



EUROOPAN UNIONI

Erasmus+ -ohjelman vaikuttavuuskäsikirja

**Miten Erasmus+ -ohjelmassa
voidaan pyrkiä vaikuttavuuteen?**

Korkeakoulutus
Ammatillinen koulutus
Yleissivistävä koulutus
Jean Monnet
Aikuiskoulutus
Nuorisoala
Liikunta ja urheilu

Erasmus+

Muuttaa elämäsi – avartaa maailmaasi.

2024

Sisällysluettelo

Johdanto.....	1
1. luku: Vaikuttavuuden ymmärtäminen.....	3
1.1 Mikä on tulos?.....	3
1.2 Miksi haluamme tietää tuloksemme?	6
2. luku: Vaikuttavuuden määrittely ennen hakemusta	9
2.1 1. lähestymistapa: vaikuttavuudesta toimenpiteisiin	9
2.2 2. lähestymistapa: toimenpiteistä vaikuttavuuteen	13
3. luku: Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi	16
3.1. Mitä seuranta ja arviointi ovat?.....	16
3.2. Miksi seurata ja arvioida?.....	16
3.3. Erilaiset seuranta- ja arviointitavat	17
3.4. Käytännön vinkkejä.....	20
4. luku: Vaikuttavuuden hallinta	22
4.1 Johtajuus	22
4.2 Sidosryhmien osallistuminen.....	23
4.3 Kumppanuudet	25
4.4 Yhteinen oppiminen ja mukautuva hallinnointi	26
4.5 Seuranta- ja arviointiprosessien järjestäminen.....	27
4.6 Riskien käsittely.....	28
Yhteenveto.....	31

Johdanto

Taustaa

Kansainvälisen koulutuksen ja yhteistyön dynaamisessa maisemassa Erasmus+ -ohjelma erottuu mahdollisuuksien suunnannäyttäjänä, joka edistää liikkuvuutta, yhteistyötä ja innovointia yli rajojen. Erasmus+ -ohjelman todellinen menestys ei piile pelkästään osallistujien tai rahoitettujen hankkeiden määrässä vaan sen luomassa kestävässä vaikutuksessa. Siksi vaikuttavuuden ymmärtäminen (mitä se on ja miten se saavutetaan) on ratkaisevan tärkeää Erasmus+ -aloitteiden tehokkuuden maksimoimiseksi ja niiden merkityksellisyyden ja kestävyysvarmistamiseksi. Vaikuttavuus on tärkeä osa Erasmus+ -hakemuksia, ja sitä arvioidaan sen mukaisesti.

Tässä **Erasmus+ -ohjelman vaikuttavuus -käsikirjassa** käsitellään seuraavia aiheita:

1. Vaikuttavuuden ymmärtäminen
2. Vaikuttavuuden määrittely ennen hakemusta
3. Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi
4. Vaikuttavuuden hallinta

Kenelle tämä käsikirja on tarkoitettu?

Tämä käsikirja on laadittu kaikille Erasmus+ -ohjelmaan osallistuville. Heitä ovat:

- kansallisten toimistojen työntekijät
- yksityishenkilöt tai organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneita hakemaan Erasmus+ -rahoitusta
- yksityishenkilöt tai organisaatiot, jotka parhaillaan toteuttavat Erasmus+ -hanketta tai -ohjelmaa
- ulkopuoliset Erasmus+ -hankkeiden arvioijat.

Vaikuttavuus on tärkeä kriteeri hakuvaiheessa. Tämä käsikirja auttaa hyvin muotoillun hankkeen laatimisessa. Se voi myös tukea toteuttamisvaiheessa auttamalla vaikuttavuuden hallinnassa ja laadukkaiden raporttien laadinnassa. Tämä käsikirja on keskeinen liikkuvuushankkeissa (avaintoiminto 1) ja kumppanuushankkeissa (avaintoiminto 2) seuraavilla aloilla: yleissivistävä koulutus, korkeakoulutus, aikuiskoulutus, ammatillinen koulutus nuorisola sekä liikunta ja urheilu.

Miten tätä käsikirjaa käytetään?

Suosittellemme, että käytät tätä käsikirjaa siitä lähtien, kun aloitat Erasmus+ -hankkeen suunnittelun. Jos olet jo saanut rahoitusta tai olet akkreditoitu organisaatio ja olet aloittanut hankkeesi toteuttamisen, löydät tästä käsikirjasta myös käytännön vinkkejä, jotka tukevat sinua vaikuttavuuden saavuttamisessa.

Tämä asiakirja on laadittu, jotta eri ryhmät saisivat lyhyen, ytimekkään ja helppokäyttöisen oppaan vaikuttavuudesta. Voit lukea sen kokonaisuudessaan tai keskittyä itsellesi olennaisiin (ala)lukuihin: päätät siitä itse!

Haluatko syvempää tietoa aiheesta? Siinä tapauksessa tutustu jatkolukemista koskeviin ehdotuksiimme, jotka on mainittu jokaisen luvun lopussa.

Kiitokset

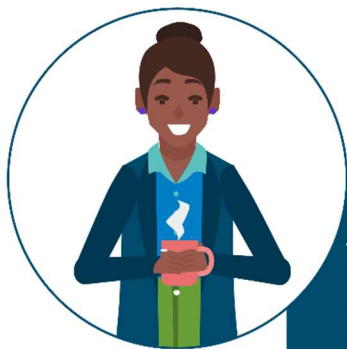
Tämän käsikirjan on laatinut MDF Training & Consultancy, Alankomaiden kansallisen toimiston Nufficin käynnistämän Erasmus+ -ohjelman teknisen yhteistyötoiminnan yhteydessä, tiiviissä yhteistyössä Erasmus+ -ohjelman ydintyöryhmän jäsenten kanssa: Annibelle Seilern (AT), Margreta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) ja Bas Beisiegel (NL). Haluamme kiittää Nufficia mahdollisuudesta laatia tämä käsikirja ja siitä, että se kokosi yhteen yksitoista kansallista virastoa tähän prosessiin. Lisäksi haluamme kiittää kaikkia kansallisia toimistoja, jotka osallistuivat tämän käsikirjan laatimiseen. Kansalliset toimistot osallistuivat seuraavista maista: Suomi, Tšekin tasavalta, Itävalta, Malta, Slovenia, Belgia (flaaminkielinen osa), Kreikka, Portugali, Romania, Kypros ja Alankomaat. Haluaisimme kiittää omasta panoksestaan erityisesti käyttäjäryhmää, johon kuului kansallisten toimistojen edustajia. Tämä ryhmä antoi merkittävää palautetta ja oman panoksensa käsikirjan kehittämiseen, jotta käsikirjan sisältö olisi monipuolinen ja siitä hyötyisivät erilaiset käyttäjät.

1. luku: Vaikuttavuuden ymmärtäminen

Hankkeen toteuttaminen voi olla organisaatiolle suuri mahdollisuus, mutta se vaatii aikaa, energiaa ja rahaa. Hankkeen toteuttamiseen on yleensä useita syitä: halu saavuttaa jotakin, olipa kyse sitten muutoksesta oppilaiden, henkilökunnan, vanhempien ja nuorten elämässä, organisaatiossa, organisaation yhteisössä tai jopa yhteiskunnallisella tasolla. Mutta millaisia tuloksia tavoitellaan? Entä mitä eroa on hankkeen tuloksella ja hankkeen vaikuttavuudella? Tässä luvussa opastetaan terminologiassa, joka on tärkeää, kun Erasmus+ -hankkeella halutaan saada vaikutusta.

1.1 Mikä on tulos?

Tutustu alla olevaan tarinaan eräästä itävaltalaisesta lukiosta, joka toteutti liikkuvuus- ja kumppanuushankkeen. Koulunjohtaja kertoo monenlaisista muutoksista, jotka seurasivat tästä tehtävästä.



Aloitimme Erasmus+ -liikkuvuushankkeiden toteuttamisen muutama vuosi sitten. Koulussamme on tapahtunut paljon muutoksia! Koulu on nyt akkreditoitu organisaatio, jolla on erilaisia liikkuvuushankkeita (KA1) ja kumppanuushankkeita (KA2). Ennen kuin aloitimme yhteistyön Erasmus+:n kanssa, järjestimme kielimatkoja, joissa opiskelijat saattoivat osallistua kielikursseille ulkomailla. Lopetimme sen, koska vaihto-ohjelmat, joissa opiskelijat asuvat vierailevien perheiden luona, tarjoavat opiskelijoille paljon enemmän mahdollisuuksia tutustua vieraisiin kulttuureihin (vertaisoppiminen). Tämä todella auttaa oppilaitamme kehittämään eurooppalaisia sosiaalisia, kulttuurisia ja kielellisiä taitoja. Olemme havainneet, että liikkuvuushankkeisiin osallistumisen tulevaisuudennäkymät vaikuttavat opiskelijoihin myönteisesti myös toisessa mielessä. He ovat paljon motivoituneempia ja sitoutuneempia osallistumaan tavalliseen koulutoimintaan.

Akkreditoinnin lisäksi koulussamme on tapahtunut muutoksia, sillä meillä on nyt eurooppalainen strategia, joka on yhtä tärkeä kuin koulumme kehittämissuunnitelma. Tämän strategian toteuttamisen ansiosta koulumme on "hengeltään" nyt eurooppalainen. Kaikki luokat toteuttavat nyt erityisiä Eurooppaan liittyviä toimenpiteitä.

Kumppanuushankkeiden avulla saavutettuja tuloksia ovat muun muassa sarjakuvakirjan kehittäminen, kouluhankkeen verkkosivuston kehittäminen ja muovijätteen keräystoimet. Tämä edistää oppilaiden ympäristötietoisuutta, puhtaampaa koulua, puhtaampia yhteisöjä ja myönteistä muutosta yhteiskunnan tasolla.

Ehkä tärkein muutos on se, että koulu on nyt tunnettu ulkomaailmassa eurooppalaisesta ympäristövastuuprofilistaan.

Kuten tarinasta voidaan lukea, Erasmus+ -hankkeet voivat johtaa monenlaisiin tuloksiin (muutoksiin)! Katsotaanpa, millaisia tuloksia Erasmus+ -hankkeissa voidaan saavuttaa:

- Hankkeen suorat tuotokset, tuotteet tai palvelut tai muut tulokset, kuten koulutusmateriaalit, opetussuunnitelmat, verkkosivustot, digitaaliset työkalut, lisääntynyt tietämys ja tietoisuus. Näitä kutsutaan: **tuotoksiksi**.
- Kohderyhmä (tai suorat edunsaajat), kuten opiskelijat, opettajat, harjoittelijat, vanhemmat tai järjestöt, käyttävät tai omaksuvat hankkeen tuotokset. Miten tuotokset ovat muuttaneet ihmisten ajattelua ja toimintaa? Esimerkiksi opiskelijat alkavat tehdä aktiivisesti yhteistyötä nuorisotyössä, henkilökunta ja opettajat hyödyntävät uusia taitoja ja organisaatiot (esimerkiksi koulut) edistävät uusien digitaalisten työkalujen käyttöä. Tällaisia tuloksia kutsutaan **tuloksiksi**. Tuloksissa on kyse käyttäytymisen muutoksesta!
- Hankkeen laajemmat, pitkän aikavälin vaikutukset yksilöihin, organisaatioihin, yhteiskuntaan tai järjestelmiin. Nämä ovat muutoksia, joita hanke pyrkii edistämään. Huomaa, että hankkeesi voi vain edistää tätä muutosta, se ei siis suoraan tuota muutosta, sillä yksi hanke ei yksinään saavuta näitä pitkän aikavälin vaikutuksia. Esimerkiksi: aktiivinen kansalaisuus, työllistettävyyden parantaminen, talouskehityksen parantaminen, kulttuurinormien ja -arvojen muuttaminen, poliittiset uudistukset. Tällaisia tuloksia kutsutaan **vaikuttavuudeksi**.

Käytämme tässä käsikirjassa termejä tuotos – tulos – vaikuttavuus, mutta on tärkeää huomata, että hankkeiden suunnittelussa käytetään usein eri termejä samankaltaisista asioista. Jopa Erasmus+ -ohjelmaoppaassa sanavalinnat vaihtelevat. Taulukosta 1 voit tarkistaa eri termien merkitykset¹:

Taulukko 1. Hankkeen/ohjelman tuloksista käytetyt termit.

Vaikuttavuustyökalu / Erasmus+ -ohjelman vaikuttavuus -käsikirja	Erasmus+ -ohjelmaopas	Vaihtoehtoiset termit
Vaikuttavuus	Tavoiteltu vaikuttavuus	Tavoite, kokonaistavoite, yleinen tavoite
Vaikutukset	Odotettu vaikuttavuus	Eriytavoite, hankkeen tarkoitus, strateginen tavoite
Tuotokset	Tuotos, suorite, välitavoite	Tulokset, välitulokset
Toimenpiteet	Toimenpiteet	Toimenpiteet
Resurssit	Resurssit?	Resurssit

Jokaisella hankkeella on erilaisia tuotoksia ja vaikutuksia, jotka edistävät pitkän aikavälin vaikuttavuutta. Hankkeen tuotosten yhdistämistä tuloksiin ja vaikutuksiin voidaan kutsua myös hankkeen vaikutusketjuksi. Vaikutusketju osoittaa, miten hanketoiminta tuottaa useita toisiinsa liittyviä muutoksia lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä. Se osoittaa, miten sidosryhmät muuttavat käyttäytymistään käyttämällä tuotoksia ja miten nämä muutokset puolestaan edistävät laajempaa muutosta (organisaation sisällä ja sen ulkopuolella).

¹ Tämä taulukko on laadittu Erasmus+ -vaikuttavuustyökalun yhteydessä, ja se on käytettävissä myös [vaikuttavuustyökalun verkkosivustolla](#).

Miltä vaikutusketjut? näyttävät? Tässä muutama esimerkki:

Esimerkki liikkuvuushankkeesta

Opiskelijoiden osallistuminen Erasmus+ -ulkomaanjaksoille (toimenpiteet) parantaa kielitaitoa, lisää tietoisuutta eurooppalaisista normeista ja arvoista sekä eurooppalaisista kontakteista (tuotokset). Tämä johtaa siihen, että opiskelijat ylläpitävät eurooppalaisia kontakteja (vaikutus), opettajat soveltavat oppimaansa omissa kouluissaan (tulos) ja jatkavat yhteydenpitoa ulkomailla asuvien opiskelijatovereidensa kanssa (vaikutus). Tämä lisää huomiota eurooppalaisuuteen paikallisissa oppilaitoksissa ja yhteisöissä (vaikuttavuus) sekä osallistavamman Euroopan luomiseen (vaikuttavuus).

