. Kysymykseksi nousi arvioinnin laajentaminen myös muuhun, kuin kampanjatoimintaan.

Riskit. Päällimmäiseksi ongelmaksi nousi, ettei työkaluja ole vielä normalisoitu käyttöön. Kampanjatoiminta on siiloutunutta, eikä arviointiin ole riittävää vastuunjakoja tai nimettyjä arviointihenkilöitä. Myös väsymys ja työn hektinen luonne ovat esteitä arvioinnille. Usein työssä vallitsee riittämättömyyden tunne, ja totuus – mitä jos on tehnyt kaiken väärin – pelottaa. Tällaisten asioiden suunnittelusta usein innostutaan, mutta tuntuu siltä, että asia saatetaan pian unohtaa. Myös liika tutkiminen tappaa luovuuden – halutaan jättää tilaa spontaaniudelle. Myös arvioinnin asiasisällöt nousivat keskeisiksi – onko arviointi varmasti luotettavaa? Jotkut toiminnot, esimerkiksi ulkomainonta saattaa toimia erittäin hyvin jollain aiheella, muttei välttämättä lainkaan toisella.

Lähtökohtaisesti Animalia siis tarvitsee systemaattisen työkalun vaikuttavuuden arviointiin erottuakseen joukosta, säästääkseen resurssejaan ja kehittyäkseen omassa toiminnassaan. Työkalu on sidottava kiinteäksi osaksi kampanjatoimintaa. Tehtäväni tässä vaiheessa oli siis alkaa kehittämään ehdotusta vaikuttavuuden arvioinnin työkaluksi arvioinnin nykytila, lähtökohdat sekä riskit huomioon ottaen. Näkemykseni oli, että kampanjasuunnitelman, -arvioinnin ja -raportoinnin tulisi jatkossa olla yksi yhteinen kokonaisuus. Kampanjan suunnitteluvaiheessa kullekin työntekijälle tulisi asettaa osa-alueet, joiden arvioinnista he ovat vastuussa. Vastuualueet käytäisiin läpi säännöllisesti prosessiarvioinnin kautta. Kun työkalu otetaan onnistuneesti käyttöön, sen käyttöä jatketaan ja jatkuvasti kehitetään, tullaan myös ongelmakohdat ja pelot olettavasti voittamaan.

6 TYÖKALUN LAATIMINEN – IDEOISTA KÄYTÄNTÖÖN

Viimeisin työpaja oli pisin, kestoltaan neljä tuntia. Työpajaan osallistuivat Animalian toiminnanjohtaja, kampanjavastaava ja vapaaehtoiskoordinaattori. Lisäksi olisin halunnut mukaan markkinointiviestinnän suunnittelijan, mutta opintovapaansa vuoksi hän ei päässyt osallistumaan. Työpajan tavoitteena oli siirtää aiemmin hankittu tieto ja ideat käytäntöön. Olin jälleen hankkinut lisää tietoperustaa vaikuttavuuden arvioinnista, ja työpaja etenikin aluksi hyvin teoriapainotteisesti.

Teoriaosuus ei ehkä olisi ollut välttämätön, mutta mielestäni kuitenkin perusteltu: Uskoin, että lopullinen opinnäytetyöni tulee olemaan suhteellisen pitkä. Vaikka työ on toki kirjoitettu tilaajaa varten, tietoperustan ja tulosten lisäksi se tulee sisältämään yksityiskohtaisen kuvauksen siitä, mitä on tehty ja millä tavalla. Mielestäni siksi on hyvä, että opinnäytetyöni edetessä olen myös opettanut itse opiskelmani asiat muille. Näin tietous vaikuttavuuden arvioinnista on kasvanut pikkuhiljaa. Uskon, että tieto on helpompi sisäistää pienissä paloissa kerrallaan, käytännön opetuksen kautta. Näin ollen se on myös helpompi siirtää eteenpäin muille työntekijöille. Opinnäytetyöni valmistuttua ei ole tarve sisäistää kaikkea tietoa kerralla, vaan oleellisinta on opinnäytetyön tuotos ja ehdotukset sen käyttöön.

Yhteiskehittävän otteen mukaisesti työpajapäivän tavoitteena oli saada yhteinen näkemys siitä, millaisella työkalulla Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuutta tullaan jatkossa arvioimaan. Lisäksi työpajan tavoitteena oli jatkaa siitä, mihin ensimmäisessä työpajassa Animalian syyspäivillä jäätiin. Eräänlaista aivoriihimenetelmän (ks. Luku 4.1) variaatiota hyödyntäen käytiin kampanjatoiminnan mahdollisia toimenpiteitä ja vaikuttavuustavoitteita läpi. Tämän tarkoituksena oli selventää sitä, miten työkalua tultaisiin käyttämään, ja miten sitä voitaisiin hyödyntää niin kampanjoiden suunnitteluun ja arviointiin, kuin myös arviointien sekä toiminnan kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen paremmin.

Olin valmistellut työpajaa varten PowerPoint-esityksen, ja työpaja aloitettiin käymällä läpi edellisen kerran tulokset. Nykytila-analyysi sekä arvioinnin lähtökohdat olivat mielestäni hyvä tapa aloittaa työpaja, ja ne havainnollistivat hyvin sitä, mihin on tar-

koitus olla ryhtymässä. Ne myös pohjustivat hyvin sitä seuraavaa teoriaosuutta. Edellisen työpajan tulokset esittelemällä pystyin perustelemaan valintani siitä, millä tavalla olen soveltanut teoriaa työkalun suunnitteluun, Animalian näkökulman vahvasti huomioon ottaen. Teoriaosuus alkoi lyhyellä kertauksella vaikuttavuuden arvioinnin periaatteista, sekä vaikutus-, prosessi- ja vaikuttavuusarvioinnin eroista ja yhtäläisyyksistä. Sen jälkeen oli aika tutustua tarkemmin siihen, kuinka vaikuttavuuden arviointi yleensä etenee, miten se voitaisiin istuttaa Animalian kampanjatoimintaan, mitä ohjelmateorialla tarkoitetaan ja kuinka sellainen laaditaan. Koska työpaja perustui hyvin pitkälti teoriaan, käyn myös työpajan kulun läpi hyvin teoriapainotteisesti.

6.1 Vaikuttavuuden arvioinnin vaiheet

Dahler-Larsenin (2005, 24) mukaan vaikuttavuuden arviointi sisältää seitsemän vaihetta: (1) Arviointikysymysten esittäminen, (2) ohjelmateorian lähteiden löytäminen, (3) ohjelmateorian laatiminen, (4) ohjelmateorian selventäminen arviointia varten, (5) arviointimenetelmien valitseminen, (6) tietojen kerääminen sekä (7) analyysi ja johtopäätökset. Todellisuudessa nämä seitsemän vaihetta ovat koko ajan tiivisti yhteydessä toisiinsa, ja yhdessä vaiheessa tehdyt johtopäätökset vaikuttavat seuraaviin päätöksiin.

Ensimmäisenä siis rajataan arviointikohde. Yleensä arviointikohteelle esitetään kysymys, joka koskee sitä, missä määrin, millaisella tavalla ja millaisin edellytyksin tietynlainen interventio on mahdollisesti vaikuttanut. Jos interventiossa on useita osatekijöitä, arviointikysymys on yleensä jaettu osiin niin, että intervention jokaisesta yksittäisestä osatekijästä esitetään kysymys. (Dahler-Larsen 2005, 24–25.) Animalian kampanjatoimintaa arvioidessa mielestäni selkeintä oli ajatella niin, että yksi interventio on yksi kampanja. Toisin sanoen arviointikysymys voisi olla missä määrin, millaisella tavalla ja millaisin edellytyksin Animalian kampanjat vaikuttavat? Koska vaikuttavuutta arvioidaan kampanjaan sisältyvien prosessien kautta, täytyy esittää kysymys myös jokaisesta kampanjaan sisältyvästä toimenpiteestä erikseen: millä tavalla ja millaisin edellytyksin juuri tämä toimenpide on vaikuttanut?

Ohjelmateoria ohjaa vaikuttavuuden arviointia. Siksi ohjelmateoria on luotava heti, kun arviointikysymys on esitetty. Ohjelmateoriassa voidaan käyttää lähteinä esimerkiksi ammatillista teoriaa, arviointeja, tutkimuksia ja raportteja, alan ammattilaisten kokemuksia päivittäisistä käytännöistä, havaintoja intervention edetessä sekä työpaikkoja, joissa ohjelmateoriaa kehitellään vuoropuhelun, tehtävien ja erilaisten luovien tekniikoiden avulla. Usein yksi yksittäinen lähde ei voi tuottaa täydellistä ohjelmateoriaa. Silloin arvioijan täytyy tehdä itse vaivalloinen työ ja rekonstruoida, eli uudelleen muotoilla ohjelmateoria. Rekonstruointi kuitenkin edellyttää, että interventiolla on jo ohjelmateoria, joka arvioijan vain on luotava uudelleen. Näin ei aina kuitenkaan ole. (Dahler-Larsen, 25–26, 28–29.)

Koska kyseessä oli ensimmäisen ohjelmateorian laatiminen Animalian kampanjatoimintaan, ei ohjelmateorian rekonstruointi ollut mahdollista. Tavoitteenahan ei edes ollut laatia itse ohjelmateoriaa, vaan pikemminkin luoda pohja, jota käyttää aina jatkossakin, ja jota rekonstruoida aina uuden kampanjan alkaessa. Ohjelmateoriapohjan lähteenä oli kaikki se tietoperusta, mitä olen opinnäytetyötäni varten koonnut, omat havaintoni opinnäytetyön edetessä, Animalian kampanjasuunnittelu- ja -raportointipohjat sekä Animalian strategia. Pääasiallisena lähteenä oli kuitenkin nykytila-analyysi sekä osallistavien menetelmin toteutetut työpajat.

Ohjelmateoria on tapana laatia yhteisten keskustelujen pohjalta. Keskusteluihin voidaan osallistaa organisaation omaa henkilöstöä ja tärkeimpiä sidosryhmiä. (Rajahonka 2013, 19, 22.) Usein ohjelmateorian laatimiseen otetaan mukaan myös ulkopuolinen arvioija, joka toimii konsulttina ja fasilitoijana. Fasilitoijana hän pohjustaa ryhmälle keskusteluteemat ja johdattaa osallistujia tuomaan esille omat kokemuksensa, ajatuksensa ja asiantuntemuksensa, ja tulosten pohjalta hän alkaa rakentamaan yhteistä käsitystä aiheeseen. Konsulttoijana hän neuvoo, ja esittää erilaisia vaihtoehtoja keskusteluun, varoen kuitenkaan tyrkyttämästä omia arvojaan osallisille. Yksi ohjelmateorian laatimisen lähestymistavoista on työryhmämalli. Työryhmämallissa ovat mukana ne henkilöt, jotka tiiviimmin ovat mukana ohjelman toteutuksessa. (Borg 2008, 24.) Tässä vaiheessa käytössä oli juurikin työryhmämalli, ja omana roolinani oli ennen kaikkea toimia fasilitoijana.

Ohjelmateorian laatimisen jälkeen sitä tulee vielä selventää arviointia varten. Laadittua ohjelmateoriaa voidaan joissain tapauksissa käyttää suoraan arviointityössä. Toisissa tapauksissa ohjelmateoriasta tulee niin laaja, että arviointia tehtäessä ei suoriuduta aivan koko ohjelmateoriasta. Jotkin ohjelmateoriat käsittelevät yleisemmin sitä, miten tietystä interventiosta seuraa tietyt vaikutukset. Jotkin ohjelmateoriat ilmaistaan konkreettisemmin, ja ne saattavat koskea pelkästään joukkoa edellytyksiä ja syy-seurausyhteyksiä jotka liittyvät johonkin hyvin erityiseen tilanteeseen tietynä aikana ja tietyssä paikassa. Usein paras lähtökohta arvioinnille on hyvin konkreettisesti ilmaistu ohjelmateoria. Kun ohjelmateoria on konkreettinen, on helpompaa päästä alkuun, valita menetelmät ja löytää sopivat tiedot. Toisaalta arviointitiedon siirtäminen yhdestä tilanteesta toiseen edellyttää tiettyä abstraktisuutta. Vastaavasti abstraktisuutta tarvitaan, kun on siirrettävä tietoa konkreettisesta arvioinnista arviointikohteen kanssa samantyyppisten interventioiden yleisempään luokkaan. (Dahler-Larsen 2005, 35.)

Tässä vaiheessa voidaan havaita, että käytännössä opinnäytetyöni sisältää vaikuttavuuden arvioinnin ensimmäisen ja toisen vaiheen, sekä osittain myös kolmannen ja neljännen. Kuten todettua, työpajan tarkoituksena ei vielä ollut laatia ohjelmateoriaa millekään tietylle interventiolle. Tarkoituksena oli luoda ohjelmateoriapohja, jota voidaan jatkossa soveltaa mille tahansa Animalian kampanjalle. Jatkossa, kun ohjelmateoriapohja on laadittu valmiiksi, voidaan käytännössä vain tarkistaa vaiheet 1 ja 2. Tarvitseeko arviointikysymystä määritellä uudelleen, tulisiko etsiä ohjelmateorialle uusia lähteitä tai jollain tavalla muuttaa luotua ohjelmateoriapohjaa? Jos ei, voidaan siirtyä suoraan vaiheeseen 3, ja aloittaa ohjelmateorian laatiminen kulloinkin kyseiselle kampanjalle.

Tässä vaiheessa oli kuitenkin huomioitava myös jo vaihe 4, eli ohjelmateorian selventäminen arviointia varten. Liikkeelle oli lähdettävä siitä, että Animalian kampanjatoiminnalle laadittavan ohjelmateoriapohjan tulisi olla sillä tavalla konkreettinen, että syy-seuraussuhteet pystytään mahdollisimman helpolla tavalla todentamaan. Ohjelmateoriapohjasta tuli myös laatia sillä tavalla abstrakti, että samaa pohjaa (toki koko ajan kehittäen) voitaisiin käyttää aina uudelleen seuraavien kampanjoiden suunnittelussa ja arvioinnissa, ja että arviointeja voitaisiin helposti vertailla keskenään. Olenaisista oli myös, että ohjelmateorian laadinnan jälkeen arviointiaineiston keräämiseen

pystytään käyttämään mahdollisimman helppoja – ja arvioinnin lähtökohdat huomiioon ottaen – mahdollisesti jo käytössä olevia menetelmiä.

Virtasen (2007, 39) mukaan arviointitiedon käyttöä pohtinut Patton (2004) on todennut olemassa olevan viisi muuttujaa, jotka ovat kriittisiä, kun puhutaan arvioinnin käyttämisestä ja hyödyntämisestä. Nämä ovat, tärkeysjärjestyksessä: ihmiset, ihmiset, ihmiset, ihmiset ja ihmiset. Kun arviointikohteena on Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuus, saattaa asiaa hiukan hankaloittaa se, että Animalian kampanjoissa hyötyjinä ovat kuitenkin loppujen lopuksi aina eläimet. Emme voi tehdä sen paremmin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakaan kyselytutkimuksia tuotantoeläimille siitä, millä tavalla he kokevat olojensa parantuneen jonkin tietyn kampanjan johdosta. Erityisesti tämä yritettiin ottaa huomioon, kun alettiin muokata ohjelmateoriapohjaa ja miettiä realistisia vaikutustavoitteita – millaisia kampanjatoiminnan vaikutustavoitteiden tulee olla, jotta niitä pystytään luotettavasti mittaamaan, mutta kuitenkin vaikuttamaan loppuhyötyihin, eli eläimiin.

Arvioinnin vaiheet 5, 6 ja 7, eli arviointimenetelmien valitseminen, tietojen kerääminen sekä analysointi ja johtopäätökset kuuluvat toki myös oleellisena osana opinnäytetyöhöni. Kehittämistyön ideana ei kuitenkaan ollut vielä tarkoitus arvioida vaikuttavuutta, vaan sen tavoitteena oli kehittää Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin osaamista ja opastaa vaikuttavuuden arviointiin, rakentamalla arviointia tukeva työkalu. Itse arviointi tulee tehdä vasta tämän jälkeen. Siksi en käy näitä vaiheita tarkemmin läpi nyt, vaan palaan niihin, kun esittelen opinnäytetyöni lopulliset tuotokset ja ehdotukset niiden käyttöön luvussa 7.

6.2 Ohjelmateorian rakentaminen

Dahler-Larsen (2005), Borg (2008), Aalto-Kallio ym. (2009) sekä Rajahonka (2013) esittelevät ja käsittelevät Huey-Tsyh Chenin (2004) ohjelmateoriaa kukin hieman eri tavalla. Ohjelmateoria on jo vakiintunut osaksi arviointeja, mutta sitä ei aina käsitteellä aivan ymmärretä tai osata järjestelmällisesti hyödyntää. Lähes synonyymina ohjelmateorialle käytetään termiä toimintalooginen malli. Ohjelmateorialla ja toiminta-

loogisella mallilla on kuitenkin eroavaisuutensa ja ne ovat toisiaan täydentäviä. (Aalto-Kallio ym. 2009, 17.) Ohjelmateoriaa voidaan kutsua myös muutosteoriaksi (Rajahonka 2013, 19).

Borgin (2008, 22–23) mukaan ohjelmateoria koostuu kahdesta osasta – muutosmallista, joka on oletusketju kausaalisisistä prosesseista, joilla interventiot muuttuvat tuloksiksi, ja toimintamallista, joka sisältää oletukset siitä, millaisella intervention toimeenpanolla ja tuella muutosmallin prosessit voivat toimia. Käytännössä toimintamalli on siis suunnitelma henkilöstön, resurssien, toteutustapojen ja yhteistyökumppaneiden järjestämisestä niin, että kohderyhmä tavoitetaan. Ohjelmateorian mukaisella arvioinnilla voidaan selittää, miten ja miksi ohjelma saavuttaa tietyn tuloksen. Kun arvioinnilla tutkitaan sitä, miten ohjelman rakenne, toimeenpano ja kausaaliset mekanismit todella toimivat käytännössä, saadaan tietoa, joka voi olla todella hyödyllistä ohjelman parantamiseksi.

Dahler-Larsen (2005) sen sijaan esittelee kausaalimallin, joka käytännössä on sama asia, kuin Borgin (2008) muutosmalli, mutta pienemmiksi osiksi pilkkottuna. Koko prosessi kuvataan vuokaavioilla – kuinka ketjun lenkit (panokset-toimenpiteet-tuotokset-vaikutukset-vaikuttavuus) johtavat toiseen. Kun muutosmalliin sisällytetään myös näkyvät perustelut sille, mihin ongelmaan ohjelma vastaa, ja mihin ohjelman vaikutukset perustuvat, on kyseessä toimintalooginen malli. Toimintaloogisen mallin rakentaminen aloitetaan tuottamalla ajankohtaista tietoa ongelmasta, johon halutaan puuttua. Tämän jälkeen täsmennetään kohderyhmä ja sen tarpeet, minkä jälkeen voidaan siirtyä muutosmallin pariin. Ensimmäisenä määritellään vaikutukset, joihin halutaan pyrkiä. Mukana on hyvä olla sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen tavoitteita. (Borg 2008, 24–26.)

Dahler-Larsenin (2005, 13–15) mukaan ohjelmateorian luomiseen sisältyy siis kausaalimallin rakentaminen siitä, miten interventio periaatteessa vaikuttaa. Arviointiin liittyvä tunnettu ongelma on, että voi olla vaikea erotella intervention vaikutukset muiden mahdollisten muuttujien vaikutuksista, jotka olisivat yhtä hyvin voineet tapahtua, vaikkei interventiota olisi koskaan ollut olemassakaan. Muuttujia voivat olla väliin tulevat tekijät, taustalla olevat muuttujat tai ylimääräiset muuttujat. Muuttujien mukanaolo ei kuitenkaan vähennä interventioon liittyvän ohjelmateorian arvoa. Hanka-

lampia ovat niin sanotut *moderaattorit*, jotka säätelevät kausaalisesti toisen kausaalisuhteen vahvuutta tai suuntaa. Moderaattori ei vaikuta muihin muuttujiin, vaan muiden muuttujien välisiin suhteisiin. Moderaattori siis määrää, onko tietty kausaalisuhde olemassa vai ei. Kausaalisuhteesta annetun todistuksen arvo siis nousee ja kaatuu moderaattorin mukana. Sillä on dramaattisia vaikutuksia arviointiin. Jos moderaattorit eivät ole hallinnassa, voivat muuten luotettavat teoriat johtaa omituisiin tuloksiin käytännössä, tai muuten luotettavasta ohjelmateoriasta voi tulla virheellinen, mikäli moderaattori muuttuu.

Asiaa on ehkä helpoin selventää esimerkin kautta: Ajatellaan, että Animalia järjestäisi kampanjan osana kasvisruokakurssin. Tavoitteena olisi osallistujien kasvissyönnin lisääminen, tai kasvissyöjiksi ryhtyminen. Taustalla olevia, väliin tulevia tai ylimääräisiä muuttujia voisivat esimerkiksi olla osallistujan ystävän tai puolison yhtäkkinen päätös ryhtyä kasvissyöjäksi, osallistujien yleinen motivaatio kasvissyönnin tai muiden organisaatioiden kasvissyönnin edistävät toimenpiteet. Kaikki nämä yhtä lailla edistävät myös kasvisruokakurssin tavoitteita, mutta eivät kuitenkaan muuta oletettua kausaalisuhdetta, eikä näin ollen myöskään ohjelmateorian arvoa. Sen sijaan moderaattori voisi esimerkiksi olla, jos kasvisruokakurssin aikana sosiaalisessa mediassa alkaisi leviämään kasvissyönnin vastustava blogikirjoitus. Kirjoitusta jaettaisiin tuhansittain ja se saisi ihmiset – myös kasvisruokakurssilaiset – kyseenalaistamaan tai jopa vastustamaan kasvissyönnin. Moderaattoreita ovat siis sellaiset väliin tulevat tekijät, jotka voisivat kausaalisesti muuttaa oletetun kausaalisuhteen suuntaa. Oleellista on pyrkiä havaitsemaan moderaattorit ajoissa ja päättää, kuinka toimia kausaalisuhteen ylläpitämiseksi.

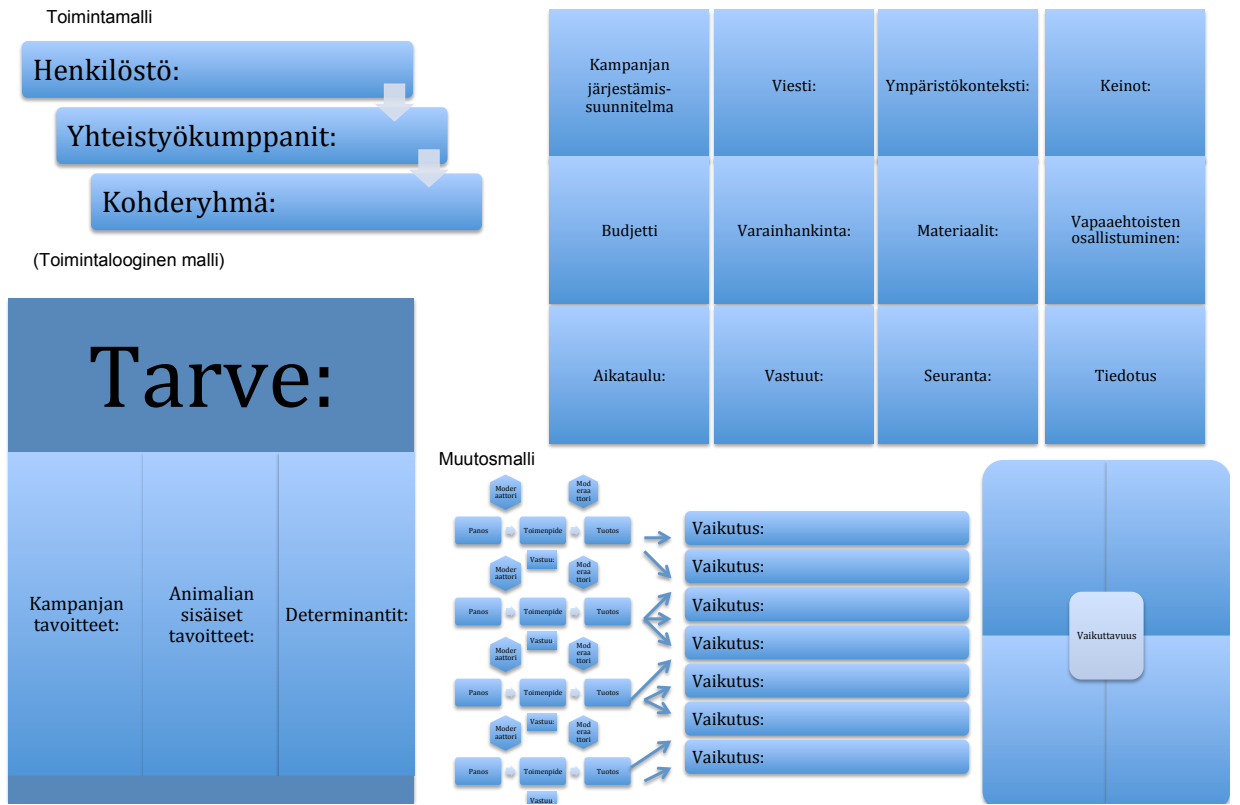
Borg (2008, 26) puolestaan käyttää termiä *determinantti*. Determinantti on sellainen väliin tuleva tekijä, joka voi joko edistää muutoksen toteutumista, tai sellainen syy tai ongelma, jonka vaikutus tulee estää muutoksen toteutumiseksi. Vasta kun determinantit on löydetty kehitetään toimenpiteet, jotka aktivoivat determinantit toimimaan muutosta mahdollistavaan suuntaan.

Käsitteiden selventämistä hankaloittaa hiukan se, että niitä käsitellään yksinään eri lähteissä. Tämän johdosta olen päätenyt tekemään käsitteille oman määrittelyni ja vetämään rajan käsitteiden välille. Moderaattoreita ovat siis sellaiset yllättävät väliin

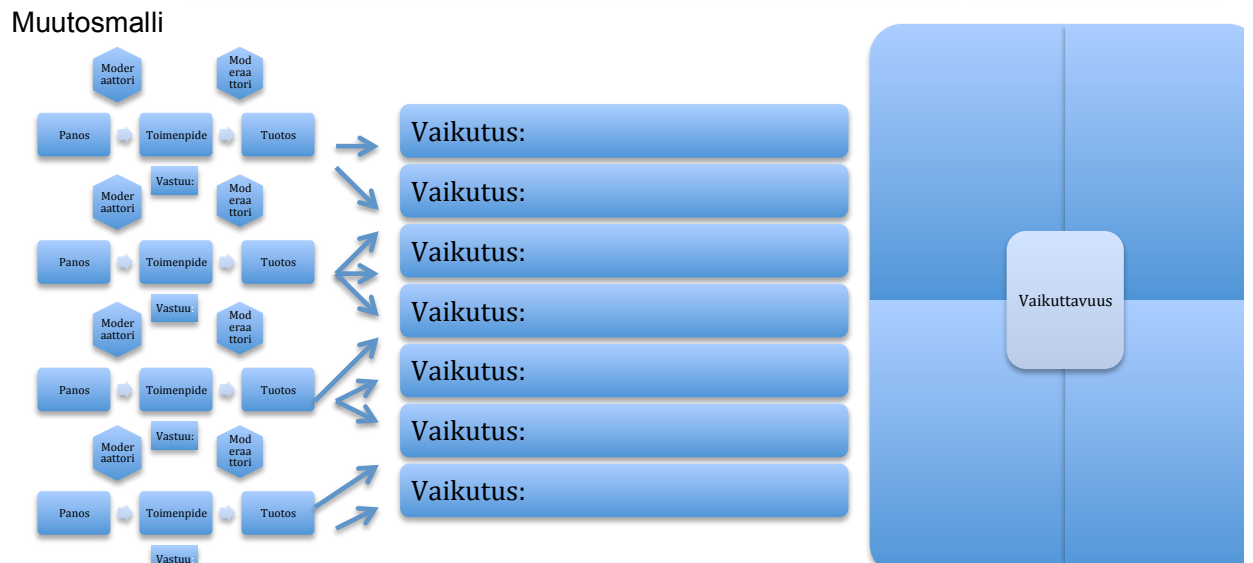
tulevat tekijät (kuten aiemmalla esimerkillä kuvattu), joita tulee havaita ja ottaa haltuun koko ajan intervention edetessä. Determinantit sen sijaan ovat sellaisia asioita, jotka voidaan havaita ja ottaa huomioon jo intervention suunnitteluvaiheessa. Esimerkkinä vaikka Animalian Lainsuojaton-kampanja, jonka tavoitteena on saada tällä hetkellä eduskunnassa käsiteltävään eläinsuojelulakiin kuusi perusparannusta (Animalia 2017g). Determinanttina voisi olla vallitseva poliittinen tilanne – nykyiseen hallitusohjelmaan on kirjattu, ettei teollisuudelle tai maataloustuottajille saa määrätä sellaisia velvoitteita, jotka aiheuttavat lisäkustannuksia tälle hallituskaudelle. Pelkona on, että 20 vuotta vanha laki tulee jo kirjoitushetkellään olemaan vanhentunut, ja se saattaa jopa heikentää kaikkein heikoimmassa asemassa olevien eläinten suojelua. (Eläinpolitiikka 2017.) Kampanja ja sen toimenpiteet tulisi siis suunnitella niin, että determinantit saadaan toimimaan muutosta mahdollistavaan suuntaan – millaisia toimenpiteitä kampanjaan tulee sisällyttää, jotta otetaan mahdollisimman hyvin huomioon nykyisen hallituksen epäeläinmyönteisyys.

Tutkimuskirjallisuutta sekä Animalian nykyistä kampanjasuunnittelupohjaa yhdistelemällä olin siis luonut ensimmäisen version ohjelmateoriapohjasta. Ehdotusta laatiesani oli mietittävä, ovatko kaikki ohjelmateorian osat Animalian tarpeisiin oleellisia, tai puuttuuko lähdekirjallisuudessa esitellyistä ohjelmateorian malleista joitain Animalian kampanjatoiminnan kannalta keskeisiä seikkoja. Tällainen oli esimerkiksi tavoitteiden jaottelu – sen lisäksi, että kampanjoille on tietynlaiset, kulloistakin kampanjaa koskevat yhteiskunnalliset ja muutosta edistävät tavoitteet, on Animalia tähän saakka määritellyt myös sisäisiä tavoitteita (Animalia 2017h). Siksi päädyin jakamaan tavoitteet kahteen osioon: kampanjan tavoitteisiin, sekä Animalian sisäisiin tavoitteisiin – millaisiin muutoksiin pyritään Animalian sisäisessä toiminnassa kampanjan aikana. Päädyin myös jakamaan ohjelmateorian kahteen osaan – toimintalogiseen malliin (sisältäen muutosmallin) sekä toimintamalliin. Toimintamalliin lisäsin useita sellaisia kohtia, mitä lähdekirjallisuudessa ei mainittu, mutta mitkä ovat oleellisia Animalian kampanjasuunnittelussa. Arviointimetodologiahan on aina tapauskohtaista, ja kukin arviointimalli tiettyyn tilanteeseen sopiva ja tekijänsä näköinen (Virtanen 2007, 138).

OHJELMATEORIA KAMPANJALLE X



Kuvio 5. Ohjelmateoria, versio 1.



Kuvio 6. Ohjelmateorian muutosmalli.

Laatimani ohjelmateoriapohjan ensimmäinen versio sisälsi siis kaksi osaa: Toimintamallin – joka sisälsi kampanjan henkilöstön, yhteistyökumppanit ja kohderyhmän, sekä kampanjan järjestämissuunnitelman, jonka sisältöjä olivat kampanjan viesti, ympäristökonteksti, keinot, budjetti, varainhankinta, materiaalit, vapaaehtoisten osallistuminen, aikataulu, vastuut, seuranta ja tiedotus. Toimintalooginen malli sisälsi kampanjan tarpeen, tavoitteet, determinantit sekä muutosmallin. Muutosmalli sisälsi kausaalimallin kampanjan panoksista, toimenpiteistä, tuotoksista (sisältäen myös toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja moderaattorit), vaikutuksista ja vaikuttavuudesta.

Kampanjasuunnittelun tulisi siis alkaa ohjelmateorian laatimisella. Jo tässä vaiheessa mietitään toimenpiteiden vastuuhenkilöt – kuka vastaa minkäkin toiminnon arvioinnista, ja mitä ovat vaikutusmittarit. Tämän jälkeen valmis ohjelmateoria kirjoitetaan perusteellisesti auki (=kampanjasuunnitelma). Sen jälkeen aloitetaan prosessiarviointi. Kampanjapalavereissa käydään läpi kunkin työntekijän vastuualueet – miten prosessi on edennyt, onko ilmaantunut moderaattoreita, tulisiko suunniteltua toimintaa muuttaa tai tarvitseeko työntekijä apua tehtäviensä suorittamisessa. Kaikki tämä tulee dokumentoida ohjelmateoriaan. Kun kampanja päättyy, on aika siirtyä arvioimaan vaikutuksia. Jos prosessiarviointi on toteutettu huolellisesti, voidaan vain käytännössä todeta, onko aiotut vaikutukset saavutettu. Jos suunnitteluvaiheessa on päädytty valitsemaan käytettäväksi jotain laajempia tiedonkeruumenetelmiä, ne otetaan käyttöön nyt. Lopulta tulokset raportoidaan (=kampanjaraportti) ja tuloksien pohjalta siirrytään suunnittelemaan seuraavaa kampanjaa. Siirrytään siis vaikuttavuuden arvioinnin vaiheisiin 1 ja 2 – onko arviointikysymystä muotoiltava uudelleen, tai onko ohjelmateoriapohjassa havaittu kohtia, jotka tulisi muotoilla uudelleen. Sen jälkeen siirrytään uuden ohjelmateorian laatimiseen.

Esiteltyäni ehdotukseni ohjelmateorian mallista ja vaikuttavuuden arvioinnin etenemisestä, alettiin yhteisen keskustelun pohjalta tehdä muutoksia. Kysyin muun muassa kysymyksiä: Onko ohjelmateoriapohjassa jotain, mikä tulisi poistaa? Onko jotain lisättävää tai muutettavaa? Millaisessa formaatissa ohjelmateoriaa haluttaisiin mieluiten käyttää? Millaisilla termeillä ohjelmateoriasta halutaan Animaliaassa puhua? Keskustelu oli hyvin vapaamuotoista ja se äänitettiin.

Tämän jälkeen siirryttiin ohjelmateorian yleistämiseen. Tavoitteena oli kehitellä ohjelmateorian mahdollisia sisältöjä niin, että ohjelmateoriapohja olisi mahdollisimman helposti käytettävissä mihin tahansa kampanjaan, jotta ohjelmateoriapohjan käyttöön liittyvästä ohjeistuksesta saataisiin mahdollisimman selkeä, ja jotta ohjelmateorian avulla toteutettuja arviointeja olisi mahdollisimman helppo vertailla keskenään. Menetelmänä käytettiin eräänlaista variaatiota aivoriihimenetelmästä, hyvin samalla tavalla, kuin ensimmäisessä työpajassa Animalian syyspäivillä (ks. Luku 4.1). Annoin osallistujille tehtäväksi keksiä toimenpiteitä, joita kampanjat voisivat sisältää. Ideoita kirjoitettiin ensin yksin muutaman minuutin ajan, kukin idea omalle postit -lapulle. Tämän jälkeen ideat esiteltiin ja jaoteltiin ryhmiin fläppipaperille. Mukaan otettiin myös kaikki syyspäivillä ideoidut toimenpiteet. Kun ideat oli jotakuinkin jaoteltu ryhmiksi, alettiin pohtia vaikutuksia ja vaikuttavuutta, jota kampanjoilla halutaan saada aikaan. Toimittiin samalla tavalla – ensin ajatuksia kirjoitettiin itsenäisesti muutaman minuutin ajan postit -lapuille, jonka jälkeen niitä alettiin ryhmittelemään omalle fläppipaperilleen. Vaikutukset jaettiin ensin ryhmiksi, jonka jälkeen ryhmät nimettiin erillaisiksi vaikuttavuustavoitteiksi. Tämän jälkeen palattiin vielä toimenpiteisiin ja kategorisoitiin myös toimenpiteet antamalla kullekin ryhmälle nimi. Menetelmä tuotti runsaasti keskustelua siitä, millä tavalla toimenpide- ja vaikuttavuusryhmiä voitaisiin jatkossa hyödyntää.

Lopuksi esittelin vielä esitetytyn version ohjelmateoriasta, jonka olin tehnyt Lainsuojaton-kampanjalle. Esimerkki oli hyvin havainnollistava, sillä siitä huomattiin, että oikeastaan lähes kaikki ohjelmateorian osat oli saatu täytettyä, muutosmallia lukuun ottamatta. Suunnitelmissani oli käydä useampi Lainsuojaton-kampanjaan liittyvä toimenpide läpi niin, että laatimaani pohjaan saataisiin lisättyä myös muutama kohta muutosmalliin. Aika loppui kuitenkin taas sen verran kesken, että otettiin vain yksi toimenpide-esimerkki, ja käytiin vain hieman läpi, millä tavalla toimenpidettä tulisi alkaa avaamaan muutosmalliin.

6.3 Työpajan tulokset

Viimeisimmän työpajan tarkoituksena oli ikään kuin saada tuloksia suoraan työpajasta. Aivoriihiosuudessahan teemoittelu tehtiin periaatteessa jo työpajan aikana, yhdessä osallistujien kanssa. Tämän lisäksi dokumentoin työpajan äänittämällä kaikki toiminnalliset osuudet. Kuuntelin käydyt keskustelut, tein niistä havaintoja ja muistiinpanoja ja vedin tulokset yhteen. Käyn tulokset läpi kolmessa osassa: Ensin kerron, millaisia muutoksia ohjelmateoriapohjaan päädyttiin tekemään. Seuraavaksi valaisen, mitä aivoriihiosuudella saatiin aikaan – millä tavalla ohjelmateoriaa on tarkoitus alkaa hyödyntämään kampanjoiden suunnittelussa, ja kuinka opastaa sen käyttöön. Kolmanneksi käyn läpi ajatuksia joita heräsi, kun pohdittiin työkalun käyttöä esimerkin, Lainsuojaton-kampanjan kautta. Luvussa 7 esittelen kehittämistyön lopulliset tuotokset sekä ehdotukset niiden käyttöön.