Opiskelijoiden osallistuminen vaihto-ohjelmiin	Parantunut kielitaito	Opiskelijat pitävät yllä eurooppalaisia kontakteja	Opiskelijoista tulee Euroopan kansalaisia ja he omaksuvat eurooppalaisia arvoja jokapäiväisessä elämässään
	Tietoisuuden lisääntyminen eurooppalaisista normeista ja arvoista		
	Eurooppalaiset kontaktit	Opettajat soveltavat oppimaansa omissa kouluissaan	Koulu järjestää enemmän "Eurooppa-keskeistä" toimintaa

Esimerkki kumppanuushankkeesta

Muovijätteen siivoamiseen tähtäävän yhteisen toiminnan toteuttaminen ja verkkosivuston rakentaminen (toimenpiteet) johtavat siihen, että oppilailla ja paikallisyhteisöillä on kokemusta siivouskampanjoista ja että verkkosivusto on olemassa (tuotos). Tämä johtaa siihen, että oppilaat ja henkilökunta pitävät koulun siistinä (vaikutus) ja että ympäröivä paikallisyhteisö tukee aktiivisesti koulun ympäristökäytäntöjä (vaikutus). Tämä puolestaan edistää koulun ympäristökäytäntöjen kehittämistä (vaikuttavuus), uusien ympäristön parantamiseen tähtäävien hankkeiden tunnistamista (eli koulun ja ympäröivän yhteisön välisiä kumppanuuksia) ja pidemmällä aikavälillä jätteiden määrän vähenemistä koulussa ja sen ympäristössä.

Muovijätteen siivouskampanjan järjestäminen	Opiskelijoilla ja paikallisyhteisöillä on kokemusta siivouskampanjoista	Oppilaat ja koulun henkilökunta pitävät koulun siistinä	Koulu kehittää jätteiden vähentämistä koskevia käytäntöjä ja käynnistää uusia ympäristöhankkeita
Verkkosivuston luominen koulujen ympäristöhankkeita koskevien tietojen jakamista varten	Ympäristöjätehankkeita koskeva verkkosivusto	Paikallisyhteisöt tukevat koulujen ympäristötoimintaa	Vähemmän jätettä koulussa ja ympäröivissä yhteisöissä

Jokainen Erasmus+ -ohjelman hanke edistää vähintään yhtä Erasmus+ -ohjelman yleistavoitteista. Tämä voi tapahtua yksilön, organisaation, yhteisön ja/tai järjestelmän tasolla:

- 1) *Yksilötaso*, esim. halukkuus työskennellä yli rajojen, henkilöstön lisääntyneet valmiudet uudenaikaistamisessa, lisääntyneet mahdollisuudet urakehityksessä.
- 2) *Institutionaalinen/organisatorinen taso*, esim. pitkäkestoiset kumppanuudet, organisaatioiden kansainvälistyminen, sopeutumiskyky digitaaliseen muutokseen.
- 3) *Yhteisön/yhteiskunnan taso*, esim. normien ja arvojen muutos, osallistavat tai kestävät käytännöt yhteisöissä, nuorten osallistuminen paikallisyhteisöissä.
- 4) *Järjestelmä-/poliittinen taso*, esim. koulutusjärjestelmän eurooppalaistaminen, osallistavammat, innovatiivisemmat ja digitaalisemmat koulutusjärjestelmät, nuorisopoliittisen yhteistyön lisääminen.

ENNAKOIMATTOMAT JA ENNAKOIDUT TULOKSET, POSITIIVISET JA NEGATIIVISET TULOKSET

Kohdassa 1.1 mainitut tulokset ovat kaikki suunniteltuja (ja toivottuja) tuloksia, mikä tarkoittaa, että näiden tulosten saavuttamista odotetaan ja halutaan, kun Erasmus+ -hanketta toteutetaan. Perusteellisesta suunnittelusta ja valmistelusta huolimatta jokainen hanke voi kuitenkin tuottaa ennakoimattomia tuloksia, toisin sanoen muutoksia, joita ei odotettu, mutta jotka kuitenkin tapahtuivat. Joskus tahattomat tulokset ovat moninaisia, ja niiden vaikutus on paljon suurempi kuin mitä alun perin oli ennakoitu. Alla on joitakin esimerkkejä ennakoimattomista tuloksista.

Esimerkkejä Erasmus+ -hankkeiden ennakoimattomista tuloksista:

- Muut organisaatiot käyttävät kehitettyjä materiaaleja (käytännön käynnistänyt koulu ei ole ennakoitu).
- Eurooppalaisen koulustrategian kehittäminen (esimerkki institutionaalisesta vaikuttavuudesta).

Kaikki ennen hankkeen aloittamista määritellyt tulokset ovat todennäköisesti myönteisiä. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että hankkeilla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia (ks. yllä oleva kenttä). Ennakoimattomien myönteisten ja kielteisten tulosten kirjaamiseksi on tärkeää sisällyttää tämä seurantaan hankkeen toteuttamisen aikana. Miten tämä voidaan tehdä, on selostettu 3. luvussa Seuranta ja arviointi.

Esimerkkejä Erasmus+ -hankkeiden kielteisistä tuloksista:

- Kielteinen vaikutus opiskelijoihin, jotka kohtasivat rasismia liikkuvuustoiminnan aikana.
- Opiskelijoilla, jotka eivät ole voineet osallistua liikkuvuushankkeisiin, on vaikeuksia osallistua luokahuonetoimintaan.
- Suosituilla kursseilla olevien kansainvälisten opiskelijoiden suuri määrä aiheuttaa kitkaa tavallisten opiskelijoiden kanssa.
- Tekoälytyökalun käyttöönotto koulutuksen hallinnossa johtaa tietovuotoihin.
- Hankekoordinaattorit eivät saa riittävästi tukea organisaatioiltaan – heidän on hallinnoitava Erasmus+ -hanketta tavanomaisen työnsä ohella, mikä lisää heidän burnout-riskiään.

VAIKUTTAVUUS VERRATTUNA TULOSTEN LEVITTÄMISEEN, TAVOITTAUVUUTEEN JA TULOSTEN KESTÄVYYTEEN

On tärkeää erottaa vaikuttavuus muista asiaan liittyvistä käsitteistä, kuten tulosten levittämisestä, tavoittavuudesta ja kestävyyydestä. *Vaikuttavuus* tarkoittaa laajempaa muutosta, johon hanke vaikuttaa, kun taas tulosten *levittämisessä* keskitytään hankkeen tulosten jakamiseen asiaankuuluvien sidosryhmien kanssa, ja *tavoittavuus* viittaa niiden ihmisten määrään, jotka osallistuivat hankkeeseen tai jotka hanke suoraan tai välillisesti tavoitti. Tulosten *kestävyydellä* taas tarkoitetaan hankkeen kykyä säilyttää hyöty ja vaikuttavuus ajan mittaan.

1.2 Miksi haluamme tietää tuloksemme?

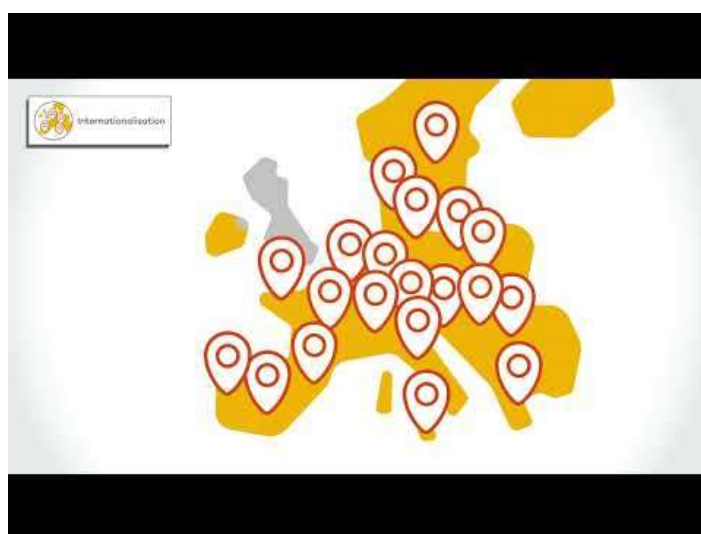
Hankkeen erilaisten tulosten ymmärtäminen, määrittely ja dokumentointi on hyödyllistä Erasmus+ -hankkeen kaikissa vaiheissa. Alla olevasta taulukosta nähdään, mitä etuja hankkeen tulosten määrittelystä ja dokumentoinnista on.

Ennen hakemusta	Hankkeen toteuttamisen aikana	Arvioinnin ja raportoinnin aikana
Selkeä käsitys odotetuista tuloksista auttaa hankkeen suunnittelussa, realististen tavoitteiden asettamisessa, tarvittavien resurssien tehokkaassa kohdentamisessa sekä asianmukaisten seuranta- ja arviointikehysten kehittämisessä.	Tulosten jatkuvan seurannan avulla voidaan seurata edistymistä ja tunnistaa esiin nousevat haasteet. Jotkin tulokset voivat olla ennakoituja ja hankkeen tavoitteiden mukaisia, kun taas toiset tulokset voivat ilmaantua yllättäen.	Hankkeen arviointi voi antaa arvokasta tietoa hankkeen toimien tehokkuudesta, mukaan lukien vaikutukset kohderyhmään/edunsaajaryhmään.

Lisäksi jos tulokset ja vaikutukset määritellään selkeästi, on todennäköisempää, että tärkeimmät sidosryhmät ymmärtävät hankkeen merkityksen.	Hankkeen todellisten tulosten seurannan avulla voidaan tarvittaessa mukauttaa hankestrategioita tai -toimia.	Kansallinen toimisto pyytää tietoja saavutetuista tuloksista, ja ne ovat tärkeitä ohjelman ja EU:n tasolla tehtyjen investointien perustelemiseksi. Lisäksi arviointituloksista voi olla hyötyä pohdittaessa, miksi hanke oli (tai ei ollut) onnistunut. Näitä tietoja voidaan hyödyntää uutta hanketta suunniteltaessa.
--	---	--

ESIMERKKEJÄ TULOSTEN KÄYTÖSTÄ

- Muovijätteen keräämistä koskevaa tietoa jaettiin itävaltalaisen koulun verkkosivustolla, jossa esiteltiin, mitä koulu on tehnyt ympäristökysymysten ratkaisemiseksi.
- Liikkuvuusjaksoilla käyneistä opiskelijoista jaetaan kertomuksia muille opiskelijoille, jotta muut opiskelijat kiinnostuisivat hakeutumaan liikkuvuusjaksoille.
- Suomessa toteutettujen Erasmus+ -hankkeiden vaikutuksia esitellään houkuttelevissa esitteissä (Faktaa Express), joissa suurelle yleisölle kerrotaan ohjelman tuomasta lisäarvosta. [Katso tästä](#) esimerkki Faktaa Express -esitteestä.
- Henkilöstön parantuneita taitoja on hyödynnetty uusien toimien ja uusien tulosten, kuten uuden opetussuunnitelman, ympäristökoulujen käytäntöjen ja uusien kumppanuuksien, käynnistämiseen.
- Video, jossa esitellään eTwinning-hankkeen tuloksia kouluissa (ks. alla).



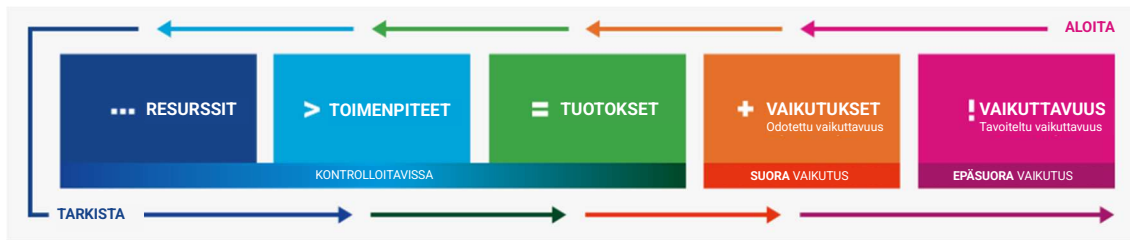
Yhteenveto:

Jokaisella Erasmus+ -hankkeella pyritään saavuttamaan erilaisia tuloksia. Näihin tuloksiin eivät kuulu ainoastaan suorat tuotokset, palvelut tai tuotteet (**tuotos**), vaan myös se, miten kohderyhmä / suorat edunsaajat käyttävät näitä tuotoksia (**vaikutus**) ja mihin laajempaan pitkän aikavälin muutokseen ne vaikuttavat (**vaikuttavuus**). Kertomalla näistä tuloksista voidaan lisätä hankkeen menestystä ja samalla edistää mielekkäitä ja kestäviä muutoksia koulutuksessa, nuorisotyössä ja koko yhteiskunnassa.

----- OLETKO KIINNOSTUNUT OPPIMAAN LISÄÄ? -----



Haluatko oppia lisää tuotoksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta? Tutustu [Erasmus+ -vaikuttavuustyökaluun](#), jossa selitetään kukin tulostyyppi ja annetaan konkreettisia esimerkkejä.



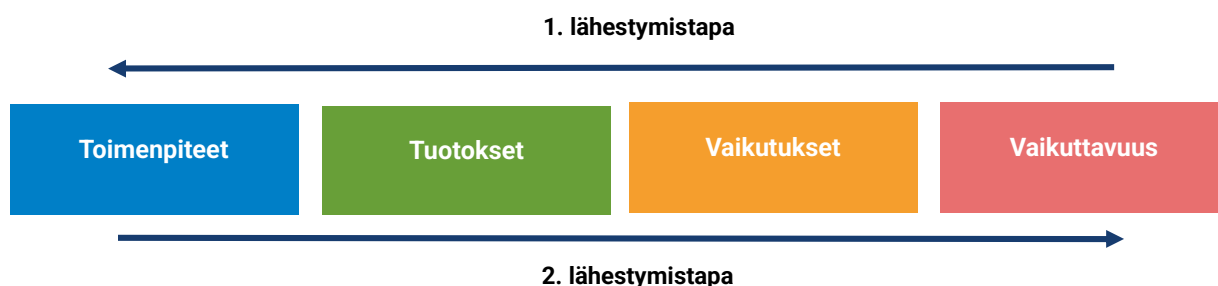
Oletko kiinnostunut kaikista Erasmus+ -ohjelman tavoitteista ja tavoitelluista tuloksista? Etsi ne [Erasmus+ -ohjelmaoppaasta](#).