6.3.1 Ohjelmateoriasta kampanjatyökaluksi

Laatimastani ohjelmateoriapohjasta esitin siis kysymyksiä siitä, onko siihen jotain lisättävää, poistettavaa tai muokattavaa, ja millaisilla termeillä ohjelmateoriasta halutaan Animaliasa puhua. Pohdittiin myös ohjelmateoriapohjan käytettävyyttä, ja millaisessa muodossa se olisi paras ottaa käyttöön.

Ohjelmateoriamallin sisältö päädyttiin pitämään lähes samana, kuin ehdotuksessakin. Toimintamallista päädyttiin kuitenkin poistamaan otsikko ”kampanjan järjestämissuunnitelma”, sillä tämä kohta koettiin tarpeettomaksi. Myös kohta ”ympäristökonteksti” päädyttiin poistamaan, sillä se koettiin epäselväksi ja sana ”tiedotus” vaihdettiin termiksi ”viestintä”. ”Tarve” vaihdettiin termiksi ”Tarve ja tausta”. Vaikutuksiin päätettiin lisätä myös vaikutusten mittarit sekä mahdolliset, tahattomat sivuvaikutukset.

Borgin (2008, 24–26) mukaan on oleellista päättää, missä järjestyksessä ohjelmateoriaan tartutaan. Laatimaani ohjelmateoriamallia läpi käydessämme tulimme siihen tulokseen, että kampanjatoiminnassa paras tapa on aina aloittaa kampanjan tarpeista ja tavoitteista – miksi joku kampanja halutaan tehdä. Tämän jälkeen määritellään

determinantit. Tässä vaiheessa voidaan pohtia myös kampanjan kohderyhmää, ja halutaanko mukaan yhteistyökumppaneita. Sitten on oleellista miettiä, millaisiin vaikutustavoitteisiin ja vaikuttavuuteen kampanjalla halutaan pyrkiä. Kun realistiset vaikutustavoitteet on määritelty, voidaan lähteä suunnittelemaan toimenpiteitä, joilla vaikutuksia oletetaan saavan aikaan. Toimenpiteille määritellään panokset ja vastuuhenkilöt ja mietitään, mitä ovat toimenpiteiden tuotokset. Tämän jälkeen siirrytään toimintamalliin, eli kirjataan ylös kampanjaan osallistuva henkilöstö, yhteistyökumppanit (ellei jo määritelty), kampanjan viesti, keinot, budjetti, varainhankinta, materiaalit, vapaaehtoisten osallistuminen, aikataulu, vastuut, seuranta ja viestintä. Huomattava kuitenkin on, että toimintaloogisen mallin ja toimintamallin välillä voidaan pömpöä, eikä kaikkea ole tarve kirjata ylös juuri määritellyssä järjestyksessä, vaan ohjeistuksen mukaan, josta on kuitenkin mahdollista poiketa tarvittaessa. Laitimamme järjestys on kuitenkin siinä mielessä järkevä, että mikäli toimintalooginen malli on jo laadittu, ei toimintamalliin tarvitse paljoakaan lisäillä asioita, vaan käytännössä vain kirjata ylös oleelliset asiat toimintaloogiseen malliin perustuen.

Kävimme myös läpi ohjelmateorian terminologiaa. En ehkä ollut osannut esittää asiaa tarpeeksi selkeästi teoriaosuudessa, sillä eroavaisuudet toimintaloogisen, muutostmallin ja toimintamallin välillä jäivät hieman hämäräksi. Tulimme siihen tulokseen, että nämä termit voidaan kokonaan unohtaa. Koska olimme laatineet käytettävän järjestyksen ohjelmateorian täyttämiseksi juuri Animalian kampanjatoimintaa ajatellen, ei sillä loppujen lopuksi olisi mitään merkitystä, mikä kohta sisältyy mihinkin teoriamalliin, tai mitä alkuperäiset mallit teoriassa ovat nimeltään. Laitimamme ohjelmateoriapohja tulisi kuitenkin olemaan kokonaan omansa, Animalian kampanjatoimintaa varten luotu työkalu. Se on toki laadittu vaikuttavuuden arvioinnin teoriaan pohjautuen, mutta kuitenkin mitään tiettyä mallia tarkasti mukailematta. Myös termi ohjelmateoria päätettiin jättää tässä vaiheessa kokonaan pois. Tilalle mietittiin ensin termiä kampanjateoria, mutta lopulta mallille päädyttiin antamaan nimeksi kampanjatyökalu, jota myös käytän tästä eteenpäin.

Olin laatinut kampanjatyökalun ensimmäisen version Microsoft Officen SmartArt – työkaluilla. Erilaisia vaihtoehtoja pohdittiin, mutta loppujen lopuksi tultiin siihen tulokseen, että kampanjatyökalupohja olisi paras olla tehty jollakin Microsoft Office -ohjelmalla. Tällöin työkalun käyttö olisi mahdollisimman helposti opetettavissa myös

uusille työntekijöille, ja oletettavasti myös sen käytettävyysselinkaari tulisi olemaan suhteellisen pitkä. Työkaluun olisi myös mahdollista tehdä tarvittavat muutokset suhteellisen helposti.

Myös toiminnan kuvaaminen vuokaavioina esitettynä herätti keskustelua. Olin rakentanut koko työkalun pohjautuen ajatukseen siitä, että toiminta tulisi kuvata juurikin laatikoilla ja nuolilla. Toisaalta tätä systeemiä pidettiin loogisena. Lopulta päädyttiin kuitenkin siihen tulokseen, että toiminnan kannalta oleellista ei ole se, millaisessa muodossa prosessit on kuvattu, vaan että ne ovat helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Päätettiin, että vuokaaviot voitaisiin korvata esimerkiksi sarakkeilla, ja näin lopullisesta työkalusta voitaisiin rakentaa ehkä kokonaisuudessaan hiukan selkeämpi. Mietittiin myös, tulisiko lopullisen kampanjatyökalun täytettynä olla yksi dokumentti. Ajateltiin, että riittää mikäli täytetty kampanjatyökalu olisi mahdollista tulostaa yhdelle isolle paperille, tai rakentaa yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi useammasta tulosteesta. Näin ollen kampanjan hallinta ja arviointi yhtenä kokonaisuutena olisi helpompaa, kun sitä voidaan tarkastella ikään kuin karttana. Ehkä oleellisin seikka kampanjatyökalun käyttöä pohdittaessa oli sen uudelleen järjestäminen. Uusi versio olisi hyvä rakentaa mukaillen mahdollisimman tarkasti sitä järjestystä, jossa kampanjasuunnittelussa on tarkoitus edetä.

6.3.2 Toimenpiteiden ja vaikuttavuustavoitteiden kategorisointi

Dahler-Larsenin (2005, 24) mukaan yksi vaikuttavuuden arvioinnin eduista on se, että tietoja voidaan siirtää yhdestä arvioinnista toiseen. Näin ollen arvioinnit voidaan asettaa ikään kuin päällekkäin, eikä rinnakkain. Tämän vuoksi halusin, että toimenpiteet ja vaikutustavoitteet tulee jollain tavalla kategorisoida. Ajatuksena oli, että kampanjoita suunnitellessa vaikutustavoitteet ja toimenpiteet voitaisiin valita yläkategorioista, ja kategoriat tulisi jollain tapaa näkyvästi teemoitella, esimerkiksi värikoodeilla. Näin ollen arviointeja olisi tulevaisuudessa helpompi vertailla keskenään. Yhtenä riskinä arvioinnin lähtökohtia pohdittaessa nähtiin epäily siitä, tulisiko arviointi olemaan luotettavaa. Käytännössä tähän ei välttämättä saadakaan vastausta, ennen kuin arviointeja on tehty useampaan kertaan. Joku toimenpide on saattanut toimia toisessa

kampanjassa, mutta toisessa ei. Joku toimenpide taas saattaa olla sellainen, että se tullaan toteamaan hyväksi joka kampanjassa. Jotta tämä vertailu voitaisiin tehdä mahdollisimman helposti on mielestäni oleellista, että arvioinnit voidaan nimenomaan asettaa ikään kuin päällekkäin. Pelkkää tekstimuodossa olevaa informaatiota on hankala vertailla, joten siksi olisi hyvä, että sekä toimenpiteet että vaikutustavoitteet olisi jollain tavalla helppo tunnistaa samankaltaisiksi.

Aivoriihimenetelmällä laaditut vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteet jaettiin ylempiin vaikuttavuustavoitekategorioihin. Kaikille vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteille nousi myös yksi, niin sanottu päävaikuttavuustavoite. Menetelmällä saadut tavoitteet ”eläinten orjuuden lakkauttaminen” ja ”oikeudenmukaisuus maailmassa lisääntyy” nimettiin siis kaikkien vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden keskeisimmäksi tavoitteeksi, joka käytännössä vallitsee aina, riippumatta kampanjan muusta sisällöstä. Päävaikuttavuustavoite nimettiin eläinten olojen paranemiseksi. Tämän lisäksi vaikutustavoitteet luokiteltiin kuuden vaikuttavuustavoitekategorian alle: (1) Yleinen asenneilmapiiri/toimintavalmius muuttuu. Realistisia, mitattavia vaikutustavoitteita tässä olivat esimerkiksi mielenosoituksiin saapuvien ihmisten määrä, sosiaalisen median seuraajien kasvu ja tapahtumien määrän kasvu. (2) Kuluttaja-asenteet muuttuvat. Mitattavia vaikutuksia voisivat esimerkiksi olla kasvissyöjien määrän lisääntyminen, eläinten hyväksikäytön väheneminen numeerisesti (esim. lihankulutus laskuun) sekä yleinen asenneilmapiiri, jota voitaisiin mitata esimerkiksi kyselyillä tai gallupeilla. (3) Regulaatio muuttuu. Mitattavina vaikutustavoitteina siis erilaiset muutokset lainsäädännössä, kuten verolennukset eläinkokeettomille tuotteille, jonkin Animalian vaatimuksen tuleminen lakiin, ylipäättään paremmat lait ja säädökset eläinten kannalta tai julkiset, eläinystävälliset hankinnat. (4) Mediympäristö muuttuu. Mitattavina vaikutustavoitteina esimerkiksi Animalian kampanjasta (tai kampanjaan liittyen, esim. eläinsuojelulain uudistuksesta) kirjoitettujen uutisten määrä tiettynä ajanjaksona, Animalian kutsuminen johonkin TV-ohjelmaan, kun puhe eläinoikeuksista tai vaikka Helsingin Sanomien eläinoikeuksiin liittyvien kirjoitusten määrä tiettynä ajanjaksona. (5) Yritykset muuttuvat. Vaikutustavoitteina esimerkiksi turkistarhauksen loppuminen, muutokset kauppajen valikoimissa ja muutokset tuotantotavoissa. (6) Järjestön toimintakyky paranee. Mitattavina vaikutustavoitteina esimerkiksi kuukausilahjoittajien, jäsenten, vapaaehtoisten ja alueosastojen määrän kasvu sekä koulutetut ja motivoituneet jäsenet ja vapaaehtoiset.

Animalian sisäiset tavoitteet päädyttiin siis laittamaan yhdeksi vaikuttavuuskategoriaksi. Sisäisiin tavoitteisiin keskittyminen on hyvin oleellista myös strategisia tavoitteita ajatellen. Tähän asti kampanjasuunnitelmissa on luokiteltu kampanjan sisäiset tavoitteet sekä pidemmän ajan, abstraktit tavoitteet (Animalia 2017h). Vaikka uusi luokittelu tehtiinkin vaikutuksille, se on olennainen myös kampanjan tavoitteiden kannalta. Käytännössähän kampanjan oletettujen vaikutuksien on kuljettava käsikädessä kampanjan tavoitteiden kanssa. Uuteen luokitteluun oltiin tyytyväisiä, ja kategorioiden käyttö herätti keskustelua. Päätettiin, että jokaisen kampanjan kohdalla, kun ollaan ensin päätetty mitä kampanjan tavoitteet ovat, tullaan valitsemaan yksi vaikuttavuuskategoria, johon erityisesti tullaan kampanjassa keskittymään. Tämän jälkeen vaikuttavuuskategoriaan sisältyvien vaikutustavoite-esimerkkien avulla mietitään, mitä ovat ne konkreettiset vaikutustavoitteet, joita pystytään mittaamaan, ja mihin kampanjalla pyritään. Tämän jälkeen valitaan toimenpiteet, joilla vaikutustavoitteiden oletetaan parhaiten toteutuvan.

Työpajassa toimenpiteet teemoiteltiin kahdeksaan kategoriaan: (1) Tiedon tuotanto – esitteet, nettisivut, raportit, kirja, kuvamateriaalin tuottaminen ja julkaiseminen, ulkomainonta ja uudet tuotteet. (2) Mediatyö – mediaesiintyminen, juttusarjat lehtiin, vieraskynäkirjoitukset tai tiedote. (3) Sosiaalisen median tempaukset – mesenaattikampanja, some-meemit, valokuvatempaus Instagramissa tai videoblogi kampanjan etenemisestä. (4) Tempaukset – kaikenlainen suora toiminta, kuten tempaukset julkisilla paikoilla, flashmob tai mielenosoitus. (5) Tapahtumat – varainkeruukonsertti, vierailut esimerkiksi tuotantotiloilla, seminaarit, luentosarjat, paneelikeskustelut, kouluvierailut, kurssit, valokuva- ja leffanäytökset tai paneelikeskustelut. (6) Lobbaus – esimerkiksi kansanedustajatapaamiset. (7) Yhteistyö – eri tahojen, kuten vaateliikkeiden tai julkisuuden henkilöiden kanssa tai tukijajoukkojen kerääminen esimerkiksi vetoimuksen muodossa. (8) Sisäiset toimenpiteet – esimerkiksi koulutukset tai vierailut (Animalian työntekijöille, vapaaehtoisille jne.) esimerkiksi tuotantotiloilla tai -laitoksissa.

Tapahtumien ja tempausten kategorisointi herätti paljon keskustelua. Tempauksia tapahtuu sekä niin kutsuttuna katutasen toimintana, että sosiaalisessa mediassa, joten nämä päätettiin jakaa kahteen ryhmään toimintaympäristön perusteella. Myös tempausten ja tapahtumien välillä on paljon yhtäläisyyksiä. Tempaukset kuitenkin

edelleen nähtiin juurikin suorana katutoimintana, ja tapahtumat pikemminkin järjestettyinä yleisötapahtumina, vierailuina ja kursseina.

Osallistujien kesken pohdittiin, josko toimenpiteet tulisi kategorisoida funktion kautta, mutta aika pian todettiin, että niin monella erilaisella toimenpiteellä voi olla samat vaikutustavoitteet, että kategorisoiminen toiminnan formaatin kautta on huomattavasti loogisempaa. Tämä edesauttaa niin kampanjoiden suunnittelua, kuin myös toiminnan kokonaishallintaa. Animalian kaiken toiminnan suunnitteluun kuuluu, että tietynlaista toimintaa tehdään tietty määrä vuodessa. Tällä jaottelulla pystyttäisiin siis seuraamaan myös, kuinka paljon mitäkin toimintaa on järjestetty.

Kategorioiksi mietittiin myös vapaaehtoisia ja nuorille suunnattuja toimenpiteitä. Todettiin kuitenkin, että vapaaehtoiset ovat pikemminkin toimenpiteiden panoksia, kuin itse toimenpiteitä. Kampanjatyökalussa on myös kohta ”vapaaehtoisten osallistuminen”, joten tämä sekä toimenpiteiden määritellyt panokset yhdessä tuovat esiin, millä tavalla vapaaehtoiset ovat kampanjassa mukana. Nuorien sen sijaan todettiin olevan pikemminkin kohderyhmä. Jos kampanjan kohderyhmäksi valitaan nuoret, voidaan tällöin toimenpiteet suunnitella sen mukaan. Voidaan esimerkiksi valita toimenpiteiksi erityisesti sosiaalisen median tempauksia sekä tehdä juuri nuorille suunnattuja tapahtumia, kuten kouluvierailuja tai leffanäytöksiä.

Kampanjaa suunnitellessa myös toimenpiteitä kannattaa rajata. Voidaan valita useampi kategoria, mutta mietitään tarkkaan, mitä kategorian sisältä halutaan toteuttaa. Jos esimerkiksi halutaan tehdä julkisyhteistyötä, on hyvä valita yhteen kampanjaan vain tietyntyyliisiä julkisuudenhenkilöitä, kuten vaikkapa urheilijoita.

6.3.3 Kampanjatyökalun täyttäminen

Olin tehnyt esitetytyn version kampanjatyökalusta Lainsuojaton-kampanjalle. Käytännössä kampanjatyökalun täyttämättömäksi osaksi jäi vain ns. kausaalimalli, eli mitä toimenpiteitä käytetään, ja millä tavalla ne johtavat haluttuihin vaikutuksiin. Otimme esimerkiksi kirjan kirjoittamisen, joka on osa Lainsuojaton-kampanjaa. Kirja

kokoaa yhteen asiantuntijoiden puheenvuoroja ja kertoo, mitä kaikkien tulisi tietää eläinten kohtelusta Suomessa. Kirjaprojektiin sisältyy myös oma joukkorahoituskampanjansa, jolla on tarkoitus saada toimitettua kirja Suomen jokaiselle kansanedustajalle. (Lahtinen 2017.) Huomasimme heti, että jälkikäteen kaikkien sarakkeiden täyttäminen oli suhteellisen vaikeaa. Lisäksi kirjaprojekti on valtava kokonaisuus, ja kirjoittaminen vain yksi sen osa. Siksi se olisi järkevämpää ajatella omana interventio-
naan ja täyttää sille kokonaan oma kampanjatyökalu.

Tulimme siihen tulokseen, että joka kampanjalle on hyvä täyttää kokonaan oma kampanjatyökalunsa, joka sisältää kaikki toimenpiteet ainakin pääpiirteittäin. On kuitenkin parempi, mikäli ensimmäisellä kerralla arviointiin otetaan vain muutama toimenpide. Näin kampanjatyökalua päästään testaamaan sekä suunnittelussa, että arviointivaiheessa, mutta ei vielä kuitenkaan tehdä kovin laajoja arviointeja. Näin kampanjatyökalua voidaan testata arvioinnin välineenä ja löytää mahdolliset ongelmakohdat ennen, kun toimenpiteitä aletaan arvioimaan laajemmin. Joka tapauksessa työkalun on tarkoitus kehittyä – on sallittua ja tarkoituskin muokata työkalua toimivammaksi aina kunkin kampanjan jälkeen. Osallistujat olivat tyytyväisiä myös työkalun visualisuuteen.