2. luku: Vaikuttavuuden määrittely ennen hakemusta

Vaikuttavuuden pohtiminen ja hallinnointi ei ole asia, joka pitäisi tehdä vasta hankkeen päättymisen jälkeen, vaan se alkaa siitä hetkestä, kun aletaan miettiä Erasmus+ -rahoituksen hakemista. Tässä luvussa opastamme sinua prosessissa, jossa vaikuttavuuden sisällyttäminen hakemukseesi on täysin mahdollista. Jos olet jo aloittanut hankkeen, tästä luvusta voi olla hyötyä, kun mietit hankettasi uudelleen japerannat jo olemassa olevan hankkeesi vaikuttavuutta.

Esitämme kaksi mahdollista lähestymistapaa, joiden avulla voidaan laatia vaikuttavuuslähtöinen hakemus. **1. lähestymistapa** alkaa vaikuttavuuden määrittelyllä, minkä jälkeen siirrytään vaikutusten ja tuotosten kautta toimenpiteisiin. **2. lähestymistapa** alkaa toimenpiteiden ja/tai suorien edunsaajien määrittelyllä, minkä jälkeen siirrytään vaikuttavuuteen.

Kummallakin lähestymistavalla on omat hyvät ja huonot puolensa. 1. lähestymistavan tärkein etu on se, että se tukee parhaiten vaikuttavuuden aikaansaamista, sillä ensin määritellään tavoiteltu vaikuttavuus ja sen jälkeen päätetään toimista takaisin päin. Tämä voi johtaa innovatiivisempaan ja merkityksellisempään hanketoimintaan. 2. lähestymistapaa pidetään helpompana ja erityisen hyödyllisenä, kun suunnitellaan pienempiä hankkeita.



2.1 Ensimmäinen lähestymistapa: vaikuttavuudesta toimenpiteisiin

Tämän lähestymistavan vaiheet ovat seuraavat:

1. Kuvaile unelmaasi/visiotasi (vaikuttavuus)
2. Määrittele, kenen ja minkä on muututtava (vaikutukset)
3. Määritä hankkeen tuotokset ja muut hankkeen välittömät tulokset (tuotokset)
4. Kuvaile, mitä aiot tehdä (toimenpiteet)
5. Tarkista logiikka (toimenpiteistä vaikuttavuuteen)

Lähestymistapa alkaa kehittämällä **visio** toivotusta tulevasta tilanteesta, jonka hanke pyrkii aikaansaamaan tai edistämään. Sen jälkeen se *johtaa taaksepäin* projektisuunnitelmaan, jossa esitetään toimenpiteet, vastuualueet ja budjettivaatimukset. Tämä lähestymistapa auttaa keskittymään suunnitteluprosessissa siihen, miksi hanketta tarvitaan.

1. vaihe: kuvaile unelmaasi/visiotasi (toivottu vaikuttavuus)

Kun kehität visiota toivotusta tulevaisuuden tilanteesta, sinun on tarkennettava sitä, "kenen" tulevaisuudesta puhut. Onko kyse yhteiskunnan tulevaisuudesta, yksilöiden tulevaisuudesta vai organisaation tulevaisuudesta? Liikkuvuushankkeet koskevat pääasiassa hankkeista hyötyvien osallistujien (esim. opiskelijoiden ja henkilöstön) tulevaisuutta, kun taas kumppanuushankkeet koskevat osallistujien sekä osallistuvien organisaatioiden ja/tai niiden paikallisyhteisöjen tulevaisuutta.

Kun olet määritellyt, kenen tulevaisuudesta on kyse, voit tarkentaa, millaiseen tulevaisuuteen pyrit vaikuttamaan. Tämä on asia, johon hankkeella pyritään puuttumaan/parantamaan. Haluat, että tämä asia on riittävän "iso"; se on pidemmän aikavälin, korkeamman tason tavoite, jota hankkeesi edistää, jotain laajempaa kuin mitä hanke yksin voi saavuttaa. Alla olevissa kentissä on joitakin esimerkkejä.

ORGANISAATION TAPAUKSESSA

- Koulutuksen laadun parantaminen
- Kansainvälisen yhteistyön edistäminen
- Kestävä kehitys koulutusjärjestelmissä
- Sosiaalinen yhteenkuuluvuus
- Osallisuus ja sukupuolten tasa-arvo
- Euroopan yhdentyminen ammatillisen koulutuksen alalla

YKSILÖN/YHTEISKUNNAN TAPAUKSESSA

- Työllisyysmahdollisuudet
- Eurooppalainen ajattelutapa
- Eurooppalaisen verkoston perustaminen

Kun henkilö ja asia on määritelty, voidaan aloittaa varsinainen "visiointi". Tämä voi tapahtua eri muodoissa.

Jos on olemassa strateginen kehys – tämä voi olla osallisuusstrategia, kansainvälistymisstrategia tai ympäristöohjelma – on tärkeää käyttää sitä hankkeen suunnittelun perustana. Näin hanke sovitetaan yhteen olemassa olevan ja hyväksytyn strategisen vision kanssa. Näin säästät aikaa ja vaivaa, ja lisäksi sinun on helpompi perustella ja saada hankkeellesi ylemmän johdon tuki.

Jos strategista kehystä ei ole vielä olemassa, on olemassa erilaisia tapoja päästä yhteiseen visioon (= kuvaus halutusta vaikuttavuudesta)². Yhteinen visio voidaan laatia yhdessä useiden sidosryhmien työpajoissa tai kokouksissa (ks. alla oleva kenttä, jossa on joitakin käytännön ehdotuksia). Visiointitehtävän tuloksena syntyy lyhyt visio, jossa kuvataan kunnianhimoinen, mutta saavutettavissa oleva toivottu tulevaisuuden tilanne. Tästä joitakin esimerkkejä:

- *Erasmus+ -liikkuvuuteen osallistuvilla on enemmän kansainvälisiä työllistymismahdollisuuksia.*
- *Koulutuksen ja/tai tutkimuksen laatu kumppaniorganisaatioissa on parantunut opiskelijoiden ja opetushenkilöstön mielestä.*
- *Kouluyhteisö (vanhemmat, opettajat, oppilaat) on avoimempi ja arvostavampi kansainvälistä yhteistyötä kohtaan.*

Käytännön ehdotukset visiointitehtävän järjestämiseksi ja toteuttamiseksi sisältävät seuraavaa:

1. Varmista, että oikeat osallistujat ovat paikalla, sillä haluat saavuttaa yhdessä sovitun ja ymmärretyn vision toivotusta tulevasta tilanteesta, jota kaikki keskeiset sidosryhmät tukevat.
2. Anna aikaa ja tilaa unelmoida, pohtia ja kuvata tätä toivottua tulevaisuuden tilannetta. Yleensä 1–2 tuntia pitäisi riittää tähän.
3. Harkitse visualisointitekniikoiden käyttöä. Aloita pyytämällä sidosryhmiä piirtämään/kuvaamaan oma visionsa, joka toimii panoksena ja inspiraationa yhteiselle visiolle.

Kun fasilitoit visiointitehtävää, ota huomioon seuraavat vaiheet (kesto on ohjeellinen):

1. Selitä mitä, miksi ja miten (5–10 minuuttia)
2. Esitä kysymyksiä ja osallista yksilöitä yhteisen vision luomiseksi (60 minuuttia)
3. Muodosta tiimin visiolauselma (20 minuuttia)

2. vaihe: määrittele, kenen ja minkä on muututtava (vaikutukset)

Kun visio on selkeä, on tärkeää ymmärtää, kenen (minkä sidosryhmien) on muututtava, jotta visio toteutuisi. Kyseessä on usein laajempi sidosryhmä kuin hankkeen välittömät edunsaajat.

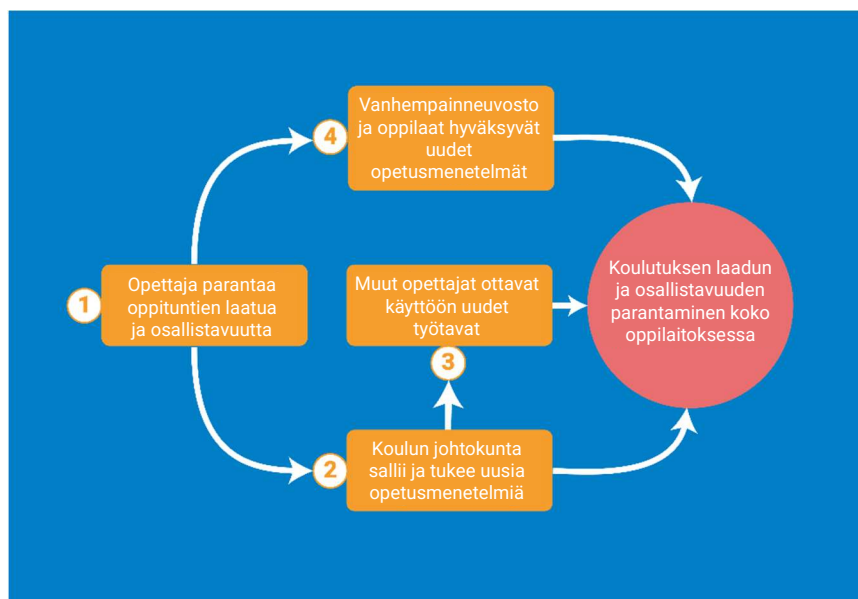
Hyödyllinen työkalu on **sidosryhmien kartoitus ja analyysi/sidosryhmäanalyysi**. Tämä aloitetaan kartoittamalla tärkeimmät sidosryhmät suhteessa laadittuun visioon. Kyseessä voi olla (yhdistelmä) ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä (esim. opettajat, johtokunta, johto, tukihenkilöstö). Sisäiset sidosryhmät ovat niitä toimijoita, jotka voivat osallistua hankkeeseen tai hyötyä siitä organisaation (tai kumppaniverkoston) sisällä, kun taas ulkoiset sidosryhmät sijaitsevat organisaation (tai kumppaniverkoston) ulkopuolella. Sidosryhmäkartan laatimisen ydin on tunnistaa, kenen on

² Esim. <https://mspguide.org/2022/03/18/visioning/>

muutettava käyttäytymistään, jotta visiostasi tulisi totta. Jos olet kiinnostunut oppimaan, miten kartoitat ja analysoit sidosryhmiäsi, katso luku 4.2. Sidosryhmien osallistuminen.

Kuvasta 1 käy ilmi, että on yleensä erilaisia sidosryhmiä, joiden on tehtävä jotakin erilaista, jotta haluttu vaikuttavuus (visio) saavutetaan. Tutustu seuraavaan hanke-esimerkkiin, jonka tarkoituksena on parantaa koulutuksen laatua ja osallisuutta koko organisaatiossa (visio).

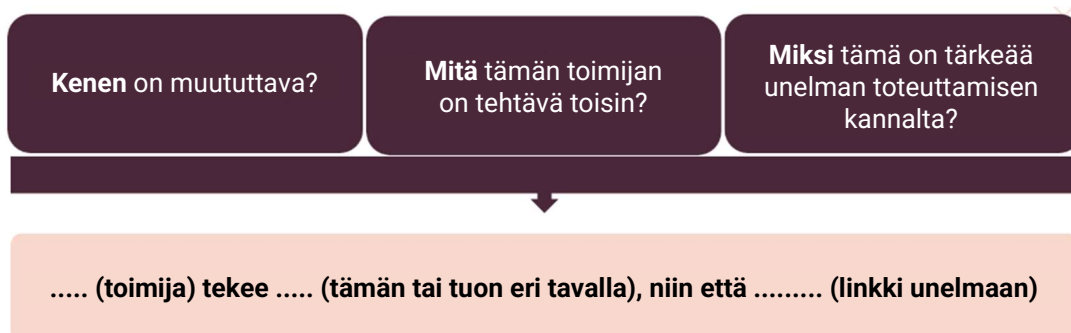
Tämä tarkoittaa, että opettajien (1. sidosryhmä) on muututtava. Heidän on parannettava oppituntiansa laatua ja osallistavuutta. Samalla koulun johtokunnan (2. sidosryhmä) on sallittava ja tuettava näitä uusia opetusmenetelmiä. Myös muut opettajat, jotka eivät olleet mukana hankkeessa (3. sidosryhmä), on saatava mukaan. Lisäksi muiden asiaan läheisesti liittyvien sidosryhmien (esim. vanhempainneuvoston ja oppilaiden) on arvostettava ja hyväksyttävä ehdotetut opetusmenetelmät ja tehtävä yhteistyötä niiden kanssa. Lyhyesti sanottuna: monien sidosryhmien on muutettava käyttäytymistään matkalla kohti vaikuttavuutta!



Kuva 1: Sidosryhmäkarta

Huomautus: Sidosryhmien toimet vaikuttavat muiden sidosryhmien käyttäytymiseen. Esimerkiksi koulun johtoryhmä, joka tukee koulun toimintaa, vaikuttaa opettajiin, jotta nämä ottaisivat käyttöön uusia työskentelytapoja. Tätä havainnollistavat sidosryhmien väliset nuolet (lisätietoja sidosryhmistä ja sidosryhmäanalyysistä on luvussa 4).