”Näkee jo kuinka tätä on mukava täyttää.”

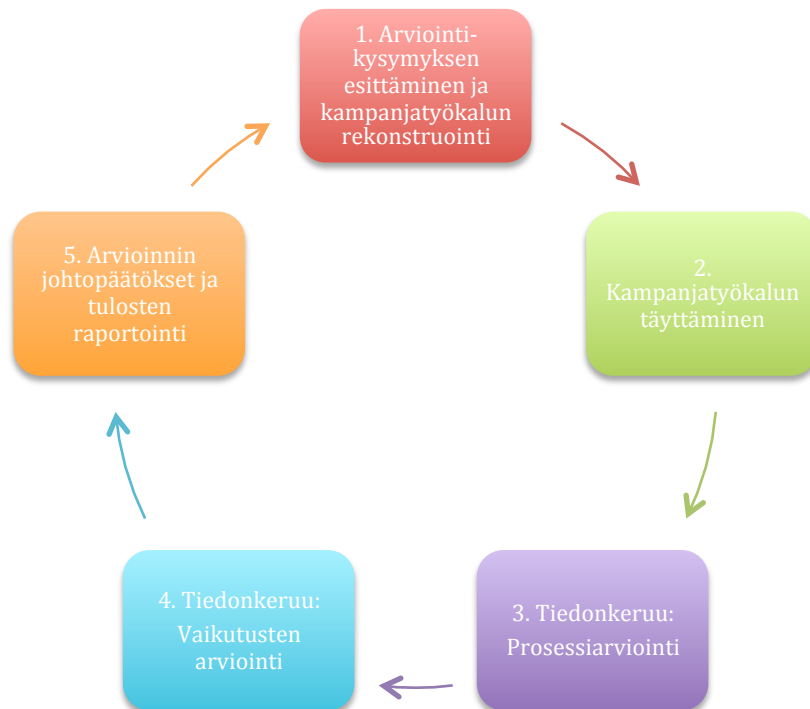
Moderaattorit aiheuttivat vielä jonkin verran hämmennystä. Haluttiin tarkennusta siihen, voidaanko niitä alkaa täyttämään heti toimenpiteitä suunnitellessa, vai vasta prosessiarvioinnin yhteydessä kampanjapalaverissa. Lupasin tehdä selkeän ohjeistuksen kunkin kohdan täyttämistä lopulliseen tuotokseen.

Pohdintaa aiheutti myös se, mikä olisi yksi toimenpide. Esimerkiksi joitain tapahtumia järjestetään ikään kuin sarjana. (Esim. Vegekesäkiertue järjestetään samanlaisena usealla eri paikkakunnalla.) Sovittiin, että tällaiset kiertoetyyliset tapahtumat on yksi toimenpide. Muunlaiset tapahtumat ja tempaukset kirjataan kuitenkin kukin omaksi toimenpiteekseen.

7 OPAS, KAMPANJATYÖKALU JA KÄYTTÖEHDOTUKSET

Kehittämistyön tuotoksena valmistui Opas vaikuttavuuden arviointiin (Liite 1), ohjeistus kampanjatyökalun käyttöön (Liite 2) ja täytettävä versio kampanjatyökalusta (Liite 3). Tuotoksiin on tarkoitus tutustua tässä järjestyksessä. Kampanjatyökalun ohjeistus sisältää myös laatimamme vaikuttavuus- ja toimenpidekategoriat, sekä ohjeet niiden käyttöön.

Opas vaikuttavuuden arviointiin on PowerPoint-esitys, joka sisältää tiivistetyn kuvauksen siitä, miksi vaikuttavuuden arviointia tehdään, mitä vaikuttavuuden arviointi on, miten sitä tehdään ja kuinka kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin tulisi edetä Animaliasa kampanjatyökalun avulla. Vaikka Dahler-Larsenin (2005, 24) mukaan vaikuttavuuden arviointiin sisältyy yleensä aiemmin esittelemäni seitsemän vaihetta, päädyin laatimaan oppaaseen viisivaiheisen vaikuttavuuden arvioinnin syklimallin. Kampanjatoiminnassa seitsemän vaikuttavuuden arvioinnin vaihetta ikään kuin sekoittuvat, limittyvät keskenään tai tapahtuvat jopa hiukan eri järjestyksessä kuin Dahler-Larsen esittää (emt.), joten päädyin tekemään arvioinnin vaiheista kokonaan oman versioni.



Kuvio 7. Vaikuttavuuden arvioinnin eteneminen.

Ensimmäisessä vaiheessa päätetään arviointikohde ja mietitään, tarvitseeko arviointikysymystä (missä määrin, millaisella tavalla ja millaisin edellytyksin Animalian kampanjat vaikuttavat?) muuttaa. Mikäli arviointeja on jo tehty voidaan tässä vaiheessa päättää, tuleeko kampanjatyökalua rekonstruoida. Voidaan myös miettiä, tarvitaanko joitain uusia lähteitä kampanjatyökalun rekonstruointiin. Onko vaikuttavuuden arvioinnin saralla tapahtunut jotain, mikä tulisi huomioida ennen kuin aletaan suunnittelemaan seuraavaa kampanjaa ja sen arviointia. Jos edellisissä arvioinneissa on kampanjatyökalussa havaittu joitain ongelmakohtia, ne on oleellista korjata nyt. Tätä ei tietenkään vielä ensimmäistä arviointia aloitettaessa voida tehdä, joten käytännössä voidaan siirtyä suoraan vaiheeseen 2.

7.1 Kampanjatyökalu ohjaa suunnittelua

Vaiheessa 2 ryhdytään suunnittelemaan kampanjaa kampanjatyökalun avulla. Koska olimme aiemmin tulleet siihen tulokseen, että työkalun on oltava mahdollisimman helposti käytettävissä Microsoft Office -muodossa, päädyin rakentamaan sen Wordillä. Tein kampanjatyökaluun kokonaan uuden järjestyksen suunnitelmien mukaan ja jaoin sen neljään vaiheeseen. Muutin myös työkalun ulkoasun selkeämmäksi, ja vaiheet on nyt esitetty erilaisilla taulukoilla. Ensimmäisessä vaiheessa kirjataan kampanjan tarve ja tausta, tavoitteet, determinantit, yhteistyökumppanit, kohderyhmä sekä kampanjan viesti. Toisessa vaiheessa päätetään, mihin vaikuttavuuskategoriaan kampanjassa erityisesti keskitytään ja listataan ne vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteet, mihin kampanjalla pyritään. Kampanjatyökalun ohjeistus sisältää laatimamme vaikuttavuuskategoriat värikarttana. Tätä käytetään apuna vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteita määritettäessä.

KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 2.

Kampanjan päävaikuttavuuskategoria: Valitaan laadituista vaikuttavuuskategorioista. Millaiseen vaikuttavuuteen kampanjalla erityisesti halutaan panostaa? Vaihda tekstin taustaväri päävaikuttavuuskategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 1.)	
Vaikuttavuustavoitteet:	Vaikutustavoitteet:
a) Vaikuttavuustavoite b) Vaikuttavuustavoite c) Vaikuttavuustavoite d) Vaikuttavuustavoite e) Vaikuttavuustavoite jne.	1) Vaikutustavoite 2) Vaikutustavoite 3) Vaikutustavoite 4) Vaikutustavoite 5) Vaikutustavoite jne.
Tähän luetellaan kampanjan vaikuttavuustavoitteet. Ne voivat olla päävaikuttavuustavoitteeseen sisältyviä tai toissijaisia vaikuttavuustavoitteita. Vaikuttavuustavoitteet ovat sellaisia pidemmän tähtäimen tavoitteita, joita kampanjalla oletetaan saatavan aikaan, mutta joita ei pystytä vielä kampanjan päätyttyä mittaamaan. Vaikuttavuudella tarkoitetaan oletettujen, toteutuneiden vaikutustavoitteiden summaa. Vaihda kunkin vaikuttavuustavoitteen taustaväri kategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 1.)	Tähän luetellaan kampanjan vaikutustavoitteet. Vaikutustavoitteita ovat sellaiset konkreettiset, mitattavat ja realistiset vaikutustavoitteet, joita pystytään mittaamaan heti kampanjan päätyttyä tai sen aikana. Vaikutustavoitteet valitaan päävaikuttavuuskategorian tai toissijaisten vaikuttavuuskategorioiden mukaan. Vaihda kunkin vaikutustavoitteen taustaväri kategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 1.)
Huom. Vertaa vaiheen 1 tavoitteisiin. Näillä tulee olla selkeä yhteys toisiinsa. Vaikuttavuutta ei voida arvioida irrallaan kampanjan tavoitteista.	Huom. Vertaa Vaiheen 1 tavoitteisiin. Näillä tulee olla selkeä yhteys toisiinsa. Vaikuttavuutta ei voida arvioida irrallaan kampanjan tavoitteista.
Huom. Riippumatta kampanjasta ja sen muista vaikuttavuustavoitteista, pohjalla on aina vaikuttavuustavoite: Eläinten olot paranevat – Oikeudenmukaisempi yhteiskunta	

Kuvio 8. Kampanjatyökalu, vaihe 2.

Kolmannessa vaiheessa laaditaan kausaalimalli kampanjan prosesseille – millaisilla toimenpiteillä vaikutuksiin uskotaan päästävän. Tässä käytetään apuna laatimiamme toimenpidekategorioita, jotka löytyvät myös värikarttana työkalun ohjeistuksen yhteydestä. Myös tässä vaiheessa on oleellista miettiä kampanjatyökalun lähteitä. Parhaana lähteenä saattavat toimia aiemmin tehdyt arvioinnit. Kun arviointeja on takana useampia voidaan esimerkiksi tarkastella, millaisilla toimenpiteillä edellisissä kampanjoissa on saavutettu samoja vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteita, joihin tällä kampanjalla pyritään. Toimenpiteille kirjataan panokset, tuotokset, vaikutukset ja vaikutusten mittarit sekä toimenpiteestä ja sen arvioinnista vastaava henkilö. Tässä vaiheessa on hyvä myös selvittää kampanjatyökalun sisältöjä arviointia varten – tul-laanko arvioimaan kampanjan kaikkia toimenpiteitä, vai vain joitain niistä. Taulukosta löytyvät kohdat myös moderaattoreille, prosessiarvioinnille ja kampanja sivuvaikutuksille. Näitä kohtia on tarkoitus täydentää kampanjan edetessä.

Kampanjatyökalu. Vaihe 3.

<p>Toimenpide: Vaikutustavoitteiden määrittämisen jälkeen mietitään, millaisella toimenpiteellä vaikutukseen voidaan pyrkiä. Muista huomioida determinantit!</p> <p>Toimenpiteen taustaväri muutetaan toimenpidekategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 2.)</p> <p>Kullekin toimenpiteelle tehdään oma taulukko. (Maalaa taulukko, kopioi ja liitä alle, tai: Taulukot -> Uusi -> 4x1 + 1x1 -> Lisää otsikot)</p>	<p>Panokset: Mitä ovat toimenpiteen panokset? Mitä resursseja tarvitaan toimenpiteen toteuttamiseksi? (Esim. vapaaehtoisten määrä, budjetti, työtunnit jne.)</p> <p>Tuotos: Mikä on toimenpiteen konkreettinen tuotos? (Esim. toteutunut tapahtuma, uusi tuote jne.)</p>	<p>Vaikutukset: Tähän kirjataan ne vaikutustavoitteet (lisää myös oikea taustaväri), joihin kyseisellä toimenpiteellä pyritään.</p> <p>Mittarit: Miten vaikutuksen saavuttaminen todennetaan? Mittarit voidaan valita jo kampanjaa suunniteltaessa tai sen aikana. Tarvitaanko vaikutusten mittaamiseen jotain laajempia tiedonkeruumenetelmiä?</p> <p>Kampanjan aikana ja päätyttyä kirjataan tähän, kun vaikutustavoite on saavutettu.</p>	<p>Moderaattorit: Moderaattoreita ovat sellaiset yllättävät väliin tulevat tekijät, jotka voivat kausaalisesti säädellä oletetun kausaalisuhteen suuntaa (toimenpiteen ja vaikutusten syy-seuraussuhdetta). Moderaattorit pyritään havaitsemaan ja ottamaan haltuun mahdollisimman ajoissa. Tähän voidaan kirjata mahdollisia moderaattoreita jo kampanjan suunnittelu- vaiheessa, mutta moderaattoreita pyritään tarkastelemaan jatkuvasti kampanjan aikana.</p>
<p>Vastuuhenkilö: Kuka on toimenpiteen toteuttamisen ja arvioinnin vastuuhenkilö?</p> <p>Prosessiarviointi: Prosesseja tulee arvioida säännöllisin väliajoin (esim. kampanjapalaverien yhteydessä). Vastuuhenkilölle tulee esittää kysymyksiä: Missä vaiheessa hän on toimenpiteen toteuttamisessa, tarvitseeko apua toteuttamiseen tai tuleeko suunniteltuun toimintaan tehdä muutoksia? Onko ilmaantunut moderaattoreita? Myös muut mahdolliset muuttajat, esimerkiksi tavoitteita edistävät on hyvä kirjata ylös. Vastuuhenkilön on hyvä tallentaa omien toimenpiteidensä taulukot itselleen ja kirjata ylös asioita aina tarvittaessa. On pyrittävä varmistamaan, että toimenpiteet etenevät kuten on suunniteltu, jotta voidaan todentaa oletettujen vaikutusten toteutuminen juuri kyseisen toimenpiteen johdosta.</p> <p>Sivuvaikutukset: Onko toimenpiteellä havaittu olevan joitain tahattomia, odottamattomia sivuvaikutuksia?</p>			

Kuvio 9. Kampanjatyökalu. Vaihe 3.

Tässä vaiheessa on oleellista pohtia, kuinka laaja arvioitava toimenpide on. Esimerkiksi aiemmin mainitsemani, Lainsuojaton-kampanjaan liittyvä kirjaoprosjekti on niin valtava kokonaisuus, että sitä olisi parempi arvioida kokonaan omana interventio- naan. Se sisältää paitsi kirjan kirjoittamisen, myös markkinoinnin ja levityksen sekä lehtimainoksen ja joukkorahoituskampanjan, jolla kirja pyritään saamaan toimitetuksi jokaiselle Suomen kansanedustajalle (Lahtinen 2017). Kirjaoprosjekti voitaisiin sisällyt- tää kampanjan toimenpiteisiin, mutta sitä arvioivan henkilön olisi vain kampanjatyö- kalun vaiheen 3 sijaan parempi avata interventiolle kokonaan oma kampanjatyöka- lunsä. Näin kirjaoprosjektiin sisältyviä toimenpiteitä voitaisiin kaikkia arvioida omina osi- naan. Pienemmät toimenpiteet, kuten yksittäiset tapahtumat ja tempaukset voidaan kuitenkin helposti arvioida vaiheen 3 ohjeiden mukaisesti.

Kampanjatyökalun neljännessä vaiheessa kirjataan ylös tarvittavia resursseja ja tau- lukko sisältää kahdeksan laatikkoa: (1) henkilöstö ja vastuut, (2) seuranta, (3) vapaa- ehtoisten osallistuminen, (4) aikataulu, (5) materiaalit, (6) varainhankinta, (7) budjetti ja (8) viestintä. Viimeisimmän työpajan tuloksista poiketen päädyin poistamaan kam-

panjatyökalusta kohdan ”keinot”. Toimenpiteet käydään perusteellisesti läpi vaiheessa 3, joten en nähnyt niiden uudelleen luettelemista tarpeellisena.

Kampanjatyökalun vaiheet on tarkoitettu käytäväksi läpi pääasiassa niiden kronologisessa järjestyksessä, mutta vaiheita voidaan kuitenkin täyttää myös satunnaisessa järjestyksessä, mikäli se koetaan kyseisen kampanjan suunnittelussa tarkoituksenmukaiseksi. Joskus esimerkiksi budjetti ja henkilöstö saatetaan päättää jo suunnittelun alkuvaiheessa, ennen toimenpiteitä, tai kampanjan yhteistyökumppanit vasta toimenpiteiden suunnittelun jälkeen. Hyvä keino on esimerkiksi suunnittelun aluksi tulostaa sekä ohjeistus että työkalun täytettävä versio ja levittää vaiheet pöydälle. Näin työkalun vaiheita voidaan tarkastella suurempana kokonaisuutena. Työkalu on suunniteltu myös niin, että se saadaan valmiiksi täytettynä ja tulostettuna aseteltua ikään kuin suureksi kartaksi. Ajatuksena on, että näin kampanjaa on kenties helpompi tarkastella ja hallita yhtenä kokonaisuutena. Kun kampanjatyökalun vaiheet 1, 2 ja 4 kirjoitetaan perusteellisesti auki ja lisätään tiiviisti vaiheen 3 toimenpiteet, saadaan kampanjasuunnitelma.

7.2 Tiedonkeruu: prosessi- ja vaikutusarviointi

Dahler-Larsenin (2005, 37–39) mukaan mitään tiettyä tiedonkeruumenetelmää ei tarvitse, eikä voidakaan valita etukäteen. Kampanjatyökalun tarkoituksena on havainnollistaa millaiset mittarit, ja näin ollen myös tiedonkeruumenetelmät sopivat kunkin toimenpiteen arviointiin parhaiten, kun toimenpide on ensin suunniteltu. Menetelmät siis muotoutuvat kampanjatyökalua täytettäessä. Itse kampanjatyökalu toimii välineenä, jolla jäsennetään tiedonkeruuta.

Suunnittelemassani syklimallissa tiedonkeruu koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäinen on vaihe 3, eli prosessiarviointi. Kampanjaa ja sen toimenpiteitä tulee tarkastella jatkuvasti – onko esimerkiksi ilmaantunut moderaattoreita, jotka voivat kausaalisesti vaikuttaa jonkin toimenpiteen ja vaikutuksen oletettuun kausaalisuhteeseen. Suositeltavaa on, että kukin työntekijä tallentaa itselleen kampanjatyökalun vaiheesta 3 ne toimenpiteet, joista on itse vastuussa. Näin hän voi dokumentoida suoraan tau-

lukkoon, mikäli jotain dokumentoitavaa ilmenee. Kampanjatyökaluun luotuja prosesseja tulee joka tapauksessa tarkastella säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kampanj kokouksissa. Vastuuhenkilöiltä tulee kysyä, missä vaiheessa he ovat tehtäviensä toteutuksessa, tarvitsevatko he apua tai tulisiko suunniteltuun toimintaan tehdä muutoksia. Kaikki muutokset tai väliin tulleet tekijät tulee kirjata kampanjatyökaluun.

Prosessiarvioinnin jälkeen voidaan siirtyä vaikutusten arviointiin, eli vaiheeseen 4. Mikäli toiminta on toteutunut suunnitellusti, tulisi käytännössä myös oletettujen vaikutusten olla toteutuneet. Mikäli tavoitteita on jäänyt saavuttamatta, mutta toiminta on toteutunut suunnitellusti, on toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa ollut jokin ongelma. Ehkä toimintaa suunnitellessa ei ole tarpeeksi tarkasteltu toiminnan ja tavoitteiden välisiä yhteyksiä, tai toiminnan ja odotettujen tulosten välistä syyseuraussuhteiden ketjua, tai huomioimatta on jäänyt mahdollista odotettua muutosta estävät tekijät. Arvioinnin tuella voidaan ratkaista, miten toimintaa kannattaa jatkossa toteuttaa. Olennaista on joka tapauksessa dokumentoida selvästi tilanne, jossa toiminta on toteutunut aiotulla tavalla, mutta tavoitteita ei siltikään ole saavutettu. Tällöin toimenpiteiden ja vaikutusten väliset oletukset ovat osoittautuneet ainakin osittain virheelliseksi. Tämän vuoksi kampanjatyökalun toimenpiteiden huolellinen suunnittelu, toteutus ja arviointi on arvokasta toteuttajalle, mutta myös muille järjestöille, koska se voi esimerkiksi osoittaa jonkin tietyn toimintatavan huonoksi. Jatkossa toimintaa voidaan suunnitella siten, ettei samaa virhettä tarvitse toistaa. Ellei prosessiarviointia ole tehty ensin, ei voida tietää missä vika on ja tieto jää saamatta. (Aalto-Kallion ym. 2009, 106–107.)

Kun arviointeja on takana useampia, ongelman havaitseminen voi olla helpompaa. Silloin toimenpidettä voidaan verrata johonkin aiemmin toteutettuun, samankaltaiseen toimenpiteeseen. Oliko jotain, mitä nyt oli tehty toisin, kuin viime kerralla, mikä voisi selittää saavuttamattoman vaikutuksen? Tiedonkeruuvaiheessa on syytä huomioida myös havaitut sivuvaikutukset. Tulee miettiä, ollaanko aiheutettu jotain oleellisia sivuvaikutuksia, jotka tulisi huomioida myös loppuraportoinnissa. Yleisenä lähtökohtana on kuitenkin vain kerätä tiedot kampanjatyökalun laatikoiden mukaan. (Dahler-Larsen 2005, 37.)

7.3 Arvioinnin johtopäätökset ja tulosten raportointi

Käytännössä kampanjaa voidaan pitää kokeena, jolla kampanjatyökalua testataan. Arviointi tarkoittaa sitä, että seurataan kohta kohdalta, miten koe onnistui. Vastaako todellisuus sitä, mitä kampanjatyökalussa on sanottu? Ohjelmateoria-ajatteluun perustuen kampanjan lopputuloksia ja kampanjatyökalun toimivuutta tulee arvioida kahden kysymyksen kautta: (1) Onko toimenpiteet todella toteutettu niin, kuin ne kampanjatyökalun mukaan pitäisi olla vaikutusten aikaansaamiseksi? (2) Onko vaikutus todella saavutettu kampanjatyökalun ennusteen mukaisesti? Arvioinnin johtopäätökset ovat täysin riippuvaisia näistä kysymyksistä. Käytännössä vastaukset ovat monimutkaisempia, mutta vastaamalla kysymyksiin kyllä tai ei, voidaan pitää kiinni selvästä ja loogisesta ajatuskulusta, jota voidaan helposti tarkastella taulukon avulla. (Dahler-Larsen 2005, 38-39.)

	Vaikutus saavutettu	Vaikutusta ei saavutettu
Toimenpide toteutettu oikein	1. Kampanjatyökaluun laaditun toimenpiteen ja vaikutuksen oletettu syy-seuraus-suhde vahvistuu.	2. Kampanjatyökalun oletetussa syy-seuraus-suhteessa on jokin virhe.
Toimenpidettä ei toteutettu oikein	3. Jokin muu, kuin kampanjatyökaluun laadittu toimenpide selittää vaikutuksen.	4. Toteutusvirhe tai mahdollinen virhe kampanjatyökalussa.

Kuvio 10. Johtopäätökset. (Mukaiillen Dahler-Larsen 2005, 39.)

Jotta arviointituloksia voidaan hyödyntää, on tehtyjen johtopäätösten raportointi erittäin oleellista. Vaikuttavuuden arvioinnin raportin on oltava selkeä, ja se tulee esittää sidosryhmille ymmärrettävässä muodossa. (Rajahonka 2013, 27.) Raportti on hyvin olennainen myös, kun aletaan suunnittelemaan seuraavaa kampanjaa. Raporttiin kannattaa kirjata kaikki sellaiset asiat, joita on havaittu joko kampanjaan sisältyvän toiminnan tai kampanjatyökalun parantamiseksi. Onko ilmaantunut jotain, mikä tulisi

tehdä toisin, jotain, mitä ei kannata tehdä enää ollenkaan tai jotain, mitä seuraavaksi kannattaisi kokeilla? Parhaimmillaan edellinen arviointi ja siitä raportointi antaa eväät seuraavan kampanjan toteutukselle.

7.4 Arvioinnin sisällyttäminen osaksi organisaation toimintaa

Usein ajatellaan, että kun kaikki työ on ensiksi saatu tehtyä, niin joskus vuosien kuluttua päästään siihen vaikutukseen ja lopputulokseen, johon toiminnalla alunperin pyrittiin. Vaikuttavuuden arvioinnissa on kyse suuremmasta kokonaisuudesta – se vaatii muutoksia ajattelu- ja toimintatavoissa ja koko organisaatiossa. Vaikuttavuutta ei voida arvioida, jos sitä ei ole alusta alkaen nivottu osaksi suunnitelmia. Ihannetapauksessa vaikuttavuuden arviointi on jo suunnitteluvaiheessa sisäänrakennettu hankkeeseen tai ohjelmaan osana seurantajärjestelmää. (Hakkarainen & Onali 2005, 49–50, 79.)

Yksi merkittävimmistä kohdista vaikuttavuuden arvioinnin nykytila-analyysissä oli, ettei Animalialla ole vielä systemaattista työkalua vaikuttavuuden arviointiin. Näkyvimpänä motiivina vaikuttavuuden arviointiin oli toiminnan kokonaisvaltainen tehostaminen. Vaikuttavuuden arviointi haluttiin sitoa kiinteäksi osaksi Animalian toimintaa. Haluttiin, että töitä pystyttäisiin priorisoimaan paremmin sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan tehokkaammin. Näin ollen vältettäisiin turhaa työtä. Riskeinä nähtiin työn kiire ja hektisyys sekä se, että tällaisista asioista usein innostutaan, mutta ne kuitenkin unohdetaan ajan myötä.

Kampanjatyökalun käyttöönoton ei ole tarkoitus aiheuttaa ylimääräistä työtä. Käytännössä kampanjasuunnittelu, -arviointi ja -raportointi kuuluvat jo kaikki Animalian nykyiseen toimintaa. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja sen sisäistäminen vie varmasti jonkin verran aikaa, mutta sen tarkoituksena on lähinnä jäsentää jo tehtävää työtä. Olen suunnitellut kampanjatyökalun vahvasti vaikuttavuuden arvioinnin nykytilaan ja arvioinnin lähtökohtiin perustuen. Usean maininnan nykytilan kartoituksessa arvioinnin paikoista sai kampanjasuunnittelu- ja -raportointi, joiden pelkästään todet-

tiin kuitenkin olevan riittämättömiä vaikuttavuuden arviointiin. Kampanjatyökalu yhdistää kampanjasuunnittelun, -arvioinnin ja -raportoinnin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Nykytila-analyysissä ja arvioinnin lähtökohtien tuloksissa tuli myös ilmi, että vaikuttavuuden arvioinnille on Animaliaassa olemassa jo useita keinoja ja mittareita. Kampanjatyökalun ideana on niiden systemaattinen hyödyntäminen – pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen. Kampanjatyökalun käytöllä on erityisesti tarkoitus tuoda ilmi myös kaikkea sitä hiljaista tietoa, mitä ehkä tähän mennessä ei ole osattu siirtää kampanjasta toiseen. Tietenkään uusien keinojen ja mittareiden ideointi ei ole kuitenkaan kiellettyä – pikemminkin kampanjatyökalun on tarkoitus myös edesauttaa luovuutta.

Arviointityö on oppimisprosessi, jossa on edettävä askel kerrallaan (Rajahonka 2013, 28). Arviointi kannattaa aloittaa pienissä paloissa, eikä syöksyä arvioimaan kokonaista kampanjaa kerralla. Kampanjatyökalun täyttämisen jälkeen voidaan valita ne toimenpiteet, joita halutaan arvioida. Kampanjatyökalu on suunniteltu myös niin, että jokaiselle työntekijälle jaetaan omat vastualueet. Näin arviointi ei kaadu vain yhden ihmisen harteille. Kaikkien työntekijöiden on tarkoitus olla mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa. Jonkun on kuitenkin toimittavana kokonaisuutta hallitsevana arvioinnin koordinaattorina. Kampanjatoiminnan vaikuttavuutta arvioidessa siihen paras henkilö on kampanjavastaava.

Arvioinnin lähtökohtia pohdittaessa mietittiin myös, että mukaan suunnitteluun sekä itse arviointiin voitaisiin ottaa myös Animalian hallitus ja pääasiassa hallituksen jäsenistä koostuvat kampanjatyöryhmä sekä visiotyöryhmä. Opas vaikuttavuuden arviointiin on suunniteltu etenkin tähän tarkoitukseen. Sen avulla voidaan esitellä lyhyesti sekä työntekijöille että muille ryhmille, mistä on kysymys, ja kampanjatyökalun käyttöä voidaan harjoitella työryhmissä. Voisin hyvin nähdä työkalua käytettävän myös esimerkiksi alueosastojen toiminnan suunnittelussa. Etenkin kampanjatyökalun vaihetta 3 voitaisiin käyttää pohjana myös vapaaehtoisten suunnittelussa erilaisia tapahtumia ja tempauksia. Ihanteellista toki olisi, jos kampanjatyökalu laajenisi tulevaisuudessa kaikkeen toimintaan. Yksi arvioinnin lähtökohdista oli, että jatkossa haluttaisiin arvioida myös kaikkea muutakin, kuin kampanjatoimintaa. Uskon, että kampanjatyökalun sisältö on pienillä muutoksilla yleistettävissä myös Animalian muuhun toimin-

taan. Parhaimmillaan arviointijärjestelmä kasvaakin osaksi organisaation johtamisjärjestelmää (Rajahonka 2013, 28).

Arviointia ei tule tehdä pelkästään arvioinnin takia. Kannattaa miettiä, millä tavalla kampanjatyökaluun käydään käsiksi. Erilaisten ideointimenetelmien kokeileminen kampanjatyökalua käytettäessä voi olla tuottoisaa, mukavaa ja tavanomaisesta poikkeavaa. Kampanjatyökalu on suunniteltu niin, että oppaan avulla se olisi mahdollisimman helppo ottaa ja vakiinnuttaa käyttöön. Se ei ole erillinen arvioinnin apuväline, vaan sen tarkoitus on ohjata koko kampanjaa, aina suunnitteluvaiheesta loppuraportointiin saakka. Kampanjatyökalun avulla pyritään priorisoimaan tehtävää työtä, toteuttamaan töitä tehokkaammin ja ennen kaikkea tekemään tehty työ näkyväksi, löytämään kehityskohdat ja hyödyntämään arviointeja uutta toimintaa suunnitellessa. Kampanjatyökalun tarkoituksena on sekä säästää aikaa, että motivoida työntekijöitä – kun oman työn tulokset tehdään näkyviksi, myös usko työn arvoon kasvaa.

Voin vain vahvasti ehdottaa, että kampanjatyökalu otetaan käyttöön, se sidotaan kiinteäksi osaksi toimintaa ja sitä jatkuvasti kehitetään. Kun arviointi on tehty hyvin, pystytään vaikuttavuus osoittamaan oman työyhteisön lisäksi myös yhteistyökumppaneille, vapaaehtoisille, jäsenille ja muille tukijoille. Sidosryhmien luottamus Animaliaan kasvaa. Ennen kaikkea pystytään erottautumaan joukosta entistä vaikuttavampana kampanjaorganisaationa ja vaikuttavuuden arvioinnin edelläkävijänä suomalaisella järjestökentällä.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kehittämistyöni tavoitteena oli kehittää Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin osaamista. Haluttiin vastauksia siihen, kuinka vaikuttavuutta voidaan arvioida, millaisia menetelmiä vaikuttavuuden arviointiin käytetään, ja miten juuri Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuutta voitaisiin arvioida. Mielestäni työ on onnistunut hyvin. Kuten jo muutamaankin kertaan on tullut ilmi, ei kehittämistyön kuitenkaan tule loppua tähän. Olen kirjoittanut opinnäytetyöni arvioivalla otteella, ja edellisessä

luvussa olen jo antanut ehdotukset kehittämistyön tuotoksien käyttämiseksi. Käsitte- len tässä luvussa opinnäytetyön onnistumista vielä kokonaisuudessaan ja esitän joi- tain jatkokehittämisaikajatuksia. Arvioin ensin omaa osuuttani – kuinka onnistuin kehit- tämisyössä, mitä olisi voinut tehdä toisin ja toisaalta, mitä voitaisiin vielä tehdä. Li- säksi pohdin opinnäytetyön hyödyllisyyttä Animalialle sekä omalle ammattialalleni – järjestö- ja nuorisotyöhön.

8.1 Kehittämistyön prosessi

Yhteiskehittämisen tarkoituksena on löytää yhteinen näkemys, tuoden osapuolten erilaiset osaamiset ja näkökulmat yhteen. Kehittäminen etenee tekemällä, ja ajatuk- sena on, että pienien kokeilujen kautta voidaan päästä suuriinkin tavoitteisiin. (Aalto- nen ym. 2016.) Vaikka työ onkin pohjautunut hyvin pitkälti teoriaan, on tietoa sovellet- tu matkan varrella ja luotu jotain Animalialle kokonaan omaa. Työpajatyöskentely ja yhteiskehittävä ote olivat mielestäni oikea ratkaisu kehittämistyöni toteuttamiseen. Myös nykytilan kartoitus toimi erinomaisesti työn tukena ja auttoi löytämään kehit- tämistyölle oikeat lähtökohdat ja suuntaviivat.

Kehittämistyö ei kuitenkaan sujunut ongelmitta. Kehittämistä omassa työssäni olisi ehdottomasti ollut työpajojen aikataulutuksessa. Sekä ensimmäinen, että viimeinen työpaja jouduttiin lopettamaan hiukan kesken. Ensimmäisessä työpajassa Animalian syyspäivillä osallistujia kuljettanut bussi myöhästyi, ja minulle varatusta tunnista su- pistui kolmasosa pois. Viimeisimmän työpajan kohdalla en ollut muistanut huomioida joka tiistai toimistolla järjestettävää, yhteistä kahvitaukoa. Olin toki suunnitellut tauon pidettäväksi, mutta en ihan yhtä pitkäksi. En kuitenkaan voi syyttää aikataulujen epä- onnistumisesta ketään muuta kuin itseäni. Työpajojen aikataulutus olisi pitänyt osata suunnitella niin väljäksi, että kiireen tuntua ei tule, tai että mitään suunniteltua ei olisi jouduttu jättämään pois.

Jos tekisin ensimmäisen työpajan nyt uudelleen, jättäisin kampanjasuunnittelusta toimenpiteiden kategorisointiosuuden kokonaan pois. Kampanja-aiheet ja tavoitteet- kin ryhmät olisivat voineet valita itse ja suunnitella näin mahdollisimman mahtiponti-

sen kampanjan vapaammin käsin. Kampanjasuunnittelun ja toimintaympäristön kirkastamisen lisäksi myös aktiiveille olisi voitu tehdä jonkinlainen kysely Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuudesta. Tällöin kehittämistyöhön olisi saatu myös Animalian muidenkin toimijoiden, kuin työntekijöiden näkemys Animaliaista vaikuttavana kampanjaorganisaationa. Toisaalta, tämä ei ehkä ole vielä myöhäistä. Yksi aiemmin mainitsemattomista ideoista, joka syntyi toisessa työpajassa arvioinnin lähtökohtia kirkastaessa, oli eri toimijoiden osallistaminen suunnittelutyöhön. Mietittiin, että tähän voitaisiin perustaa esimerkiksi jokin sosiaalisen median ryhmä tai jokin muu kanava, jota kautta vapaaehtoiset pääsisivät esittämään ideoitaan. Aihe jäi tavallaan hiukan ulkopuolelle omasta kehittämistyöstäni, mutta on ehdottomasti mainitsemisen ja jatkokehittelyn pohtimisen arvoinen asia. Ehkä tämä voisi olla kokonaan toisen opinnäytetyön aihe. Aiheesta voitaisiin laatia kysely – millaisena vaikuttamisen kanavana aktiivit näkevät Animalian? Millä tavalla he haluaisivat olla mukana suunnittelussa, ja millainen kanava osallistumiseen toimisi parhaiten? Ehkä tämä voitaisiin nostaa yhdeksi Animalian 25.3. järjestettävän kevätpäivän tai jonkun muun tapahtuman aiheeksi. Jos halutaan saada vastauksia laajemmalta tukijajoukolta, voisi kyselyn aiheesta lähettää myös esimerkiksi sähköisen uutiskirjeen yhteydessä.

Viimeisimmästä työpajasta sen sijaan olisi yksinkertaisesti tullut jättää jokin osio kokonaan pois. Olisi esimerkiksi riittänyt, jos olisin suunnitellutkin Lainsuojaton-kampanjan esitetytyn kampanjatyökalun vain näytettäväksi, hahmottamaan sitä, miksi tämänhetkinen kampanjasuunnittelu ei vielä ole riittävää vaikuttavuuden arvioinnin kannalta. Lainsuojaton-kampanjaan liittyvien toimenpiteiden istuttaminen kampanjatyökalupohjaan olisi voinut olla vain varalla, mikäli työpajassa olisi jäänyt ylimääräistä aikaa. Nyt, kun se oli suunniteltu kuuluvaksi työpajaan, kävin edellisiä osioita ja etenkin teoriaosuutta läpi aivan liian vauhdikkaasti. Myös teoriaosuutta olisi voinut lyhentää, tai ainakin sen olisi tullut edetä hitaammin, jotta kaikki tieto olisi paremmin välittynyt osallistujille.

Uskon, että myös kampanjatyökalussa on vielä paljon kehittämisen varaa. Dahler-Larsenin (2005, 23) mukaan ohjelmateorian – tässä tapauksessa siis kampanjatyökalun sisältöjen – oikeellisuudesta ei kuitenkaan aluksi tarvitsekaan olla vakuuttunut. Vaikuttavuuden arvioinnin ideana on selvittää, mitkä intervention osat toimivat kuten on suunniteltukin, ja mitkä eivät. Jos vastaukset pystyttäisiin tietämään etukäteen, ei

arviointia olisi tarpeellista tehdä. Voi olla, että kampanjoiden edetessä ilmenee asioita, joita en ole lainkaan ymmärtänyt sisällyttää kampanjatyökaluun sitä suunnitellessani. Myös kampanjatyökalua itsessään tulee siis jatkuvasti kehittää. Jokin arviointi ei ehkä onnistu, koska kampanjatyökalussa on jokin virhe, mitä en ole osannut sitä suunnitellessani ottaa huomioon. On pyrittävä raportoimaan siis myös kaikista ongelmakohdista, joita arviointiin ja kampanjatyökalun käyttöön sisältyy, jotta ongelmiin voidaan puuttua ja ne voidaan tulevaisuudessa ratkaista.