Kartoituksessa tunnistetaan siis kohteena olevat sidosryhmät ja niiden käyttäytymisen muutos. Tämä muutos voidaan muotoilla vaikutustavoitteeksi. Se on kuvaus **kohteena olevien sidosryhmien toivotusta käyttäytymisestä**, joka johtaa kohti tavoiteltua vaikuttavuutta. Vaikutustavoitteiden kirjoittaminen on keskeinen askel, jonka avulla hankkeen toimenpiteiden välittömät tulokset voidaan yhdistää hankkeen vaikuttavuuteen. Tässä vaiheessa sinun tulisi laatia vaikutustavoitteet jokaiselle hankkeesi sidosryhmälle. Vaikutustavoite kuvataan seuraavasti (kuva 2):



Kuva 2: vaikutustavoitteiden kuvaaminen

Alla olevassa kentässä on esimerkkejä vaikutustavoitteista:

Esimerkkejä vaikutustavoitteista:

- Koulun johtokunta hyväksyy uudet opetusmenetelmät, jotta...
- Ylempi johto jakaa resurssit, niin että...
- Oppijat ovat aktiivisempia laajentamaan verkostoaan, joten...
- Opettajat käyttävät erilaisia opetusmenetelmiä... -alalla, jotta...
- Vanhemmat osallistuvat aktiivisemmin... jotta...
- Opiskelijat oppivat ja soveltavat uutta tietoa..., jotta...
- Koulunsa keskeyttäneet ilmoittautuvat aikuiskoulutukseen..., jotta...

3. vaihe: Määritä hankkeen tuotokset ja muut hankkeen välittömät tulokset (tuotokset)

Kun tiedät, millaista käyttäytymistä haluat muuttaa (vaikutus), voit ottaa seuraavan askeleen: määritä **hankkeesi tuottamat/toimittamat tuotokset**, jotka johtavat tavoiteltujen sidosryhmien haluttuun käyttäytymisen muutokseen. Nämä tuotokset ovat suoria tuloksia (tuotteita, palveluja tai lisääntyneitä valmiuksia), joita hankkeesi on tuotettava. Esimerkkejä tuotoksista:

- ammattilaisten/vapaaehtoisten/oppilaiden/nuorten tietojen, taitojen ja asenteiden parantaminen
- ammattilaiset ja nuoret, joilla on kansainvälistä kokemusta
- verkkotyökalut tai työkalupakit
- julkaisut tai lehtiartikkelit
- tutkimustulokset
- verkkoalustat.

4. vaihe: kuvaile, mitä aiot tehdä (toimenpiteet)

Seuraavaksi on määriteltävä ja suunniteltava toimenpiteet, joilla tuotokset saadaan aikaan. Myös talousarvio voidaan laatia. Toimenpiteiden luonne riippuu toimitettavista tuotoksista. Toimenpiteet voivat sisältää seuraavaa:

- harjoittelun järjestäminen (taitojen kehittäminen)
- kouluttajakoulutuksen järjestäminen (kouluttajareservin luominen)
- koulun verkkosivujen kehittäminen (verkkosivujen tuottaminen)
- retken järjestäminen
- myyinnedistämiskampanjan toteuttaminen (tietoisuuden lisäämiseksi).

Koska olet ensin määritellyt tuotokset, voit miettiä vaihtoehtoisia tapoja tuottaa kyseiset tuotokset. Esimerkiksi millä muulla tavoin voisimme kehittää taitoja koulutuksen järjestämisen lisäksi? Vai mitä vaihtoehtoisia toimintoja on olemassa?

5. vaihe: tarkista logiikka (toimenpiteistä vaikuttavuuteen)

Kun vaikuttavuus, tulokset, tuotokset ja toimenpiteet on muotoiltu, tarkista:

- johtavatko toimenpiteet tuotoksiin? Jos eivät, muokkaa toimenpiteitä.
- johtavatko tuotokset haluttuihin tuloksiin? Jos eivät, muokkaa tuotoksia (ja vastaavia toimenpiteitä).
- saavutetaanko vaikutuksilla haluttu vaikuttavuus? Jos ei tai ei tarpeeksi, mieti, voisitko muokata tuloksia (ja vastaavia tuotoksia ja toimenpiteitä).

Vaikuttavan hankkeen suunnittelu on kehittyvä prosessi, joten edellä esitetyt kysymykset voidaan esittää missä suunnittelun vaiheessa tahansa.

2.2 Toinen lähestymistapa: toimenpiteistä vaikuttavuuteen

Toisen lähestymistavan lähtökohtana on sellaisten hanketoimenpiteiden tunnistaminen, jotka auttavat ratkaisemaan erityisiä tarpeita/ongelmia. Tunnistettujen toimenpiteiden perusteella määritellään tulokset (tuotokset, vaikutukset ja vaikuttavuus) ja sen jälkeen tarkistetaan, onko vaikutusketju järkevä vai onko sitä parannettava. Tämä on kehittyvä prosessi, ja sen avulla luodaan joukko vaikuttavuuteen suuntautuvia toimenpiteitä.

1. Mikä on kohderyhmäsi ja mitkä ovat toimenpiteesi?
2. Mikä tulee muuttumaan? (Tuotokset ja vaikutukset)
3. Mitä laajempaa muutosta tämä edistää? (Vaikuttavuus)

1. vaihe: mikä on kohderyhmäsi ja mitkä ovat toimenpiteesi?

Kun haluat hakea Erasmus+ -rahoitusta, lue ensin ohjelmaopas, tutustu ohjelman tavoitteisiin ja painopisteisiin. Selvitä myös, millaisia mahdollisuuksia Erasmus+ -ohjelma tarjoaa tärkeiden muutosten aikaansaamiseksi organisaatiossasi, opiskelijoissasi, yhteisöissäsi jne. Lisäksi tarveanalyysin tai ongelma-analyysin tekeminen auttaa hyvän hankkeen suunnittelussa.

Entä mitä haluat tehdä? Mitkä ovat ne toimenpiteet, jotka haluat toteuttaa ja linkittää mihin Erasmus+ -ohjelman tavoitteisiin? Kenelle toimenpiteet suunnataan? (Oppijat, opettajat, opiskelijat, osastot, organisaatiot jne.).

Luettele ensin kohderyhmät ja kirjoita sitten niitä vastaavat toimenpiteet, esimerkiksi:

Kohderyhmä / suora edunsaaja	Toimenpide
Opettajat	Kouluttaa opettajia osallistavien opetusmenetelmien käyttöön
Työryhmä	Antaa työryhmälle teknistä tukea opetusmenetelmien mukauttamiseksi koulukäyttöön
Opiskelijat	Osallistua tunneille, joissa testataan osallistavia opetusmenetelmiä

KYSY ITSELTÄSI:

- Onko tässä kaikki hankkeen välittömät edunsaajat ja/tai kohteena olevat sidosryhmät?
- Ovatko nämä kaikkein innovatiivisimmat ja merkityksellisimmät toimenpiteet? Voidaanko nämä toimenpiteet toteuttaa, ovatko ne realistisia?

Vastausten perusteella saatat joutua mukauttamaan kohderyhmiä/suoria edunsaajia ja/tai toimenpiteitä.

2. vaihe: mikä tulee muuttumaan? (Tuotokset ja vaikutukset)

Kun olet määritellyt toimenpiteet, voit ryhtyä laatimaan hankkeen tuotoksia (tuotteet, palvelut tai lisääntyneet valmiudet, joita toimenpiteet tuottavat) ja vaikutuksia (kohderyhmien/suorien edunsaajien käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset). Kuvaile määritellyt tuotokset ja vaikutukset (ks. esimerkki alla).

Toimenpiteet	Tuotos	Vaikutus
Teknisen tuen antaminen työryhmälle, joka kehittää tai mukauttaa osallistavia opetusmenetelmiä	Osallistavia opetusmenetelmiä on kehitetty/testattu ja mukautettu	Opettajat opettavat oppilaita luokkahuoneessa osallistavilla opetusmenetelmillä ja taidoilla/tiedoilla
Testata osallistavia koulutusmenetelmiä luokkahuoneessa		
Kouluttaa opettajia osallistavien opetusmenetelmien käyttämiseen	Opettajilla on uusia tietoja/taitoja osallistavien opetusmenetelmien käytöstä	

Huomautus: lue vasemmalta oikealle. Toimenpiteiden on johdettava kyseisiin tuotoksiin ja tuotosten on johdettava kuvattuihin vaikutuksiin.

KYSY ITSELTÄSI:

- Ovatko vaikutukset organisaatiomme painopisteiden/käytäntöjen/tarpeiden mukaisia?
- Johtavatko tuotokset haluttuihin vaikutuksiin? Jos eivät, miksi ei?

Vastausten perusteella haluat ehkä mukauttaa toimenpiteitä ja tuotoksia.

3. vaihe: määrittele laajempi muutos, johon hankkeesi vaikuttaa (vaikuttavuus)

Kun olet määritellyt toimenpiteet, tuotokset ja vaikutukset, on aika tarkastella laajemman tason muutosta (vaikuttavuutta), jota hankkeesi voi edistää. Jos tulokset saavutetaan, mitä muutoksia hanke silloin edistää? Tämä voi tapahtua eri tasoilla:

- organisaation sisällä
- kumppaniverkoston puitteissa
- ympäröivissä yhteisöissä
- yhteiskunnassa
- koulutusjärjestelmissä.

Kuvaa vaikuttavuuksia ja linkitä ne mielellään ohjelman painopisteisiin.

Lisää vaikuttavuudet taulukkoon (ks. esimerkki alla):

Toimenpide	Tuotos	Tulos	Vaikuttavuus
Teknisen tuen antaminen työryhmälle, joka kehittää tai mukauttaa osallistavia opetusmenetelmiä	Osallistavia opetusmenetelmiä kehitetty/testattu ja mukautettu	Opettajat opettavat oppilaita luokkahuoneessa hyödyntäen osallistavia opetusmenetelmiä ja niihin liittyviä taitoja ja tietoja	Oppilaat tuntevat olonsa koulussa kotoisammaksi/ymmärretyksi/arvostetummaksi/kunnioitetummaksi
Testata osallistavia koulutusmenetelmiä luokkahuoneessa			Paremmat oppimistulokset
Kouluttaa opettajia osallistavien opetusmenetelmien käyttöön	Opettajilla on vankat tiedot/taidot osallistavien opetusmenetelmien käytöstä		Enemmän osallisuutta / vähemmän syrjäytymistä
			Osallisuutta koskevat institutionaaliset käytännöt
			Yhteisöt näkevät, että koulu tekee paljon osallistavia pyrkimyksiä / laajempia osallistavia vaikutuksia yhteisöihin

KYSYMYKSIÄ VAIKUTTAVUUSAJATTELUN TUEKSI

- Onko kaikki tärkeät vaikuttavuustavoitteet lueteltu?
- Vastaavatko vaikuttavuustavoitteet organisaatioisi painopisteitä/käytäntöjä/tarpeita?
- Missä määrin tulokset edistävät odotettua vaikuttavuutta?
- Onko mahdollista lisätä vaikuttavuutta tarkistamalla tuotoksia ja vaikutuksia? Jos esimerkiksi halutaan parantaa hankkeen ympäristövaikutuksia yhteisössä, on ehkä tarpeen muotoilla vaikutukset uudelleen (tai lisätä jokin toinen vaikutus). Tämä tarkoittaa myös sitä, että toimenpiteitä ja tuotoksia voidaan joutua muuttamaan.

Edellä esitettyjen pohdintojen perusteella voit mukauttaa toimenpiteitä ja vaikutuksia, joilla edistetään vaikuttavuustavoitteiden muotoilua.

Yhteenveto:

Vaikuttavuuden huomioiminen alkaa jo hankkeen ensimmäisestä suunnitteluvaiheesta. Tämä voidaan tehdä kahdella eri tavalla: 1) Määrittele ensin visio/vaikuttavuus, hahmottele sitten (käyttämisen) muutokset, joita tarvitaan tämän vaikuttavuuden aikaansaamiseksi, ja päätt lopuksi, mitä toimenpiteitä voit toteuttaa näiden muutosten aikaansaamiseksi, tai 2) Aloita hankeideasta (toimenpiteistä) ja määrittele sitten, mitä muutoksia se saa aikaan ja mitä vaikuttavuutta sillä voi olla. Molemmissa lähestymistavoissa on tärkeintä, että vaikutusketjut (toimenpiteistä tuotoksiin, vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen) noudattavat tiettyä logiikkaa.

----- OLETKO KIINNOSTUNUT OPPIMAAN LISÄÄ? -----



Käytä Erasmus+ vaikuttavuustyökalun [hankesuunnittelulomaketta](#) (sivu 1), johon voit kirjata tässä luvussa kuvattujen viiden vaiheen tärkeimmät tulokset.



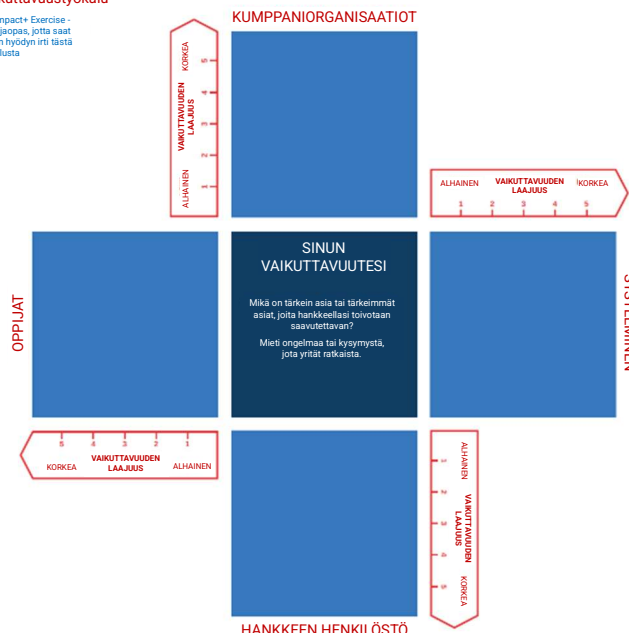
Edellä esitetyt vaiheet liittyvät Yhdistyneen kuningaskunnan vaikuttavuustyökalun ensimmäisiin vaiheisiin

liikkuvuushankkeissa: Tavoitteet, tulokset ja vaikuttavuus: <https://erasmusplus.org.uk/impact-and-evaluation.html>.

Työkalussa on viisi kenttää, joista keskeisessä kuvataan, mitä tavoitellaan: vaikuttavuutta. Ulkopuolella olevaan neljään kenttään merkitään sitten muutokset, joita tarvitaan vaikuttavuuden toteutumiseen. Nämä voivat olla keskeisten sidosryhmien (oppijat, yhteistyökumppanit ja hankkeen henkilöstö) käyttäytymiseen liittyviä muutoksia ja systeemisiä muutoksia (esim. käytännöt, säännöt), ja ne ovat samankaltaisia kuin edellä kuvatut vaikutustason muutokset. Sitä voi soveltaa myös toivottuun systeemiseen muutokseen, sillä edellä mainittu prosessi perustuu periaatteeseen, jonka mukaan keskeisen sidosryhmän käyttäytymisen muutoksesta seuraa systeeminen muutos (esim. koulun johtokunnan asettama uusi sääntö tai ministeriön käynnistämä poliittinen muutos).

Vaikuttavuustyökalu

Lue Impact+ Exercise -työpajaopas, jotta saat kaiken hyödyn irti tästä työkalusta



Lisäksi Yhdistyneen kuningaskunnan vaikuttavuustyökalu sisältää vaikuttavuusasteikon, jonka avulla voidaan priorisoida tärkeimmät käyttäytymisen muutokset sidosryhmäkohtaisesti, ja nämä esitetään vaikutuksina hankesuunnitelmassa. Siksi on tärkeää olla mahdollisimman tarkka, kun kuvaat hankkeella tavoiteltua käyttäytymisen muutosta.



Jos haluat laatia yksityiskohtaisemman yleiskatsauksen hankkeen kaikista mahdollisista tuotoksista, vaikutuksista ja vaikuttavuuksista, Muutosteoriat (Theory of Change) voi olla siinä hyödyllinen työkalu.

Alankomaiden kansallinen toimisto on laatinut KA1- ja KA2-ohjelmia varten Muutosteorian, joka on saatavilla hollanniksi ja englanniksi: <https://toc.erasmusplus.nl/>.



Tuotosten tunnistamisessa voidaan käyttää apuna J. Maynen kehittämää COM-B-mallia. Tämä yleinen käyttäytymisen muutoksen malli havainnollistaa, että käyttäytymiseen vaikuttavat kolme toisiinsa liittyvää tekijää: *kyvyt, mahdollisuus ja motivaatio*. Toisin sanoen, jotta käyttäytyminen muuttuisi, kohteena olevan toimijan on oltava kykenevä, halukas ja hänellä on oltava mahdollisuus toimia toisin. Vaikuttavuuslähtöisessä hankesuunnittelussa suosittelemme siksi, että tuotokset muotoillaan kattamaan nämä kolme näkökohtaa. Lue lisää COM-B-mallista täältä: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change> ja https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour_.pdf.



Jos et tiedä, mitä asioita hankkeesi voisi auttaa ratkaisemaan, voit aloittaa laatimalla ongelma- ja/tai tavoitepuun. Ongelmapuu on graafinen työkalu, joka auttaa jäsentämään hierarkkisesti tunnistettuja ongelmia (kielteinen tilanne) ja selventämään niiden syy-seuraussuhteita. Tavoitepuu on ongelmapuun myönteinen rajapinta, joka järjestää hierarkkisesti vastaavat tavoitteet (myönteinen tilanne). Lue lisää tästä [EC Wikistä](#).

3. luku: Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi

Seuranta ja arviointi näyttävät joskus olevan vain hankesuunnitelman tai raportin teknistä täyttämistä, mutta oikein ja tehokkaasti toteutettuna seuranta ja arviointi auttavat parantamaan Erasmus+ -hankkeesi ja siten koko Erasmus+ -ohjelman tuloksia.

Tässä luvussa opastamme sinut seurannan ja arvioinnin perusteisiin:

1. Mitä seuranta ja arviointi ovat?
2. Miksi seurata ja arvioida?
3. Erilaiset seuranta- ja arviointitavat
4. Käytännön vinkkejä

3.1. Mitä seuranta ja arviointi ovat?

Seuranta käsittää jatkuvan tietojen keräämisen, analysoinnin ja käytön, jonka avulla seurataan hankkeen toimenpiteiden ja tulosten edistymistä hankkeen toteuttamisen aikana.

Arviointi tehdään hankkeen lopussa tai hankkeen aikana suunniteltuna ajankohtana (esim. puolivälissä). Siinä perehdytään hankkeen suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin, ja esitetään näkemyksiä, jotka voivat muokata tulevia hankkeita.

Mitkä ovat siis seurannan ja arvioinnin tärkeimmät erot? Nämä liittyvät seuraaviin kolmeen tekijään: tavoite, ajoitus ja tarkoitus.

	Seuranta	Arviointi
Tavoite	• Keskittyy toimenpiteiden edistymisen ja toteuttamisen seurantaan. • Tarkastelee resursseja (budjetti, aika, henkilöresurssit), toimenpiteitä, tuotoksia ja vaikutuksia sen varmistamiseksi, että hanke on aikataulussa.	• Keskittyy vaikuttavuuden, tehokkuuden, tarkoituksenmukaisuuden ja tulosten kestävyysarviointiin. • Tarkastelee saavutettuja vaikutuksia ja vaikuttavuutta. • Analysoi hankkeen suorituskykyä.
Ajoitus	• Toteutetaan jatkuvasti koko hankesyklin ajan suunnittelusta toteutukseen ja valmistumiseen.	• Suoritetaan yleensä tiettyinä ajankohtina, kuten hankkeen lopussa tai keskeisinä hetkinä. Arviointi voidaan tehdä myös joitakin vuosia hankkeen päättymisen jälkeen.
Tarkoitus	• Ensisijainen tarkoitus on seurata edistymistä, tunnistaa ongelmat tai pullonkaulat sekä varmistaa, että hankkeen toimenpiteet toteutetaan aiotulla tavalla. • Auttaa hankepäälliköitä tekemään oikea-aikaisia päätöksiä ja muokkauksia, joilla parannetaan hankkeen tehokkuutta ja vaikuttavuutta.	• Tarkoituksena on arvioida hankkeen kokonaisvaikutuksia, vaikuttavuutta, merkitystä ja tulosten kestävyttä. • Auttaa sidosryhmiä ymmärtämään, mikä toimii hyvin, mitä voitaisiin parantaa ja mitä voidaan oppia tulevia hankkeita varten. • Perustelee hankkeen kulut rahoittajille ja veronmaksajille.

3.2. Miksi seurata ja arvioida?

Mitkä ovat tärkeimmät syyt seurata ja arvioida hankettasi? Onko tarkoituksena ilmoittaa siitä kansalliselle toimistolle? Muokata hanketta? Jakaa onnistumisesi sosiaalisessa mediassa? Kaikki nämä ovat päteviä syitä! Seurannan ja arvioinnin tavoitteet ovat yhtä moninaisia kuin itse hankkeetkin. Seurannan ja arvioinnin tarkoituksen määrittely hankkeen alussa auttaa sinua tekemään valintoja siitä, mitä, milloin ja miten haluat seurata ja arvioida. Ja sinä määrittelet omat seurantaan ja arviointiin liittyvät tarkoitukset, sillä olet seuranta- ja arviointitietojesi pääkäyttäjä!

Tutustu seuraavaan viiteen tavoitteeseen:

1. **Vastuullisuus:** Koska saat EU-rahoitusta, on tärkeää olla avoin tulosten ja rahoituksen käytön suhteen. Seuraamalla järjestelmällisesti toimenpiteitä, tuotoksia ja vaikutuksia keräät tietoja, joiden perusteella voit raportoida, oletko saavuttanut suunnitellut tulokset.
2. **Päätöksenteko/ohjaus:** Jos sinun on mukautettava strategiaa, kohdennettava resursseja uudelleen tai puututtava esiin nouseviin haasteisiin, seuranta- ja arviointitiedot voivat auttaa tekemään näyttöön perustuvia päätöksiä ja varmistamaan, että hankkeesi pysyy kurssissa ja tuottaa toivottuja tuloksia.
3. **Näkyvyys ja varainhankinta:** Seuranta- ja arviointitietoja voidaan käyttää menestystarinoiden esittelyyn ja hankkeen maineen ja uskottavuuden lisäämiseen laajemmassa eurooppalaisessa yhteisössä.
4. **Oppimisprosessien edistäminen:** Keräämällä järjestelmällisesti tietoja ja näkemyksiä koko hankkeen elinkaaren ajan voit tunnistaa, mikä toimii hyvin ja mitä voitaisiin parantaa. Nämä tiedot ovat korvaamattomia, kun haluat tarkentaa strategioita, parantaa menetelmiä ja jakaa parhaita käytäntöjä eri sidosryhmien kanssa.
5. **Vuoropuheluun kannustaminen:** Seuranta- ja arviointitoimenpiteet voivat luoda mahdollisuuksia pohdintaan, keskusteluun ja yhteiseen ongelmanratkaisuun, kun esittelet tuloksia, jaat oivalluksia ja keskustelet vaikutuksista hankkeen eri sidosryhmien kanssa.

3.3. Erilaiset seuranta- ja arviointitavat

Seurannassa ja arvioinnissa ei ole yhtä tapaa, joka sopii kaikille. Olet luultavasti kuullut määrällisistä ja laadullisista menetelmistä. Määrälliset menetelmät tarjoavat numeerista tietoa, usein hyvin määriteltujen indikaattoreiden avulla. Ajattele niitä tulostaulun numeroina, jotka kertovat, miten hyvin hankkeesi etenee. Laadulliset menetelmät taas perustuvat enemmän sanoihin ja kuviin: ne ovat kuvailevia ja havainnollistavia ja näyttävät hankkeen tulosten inhimillisen puolen.

SEURANNAN JA ARVIOINNIN MÄÄRÄLLISET MENETELMÄT

Määrälliset indikaattorit

Kun puhumme seurannasta ja arvioinnista, puhumme usein indikaattoreista. Mutta mitä indikaattorit tarkalleen ottaen ovat ja miten hyvä indikaattori määritellään?

Määrällinen indikaattori on muuttuja, jonka avulla voidaan mitata, onko tulos saavutettu vai ei. Keräämällä tietoja tietyistä indikaattoreista ajan mittaan voidaan arvioida, missä määrin tulokset on saavutettu. Näin ollen se voi antaa tietoa hankkeen vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta.

Hankkeen indikaattorit määritellään useimmiten suunnitteluvaiheessa ja niitä käytetään seurannan ja arvioinnin aikana. Indikaattoreita määriteltäessä olisi otettava huomioon seuraavat tiedot:

- Kuka muuttuu? (Kohderyhmäsi tai muu keskeinen sidosryhmä)
- Mikä muuttuu?
- Missä muutos tapahtuu? (jos relevanttia)

Esimerkkejä määrällisistä indikaattoreista:

- Liikkuvuushankkeeseen osallistuvien opettajien kehittämien uusien opetussuunnitelmien määrä.
- Uudet opetussuunnitelmat käyttöön ottaneiden koulujen lukumäärä alueella XXX.
- Niiden valmistuneiden opiskelijoiden prosenttiosuus, jotka ilmoittavat, että XXX yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan opetussuunnitelmat ovat merkityksellisiä heidän tulevan uransa kannalta.

Ensimmäisessä esimerkissä indikaattorilla mitataan, mikä muuttuu (opetussuunnitelmat) ja kuka vastaa opetussuunnitelmien laatimisesta (opettajat): tämä on tyypillinen **tuotosindikaattori**. Toisessa esimerkissä mitataan ensin, mitkä muuttuvat (koulut), ja sen jälkeen, mitä ne ovat tehneet toisin (ottaneet käyttöön uudet opetussuunnitelmat): tämä on tyypillinen **käyttäytymisen muutoksen indikaattori** (vaikutus- tai vaikuttavuusindikaattori – tässä tapauksessa todennäköisimmin vaikuttavuusindikaattori, koska se voi viitata järjestelmätason muutokseen laajempaan seurauksena siitä, mitä yhdessä koulussa tapahtui).

Kuten näet, indikaattoreita voidaan määrittää hankkeen kaikenlaisille tulostyypeille. Tämä tarkoittaa, että voidaan käyttää tuotos-, vaikutus- ja vaikuttavuusindikaattoreita. Määrittelemällä indikaattorit kullekin tulostyypille voit seurata, eteneekö hankkeesi kohti vaikuttavuuden saavuttamista. Katso seuraavasta laatikosta lisää esimerkkihankkeen indikaattoreita.

Esimerkki liikkuvuushankkeiden indikaattorista

- Niiden opiskelijoiden prosenttiosuus, joilla on esimerkkejä siitä, miten osallistuminen on vaikuttanut myönteisesti heidän elämäänsä
- Keskimääräinen pistemäärä kysymyksessä ”missä määrin osallistumisestasi liikkuvuusjaksolle on ollut sinulle hyötyä”

Esimerkki kumppanuushankkeiden indikaattorista

- Uutta koulutustyökalua koskevaan koulutukseen osallistuneiden opettajien määrä
- Uusien opetusmenetelmien integrointi koulussa
- Opettajien koulutuksen jälkeen järjestämien kulttuuriaktiiviteettien määrä
- Nuorten aktiivinen sitoutuminen yhteisöihinsä (vapaaehtoistyön tai työn kautta)

Huomasitko, ettemme määritelleet mitään numeroita tai päivämääriä näissä indikaattoreissa? Teimme sen tarkoituksella! Lähtötilanne- ja tavoitetiedot sekä suunnitelma siitä, miten tiedot kerätään, lisätään useimmiten seuranta- ja arviointisuunnitelmaan.

Alla on esimerkki seuranta- ja arviointisuunnitelmasta. Tulosta seuraa indikaattori, jota edustaa opiskelijoiden prosenttiosuus. Perustason arvo (hankkeen alussa) on 60 %. Seuraavaan sarakkeeseen on lisätty tavoitteet seuraaville vuosille, jotta todellisia muutoksia voidaan verrata odotettuihin muutoksiin vuosien aikana. Selosteessa kerrotaan, mistä indikaattoritiedot tarkistetaan. Tässä tapauksessa tiedot kerätään valmistumiskyselyllä, joka jaetaan kaikille XXX yliopiston yhteiskuntatieteellisestä tiedekunnasta valmistuville opiskelijoille.

Tulos	Indikaattori	Perustaso (2024)	Tavoitteet	Tarkistuslähde
Opetussuunnitelmat on mukautettu paremmin nykyisten työmarkkinoiden todellisuuteen	Prosenttiosuus valmistuneista opiskelijoista, jotka ilmoittavat, että XXX yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan opetussuunnitelmat ovat merkityksellisiä heidän tulevan uransa kannalta	60 %	2025: 62 % 2026: 65 % 2027: 70 % 2028: 75 %	Valmistumiskysely (3 vuotta valmistumisen jälkeen)

Määrälliset tiedonkeruumenetelmät ja -välineet

Mitä tahansa määrällistä tiedonkeruumenetelmää voidaan käyttää tietojen keräämiseen määrällisiä indikaattoreita varten. Näitä voivat olla esimerkiksi kyselytutkimukset, (strukturoidut) avainhenkilöhaastattelut tai kohderyhmäkeskustelut ja strukturoidut havainnoinnit.

LAADULLISET SEURANTA- JA ARVIOINTIMENETELMÄT

Laadulliset indikaattorit

Joissakin hankkeissa voi olla hyödyllistä määritellä määrällisten indikaattoreiden lisäksi myös laadullisia indikaattoreita. Tärkein ero on se, että laadulliset indikaattorit raportoidaan sanallisesti esimerkiksi tapaustutkimuksissa ja raporteissa, kun taas määrälliset indikaattorit raportoidaan numeroina, kuten yksikköinä, hintoina, osuuksina, muutosprosentteina ja suhdelukuina. Laadullisella indikaattorilla ei ole niinkään tarkoitus mitata muutosta (johon tarvitaan lukuja tai prosentteja), vaan pikemminkin selvittää, tapahtuuko muutosta todella vai ei, ja ymmärtää muutoksen luonne ja syvyys.

Esimerkki laadullisesta indikaattorista: ”Opiskelijat ilmaisevat kasvaneensa ammatillisesti opintojensa aikana”. Tämä voitaisiin varmistaa esimerkiksi analysoimalla valmistuvien opiskelijoiden henkilökohtaisia raportteja. Tässä tapauksessa se tarkoittaisi sellaisten sanojen, lausuntojen ja esimerkkien etsimistä, jotka osoittavat näiden opiskelijoiden ammatillista kasvua. Numerot eivät ehkä ole hyödyllisiä tämän tyyppisen muutoksen toteamiseksi.

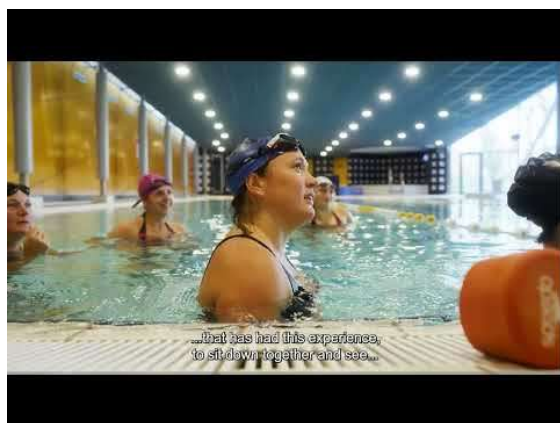
Laadullisen tiedon keräämisen etuna on, että sen avulla saadaan syvällisempää tietoa muutoksen taustalla olevista syistä. Siksi sitä kerätään usein määrällisten tietojen lisäksi. Laadulliset tiedonkeruumenetelmät mahdollistavat myös paremmin tietojen keräämisen vaikutuksien tasolla ja paljastavat ennakoimattomia muutoksia.

Laadulliset tiedonkeruumenetelmät ja -välineet

Laadullisen tiedon keräämiseksi voidaan kysyä avoimia kysymyksiä kyselytutkimuksissa tai haastatteluissa, mutta on olemassa myös erityisiä laadullisia tiedonkeruumenetelmiä.

Tarinankerronta on tehokas laadullinen tiedonkeruumenetelmä, jossa kerätään yksilöiden tai tiettyjen ryhmien ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Se auttaa ymmärtämään ihmisten elämää ja tunteita sekä sitä, miten he ovat kokeneet tietyn muutoksen hankkeen ansiosta. Tarinoita voidaan kerätä kirjallisessa muodossa, mutta myös video- tai äänitallenteiden avulla. Näitä formaatteja voidaan jopa yhdistää toisiinsa!

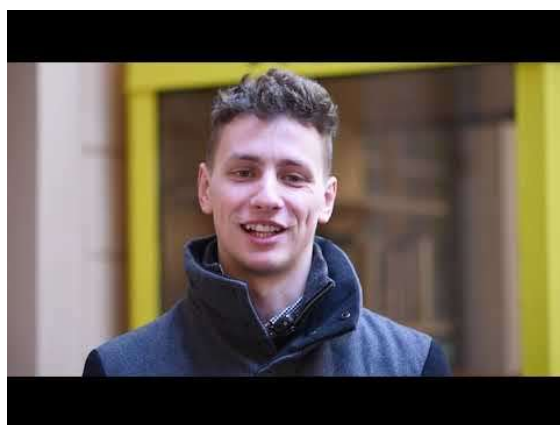
Katso joitakin esimerkkejä alla:



Uimataito: henkilöstön liikkuvuusjaksot ruohonjuuritason urheilussa



Nuorten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen liikkuvuuden ja muiden aloitteiden avulla



Kateřinan ja Štěpánin harjoittelu | Erasmus+ ammatillinen koulutus



Erasmus+ pyrkii huolehtimaan paremmin vammaisista henkilöistä

Vaikka tarinankerronta tiedonkeruumenetelmänä voi tarjota arvokkaita oivalluksia, siihen liittyy myös joitakin haasteita, kuten subjektiivisuus ja edustavuus (tietyt äänet tai kokemukset voivat olla yliedustettuina tai marginalisoituina). Tiedon keräämiseen ja analysointiin tarvitaan myös reilusti aikaa. Näiden haasteiden selättämiseksi on tärkeää tietää, millaista tietoa etsitään, ja antaa selkeät ohjeet tarinoita kerääville henkilöille. Voit valmistella tarinankertojia etukäteen antamalla heille selkeät tiedot siitä, millaisia tarinoita etsit. Voisit esimerkiksi pyytää heitä ottamaan kuvia elämänsä tärkeimmistä muutoksista, joita hanke on tuottanut, ja kertomaan tarinansa näiden kuvien avulla.

Vertaisarviointi on laadullinen seuranta- ja arviointimenetelmä, johon osallistuu ulkopuolisia asiantuntijoita, esimerkiksi samankaltaisten organisaatioiden/laitosten edustajia. He suorittavat laadullisen arvioinnin muutoksista/tuloksista, joita olet saavuttanut hankkeellasi. Vertaisarvioinnilla selvitetään, onko tuotos asiantuntijoiden mielestä kansainvälisten (eurooppalaisten) standardien mukainen. Asiantuntijat voivat myös antaa suosituksia siitä, miten tuotosten laatua voidaan parantaa. Vertaisarviointia ei käytetä usein Erasmus+ -ohjelmissa, mutta se voitaisiin sisällyttää kumppanuushankkeeseen yhteisenä oppimistoimenpiteenä.

Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tiedonkeruumenetelmä, joka kokoaa yhteen ryhmän henkilöitä, esimerkiksi opiskelijoita, opettajia tai yhteisön jäseniä. Fokusryhmähaastattelussa voidaan keskustella henkilökohtaisista kokemuksista ja muutoksista käyttämällä teemahaastattelumenetelmiä keskustelun ylläpitämiseksi. Keskusteluun voidaan yhdistää myös kohteena olevan asian erityispiirteiden pisteytys. Fokusryhmähaastatteluiden etuna tarinankerrontaan verrattuna on se, että fokusryhmähaastatteluissa kootaan yhteen erilaisia näkökulmia, jolloin saadaan edustavampi ja realistisempi kuva tapahtuneista muutoksista. Haastatteluissa esiin nousseista kokemuksista voidaan käyttää hankkeen strategioiden muokkaamiseen.

Kun valmistaudut laadulliseen tiedonkeruuseen, voit tarkastella jo olemassa olevia asiakirjoja, kuten osallistujien kommentteja sisältäviä tyytyväisyyskyselyjä tai osallistujaraportteja. Näistä asiakirjoista saatavat mielenkiintoiset oivallukset voivat olla lähtökohtana syvällisemmälle vertaisarviointi-istunnolle, fokusryhmähaastattelulle tai tarinankeruulle.

3.4. Käytännön vinkkejä

Kuulostaako tämä sinusta hieman ylivoimaiselta? Älä huoli, sinun ei tarvitse tehdä laajaa tutkimusta saadaksesi tietää kaikki hankkeesi tulokset! Vaikka aika ja muut resurssit eivät antaisikaan sinulle mahdollisuutta tehdä perusteellista arviointia hankkeestasi, on silti mahdollista saada arvokasta tietoa valitsemalla huolellisesti, mitkä tiedot ovat sinulle todella hyödyllisiä.

Seuraavassa on muutamia käytännön vinkkejä, joiden avulla hankkeen seuranta ja arviointi on käytännöllistä ja hyödyllistä, eikä siitä tule rasitetta:

- Selvitä alusta alkaen, miten aiot käyttää seuranta- ja arviointia koskevia tietoja.
- Pidä seuranta ja arviointi yksinkertaisena ja käytännöllisenä: seuranta ja arviointi on tiedonhallintaa, ei rakettitiedettä.
- Muotoile vain välttämättömät indikaattorit, jotta et hukkuisi tietoon: keskity niihin tuloksiin, jotka todella haluat tietää.
- Varmista ja tarkista tiedot avainhenkilöiden kanssa, jotta voit olla varma tietojen oikeellisuudesta ja asianmukaisuudesta.
- Käytä organisaatiossasi olemassa olevia seuranta- ja arviointiprosesseja ja -menettelyjä.

Seuranta ja arviointi toimivat matkaoppaanasi. Se auttaa sinua pysymään kärryillä, oppimaan matkasta ja tekemään seuraavasta seikkailustasi entistäkin paremman. Yksinkertaisten työkalujen ja älykkäiden vinkkien avulla saat enemmän irti Erasmus+ -hankkeestasi ja voit saada aikaan myönteistä muutosta.

Yhteenveto:

Seurannan ja arvioinnin avulla saat tietoa, joka auttaa ymmärtämään Erasmus+ -hankkeesssi aikaansaamia muutosprosesseja. Tämä on hyödyllistä nykyisten ja tulevien hankkeiden parantamiseksi ja menestystarinoiden jakamiseksi. Käyttämällä määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistelmää voit kartoittaa hankkeen tulosten mittakaavaa sekä näiden muutosten taustalla olevia syitä.

----- OLETKO KIINNOSTUNUT OPPIMAAN LISÄÄ? -----



Seuranta- ja arviointisuunnitelman hahmotteluun on olemassa monia erilaisia muotoja. Voit esimerkiksi käyttää [Erasmus+ -hankesuunnittelulomakkeen muotoa](#) (sivu 2), tai tehdä samanlaisen version itsellesi Excelissä lisäämällä sarakkeet perus- ja tavoitetietoja varten.



Yksi jäsennelty ja pitkälle kehitetty menetelmä, joka sisältää tarinankerrontaa, on **"Most Significant Change Technique"**. Kyseessä on 10 vaiheesta koostuva osallistava tekniikka, jossa ihmisiä pyydetään kertomaan merkittävimmät muutostarinansa. Tämän jälkeen eri henkilöt lukevat ja analysoivat näitä tarinoita ja keskustelevat siitä, mikä tarinoista valitaan merkittävimäksi. Koko valmistelu-, keruu-, valinta- ja analysointiprosessi on aikaa vievä, mutta se voi tarjota uusia oivalluksia sekä hankeryhmälle että tarinankertojille. Lue lisää [täältä](#).



On olemassa monia erilaisia tapoja suunnitella ja toteuttaa fokusryhmähaastatteluja. Suosittelemme [Better Evaluation -verkkosivuston Focus Group -sivua](#).

4. luku: Vaikuttavuuden hallinta

Vaikuttavuuden hallinta ei onnistu yksin Erasmus+ -rahoitteisissa hankkeissa. Se tehdään sisäisten ja/tai ulkoisten sidosryhmien ja (mahdollisesti) kumppaniorganisaatioiden kanssa. Tämä vaikuttaa siihen, miten hanketta suunnitellaan, seurataan ja arvioidaan. Tässä luvussa keskitytään tähän vaikuttavuuden hallinnan organisatoriseen näkökulmaan hankkeiden suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin eri vaiheissa.

Tässä joitakin keskeisiä näkökohtia vaikuttavuuden hallinnassa:

- johtajuus
- sidosryhmien osallistuminen
- kumppanuudet
- yhteinen oppiminen ja joustava hallinnointi
- seuranta- ja arviointiprosessien järjestäminen
- riskien käsittely

4.1 Johtajuus

Vaikuttavuuslähtöisessä suunnittelussa kehitetään yhteisesti sellainen hankesuunnitelma, jonka hankkeen keskeiset sidosryhmät omistavat ja joka johtaa haluttuihin muutoksiin/vaikuttavuuksiin. Tämä tarkoittaa, että suunnitteluprosessista vastaavan henkilön olisi keskityttävä sekä **sisältöön** (hanke) että **prosesiin** (sidosryhmien osallistuminen). Tämä edellyttää tietyn tyyppistä johtajuutta, kannustavaa ja tavoitteellista (vaikuttavuuslähtöistä) johtajuutta.

Sisältö koskee sitä, mitä hankkeessa tehdään (toimenpiteet) ja mitä hankkeella aiotaan saavuttaa (tulokset/muutokset).

Prosessissa on kyse siitä, miten hankesuunnitelma laaditaan ja miten sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät saadaan ottamaan yhteinen vastuu hankkeesta. Tämä parantaa mahdollisuuksia onnistua hankkeen toteuttamisessa. Tämä tarkoittaa, että erilaisia ajatuksia, mielipiteitä ja kantoja on ymmärrettävä ja käsiteltävä. Prosessin aikana on tehtävä päätöksiä muun muassa seuraavista asioista:

- Kuka osallistuu suunnitteluprosessiin?
- Kuka päättää tuloksista?
- Kuka päättää toimenpiteistä?
- Kuka päättää tehtävien jakamisesta?
- Kuka päättää talousarviosta?

Kun hanketta suunnitellaan, yhteistyön perusta luodaan toteutusvaiheessa. Tutustu alla oleviin vinkkeihin hyvän perustan luomiseksi:

Vinkkejä suunnitteluprosessin hallintaan:

- Kartoita suunnitteluprosessi: milloin teet ja mitä?
- Tarkista osallistujien päätöksentekovalta.
- Sovi, miten päätökset tehdään: kuka on vastuussa, osallistuu tai ketä on kuultava?
- Käytä osallistujia tukevaa lähestymistapaa ja kuuntele heidän tarpeitaan/huoliaan.
- Tunnusta ja kunnioita henkilökohtaisia ja organisaation etuja.
- Järjestä (verkossa/kasvotusten) tapaamisia muodollisempia sopimuksia varten.
- Järjestä työpajoja (verkossa/kasvotusten) kokemusten vaihtamiseksi ja hankkeen sisällön tuottamiseksi.
- Ota tarvittaessa ulkopuolinen fasilitaattori mukaan työpajoihin (erityisesti jos on olemassa eturistiriitoja).

Vinkkejä työpajojen järjestämiseen ja toteuttamiseen:

- Ilmaise selkeästi työpajan tavoite.
- Sovi työpajan tuotoksia koskevasta päätöksenteosta.
- Ota mukaan ulkopuolinen fasilitaattori (jos sinun on tasapainotettava eri etunäkökohtia).
- Varaa työpajaan riittävästi aikaa sidosryhmien keskusteluille.
- Laadi "pelisäännöt" työpajan osallistujien kanssa.
- Sovi seuraavista vaiheista.
- Laadi (lyhyt) työpajaraportti.

Tärkeää huomioitavaa: Johtamistyyli on avainasemassa Erasmus+ -hankkeiden toteuttamisessa. Monet sidosryhmät osallistuvat Erasmus+ hankkeen toimenpiteisiin vapaaehtoisesti tai päivittäisen työnsä ohella. Tämä tarkoittaa, että on tärkeää innostaa ja tukea, ei hallita ja kontrolloida. Itse asiassa on olemassa suuri vaara, että ihmiset lopettavat aktiivisen osallistumisen tai yhteistyön, jos heille "annetaan käskyjä" tai jos he kokevat, että heidän panostaan ei arvosteta tai kunnioiteta.

4.2 Sidosryhmien osallistuminen

Sidosryhmän määritelmä

Sidosryhmä on yksilö, yhteisö, ryhmä tai organisaatio, joka on kiinnostunut toimenpiteen tai hankkeen tuloksista, koska hanke vaikuttaa heihin myönteisesti tai kielteisesti tai he voivat vaikuttaa hankkeeseen myönteisesti tai kielteisesti.

Hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuu monenlaisia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, jotka otetaan mukaan ja pidetään mukana koko hankkeen toteuttamisen ajan (sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien erottelu on esitetty 2. luvussa).

Miksi tämä on tärkeää? Hankkeen onnistumisen määrittää, tukeeko vaikutusvaltainen sidosryhmä hanketta vai päättääkö se pysäyttää hankkeen. Siksi on hyödyllistä kartoittaa sidosryhmiä niiden vallan ja etujen perusteella. **Sidosryhmäanalyysimatriisi** (kuva 3) voi olla avuksi. Pystyakseli kuvaa sidosryhmien vallan tasoa, ja vaaka-akseli kuvaa, voidaanko sidosryhmien etuihin vaikuttaa myönteisesti vai kielteisesti.



Kuva 3: Sidosryhmämatriisi

Seuraavassa on esimerkki siitä, miten sidosryhmät voidaan sijoittaa matriisiin itävaltalaisen yläkoulun tarinan avulla (1. luvusta). kartoitus on erilainen eri hankkeissa/organisaatioissa/yhteyksissä:

- **Erasmus+ -koordinaattori:** suuri etu (henkilökohtainen) ja suhteellisen vähän valtaa, koska Erasmus+ -koordinaattori voi olla riippuvainen monien muiden sidosryhmien osallistumisesta.
- **Koulun rehtori:** suuri etu ja paljon valtaa. Suuri etu (toivottavasti), koska hankkeesta on koululle paljon hyötyä. Paljon valtaa, koska koulun rehtori voi osallistaa muita henkilöitä.
- **Opettajat:** paljon valtaa ja keskimääräinen etu. Paljon valtaa, koska ilman heitä hanketta ei voida toteuttaa. Keskimääräinen etu, koska se voidaan kokea ylimääräiseksi taakaksi.
- **Yhteisön jäsenet:** vähän valtaa ja keskimääräinen etu.
- **Maakunnan viranomaiset:** paljon valtaa ja suuri etu. Heillä on (paljon) valtaa ja (paljon) etua nähdä, että valittu lähestymistapa on onnistunut. He ovat myös keskeisessä asemassa hankkeen tulosten levittämisessä muihin kouluihin.
- **Vanhemmat:** suuri etu ja suhteellisen paljon valtaa. Suuri etu, koska koulun toiminta vaikuttaa suoraan heidän lapsiinsa. Paljon valtaa, koska ne voivat välittää myönteisiä tai kielteisiä mielipiteitä koulusta.
- **Sosiaaliset vertaisryhmät:** paljon valtaa, koska ne voivat vaikuttaa opiskelijoiden osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen. Keskimääräinen tai neutraali etu, koska he eivät välttämättä näe välittömästi hankkeen hyötyä itselleen (hyödyt ovat epäselvät).

Sidosryhmien kartoittaminen auttaa määrittämään, miten eri sidosryhmien kanssa tulisi toimia. Haluat esimerkiksi luoda positiivisen tunnelman Erasmus+ -toimenpiteen ympärille, jotta sosiaalinen vertaiskäyttäytyminen olisi myönteistä. Haluat kuitenkin myös tiedottaa vanhemmille säännöllisesti toteutettavista toimenpiteistä. Mitä paremmin saat eri sidosryhmät mukaan toimintaan, sitä paremmat mahdollisuudet sinulla on saada aikaan vaikuttavuutta.

Vinkkejä sidosryhmien sitouttamiseen:

- Pidä mahdollisia vastustajia ja mahdollisten vastustajien liittolaisia tarkasti silmällä.
- Neutralisoi kielteinen etu (jos mahdollista) luomalla niille erityisiä etuja.
- Luo kumppanuussuhteita mahdollisten muutoksen edistäjien kanssa.
- Varmista, että myös vaikutusvaltaiset ja puolueettomat sidosryhmät hyötyvät hankkeesta. Ota heidät mukaan. Se lisää sidosryhmien tukea.
- Yritä vahvistaa mahdollisia liittolaisia.
- Kehitä viestintäsuunnitelma ja linkitä sitouttamisstrategiaasi.

Esimerkki onnistuneesta sidosryhmän sitouttamisesta

Monissa maissa Erasmus+ -koordinaattorit tekevät tiivistä yhteistyötä kansallisen Erasmus+ -toimiston sekä paikallisten ja maakunnan viranomaisten kanssa useissa verkostoissa. Koordinaattorit hyödyntävät näitä verkostoja viedäkseen hankkeen korkeammalle, alueellisemmalle tai jopa kansalliselle tasolle. Viranomaisilla on usein tärkeä rooli hanketapahtumissa, ja koordinaattorit ovat tukeneet viranomaisia heidän pyrkimyksissään muuttaa nykyisiä politiikkaohjelmia ja koulutuksellisia lähestymistapoja. Tärkeää on molemminpuolinen kiinnostus ja omistajuus hankkeen tuloksista!

4.3 Kumppanuudet

Kumppanuuden määritelmä

Kumppanuudet ovat institutionaalisten toimijoiden välisiä yhteistyösuhteita, joissa yhdistyvät toisiaan täydentävät vahvuudet ja resurssit yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (IFAD-2019).

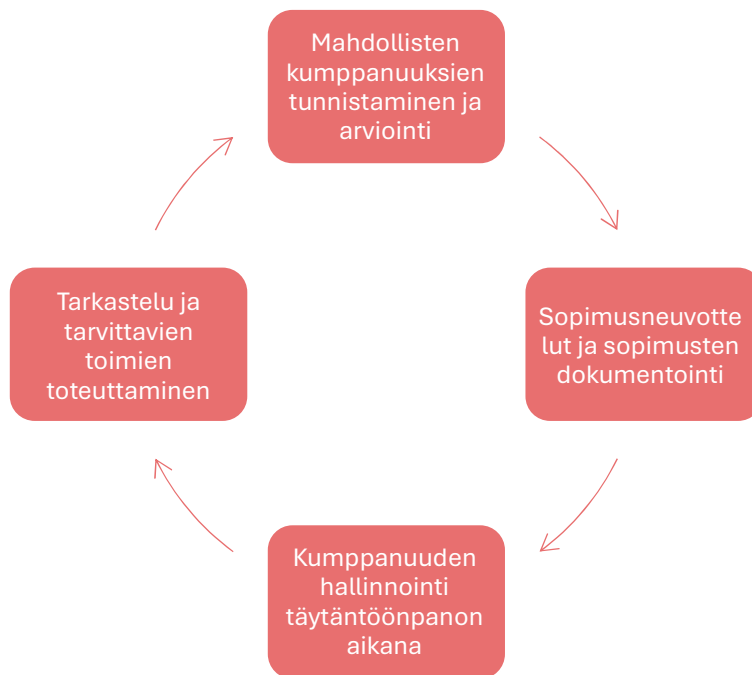
Kumppanuus perustetaan yleensä silloin, kun halutaan tehdä yhteistyötä ulkopuolisen sidosryhmän kanssa ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Kumppanuuden jäsenys on tärkeä. Suunnitteluvaiheessa on mietittävä, millaisen kumppanuuden haluaa saada aikaan onnistuneen hankkeen toteuttamiseksi.

Yhteiset edut ovat kaikkien kumppanuuksien perusta. Yhteistyökumppanit tekevät tietoisien päätösten perustaa kumppanuus, joka perustuu siihen, että yhdessä voi tehdä/saavuttaa paljon enemmän kuin yksin. Ajatuksena on yhdistää vahvuudet (tieto ja resurssit) ja työskennellä yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Erasmus+ -hankkeissa tämä tarkoittaa usein innovatiivisten aloitteiden kehittämistä.

Kumppanuutta perustettaessa on päätettävä seuraavista asioista: **1)** miten yhteistyö järjestetään, **2)** miten päätökset tehdään, **3)** mitkä ovat hankkeen strategiat, **4)** miten roolit/tehtävät jaetaan ja **5)** miten oppiminen tapahtuu. Toisin sanoen määrittelette yhdessä, millainen ”yhteistyöjärjestelmä” teillä on.

Onnistuneen kumppanuuden ydin on se, että kumppanit ymmärtävät, ettei kumppanuudessa ole luontaista hierarkiaa. Kumppanit voivat itse päättää, haluavatko he jatkaa kumppanuutta (vai eivät), vaikka kumppanuussopimus olisikin tehty. Jos yksilön ja/tai organisaation elintärkeitä etuja ei kunnioiteta, se merkitsee usein kumppanuuden päättymistä. On tärkeää hallita kumppanuuden dynamiikkaa ja energiaa, jotka ilmenevät sitoutumisena ja sujuvana hanketoimintana. Jos kumppanuuksia hallinnoidaan oikein, ne ulottuvat pidemmälle kuin hankkeen elinkaari, ja niiden vaikutus voi olla paljon suurempi kuin mitä alun perin odotettiin! Esimerkkinä voidaan mainita Erasmus+ -hankkeessa kehitetty valtakunnallinen koulutusstrategia, joka todettiin niin onnistuneeksi, että kansalliset viranomaiset päättivät hyväksyä sen kansalliseksi käytännöksi.

Kumppanuuden eri vaiheet



Vinkkejä tehokkaan (ja vaikuttavan) kumppanuuden luomiseen:

- Järjestäkää tarpeeksi aikaa tutustua toisiinne. Innostakaa toisianne.
- Sopikaa yhdessä vaikuttavuudesta, jonka haluatte saavuttaa (Mitä haluatte edistää?).
- Sopikaa rooleista ja vastuualueista.
- Sopikaa, miten teette päätöksiä yhdessä.
- Päätäkää kumppanuuden säännöllisestä arvioinnista.
- Kunnioittakaa toistenne elintärkeitä etuja.
- Varmistakaa, että kaikki ovat tyytyväisiä kumppanuussopimukseen!

4.4 Yhteinen oppiminen ja mukautuva hallinnointi

Kun aloitatte yhteistyön hankkeen suunnitteluvaiheessa, määritellä, miten teette päätöksiä (hankkeen toteuttamisen aikana). Tämä voidaan kuvata ja virallistaa kumppanuussopimuksessa. Hankkeen ohjaus- ja hallinnointitapa on osa kumppanuussopimusta. Yhteinen oppiminen on välttämätöntä, sillä oppiminen voi johtaa päätöksiin, jotka lisäävät hankkeen vaikuttavuutta.

Voitte perustaa ohjausryhmän, joka koostuu tärkeimmistä sisäisistä sidosryhmistä (kumppaneista) ja ulkoisista sidosryhmistä, esimerkiksi paikallisviranomaisten edustajista. Ketä ohjausryhmään otetaan mukaan, riippuu osittain halutusta vaikuttavuudesta. Harkitse sellaisten henkilöiden/toimijoiden mukaan ottamista, jotka voivat olla keskeisessä asemassa vaikuttavuuden lisäämisessä (sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella).

Ohjausryhmäkokousten tiheys vaihtelee hankkeen luonteen mukaan. Ne voidaan pitää kolmen kuukauden välein (jos on tarpeen oppia/päätää hankkeen toimenpiteistä) tai 6–12 kuukauden välein. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun oppiminen/päätöksenteko liittyy toimintatavan kehittämiseen tai hankkeen toimenpiteiden/lähestymistapojen laajentamiseen.

Hankkeen toteuttamisessa on (myös) kyse (yhteisen) tilan luomisesta, jossa (yhteinen) oppiminen voi tapahtua. Tämä oppiminen voi johtaa strategioiden muutoksiin hankkeen toteuttamisen aikana tai organisaation toimintatapojen kehittämiseen hankkeen toteuttamisen aikana ja sen jälkeen. Muutokset voivat tarkoittaa seuraavaa: ”Mukautetaan toimintaamme/strategioitamme niin, että saamme aikaan enemmän vaikuttavuutta”. Saadut opit voidaan jakaa ohjausryhmän kanssa, mikä taas lisää vaikuttavuutta.

Vinkkejä yhteisen oppimisen ja joustavan hallinnoinnin järjestämiseen:

- Sopikaa, miten seuranta- ja arviointitietoja jaetaan ja käytetään ohjausryhmäkokouksissa.
- Kehittäkää yhteisen oppimisen malli. Se voi sisältää kaikenlaisia aiheita, jotka voivat olla tärkeitä hankkeen vaikuttavuuden edistämiseksi. Esim. miten hankkeen tuloksia voidaan parhaiten hyödyntää systemaattisen muutoksen aikaansaamiseksi?
- Keskustelkaa yhdessä opituista asioista ohjausryhmän kokouksissa.
- Älkää tehkö kumppanuussopimuksesta liian jäykkää, vaan sallikaa jonkinlainen jousto. Matkan varrella hankkeen toimenpiteitä voidaan mukauttaa opitun mukaisesti (mutta pyrkikää edelleen samoihin tuloksiin ja vaikuttavuuksiin).
- Varatkaa aikaa oppimiselle.

4.5 Seuranta- ja arviointiprosessien järjestäminen

Tiedot on kerättävä, analysoitava ja tulkittava oikea-aikaisesti, ja ne on yhdistettävä päätöksentekoon ja muuhun tietojen käyttöön, kuten viestintään sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tämä tarkoittaa, että tietojen kerääminen ja tulkinta on suunniteltava tiedon käyttötarkoituksen mukaisesti.

Tiedonkeruu tapahtuu yleensä erityisten tiedonkeruumenetelmien ja -välineiden, kuten kyselytutkimusten tai erillisten tutkimusten, avulla. Tärkeintä on varmistaa, että nämä tiedonkeruumenetelmät ja -välineet tuottavat luotettavia tietoja. Tämä tarkoittaa menetelmien ja välineiden testaamista ennen varsinaista käyttöä ja sen tarkistamista, ovatko annetut tiedot oikeita/tarkkoja.

Tietoja täytyy osata myös tulkita. Yksinkertaisesti sanottuna se tarkoittaa kysymysten esittämistä: "Mitä nämä tiedot kertovat meille? Onko niissä haluamamme muutos? Onko tulosten ja vaikuttavuuden saavuttamisessa edistytty?". Tietojen tulkinta on parasta järjestää yhdessä tietojen keräämisestä vastaavan henkilön tai henkilöiden kanssa. Jos tietoja on vaikea tulkita, niitä voidaan täydentää vierailuilla paikan päällä tai fokusryhmähaastatteluilla haastateltujen /kyselyyn osallistuneiden henkilöiden kanssa.

Vinkkejä tietojen keräämiseen, analysointiin ja tulkintaan:

- Integroi tiedonkeruu ja -analyysi osaksi tavanomaista toimintaasi, jotta säästät aikaa ja vähennät työtaakkaasi.
- Korosta, että tiedot kerätään oppimistarkoituksiin ja omaa päätöksentekoprosessiasi varten.
- Älä tee tiedonkeruusta kontrolloivaa tai aseta tiedonkerääjää tilivelvolliseksi, sillä se vaikuttaa kielteisesti tiedon laatuun.
- Anna palautetta yhdessä kerätyistä/analysoiduista tiedoista. Tämä osoittaa, että tiedot ovat tärkeitä ja että niitä hyödynnetään, mikä parantaa tiedon laatua.

Keskeinen viesti: Tietojen luotettavuus riippuu siitä, miten tiedonkeruuprosessi on järjestetty.

Muut tekijät, jotka määrittävät hyvän seuranta- ja arviointijärjestelmän laadun:

Henkilöstön kapasiteetti	Sinulla ei ehkä ole riittävästi henkilöstöä "raskaisiin" seuranta- ja arviointitoimiin (tietojen keräämisestä niiden analysointiin ja tulkintaan saakka). Tai nykyisellä henkilöstölläsi ei ehkä ole valmiuksia luoda ja hallinnoida "raskasta" järjestelmää.
Tietojen luotettavuus	GIGO-periaate kuvaa, mitä seurannassa ja arvioinnissa voi tapahtua. GIGO tarkoittaa Garbage In, Garbage Out (= epämääräisistä syöttötiedoista voi johtaa vain epämääräisiä tuloksia). Jos analysoitavat tiedot eivät ole luotettavia tai hyviä (eli epämääräisiä), myös niistä tuotettu tieto voi olla epämääräistä. Tiedot eivät tällöin edesauta sellaista oppimista ja päätöksentekoa, jonka avulla voitaisiin parantaa hankkeen vaikuttavuutta.
Tietojen tallennus	Tietojen tallentamiseen on parasta käyttää (tai kehittää) omia organisaatiojärjestelmiä. Tämä parantaa tiedonkeruun kestävyttä ja antaa muille sisäisille sidosryhmille mahdollisuuden käyttää tietoja. Jos käytössä ei ole asianmukaisia järjestelmiä, voit kehittää oman järjestelmän. Älä kuitenkaan tee siitä liian monimutkaista, jotta sen siirtäminen ja käyttö organisaatioiden välillä on mahdollista.

Tärkeimmät vinkit seurantaan ja arviointiin:

- Sovi siitä, mitä tietoa todella tarvitaan (miten tietoja käytetään).
- Valmistele omaan hankkeeseesi soveltuvat esitysmuodot/selvitykset. Pidä nämä yksinkertaisina/lyhyinä.
- Suunnittele tietojen koostaminen ja erittely helpoksi.
- Testaa tutkimus-/tiedonkeruumekanismeja.
- Testaa tietojen koostamisen ja erittelyn menetelmiä (suhteessa tietojen mahdollisen käyttöön).
- Valmistele omat seuranta- ja arviointiohjeesi (mitä ja miten).
- Säilytä tiedot siten, että ne ovat helposti muiden saatavilla.
- Vältä suuria taulukkolaskentaohjelmia ja tietokantoja.
- Varmista, että tiedonkerääjillä on tiedonkeruuseen tarvittavat valmiudet ja että he käyttävät sovittuja tiedonkeruuvälineitä.

4.6 Riskien käsittely

Riskien määritelmä

Riskit ovat odottamattomia tapahtumia, jotka voivat vaikuttaa hankkeen onnistuneeseen toteuttamiseen ja tulosten saavuttamiseen. Riskit ovat epävarmoja ja hallitsemattomia.

Hankkeissa on viisasta olla tietoinen mahdollisista riskeistä. Esimerkiksi liikkuvuushankkeessa ulkomaille matkustaminen voi aiheuttaa terveys- ja turvallisuusriskejä. Kumppanuushankkeissa voi esiintyä kumppanuussitoumuksiin liittyviä riskejä. Voi tulla odottamattomia tapahtumia, jotka häiritsevät hankkeen toimenpiteitä tai heikentävät niiden vaikutusta (tai vieläkin pahempaa!).

Riskien käsittely on siis avainasemassa vaikuttavuuden saavuttamisessa. Riskien käsittelemiseksi on parasta ryhtyä toimiin, joita kutsutaan riskienhallinnaksi. Riskienhallinnan avulla riskit voidaan välttää tai mahdollisia kielteisiä vaikutuksia lieventää. Seuraavassa esitetään esimerkkejä Erasmus+ -hankkeissa usein esiintyvistä riskeistä sekä kuhunkin riskiin sopiva riskienhallintastrategia:

Sosiokulttuuriset riskit. Opiskelijat eivät välttämättä tunne oloaan ulkomailla mukavaksi sosiokulttuuristen erojen vuoksi, millä voi olla kielteisiä vaikutuksia. *Riskienhallinta:* järjestä opiskelijoille orientoiva jakso, tiedosta riskit ja seuraa heitä liikkuvuusjakson aikana. Tarjoa yksilöllistä tukea tarvittaessa.

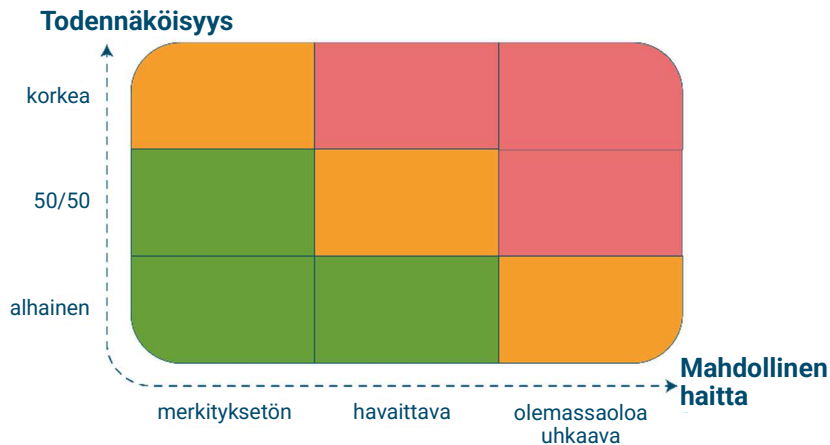
Syrjäytymisriski. Opiskelijat, joilla on tietty tausta tai erityisen tuen tarpeita, eivät välttämättä pysty osallistumaan hankkeeseen täysimääräisesti. *Riskienhallinta:* ota tämä huomioon suunnittelussa, laadi toimintatapoja ja seuraa niitä toteutuksen aikana, tee tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.

Henkilökohtaisten/institutionaalisten sitoumusten riskit. Organisaatioilla ja henkilöillä voi olla muita prioriteetteja. *Riskienhallinta:* osoita johtajuutta, motivoi ihmisiä yhteisissä tavoitteissa ja vie hanketta eteenpäin yhteisen keskustelun kautta.

Vinkkejä riskien käsittelyyn:

- Kartoita riskit riskimatriisiin (ks. kuva 4) riskien toteutumisen todennäköisyyden (pieni, suuri tai 50/50) ja mahdollisen haitan (merkityksetön, olemassaoloa uhkaava tai 50/50) mukaan.
- Yritä välttää punaisissa neliöissä olevien riskien toteutumista, sillä ne vaarantavat hankkeesi. Mitä voit tehdä riskin todennäköisyyden tai haitan mahdollisuuden vähentämiseksi?
- Seuraa riskejä keltaisilla alueilla ja sovi riskienhallinnasta: mitä tehdään, jos/kun riskit toteutuvat. Määritä vastuu riskienhallinnasta nimetyille henkilöille ja sisällytä vastuut hankesuunnitelmaan.

- Jatka uusien riskien tunnistamista. Hankkeen edetessä tulet tietoiseksi muista mahdollisista riskeistä.



Kuva 4: riskimatriisi

Värikoodaus on tärkeää riskimatriisissa, koska se auttaa määrittämään, mitä tietyn riskin suhteen on tehtävä.

Vihreä = näissä ruuduissa olevat riskit eivät juuri vaadi puuttumista.

Oranssi = pidä näitä riskejä silmällä, sillä ne voivat mahdollisesti vaikuttaa hankkeeseen. Seuraa näitä riskejä ja toteuta tarvittaessa riskienhallintastrategioita.

Punainen = käsittele nämä riskit välittömästi.

- Mitä voit tehdä vähentääksesi riskin toteutumista?
- Mitä voit tehdä vähentääksesi riskin aiheuttamia haittoja, jos riski toteutuu?
- Hyväksytkö riskin?

Ihannetapauksessa riskit on parasta siirtää punaisista ruuduista oransseihin ja vihreisiin ruutuihin.

Yhteenveto:

Hallitse vaikuttavuutta järjestämällä ja hoitamalla suunnittelu-, seuranta- ja arviointiprosesseja siten, että keskeiset sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana. Varmista myös, että heille kehittyy tunne hankkeen ja sen tulosten (vaikuttavuuden) omistajuudesta. Tämä lisää huomattavasti hankkeen vaikuttavuutta. Älä unohda seurata keskeisiä riskejä ja kehittää riskienhallintastrategiaa, jos haluat hallita vaikuttavuutta.

----- OLETKO KIINNOSTUNUT OPPIMAAN LISÄÄ? -----



On olemassa monia erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan määrittellä, miten työskennellä tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Voit käyttää apuna esimerkiksi [hankesuunnittelulomaketta](#) (sivu 3).



On olemassa useita kehittyneitä sidosryhmäanalyysimenetelmiä ja -välineitä, joiden avulla saadaan syvällisempää tietoa muiden sidosryhmien mahdollisesta tuesta tai vastustuksesta. Nämä työkalut kartoittavat esimerkiksi keskeisten sidosryhmien eri etu- ja valtasasoja, mikä puolestaan voi auttaa hankesuunnittelussa. Ne voivat ohjata tarkemman sidosryhmästrategian laatimisessa. Haluamme jakaa sinulle yhden linkin, joka voi olla hyödyllinen [sidosryhmien sitouttamissuunnitelman](#) laatimisessa.



Kumppanuuden hallintaan on olemassa monia työkaluja. Kaksi jo jonkin aikaa käytössä ollutta opaskirjaa ovat [kumppanuuden työkalukirja](#) ja [sidosryhmäkumppanuusopas](#).



Riskienhallinta. Euroopan komission hyödyllinen opas (INTPA/EC essential methodologies) on käytettävissä täällä: [Riskienhallinta komissiossa, täytäntöönpano-opas \(2018–2019\)](#).

Yhteenveto

Erasmus+ -hankkeilla pyrimme saamaan aikaan myönteisiä vaikuttavuuksia yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Voit osallistua tähän seuraavasti:

- Määritä hankkeen vaikuttavuus suunnitteluvaiheessa. Tee tämä yhdessä hankkeen sidosryhmien kanssa.
- Seuraa vaikuttavuutta hanketta toteutettaessa: kerää säännöllisesti tietoa muutoksista, joita pyrit saavuttamaan hankkeella.
- Osallista sidosryhmät, käsittele riskejä ja oppikaa yhdessä. Tämä lisää hankkeen vaikuttavuutta.

Toivomme, että tämä käsikirja on tarjonnut sinulle opastusta sellaisten hankkeiden luomiseen ja hallinnointiin, joilla saavutetaan merkittävää ja pysyvää vaikuttavuutta. Hankkeesi ei tarvitse olla monimutkainen tai suuri saadaksesi aikaan merkittävää vaikuttavuutta!