Yksi jatkon kannalta olennainen asia on mielestäni kampanjatyökalun käytettävyys. Vaikka kehittämistyön aikana tultiinkin siihen tulokseen, että Microsoft Office -pohjainen työkalu on tällä hetkellä paras vaihtoehto, voitaisiin tulevaisuudessa miettiä työkalun hyödynnettävyyttä myös jossain muussa formaatissa. Oma ihannekuvani työkalusta olisi kokonaan sille luotu, oma ohjelmisto, johon oma ammatillinen osaamiseni ei kuitenkaan ole riittävää. Mikäli kampanjatyökalu todetaan toimivaksi, olisi varmasti erittäin hyödyllistä, jos arviointitieto olisi helposti saatavissa suoraan jonkinlaisesta tietokannasta. Ehkä jonkun muun alan opiskelija pystyisi opinnäyteenään kehittämään työkalun, jossa tiedot vain syötettäisiin ohjelmistoon, ja näin ollen arviointeja ja niistä saatua tietoa voitaisiin vielä helpommin vertailla keskenään. On toki jo olemassa erilaisia tiedon analysointiohjelmia, mutta useimmiten näillä pystytään käsittelemään lähinnä kvantitatiivista tutkimusaineistoa. Toisaalta, kampanjatyökaluun sisältyvät vaikuttavuus- ja toimenpidekategoriat on tehty juuri sitä varten, että arviointeja voitaisiin helpommin vertailla keskenään. Ehkä nämä samat tiedot voitaisiin myös koodata ohjelmistoon. Ohjelmistossa tietoja pystyttäisiin niin syöttämään, kuin myös hakemaan tiettyjen, ohjelmistoon koodattujen teemojen kautta. Ohjelmiston avulla voitaisiin siis hankkia tietoa aiemmin tehdyistä arvioinneista esimerkiksi hakusanoilla, juuri toimenpide- ja vaikuttavuuskategorioita hyödyntämällä. Esimerkiksi jollakulla ohjelmistosuunnittelua tai ohjelmointia opiskelevalla voisi kuitenkin riittää tähän rahkeet itseäni paremmin. Luulen, että myös aika näyttää, tulisiko tällaiselle ohjelmistolle ylipäättään olemaan tarvetta.

Kokonaisuudessaan olen kuitenkin kehittämistyöhöni varsin tyytyväinen. En uskonutkaan, että kaikilta virheiltä olisi vältytty. Toisaalta, vielä vähemmän olisin uskonut, jos kehittämistyön alkuvaiheilla joku olisi tullut kertomaan minulle, mitä kaikkea työ tulee lopulta tuottamaan. Kehittämistyön tekeminen on kasvattanut valtavasti omaa amma-

tillista osaamistani, ja olen todella onnellinen, että sain tehdä opinnäytetyöni juuri Animalialle. Työilmapiiri on ollut hyvin voimaannuttava ja kannustava, ja toivon, että saan tulevaisuudessakin olla osana tätä yhteisöä erilaisissa yhteyksissä.

8.2 Hyöty tilaajalle

Kehittämistyölläni halusin vastata erityisesti yhteen Animalian kolmesta strategisesta pääpainopisteestä – vaikuttavan kampanjaorganisaation rakentamiseen. Tavoitteen mukaan Animalia kehittyi ammattimaiseksi kampanjaorganisaatioksi. Kampanjoinnin tulee olla Animalian ensisijainen tapa toimia, ja kampanjaresursseja ja -osaamista vahvistetaan. Animalian on oltava yhteiskunnallinen toimija, joka saa aikaan muutoksia, eikä vain puhu asioista ja toivo, että muut saavat niitä aikaan. Animalian työn on oltava yhtenäinen kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet tukevat kampanjatarvoitteiden saavuttamista. (Animalia 2017.) Mielestäni opinnäytetyöni vastaa tavoitteeseen hyvin. Erityisesti halusin vastata tavoitteelle strategiassa asetettuun mittariin – Animaliaassa syvennetään vaikuttavuuden arvioinnin osaamista ja siinä kehitetään koko ajan (Emt.) Mielestäni on sanomattakin selvää, että tältä osin on otettu suuri harppaus eteenpäin. Lisäksi kehittämistyön edetessä havaitsin, että työlläni oli mahdollista saavuttaa myös tavoitteen muita mittareita. Näitä olivat ”Animalia tekee aina kampanjakohtaiset kampanjasuunnitelmat, joihin sisältyy konkreettiset ja mitattavat tavoitteet, ja niitä seurataan”, ”kaikista kampanjoista laaditaan kampanjaraportit” ja ”kampanjoinnissa roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät” (Emt.). Opinnäytetyöni tuotokset, Opas vaikuttavuuden arviointiin ja kampanjatyökalu, sekä ehdotukset niiden käyttöön antavat selkeät eväät myös tavoitteen näiden osien toteuttamiseen ja toteutumiseen.

Kehittämistyöni tukee myös strategian muita pääpainopisteitä – Animalian profiilin selkeyttämistä ja järjestön resurssien vahvistamista. Strategian mukaan profiilin selkeyttämisen mittarina voidaan käyttää muun muassa sitä, että tavoitteet ovat hyvin kaikkien järjestöön kuuluvien sekä kohde- ja sidosryhmien tiedossa. (Emt.) Kampanjatyökalun avulla tavoitteet voidaan ilmaista entistä konkreettisemmin. Tehdyistä arvioinneista on tarkoitus myös viestiä ulospäin. Näin ollen saadaan Animalian tavoitteita – olivatpa ne sitten saavutettu tai ei – entistä näkyvämmäksi. Järjestön resurssi-

en vahvistamiseen sisältyy muun muassa Animalian toimijoiden ja tukijoiden sitoutuminen järjestöön. Ihmisten on luotettava Animalian kykyyn ja toimintatapaan edistää eläinten oikeuksia, jotta he haluavat tukea järjestöä työssään. Yhtenä mittarina tavoitteelle strategiassa on, että uusia osallistumisen muotoja otetaan käyttöön, ja toisaalta mitään, mikä ei ole tavoitteiden kannalta perusteltua, ei pidetä toiminnassa mukana vain tavan vuoksi. Tavoitteen muina mittareina nähdään myös esimerkiksi motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö sekä vapaaehtoiset, joilla on tietoa, taitoa, innostusta ja resursseja toimia. (Emt.) Kun tehdyn työn tulokset saadaan entistä näkyvämmäksi, myös työntekijöiden motivoituneisuus kasvaa. Kampanjatyökalun käytöllä voidaan suoraan karsia pois sellaisia toimenpiteitä, joita tehtäisiin vain tavan vuoksi. Työkalun ideahan on suunnitella toiminta aina vaikutustavoitteet edellä. Myös vapaaehtoisten toimintavalmiuksia voidaan kasvattaa kampanjatyökalun käytöllä, minkä lisäksi toimenpide- ja vaikuttavuuskategorioiden avulla voidaan helposti seurata sisäisiä toimenpiteitä ja -tavoitteita, kuten esimerkiksi vapaaehtoisten koulutusten määrää, osaamista ja motivoituneisuutta.

Kehittämistyön toisessa työpajassa, nykytilaa kartoittaessa etsittiin myös vastausta siihen, mitä työntekijöiden mielestä Animalia oikeastaan tarkoittaa kuvaillessaan itseään vaikuttavaksi kampanjaorganisaatioksi. Kartoituksen tulosten perusteella termi ymmärrettiin ikään kuin kahtena palapelin palasena – Animalia on vaikuttava, koska sillä on selkeä yhteiskunnallinen asema ja kampanjaorganisaatio, koska toiminta rakentuu kampanjoiden ympärille. Termejä yhdistää se, että kampanjoilla pyritään vaikuttamaan johonkin tiettyyn asiaan. Kehittämistyöni tuloksena voisi strategisen tavoitteen – vaikuttavan kampanjaorganisaation rakentamisen – tukemisen lisäksi nähdä myös termin selkeytymisen: Animalia on vaikuttava kampanjaorganisaatio, koska vaikuttavuuden arviointi on sidottu kiinteäksi osaksi kampanjatoimintaa. Kampanjat suunnitellaan ja toteutetaan aina ja ainoastaan vaikuttavuustavoitteiden mukaisesti ja toimintaa arvioidaan systemaattisesti. Kampanjan jälkeen voidaan osoittaa ne vaikutukset, jotka ollaan saavutettu, ja millaista vaikuttavuutta voidaan näin ollen tulevaisuudessa odottaa. Animalia pystyy niin sanomaan, kuin myös osoittamaan olevansa vaikuttava kampanjaorganisaatio.

8.3 Hyöty ammattialalle

Laatimani Opas vaikuttavuuden arviointiin ja kampanjatyökalu ovat suunniteltu Animalian tarpeeseen. Lähteenä kehittämistyölle olen kuitenkin pääasiassa käyttänyt kirjallisuutta, jossa on käsitelty vaikuttavuuden arviointia sosiaalityön, nuorisotyön ja palveluita tuottavien organisaatioiden näkökulmasta. Olen soveltanut tietoa koskemaan Animalian kampanjatoimintaa, enkä näe mitään syytä, etteikö tieto olisi sovellettavissa myös mihin tahansa muuhun toimintaan. Opas vaikuttavuuden arviointiin kiteyttää hyvin tiiviisti sen, mistä vaikuttavuuden arvioinnissa on kysymys. Mitään tämän kaltaista en löytänyt etsiessäni tutkimustietoa opinnäytetyöni tietoperustaksi. Oppaasta voidaan varmasti hyötyä hyvin laajasti niin järjestö- kuin myös nuorisotyönkin kentällä. Myös kampanjatyökalu on mahdollista soveltaa minkä tahansa toiminnan vaikuttavuuden arviointiin. Ainakin se antaa selkeän ohjeistuksen ja suunta- viivat sille, millaisella työkalulla vaikuttavuutta voitaisiin arvioida.

Lisäksi kehittämistyöni prosessia voitaisiin hyödyntää myös muissa organisaatioissa: Ensin kannattaa selvittää nykytila – millä tavalla vaikuttavuuden arviointi näkyy jo juuri omassa toiminnassa? Koetaanko vaikuttavuuden arviointi tarpeelliseksi, ja tulisiko sitä kehittää? Sen jälkeen voidaan erilaisin menetelmin selvittää arvioinnin lähtökoh- tia – mitä oikeastaan halutaan arvioida ja miksi? Millaisia resursseja tarvitaan, ja mil- laisia riskejä tai ongelmakohtia arviointiin voi liittyä? Kun nykytila ja arvioinnin lähtö- kohdat on selvitetty, voidaan alkaa kehittelemään omaa työkalua vaikuttavuuden ar- viointiin – arviointimetodologian tulee olla aina tapauskohtaista (Virtanen 2007, 138).

Opinnäytetyöni alkuvaiheilla, lähdekirjallisuutta selaillessani sain lukea paljon siitä, kuinka vaikuttavuuden arviointi on haastavaa, ellei lähes mahdotonta. Ja vaikka se olisikin mahdollista, se on niin epäluotettavaa ja resursseja imevää, ettei sen toteut- tamista ehkä kannata edes harkita. En väitä, ettenkö kehittämistyöni edetessä olisi kohdannut vastoinkäymisiä, mutta toivon, että tekemälläni työllä tulen pikemminkin kumoamaan, kuin tukemaan tätä lannistavaa, mielestäni vääristynyttä kuvaa vaikut- tavuuden arvioinnin haasteellisuudesta. Siksi haluan vielä yhtyä Paasion (2003, 23–24) mielipiteeseen siitä, että väite vaikuttavuuden arvioinnin mahdottomuudesta on todellisuudessa myytti: se on sisällöllisesti järjenvastainen ja absurdi.

LÄHTEET

- Aalto-Kallio, Mervi & Saikkonen, Paula & Koskinen-Ollonqvist, Pirjo 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisu- ja 7/2009.
- Aaltonen, Satu & Hytti, Ulla & Lepistö, Tanja & Mäkitalo-Keinonen, Tiina 2016. Yhteiskehittäminen: Kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu 5.2.2017.
https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Yhteiskehittäminen_kaikki-siitä-puhuu,-mutta-mitä-se-on-ja-miten-siinä-onnistua.aspx
- Aarnipuu, Tiia 2011. Jonkun on uskallettava katsoa – Animalian puoli vuosisataa. Helsinki: Like Kustannus Oy.
- Animalia 2015a. Toimintakertomus. Viitattu 3.3.2017.
https://issuu.com/animaliary/docs/toimintakertomus_2015_taitettu
- Animalia 2015b. Eläinsuojeluliitto Animaliasta tuli Animalia. Viitattu 3.3.2017.
<http://animalia.fi/2015/08/elainsuojeluliitto-animaliasta-tuli-animalia/>
- Animalia 2017a. Animalia ry:n strategia – eläinten oikeudet valtavirtaan. Helsinki: Animalia.
- Animalia 2017b. Saavutuksia. Viitattu 23.2.2017. <http://animalia.fi/saavutuksia/>
- Animalia 2017c. Tietoa Animaliasta. Viitattu 6.2.2017. <http://animalia.fi/tietoa-animaliasta/>
- Animalia 2017d. Toimintaperiaatteet. Viitattu 3.3.2017. <http://animalia.fi/tietoa-animaliasta/toimintaperiaatteet/>
- Animalia 2017e. Pro ja Anti Animalia. Viitattu 3.3.2017. <http://animalia.fi/pro-animalia/>
- Animalia 2017f. Kansainvälinen toiminta. Viitattu 3.3.2017.
<http://animalia.fi/kansainvalinen-toiminta/>
- Animalia 2017g. Laki suojelee eläintuotantoa, ei eläimiä. Viitattu 23.2.2017.
<http://animalia.fi/2016/09/elainlaki-suojelee-nykyista-elaintuotantoa-elaimia/>
- Animalia 2017h. Lainsuojaton-kampanjasuunnitelma. Helsinki: Animalia.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Borg, Pekka 2008. Ohjelmateoria. Teoksessa Lehtinen, Tuula 2008. Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2.
- Dahler-Larsen, Peter 2005. Vaikuttavuuden arviointi. FinSoc arviointiraportteja 3/2005. Helsinki: Stakes.
- Eläinpolitiikka 2017. Mistä eläinsuojelulain uudistuksessa on kyse? Viitattu 4.3.2017.
<http://elainpolitiikka.fi/mista-elainsuojelulain-uudistuksessa-on-kyse/>
- Eläinsuojelulaki 247/1996. Maa- ja metsätalousministeriö. 1.7.1996.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. Painos. Tampere: Vastapaino.

- Hakkarainen, Outi & Onali, Anja (Toim.) 2005. Puntarissa kehitysyhteistyön vaikutukset. Tutkija-toimijaverkoston keskusteluja vuodelta 2005. Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen raporttisarja, numero 85.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. 3. Painos. Vantaa: Sivistysliitto kansalaisfoorumi 2004.
- Harju, Henna & Henriksson, Mikko & Linnolahti, Outi 2015. Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille. ARTSI-projektissa kehitetty itsearviointimalli ja työkalut arviointiin. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Kaihovaara, Riikka 2015. Julmuutta ja välinpitämättömyyttä suomalaisteurastamoissa. Viitattu 3.3.2017. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/10/22/julmuutta-ja-valinpitamattomytta-suomalaisteurastamoissa>
- Kaunismaa, Pekka & Rajalin, Minna 2015. Työhyvinvoinnin tuottavuutta – Myös järjestöalalla. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (Toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 60-67.
- Kepa 2016. Kepan kehityspoliittinen päivä: Ovatko järjestöt rohkeita edelläkävijöitä vai perässähiittäjiä -seminaari. Helsinki: 24.11.2016
- Klemelä, Juha 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha – SROI-arviointimenetelmä. SOSTEn julkaisuja 1/2016.
- Komonen, Pauli 2017. Johdatus yhteiskehittämiseen ja sen vaikutuksiin. Viitattu 6.2.2017. http://vnk.fi/documents/10616/336804/VNK_150115_yhteiskehittaminen_komonen_2.pdf/e4ab4ca2-0cfe-45ff-8ba3-3dd668813501
- Laakso, Matleena 2017. Edward De Bonon kuusi ajatteluhattua. Viitattu 7.2.2017. <http://www.slideshare.net/MatleenaLaakso/kuusi-ajatteluhattua-helmi-13-ss>
- Lahtinen, Veikka 2017. Uusi eläinlaki -kirja tehtiin oikaisemaan harhaluuloja tehotuotannosta. Viitattu 4.3.2017. <http://animalia.fi/2017/03/20796/>
- Laitinen, Hanna 2015. Järjestötoiminta kehittämisen kohteena. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (Toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 79-83.
- Me-säätiö 2016. Hyvän Mitta –hanke mittaa sananmukaisesti tekemäämme hyvää. Viitattu 19.11.2016. <http://www.mesaatio.fi/case/hyvan-mitta/>
- Nalbantoglu, Minna 2016. Vallankumous hiipii ruokapöytään – lihankorvikkeiden myynti kasvaa kiivaasti, ja vaihtoehtoja tulee koko ajan lisää. Helsingin sanomat (26)8/2016. Viitattu 21.11.16. <http://www.hs.fi/talous/a1472103570653>
- Niipola, Juha 2016. Hyvän mitta mittaa järjestöjen tehokkuutta. Kauppalehti (26)9/2016. Viitattu 19.11.2016. <http://app.kauppalehti.fi/uutiset/hyvan-mitta-mittaa-jarjestotyon-tehokkuutta/VMufxZQu/paauutiset>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Tommi & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2016. Yrityksen nykytilan arviointi. Viitattu 5.2.2017. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm>

- Paasio, Petteri 2003. Vaikuttavuuden arviointi ja rakenne sosiaalialalla. Stakes, FinSoc Työpapereita 3/2003.
- Raha-automaattiyhdistys 2016. Vaikuttavaa! Järjestötyön tulokset näkyviin – Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä. Viitattu 23.2.2017. https://kampanjat.ray.fi/legacy/files/emmi_mediabank/itsearviointiopas.pdf
- Rajahonka, Mervi 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalvelujen vaikuttavuus – Caseja ja keinoja -Selvitys. Kolmas lähde.
- Rajavaara, Marketta 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Kelan tutkimusosasto. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84.
- Seppälä-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa – Opas käytäntöihin. FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.
- Sitra 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata. Viitattu 19.11.2016. <http://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvointi/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata>
- Siurala, Lasse 2014. Nuorisotyön arviointi – Kehittämisajatuksia. Kanuunan julkaisuja 1/2014.
- Springmann, Marco & Godfray, H. Charles J. & Rayner, Mike & Scarborough, Peter 2016. Analysis and valuation of the health and climate change cobenefits of dietary change. Viitattu 3.3.2017. <http://www.pnas.org/content/113/15/4146.full>
- Suomen sosiaali ja terveys ry 2013. Suunta – Toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu. Soste: 30.4.2013. Viitattu 23.2.2017 http://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/suunta_sostepohja.pdf
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuorio, Jukka 2016. Vegaanituotteiden kysyntä on nyt ennennäkemättömässä nousussa – lähtölaukauksena oli Docventuresin lihaton lokakuu. Helsingin sanomat (1)10/2016. Viitattu 21.11.16. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1475290195788>

LIITTEET

Liite 1. Opas vaikuttavuuden arviointiin.



Sisältö	Slide
1. Aluksi	3
2. Miksi arviointia tehdään?	5
3. Mitä arvioidaan?	8
4. Miten arviointia tehdään?	15
5. Arvioinnin vaiheet	19
6. Lopuksi	26
7. Lähteet	28

+ Aluksi

- Tämä opas on tehty Animalialle opinnäytetyönä.
- Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Animalian kampanjatoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin osaamista.
- Työn pohjana oli nykytila-analyysi, ja kehittämistyötä varten järjestettiin kolme työpajaa.
- Yhteiskehittämällä laadittiin myös kampanjatyökalu, joka ohjaa kampanjaa ja sen arviointia aina suunnittelusta loppuraportointiin saakka.

+ Aluksi

- Vaikuttavuuden arviointi koetaan usein haastavaksi, sillä tutkimustietoa tai valmiita menetelmiä aiheeseen liittyen ei ole tarjolla vielä kovinkaan paljoa.
- Vaikuttavuuden arviointi on kuitenkin mahdollista, mutta on muistettava, että arviointimetodologia on aina tapauskohtaista.
- Opinnäytetyö tehtiin vahvasti erilaisiin lähdemateriaaleihin perustuen, mutta ennen kaikkea Animalian tarve ja kampanjatoiminnan erityispiirteet huomioiden.

+ Miksi arviointia tehdään?

+ Miksi arviointia tehdään?

- Järjestöt haluavat ymmärtää, millaisia vaikutuksia niiden omalla työllä on.
- Vaikuttavuutta halutaan osoittaa myös ulospäin, esimerkiksi tukijoille ja yhteistyökumppaneille.
- Vaikuttavuuden arvioinnin on tarkoitus tuottaa oppimista edistävää tietoa, jotta järjestöt voivat tulevaisuudessa parantaa toimintaansa.
- Arviointitieto on arvokasta silloin, kun siitä on hyötyä tuottajalle, tilaajalle ja kohteelle.

+ Miksi arviointia tehdään?

Opinnäytetyötä varten kartoitettiin nykytilaa ja pohdittiin arvioinnin lähtökohtia. Tulokset voitaisiin tiivistää seuraavalla tavalla:

- Animalialla on tärkeä, yhteiskunnallinen asema. Vaikuttavuuden arvioinnin merkitys tiedostetaan, sille on tarvetta ja se koetaan välttämättömäksi.
- Arviointia tarvitaan, jotta voidaan kehittyä omassa toiminnassa ja säästää resursseja.
- Vaikuttavuuden arvioinnille on jo olemassa paikkoja, keinoja ja mittareita. Järjestelmällinen työkalu arvioitiin kuitenkin puuttuu.
- Arviointi ei saa jäädä vain yhden ihmisen harteille, vaan vastuuta arvioinnista tulee jakaa.

7

+ Mitä arvioidaan?

8

+ Mitä arvioidaan?

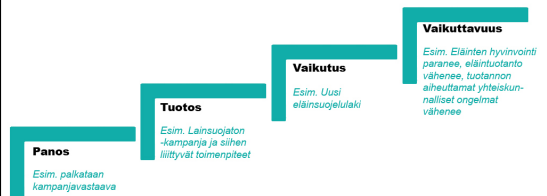
Jotta arviointia voidaan tehdä, täytyy ensin ymmärtää, mitä itse asiassa ollaan arvioimassa:

- Vaikutus = jokin konkreettista muutos, joka toiminnalla halutaan saada aikaan. Esim. muutos ihmisissä tai rakenteissa, oppimista, uusia asenteita, uusia käytäntöjä tai lakimuutoksia.
- Vaikuttavuus = päätelmä useasta eri vaikutuksesta, joka ilmenee usein vasta vuosien päästä tehdystä työstä. Esim. ihmisten tai eläinten hyvinvointia tai muutoksia yhteiskunnassa – työllistymistä, terveitä tai lisääntyneitä elinvuosia, kustannusten alenemista tai yhteisöllisyyttä.

9

+ Mitä arvioidaan?

Vaikuttavuusajattelun logiikkaketju:



(Mukaillen Sitra 2014)

10

+ Mitä arvioidaan?

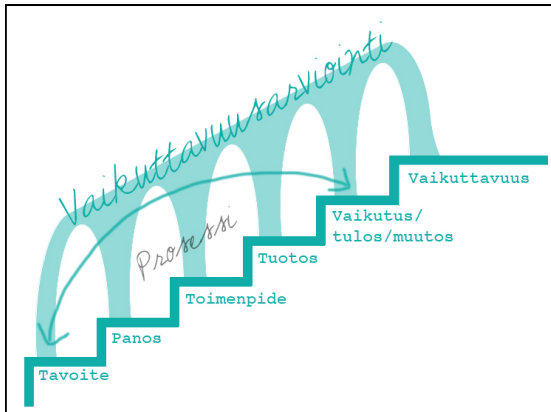
- Kun arvioidaan vain vaikutuksia, pyritään osoittamaan tavoitteen mukaisen muutoksen tapahtuminen. Käytännössä siis vaikutusten arvioinnissa pyritään selvittämään lähtötilanne, jota verrataan lopputilanteen tuloksiin. Loppu- ja lähtötilanteita vertaamalla pyritään osoittamaan tapahtunut muutos, eli vaikutus.
- Vaikuttavuuden arvioinnissa sen sijaan tarkastellaan vaikutuksia laajemmin ja pidemmällä tähtäimellä, ja kuinka vaikuttavuus syntyy tietyn toiminnan vaikutusten ja ympäristössä vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksena.

11

+ Mitä arvioidaan?

- Vaikuttavuuden arvioinnissa tulee paitsi osoittaa tapahtuneet vaikutukset, myös pyrkiä ymmärtämään se syy-seuraussuhde, jota kautta vaikutukset syntyvät.
- On arvioitava, ovatko toimintaan liittyvät prosessit edenneet suunnitellun mukaisesti.
- Mikäli kyllä, voidaan kysyä, seuraako prosessien lopputuloksena oletettu vaikutus.
- Vaikuttavuuden arviointi rakentaa siten sillan prosessien ja niiden vaikutusten välille.

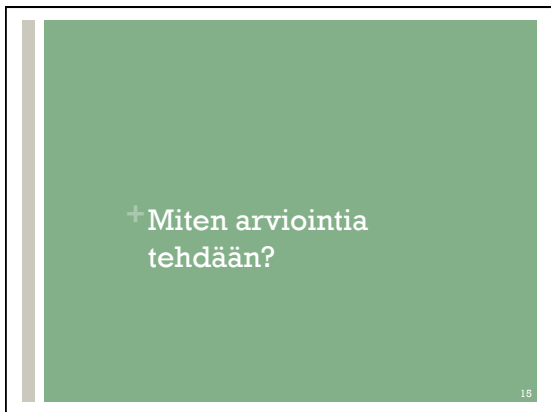
12



+ Vaikuttavuuden arvioinnin keskeinen kysymys kuuluu:

14

Mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä?



15

+ Miten arviointia tehdään?

16

Formatiivinen arviointi:

- Kohdistuu toteuttamiseen
- Mitä on tehty ja kuinka tekemistä voitaisiin parantaa
- = Prosessiarviointi

Summatiivinen:

- Kohdistuu lopputuloksiin
- Ensin oli näin – nyt on näin
- = Vaikutusarviointi

Nämä ovat toisiaan täydentäviä, eikä pelkkä lopputulosarviointi ilman prosessiarviointia ole suositeltavaa!

+ Miten arviointia tehdään?

- Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana on selvät ja tarkat käsitykset siitä, miksi ja miten jokin tietty interventio vaikuttaa.
- Ensin on arvioitava, onko toiminta toteutunut siten, että voidaan odottaa suunnittelun mukaisia vaikutuksia (=prosessiarviointi).
- Jatkuva prosessiarviointi toimii ennen kaikkea palautteena ja kampanjan ohjaamisen välineenä.
- Tarkoituksena on tuoda esille käytetty toimintatapa, eli avata toiminnan niin sanottua mustaa laatikkoa – tuodaan esille prosessin luonne: milloin ja millaisia taittekohtia on ollut, miten ongelmatilanteita on ratkaistu ja millaisia innovaatioita on tehty.
- Sitten voidaan kysyä, onko toiminnan lopputuloksena syntynyt oletettu vaikutus (=vaikutusarviointi).
- Jos vaikutustavoitteet on saavutettu, voidaan esittää perusteltu näkemys siitä, mitä vaikutuksia toiminnalla on, ja millaista vaikuttavuutta tulevaisuudessa voidaan mahdollisesti odottaa.

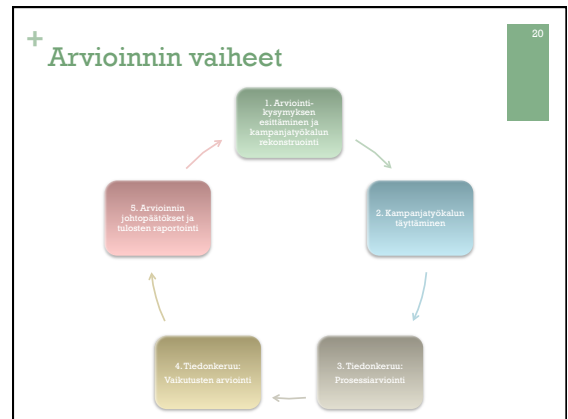
17

+ Miten arviointia tehdään?

Toisin sanoen:

- Jotta vaikuttavuutta voidaan arvioida, arviointi täytyy sitoa toimintaan jo suunnitteluvaiheessa.
- Jotta saavutettuja vaikutuksia ja niistä oletettavasti johtavaa vaikuttavuutta voidaan luotettavasti arvioida, täytyy ensin arvioida prosesseja.
- Oli kyse minkä tahansa toiminnan tai ohjelman arvioinnista, missä tahansa toimintaympäristössä, parhaimmillaan arviointi kytkeytyy toimintaan alusta alkaen.
- Keskeisenä välineenä tässä toimii kampanjatyökalu.

18



+
Arvioinnin vaiheet

21

1. Arviointikysymyksen esittäminen ja kampanjatyökalun rekonstruointi:

- Arviointikohteelle esitetään kysymys, joka koskee sitä, missä määrin, millaisella tavalla ja millaisin edellytyksin tietynlainen interventio on mahdollisesti vaikuttanut.
- Ts. arviointikysymys voisi olla: Missä määrin, millaisella tavalla ja millaisin edellytyksin jokin tietty Animalian kampanja, ja siihen sisältyvät toimenpiteet vaikuttavat?
- Ennen suunnittelun aloittamista on hyvä miettiä, tuleeko arviointikysymystä muotoilla uudelleen.
- Mikäli kampanjatyökalua on jo aiemmin käytetty, ja siinä havaittu joitain ongelmakohtia, tulee se rekonstruoida, eli uudelleenmuotoilla tässä vaiheessa

+
Arvioinnin vaiheet

22

2. Kampanjatyökalun täyttäminen

- Työkalu on tarkoitus ottaa käyttöön kampanjaa suunniteltaessa. Näin arviointi sidotaan osaksi toimintaa jo suunnitteluvaiheessa.
- Kampanjatyökalun täyttämiseen sisältyy neljä eri vaihetta.
- Vaiheissa kirjataan ylös kaikki kampanjan suunnitteluun sisältyvät oleelliset asiat, sekä kuvataan toimenpiteiden prosessinomainen polku pieniksi paloiksi pilkottuna.
- Kampanjatyökalun perusajatuksena on yhdistää toimenpiteet ja vaikutustavoitteet lauserakenteen jos – niin avulla. Esimerkiksi: "Jos kerätään 50 000 nimeä eläinlakivetoomukseen, niin Suomeen kirjoitetaan maailman paras eläinsuojelulaki."
- Todellisuudessa työkalun täyttäminen on toki hiukan monimutkaisempaa. (Kampanjatyökalu ja ohjeistus sen täyttämiseen erillisinä Word-tiedostoina.)

+
Arvioinnin vaiheet

23

3. Tiedonkeruu: Prosessiarviointi

- Kampanjatyökaluun luotuja prosesseja tulee arvioida tilannekatsauksilla tietyn väliajoin (esim. kampanjapalaverissa).
- Jokaisen mukana olevan työntekijän tulee lyhyesti arvioida, missä vaiheessa ovat tehtäviensä toteutuksessa, tarvitsevatko apua tehtäviinsä tai tulisiko suunniteltuun toimintaan tehdä muutoksia.
- Prosessiarvioinnilla varmistetaan, että mahdolliset korjausliikkeet havaitaan ja tehdään riittävän ajoissa.

+
Arvioinnin vaiheet

24

4. Tiedonkeruu: Vaikutusarviointi

- Kun kampanjan loputtua siirrytään tarkastelemaan toiminnan ja tulosten välistä yhteyttä, siirrytään käytännössä vaikutusten arviointiin ja tarkistetaan, onko toiminnalla päästy kampanjatyökalun mukaisiin tavoitteisiin ja saatu aikaan aiottuja vaikutuksia.
- Jo suunnitteluvaiheessa kullekin työntekijälle on määritelty omat vastualueet ja vaikutuksille luotu mittarit, joilla niiden toteutumista arvioidaan.
- Mikäli vaikutusten arviointi sisältää joitain laajempia tiedonkeruumenetelmiä (kuten kyselyitä tms.) otetaan ne käyttöön viimeistään tässä vaiheessa
- Mikäli kampanjan päätyttyä toiminta on toteutunut suurin piirtein kuten oli suunniteltukin, tulisi myös tavoitteiden olla saavutettu.

+ Arvioinnin vaiheet

25

5. Arvioinnin johtopäätökset ja tulosten raportointi

- Mikäli tavoitteita on jäänyt saavuttamatta, mutta toiminta on toteutunut suunnitellusti, on toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa ollut jokin ongelma: Ehkä toimintaa suunniteltaessa ei ole tarpeeksi tarkasteltu toiminnan ja tavoitteiden välisiä yhteyksiä, tai toiminnan ja odotettujen tulosten välisiä syy-seuraus-suhteiden kejuja, tai huomioimatta on jäänyt mahdollista odotettua muutosta estävät tekijät.
- Ollenaista on dokumentoida selvästi tilanne, jossa toiminta on toteutunut aiotulla tavalla, mutta tavoitteita ei siltikään ole saavutettu. Tällöin toimenpiteiden ja vaikutusten väliset oletukset ovat osoittautuneet ainakin osittain virheelliseksi.
- Arvioinnin tuella voidaan ratkaista, miten toimintaa kannattaa jatkossa toteuttaa.
- Tämän vuoksi kampanjatyökalun toimenpiteiden huolellinen suunnittelu, toteutus ja arviointi on arvokasta toteuttajalle, mutta myös muille järjestöille, koska se voi esimerkiksi osoittaa jonkin tietyn toimintatavan huonoksi.
- Jotta arviointituloksia voidaan hyödyntää, on arvioinnin johtopäätökset ja tulokset raportoitava kampanjaraportoinnin yhteydessä.

+ Lopuksi

27

- Animalian kampanjat ovat niin laajoja kokonaisuuksia, että arviointi kannattaa aloittaa yksinkertaisesti. Voidaan esimerkiksi valita yksi tai kaksi toimenpidettä, joita ensimmäisellä kerralla arvioidaan.
- Vaikuttavuuden arvioinnin ei ole tarkoituksaan onnistua aina ensimmäisellä kerralla, vaan kampanjatyökalua on jatkuvasti kehitettävä. Mitä useampi arviointi on takana, sitä luotettavammaksi kampanjatyökalu kehittyy.
- Myös tehdyt arvioinnit alkavat tuottamaan enemmän informaatiota, kun käytettyjä toimenpiteitä ja niistä seuranneita vaikutuksia voidaan alkaa vertailemaan.
- Vaikuttavuuden arvioinnin ajattelutapa on niin yleisluonteinen, että mallia voidaan käyttää hyvin eri tilaisilla interventioalueilla.
- Vaikka kampanjatyökalu on laadittu Animalian kampanjatoimintaa varten, voidaan se pienillä muutoksilla laajentaa koskemaan mitä tahansa toimintaa.
- **Arviointia ei tule tehdä pelkästään arvioinnin takia! Tarkoituksena on, että arvioinnista viestitään myös ulospäin, ja arvioinnin avulla kehitetään omaa toimintaa.**



+ Lähteet

28

Huom! Opinnäytetyö kokonaisuudessaan erillisinä tiedostona sekä luettavissa Theseuksesta (www.theseus.fi) Vaikuttavuuden arviointi Animaliasa – Opas ja kampanjatyökalu avuksi arviointiin) 13.3.2017 alkaen.

Aalto-Kallio Mervi & Saikonen, Paula & Koskinen-Ollongvist, Pirjo 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 7/2009.

Dahler-Larsen, Peter 2005. Vaikuttavuuden arviointi. FinSoc arviointiraportteja 3/2005. Helsinki: Stakes.

Hakkarainen, Outi & Onali, Anja (Toim.) 2005. Puntarissa kehitysyhteistyön vaikutukset – Tutkija-toimijaverkoston keskusteluja vuodelta 2005. Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen raportisarja, numero 85.

Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaan: Sivistysohjelma kanalafoorumi 2004.

Rajahonka, Mervi 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalvelujen vaikuttavuus – Caseja ja keinoja – Selvitys. Kolmas lähde.

Seppälä-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa – Opas käytäntöihin. FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.

Sitra 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata. Viitattu 22.2.2017. <http://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvointi/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittää-mitata>

Virtanen, Petri 2007. Arviointi – Arviointiteorian luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Editia Prima Oy.

Liite 2. Kampanjatyökalu – ohjeistus.

KAMPANJATYÖKALU - OHJEISTUS

(Huom. Täytettävä versio kampanjatyökalusta erillisenä tiedostona)

Työkalun tarkoitus: Kampanjatyökalu on laadittu Animalialle opinnäytetyönä. Se on väline, jonka avulla suunnitellaan kampanjaa, seurataan kampanjan etenemistä ja arvioidaan kampanjan toteutumista vaikuttavuuden näkökulmasta. Työkalu ohjaa kampanjaa aina suunnittelusta loppuraportointiin saakka. Kampanjatyökalua ei ole tarkoitus täyttää yhdellä kertaa, vaan joihinkin kohtiin palataan kampanjan edetessä. Kampanjavastaava koordinoi kampanjatyökalun käyttöä.

Kampanjan suunnittelu: Kampanjatyökalun täyttäminen sisältää neljä vaihetta. Vaiheet on tarkoitettu täytettäväksi pääasiassa numerorjestyksessä. Vaiheita voidaan kuitenkin täyttää myös satunnaisessa järjestyksessä, mikäli se koetaan kyseisen kampanjan suunnittelussa tarkoituksenmukaiseksi. Hyvä keino on esimerkiksi tulostaa sekä ohjeistuslippalehti että täytettävä versio. Näin vaiheet voidaan levittää pöydälle, ja esimerkin mukaan alkaa täyttämään laatikoita yksi kerrallaan, halutussa järjestyksessä. Suunnitelmat kirjoitetaan työkaluun tiiviisti. Tarkoitus on, että täytettynä vaiheet 1, 2 ja 4 mahtuisivat kukin yhdelle paperille. Vaiheeseen 3 tulee käyttää niin monta sivua, kuin on tarpeen. Tietokoneella puhtaaksi kirjoitettu kampanjatyökalu voidaan tulostaa, ja sivut voidaan asetella haluttuun järjestykseen, ikään kuin suureksi kartaksi, jotta pystytään tarkastelemaan kampanjaa yhtenä kokonaisuutena. Kun kampanjatyökalun vaiheet 1, 2 ja 4 kirjoitetaan perusteellisesti auki ja lisätään tiiviisti vaiheen 3 toimenpiteet, saadaan auki kirjoitettu kampanjasuunnitelma.

Arviointi kampanjan aikana: Vaihe 3 sisältää kohdan prosessiarviointille. Kukin vastuuhenkilö arvioi omia toimenpiteitään säännöllisesti. Tämän lisäksi prosessiarviointia tehdään kampanjapalaverissa. Mikäli prosessiarviointi on toteutettu huolellisesti, voidaan myös luotettavasti arvioida prosessien oletettuja vaikutuksia.

Arviointi kampanjan jälkeen: Jotta kampanjan vaikuttavuutta voidaan arvioida, tulee ensin arvioida kampanjan vaikutuksia. Vaikutustavoitteet ja –mittarit sekä tiedonkeruumenetelmät on määritelty kampanjan aikana, tai jo suunnitteluvaiheessa. Kukin vastuuhenkilö huolehtii oman toimenpiteensä vaikutusten arvioinnista. Joissain tapauksissa toteutuneita vaikutuksia voidaan kirjata ylös jo kampanjan aikana, mutta vaikutusarviointi tulee tehdä viimeistään kampanjan päättyttyä.

Arvioinnin analysointi ja arvioinnista raportointi: Mikäli kaikki tavoitellut vaikutukset on saavutettu, voidaan perustellusti olettaa, että myös oletettu vaikuttavuus tulee tulevaisuudessa toteutumaan. Mikäli tavoitteita on jäänyt saavuttamatta, on suunnittelussa tai arvioinnissa ollut jokin virhe. Ehkä toimintaa suunniteltaessa ei ole tarpeeksi tarkasteltu toiminnan ja tavoitteiden välisiä yhteyksiä, tai huomioimatta on jäänyt mahdollista odotettua muutosta estävät tekijät. Arvioinnin avulla voidaan ratkaista, miten toimintaa kannattaa jatkoa toteuttaa. Olennaista on joka tapauksessa dokumentoida selvästi tilanne, jossa toiminta on toteutunut aiotulla tavalla, mutta tavoitteita ei siltikään ole saavutettu. Tällöin kampanjan vaikutusten ja toiminnan väliset, oletetut syy-yhteydet ovat osoittautuneet ainakin osittain virheelliseksi. Arvioinnin tulokset raportoidaan osana kampanjaraporttia.

Kampanjatyökalun kehittäminen: On luonnollista, ettei työkalu ensimmäisellä kerralla toimi täydellisesti. Siksi se onkin tarkoitettu ensin testattavaksi ja sen jälkeen jatkuvasti kehitettäväksi. Mikäli kampanjan aikana havaitaan kampanjatyökalussa joitain ongelmia, on niistä raportoitava ja ne korjattava seuraavaa kampanjaa varten.

Kampanjatyökalun liitteet: Toiminnan systemaattisen suunnittelun, arvioinnin sekä arviointien vertailun helpottamiseksi vaiheiden 2 ja 3 täyttämiseen käytetään apuna laadittuja toimenpide-, vaikutus- ja vaikuttavuuskategorioita. Kategoriat löytyvät liitteistä 1 ja 2 tämän tiedoston seuraavilta sivuilta. On hyvä myös käydä läpi vaikuttavuuden arvioinnin opas, joka on erillisenä PowerPoint-tiedostona. Mikäli aiheeseen halutaan tutustua perusteellisemmin, on syytä tutustua myös kampanjatyökalun kehittämiseen liittyvään opinnäytetyöhön (erillisenä pdf-tiedostona) ja erityisesti sen lukuun 7: *Opas, kampanjatyökalu ja käyttöehdotukset*.

Liite 1:

Vaikuttavuuskategoriat

(Käytetään kampanjatyökalua täytettäessä vaiheessa 2.)

Kampanjatyökalun vaiheessa 2 tulee kampanjalle valita päävaikuttavuuskategoria. Kampanjojen keskiössä on kuitenkin aina vaikuttavuustavoite "Eläinten olot paranevat - Oikeudenmukaisempi maailma" (kuvion keskellä).

Vaiheessa 2 tämän kuvion ympärillä olevista kuudesta vaikuttavuustavoitteesta valitaan yksi, johon kampanjassa pääasiallisesti keskitytään. Tämä merkitään taulukon yläpään laatikkoon.

Vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteet kirjataan omiin laatikoihinsa taulukossa ja numeroidaan. Vaikutus- ja vaikuttavuus-tavoitteet valitaan päävaikuttavuuskategorian esimerkkejä mukaillen.

Kampanjalle voidaan kuitenkin valita myös muita vaikuttavuustavoitteita. Pääasia on, että kukin vaikutus- ja vaikuttavuustavoite merkitään kategorian mukaisella värillä. Tavoitteena tällä on helpottaa niin kampanjan suunnittelua, kuin myös arviointien vertailua jälkikäteen.

Huom. Taustavärien vaihtaminen: Maalaa teksti, jonka taustaväri tulee muuttaa -> Taulukot -> Sävytys -> Lisää värejä -> Valitse pipetti ja klikkaa kuviosta kategorian taustaväriä.



Liite 2:

Toimenpidekategoriat

(Käytetään kampanjatyökalua täytettäessä vaiheessa 3.)

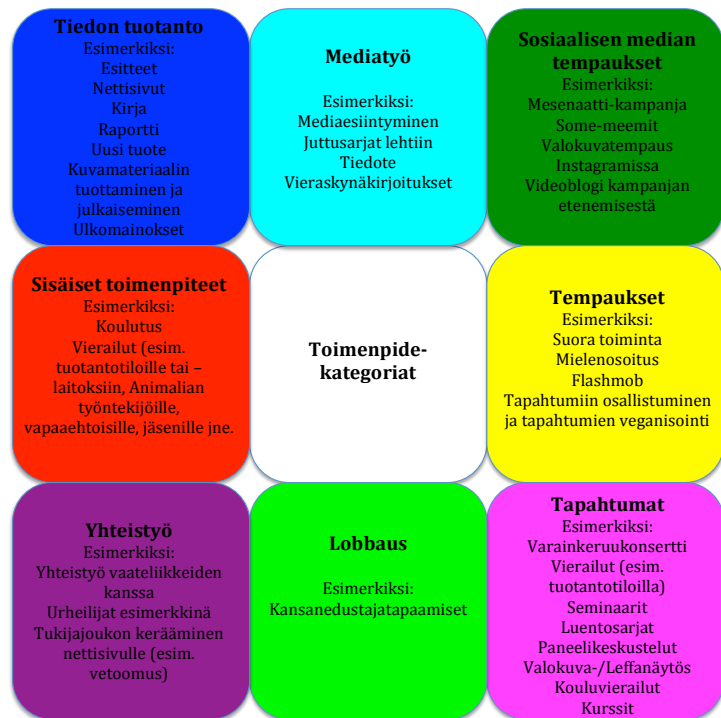
Kampanjatyökalun vaiheessa 3 määritellään kampanjaan sisältyvät toimenpiteet, joilla vaikutustavoitteisiin pyritään.

Kuhunkin kampanjaan on hyvä valita useita erilaisia toimenpiteitä kampanjan kohderyhmä sekä vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteet huomioon ottaen. On oleellista myös miettiä, millaisiin toimenpiteisiin toimenpidekategorian sisällä keskitytään.

Tätä ruudukkoa on tarkoitus käyttää apuna suunnittelussa. Kukin toimenpide merkitään taulukkoon käyttäen kategorian teemaväriä.

Toimenpidekategorioiden on tarkoitus havainnollistaa sitä, minkä tyyllisiä toimenpiteitä kampanjaan sisältyy. Lisäksi teemavärien käyttäminen auttaa seuraamaan, kuinka paljon kunkin tyyllisiä toimenpiteitä ollaan käytetty esimerkiksi vuositasona. Tämän on tarkoitus myös helpottaa arviointien vertailua tulevaisuudessa.

Huom. Taustavärien vaihtaminen: Maalaa teksti, jonka taustaväri tulee muuttaa -> Taulukot -> Sävytys -> Lisää värejä -> Valitse pipetti ja klikkaa kuviosta kategorian taustaväriä.



KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 1.

Tarve ja tausta:		
Miksi kampanja tehdään? Mihin ongelmaan halutaan puuttua? Aiheesta etsitään ajankohtaista tietoa, ja kirjoitetaan tähän.		
Kampanjan tavoitteet: Mihin tavoitteisiin kampanjalla pyritään? Kuinka kampanja vastaa tarpeen mukaiseen ongelmaan? Nämä tavoitteet tulee huomioida, kun ryhdytään miettimään kampanjan tuottamia vaikutuksia ja vaikuttavuutta.	Sisäiset tavoitteet: Mitä ovat Animalian sisäiset tavoitteet kampanjan aikana? Millä tavalla kampanja tulee kehittämään Animalian toimintaa?	Determinantit: Mitä ovat vallitsevat determinantit? Determinanteilla tarkoitetaan sellaisia väliin tulevia tekijöitä, jotka voivat joko edistää muutosta, tai sellaisia syitä tai ongelmia, joiden vaikutus tulee estää muutoksen toteutumiseksi. Kampanjan toimenpiteet tulee kehittää aktivoimaan determinantit toimimaan muutosta mahdollistavaan suuntaan.
Yhteistyökumppanit: Halutaanko mukaan yhteistyökumppaneita? Huom. Kohtaa voidaan täydentää kampanjatyökalun seuraavissa vaiheissa.	Kohderyhmä: Mitä ovat kampanjan kohderyhmät? Kenelle kampanja suunnataan? Huom. Kohtaa voidaan täydentää kampanjatyökalun seuraavissa vaiheissa.	Kampanjan viesti: Mikä on kampanjan viesti? Mitä kampanjalla halutaan sanoa? Huom. Kohtaa voidaan täydentää kampanjatyökalun seuraavissa vaiheissa.

KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 2.

Kampanjan päävaikuttavuuskategoria:	
Valitaan laadituista vaikuttavuuskategoriosta. Millaiseen vaikuttavuuteen kampanjalla erityisesti halutaan panostaa? Vaihda tekstin taustaväri päävaikuttavuuskategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 1.)	
Vaikuttavuustavoitteet: a) Vaikuttavuustavoite b) Vaikuttavuustavoite c) Vaikuttavuustavoite d) Vaikuttavuustavoite e) Vaikuttavuustavoite jne. Tähän luetellaan kampanjan vaikuttavuustavoitteet. Ne voivat olla päävaikuttavuustavoitteeseen sisältyviä tai toissijaisia vaikuttavuustavoitteita. Vaikuttavuustavoitteet ovat sellaisia pidemmän tähtäimen tavoitteita, joita kampanjalla oletetaan saatavan aikaan, mutta joita ei pystytä vielä kampanjan päätyttyä mittaamaan. Vaikuttavuudella tarkoitetaan oletettujen, toteutuneiden vaikutustavoitteiden summaa. Vaihda kunkin vaikuttavuustavoitteen taustaväri kategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 1.) Huom. Vertaa vaiheen 1 tavoitteisiin. Näillä tulee olla selkeä yhteys toisiinsa. Vaikuttavuutta ei voida arvioida irrallaan kampanjan tavoitteista.	Vaikutustavoitteet: 1) Vaikutustavoite 2) Vaikutustavoite 3) Vaikutustavoite 4) Vaikutustavoite 5) Vaikutustavoite jne. Tähän luetellaan kampanjan vaikutustavoitteet. Vaikutustavoitteita ovat sellaiset konkreettiset, mitattavat ja realistiset vaikutustavoitteet, joita pystytään mittaamaan heti kampanjan päätyttyä tai sen aikana. Vaikutustavoitteet valitaan päävaikuttavuuskategorian tai toissijaisen vaikuttavuuskategorioiden mukaan. Vaihda kunkin vaikutustavoitteen taustaväri kategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 1.) Huom. Vertaa Vaiheen 1 tavoitteisiin. Näillä tulee olla selkeä yhteys toisiinsa. Vaikuttavuutta ei voida arvioida irrallaan kampanjan tavoitteista.
Huom. Riippumatta kampanjasta ja sen muista vaikuttavuustavoitteista, pohjalla on aina vaikuttavuustavoite: Eläinten olot paranevat – Oikeudenmukaisempi yhteiskunta	

Kampanjatyökalu. Vaihe 3.

<p>Toimenpide: Vaikutustavoitteiden määrittämisen jälkeen mietitään, millaisella toimenpiteellä vaikutukseen voidaan pyrkiä. Muista huomioida determinantit!</p> <p>Toimenpiteen taustaväri muutetaan toimenpidekategorian mukaiseksi. (Katso ohjeet, liite 2.)</p> <p>Kullekin toimenpiteelle tehdään oma taulukko. (Maalaa taulukko, kopioi ja liitä alle, tai: Taulukot -> Uusi -> 4x1 + 1x1 -> Lisää otsikot</p>	<p>Panokset: Mitä ovat toimenpiteen panokset? Mitä resursseja tarvitaan toimenpiteen toteuttamiseksi? (Esim. vapaaehtoisten määrä, budjetti, työtunnit jne.)</p> <p>Tuotos: Mikä on toimenpiteen konkreettinen tuotos? (Esim. toteutunut tapahtuma, uusi tuote jne.)</p>	<p>Vaikutukset: Tähän kirjataan ne vaikutustavoitteet (lisää myös oikea taustaväri), joihin kyseisellä toimenpiteellä pyritään.</p> <p>Mittarit: Miten vaikutuksen saavuttaminen todennetaan? Mittarit voidaan valita jo kampanjaa suunniteltaessa tai sen aikana. Tarvitaanko vaikutusten mittaamiseen jotain laajempia tiedonkeruumenetelmiä?</p> <p>Kampanjan aikana ja päätyttyä kirjataan tähän, kun vaikutustavoite on saavutettu.</p>	<p>Moderaatit: Moderaatoreita ovat sellaiset yllättävät väliin tulevat tekijät, jotka voivat kausaalisesti säädellä oletetun kausaalisuhteen suuntaa (toimenpiteen ja vaikutusten syy-seuraussuhdetta). Moderaatit pyritään havaitsemaan ja ottamaan haltuun mahdollisimman ajoissa. Tähän voidaan kirjata mahdollisia moderaattoreita jo kampanjan suunnittelu-vaiheessa, mutta moderaattoreita pyritään tarkastelemaan jatkuvasti kampanjan aikana.</p>
<p>Vastuuhenkilö: Kuka on toimenpiteen toteuttamisen ja arvioinnin vastuuhenkilö?</p> <p>Prosessiarviointi: Prosesseja tulee arvioida säännöllisin väliajoin (esim. kampanjapalaverien yhteydessä). Vastuuhenkilölle tulee esittää kysymyksiä: Missä vaiheessa hän on toimenpiteen toteuttamisessa, tarvitseeko apua toteuttamiseen tai tuleeko suunniteltuun toimintaan tehdä muutoksia? Onko ilmaantunut moderaattoreita? Myös muut mahdolliset muuttujat, esimerkiksi tavoitteita edistävät on hyvä kirjata ylös. Vastuuhenkilön on hyvä tallentaa omien toimenpiteidensä taulukot itselleen ja kirjata ylös asioita aina tarvittaessa. On pyrittävä varmistamaan, että toimenpiteet etenevät kuten on suunniteltu, jotta voidaan todentaa oletettujen vaikutusten toteutuminen juuri kyseisen toimenpiteen johdosta.</p> <p>Sivuvaikutukset: Onko toimenpiteellä havaittu olevan joitain tahattomia, odottamattomia sivuvaikutuksia?</p>			

KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 4.

<p>Henkilöstö ja vastuut: Tähän kirjataan kampanjan toteuttamiseen osallistuvat työntekijät. Mikäli työntekijällä on jokin vastuualue (toimenpide, viestintä, varainhankinta jne.) merkitään myös ne tähän.</p>	<p>Seuranta: Esim. Kuinka usein väliarviointia (=prosessiarviointi) tehdään, kuinka seurataan budjettia, miten hallitusta informoidaan kampanjan etenemisestä jne.</p>	<p>Vapaaehtoisten osallistuminen: Millä tavalla Animalian vapaaehtoiset osallistetaan kampanjaan mukaan?</p>	<p>Aikataulu: Millaisella aikataululla kampanja pääpiirteissään etenee?</p>
<p>Materiaalit: Millaisia materiaaleja kampanjaa varten tuotetaan?</p>	<p>Varainhankinta: Miten, ja millaiseen varainhankintaan kampanjassa keskitytään?</p>	<p>Budjetti: Mikä on kampanjan budjetti?</p>	<p>Viestintä: Kampanjan viestintä pääpiirteissään. (Viestintäsuunnitelma tehdään erikseen.)</p>

Liite 3. Kampanjatyökalu – täytettävä.

KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 1.

Tarve ja tausta:		
Kampanjan tavoitteet:	Sisäiset tavoitteet:	Determinantit:
Yhteistyökumppanit:	Kohderyhmä:	Kampanjan viesti:

KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 2.

Kampanjan päävaikuttavuuskategoria:	
Vaikuttavuustavoitteet:	Vaikutustavoitteet:
<p>Huom. Riippumatta kampanjasta, ja sen muista vaikuttavuustavoitteista, sen pohjalla on käytännössä aina vaikuttavuustavoite: Eläinten olot paranevat – Oikeudenmukaisempi yhteiskunta</p>	

Kampanjatyökalu. Vaihe 3.

Toimenpide:	Panokset: Tuotos:	Vaikutukset: Mittarit:	Moderaattorit:
Vastuuhenkilö: Prosessiarviointi: Sivuvaikutukset:			

Toimenpide:	Panokset: Tuotos:	Vaikutukset: Mittarit:	Moderaattorit:
Vastuuhenkilö: Prosessin eteneminen: Sivuvaikutukset:			

Toimenpide:	Panokset: Tuotos:	Vaikutukset: Mittarit:	Moderaattorit:
Vastuuhenkilö: Prosessin eteneminen: Sivuvaikutukset:			

KAMPANJATYÖKALU. Vaihe 4.

Henkilöstö ja vastuut:	Seuranta:	Vapaaehtoisten osallistaminen:	Aikataulu:
Materiaalit:	Varainhankinta:	Budjetti:	Viestintä: