

SOSTE

JUHA KLEMELÄ



Järjestöt,  
vaikuttavuus & raha

**SROI**

-arviointimenetelmä

---



Järjestöt,  
vaikuttavuus & raha

**SROI**

-arviointimenetelmä

---

# SOSTE

**SOSTEn julkaisuja 1/2016**

© **SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 2016**

Teksti: **Juha Klemelä**

Kuvat: **Veikko Somerpuro**

Ulkoasu: **Inari Savola** / NOON Kollektiivi

ISBN 978-952-6628-16-5

ISSN 2489-2483

Arkmedia Oy, Vaasa

JUHA KLEMELÄ

Järjestöt,  
vaikuttavuus & raha

**SROI**

-arviointimenetelmä

---

# Sisällys

<b>ESIPUHE</b>	<b>6</b>
<b>JOHDANTO</b>	<b>8</b>
<b>LUKU 1 Järjestötoiminnan vaikuttavuus ja SROI</b>	<b>12</b>
<b>1.1 SROI-menetelmällä ”pehmeät” hyödyt tuodaan ”kovien” rinnalle</b>	<b>12</b>
<b>1.2 SROI sopii erityisen hyvin järjestöille</b>	<b>14</b>
<b>LUKU 2 SROI-analyysin tekeminen</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Aloitustoimet: mitä ja keitä tutkitaan?</b>	<b>22</b>
<b>1</b> Määrittele analyysin kohde ja tarkoitus	22
<b>2</b> Tunnista sidosryhmät ja konsultoi niitä	24
<b>2.2 Mallintaminen ja tietojen keruu: miten organisaatio tai projekti toimii?</b>	<b>27</b>
<b>3</b> Kartoita vaikuttavuustekijät ja -prosessi	27
<b>4</b> Muodosta tulosindikaattorit	36
<b>5</b> Kerää aineisto	38
<b>6</b> Arvota mittaustulokset rahallisesti	40
<b>2.3 Laskeminen: kuinka hyvin sijoitetut resurssit tuottavat?</b>	<b>44</b>
<b>7</b> Laske vaikuttavuus	44
<b>8</b> Laske SROI-suhdeluku	52
<b>9</b> Tee herkkyysanalyysi	53
<b>2.4 Tulosten hyödyntäminen: julkisuutta, itseyttä ja parempaa toimintaa</b>	<b>55</b>
<b>10</b> Raportoi ja viesti tuloksista, kehitä toimintaa	55

LUKU 3	<b>Menetelmän käytön ja kehittämisen haasteet</b>	<b>60</b>
LUKU 4	<b>Loppusanat</b>	<b>64</b>
	<b>Avainsanoja ja -käsitteitä</b>	<b>66</b>
	<b>Kirjallisuus</b>	<b>72</b>
	<b>Internet-linkkejä</b>	<b>75</b>
LIITE 1	<b>VERSTAS ry:n SROI-mallin oletuksia</b>	<b>77</b>
LIITE 2	<b>VERSTAS ry:n SROI-mallin laskutoimituksia</b>	<b>79</b>

# Esipuhe

## Rohkeasti osoittamaan järjestötyön taloudellista vaikuttavuutta

**S**OSIAALI- JA TERVEYSALAN järjestöjen työntekijät ja vapaaehtoiset tekevät korvaamatonta työtä usein vaikeissa tilanteissa elävien ihmisten hyvinvoinnin eteen. Yhä enemmän kuuluu vaatimuksia arvioida työn vaikuttavuutta ja myös osoittaa sen hyötyjä rahassa. Järjestöt ponnistelevat saadakseen rahoitusta ja rahoittajat taas peräävät rahoilleen todennettua vastinetta.

Hyvän tekemisen mittaaminen rahassa on monille järjestöihmisille vierasta. Koska sitä kuitenkin tarvitaan, SOSTE kehittää yhdessä jäsenistönsä kanssa järjestötoiminnan vaikutusten arviointia ja lisää järjestöjen valmiuksia osoittaa kustannusvaikuttavuutta. Tuomme järjestöjen käyttöön menetelmiä, joilla taloudellista vaikuttavuutta voidaan mitata, arvioida ja osoittaa. Tämä julkaisu esittelee yhden tällaisen menetelmän.

SROI, Social Return on Investment -menetelmällä voidaan arvioida järjestötyön kustannuksia ja tavoiteltuja vaikutuksia rahamääräisinä. Menetelmä on selkeä ja johdonmukainen. Tämä julkaisu opastaa vaihe vaiheelta sen käytössä. Ulkopuolisia konsultteja ei välttämättä tarvita. Kuvitteelliset ja todelliset esimerkit osoittavat, että SROI-menetelmä taipuu monenlaisten järjestöjen ja monenlaisen toiminnan arviointiin.

Taloudellisen vaikuttavuuden osoittamisesta on monia hyötyjä: SROI-analyysin tuloksilla voi näyttää toiminnan tuloksia ja vaikutuksia.



tuksia sekä rahoittajille että päättäjille ja medialle. Tulokset auttavat myös oman toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja johtamisessa.

Menetelmään tarttumista ei tarvitse pelätä: tukea sen käyttöön ja yleisempään taloudelliseen arviointiin saa SOSTEn Hyvinvointitaloustiimistä sekä Taloudellisen arvioinnin verkostosta, joka kokoaa yhteen aiheesta kiinnostuneita toimijoita.

Toivon, että julkaisu rohkaisee yhä useampaa järjestöä tutustumaan taloudelliseen arviointiin ja ottamaan käyttöön menetelmiä, joilla toiminnan kustannusvaikuttavuutta voidaan arvioida ja osoittaa.

Helsingissä 2. 12. 2016



**Jussi Ahokas**

Hyvinvointitaloustiimin päällikkö  
ja pääekonomisti  
SOSTE

# Johdanto

**Y**HTEISKUNNAN RAKENTEELLISTEN ja kulttuuristen muutosten myötä talouden, tehokkuuden ja tuloksellisuuden merkitys on korostunut. Myös järjestötoimintaan on tullut tarve selvittää ensin toiminnan *vaikuttavuutta* yleisesti ja sittemmin *kustannuksia ja hyötyjä* rahassa mitattuna.

Järjestötyössä ”hyvän tekemisen” eetos suuntaa ja kantaa toimintaa. Rahasta puhuminen voi olla hankala asia. Oikein käytettynä kustannusvaikuttavuuden arviointi voi kuitenkin olla tehokas väline myös arvopohjaisten päämäärien saavuttamiseen. Se antaa toiminnalle sisällöllistä ymmärrettävyyttä, uskottavuutta ja perusteluvoimaa.

Taloudelliseen arviointiin tarvitaan toimivia välineitä. Tässä julkaisussa esitellään Social Return on Investment -arviointi- ja laskentamenetelmä eli SROI. SROI-menetelmä on tarkoitettu organisaatioiden ja projektien taloudellisen, yhteiskunnallisen ja ympäristöön liittyvän vaikuttavuuden arviointiin. Menetelmä perustuu arviointitutkimukseen, sosiaaliseen tilinpitoon ja kustannus-hyötyanalyysiin. SROI:n avulla selvitetään miten ja kuinka paljon organisaatio tai projekti tuottaa *hyötyjä*. Hyödyt – rahana ilmaistu vaikuttavuus – suhteutetaan niiden tuottamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin kuvaamalla toiminnan prosessi tarkasti sekä laskemalla *SROI-suhdeluku* eli hyötyjen ja kustannusten osamäärä.

SROI:ta ja sen käyttöä tarkastellaan erityisesti kolmannen sektorin ja järjestötoiminnan näkökulmasta. Järjestöt voivat hyödyntää SROI-menetelmää moniin eri tarkoituksiin. Menetelmää voi käyttää oman toiminnan jäsentämiseen ja ohjaamiseen sekä informaation välittämiseen niin sidosryhmille kuin suurelle yleisöllekin.

Nimellä *Social Return on Investment* ei ole vakiintunutta suomenosta. Menetelmästä on käytetty esimerkiksi nimityksiä sijoitetun

pääoman sosiaalinen tuotto<sup>1</sup>, sijoitetun pääoman yhteiskunnallinen tuotto<sup>2</sup> ja investoinnin yhteisötuotto<sup>3</sup>. Tässä julkaisussa käytetään termejä SROI ja SROI-menetelmä, koska ne ovat suomen kielessä yleisesti käytössä ja edellä mainittuja nimiä ytimekkäämpiä.

Julkaisun tavoitteena on olla helppolukuinen ja käytännön esimerkkejä sisältävä johdatus SROI-menetelmään. Vaikka menetelmä on ollut erityisesti angloamerikkalaisessa kulttuuripiirissä esillä jo parisenkymmentä vuotta, sitä ei ole vielä otettu kunnolla käyttöön meidän maassamme. Julkaisu pyrkii alentamaan kynnystä SROI:n hyödyntämiselle myös Suomessa.

Esittelyluonteestaan johtuen suomenkielinen julkaisu on sisällöltään yleinen. Se pohjautuu paljolti Social Value UK:n edustamalle SROI-versiolle.<sup>4</sup> SROI:lle on kuitenkin annettu aiempaa jäsenllympi suoritusrytmi, ja menetelmää on kommentoitu ja täydennetty muussa kirjallisuudessa esiintyvällä – kriittiselläkin – SROI-pohdinnalla.

Jos SROI-analyysia ei halua tehdä itse, työn voi teettää asiantuntijalla. Tämän julkaisun lukeminen auttaa kuitenkin ymmärtämään, millaisia kysymyksiä menetelmän avulla voi esittää, millainen ajattelu ja vaiheet ohjaavat suoritusta ja miten tuloksia pitää tulkita.



### Juha Klemelä

Julkaisun on kirjoittanut VTM Juha Klemelä. Klemelä on aiemmin laatinut SROI-laskennasta tieteellisiä artikkeleita ja tehnyt laskentaa käytännössä.

Kirjoittaja kiittää SOSTE:n väkeä ja kaikkia muita työssä auttaneita sujuvasta yhteistyöstä ja hyvästä tekemisen hengestä.

<sup>1</sup> Merenmies ja Kostilainen 2007.

<sup>2</sup> Rajahonka 2013.

<sup>3</sup> Pöyhönen, Hänninen, Merenmies, Lilja, Kostilainen & Mankki (julkaisuajankohta ei tiedossa).

<sup>4</sup> Ks. Nicholls, Lawlor, Neitzert & Goodspeed (2012).





# Luku 1

Järjestötoiminnan  
vaikuttavuus ja SROI



# Luku 1

## Järjestötoiminnan vaikuttavuus ja SROI

### 1.1 SROI-menetelmällä ”pehmeät” hyödyt tuodaan ”kovien” rinnalle

**YHTEISKUNNASSA TOIMIVIEN** organisaatioiden ja projektien – niin julkisten, yksityisten kuin kolmannella sektorilla toimivienkin – tavoitteena on yleensä tuottaa asioita, jotka koetaan arvokkaiksi ja jotka muuttavat toimijoidensa, kohderyhmänsä tai ympäristönsä elämää hyväksi ajateltuun suuntaan. Järjestötoiminnassa hyvän ja arvokkaan tekemisen ajatus tuntuu erityisen selvältä.

Jotta tiedettäisiin, kuinka menestyksekkäästi organisaatiot ja projektit tuottavat hyviksi ja arvokkaiksi koettuja asioita, toiminnan vaikuttavuutta pitää arvioida. Tämä edellyttää mittaamista.

Arvioitavaa toimintaa voidaan mitata eri tarkoituksiin ja erilaisin tavoin. Määrällisten tulosten selvittäminen voi olla hyvin yksinkertaista. Esimerkiksi työllistävä organisaatio voi tarkistaa suoraan kirjanpidostaan työllisyysprojektin vuoden aikana tukityöllistämien työttömien määrän. Laadullisten tulosten mittaaminen on usein paljon vaikeampaa. Esimerkiksi kun halutaan mitata tukityöllistämisyksikön vaikutuksia koettuun terveyteen, pitää ensin päättää, mitä koetulla terveydellä tarkoitetaan. Sitten pitää keksiä, miten asiaa kohdehenkilöiltä kysytään tai miten sitä muulla tavoin selvitetään. Lopuksi pitää vielä miettiä, kuinka terveyttä ”lasketaan”. Ilmoitetut luvut ovat aina enemmän tai vähemmän tulkinnanvaraisia.

Koska kaikki järjestöjen tuottamat vaikutukset eivät tyypillisesti ole yhtä helposti mitattavia eivätkä keskenään yhteismitallisia, osa

niistä saattaa jäädä huomioimatta tai huomaamatta, kun vaikuttavuutta selvitetään ja esitellään. SROI-analyysi auttaa vastaamaan tähän haasteeseen. SROI-menetelmän avulla voidaan arvioida organisaation tai projektin toiminnan niin taloudellisia, yhteiskunnallisia kuin ympäristöönkin liittyviä hyötyjä ja laittaa ne samalle viivalle.

On hyvä täsmentää, että edellä käytetyt termit vaikutus ja vaikuttavuus tarkoittavat eri asioita. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että *vaikuttavuudella* tarkoitetaan tavoiteltua ja usein pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa sekä useiden erilaisten myönteisten, yksittäisten *vaikutusten* summaa. Julkaisussa käsitteiden välille ei kuitenkaan tehdä jyrkkää eroa.

SROI-menetelmässä vaikuttavuutta mitataan rahamääräisenä. Raha ei kuitenkaan ole SROI-menetelmässä itseisarvo vaan väline, arvon ilmaisemisen mahdollisimman helpoksi tekevä yksikkö. Rahan käyttö vaikuttavuuden mittana SROI-menetelmässä tähtää ensisijaisesti siihen, että keskenään hyvin erilaisiin asioihin sisältyvä arvo saadaan konkreettisella tavalla näkyviin.

Rahan käyttö arvon mittana SROI-menetelmässä tähtää niin sanottujen "pehmeiden" hyötyjen tuomiseen samalle viivalle "kovien" hyötyjen kanssa.

SROI-menetelmässä lasketaan SROI-lukuarvo, joka on organisaation tuottamien rahamääräisten hyötyjen ja investointien osamäärä eli suhde. SROI ei kuitenkaan saa olla pelkkää hyöty-kustannus -suhteen laskemista. Menetelmässä on tuotava esille myös organisaation tai projektin toiminnan prosessi. Lopputuloksen lisäksi merkityksellistä on myös se, mitä tehdään ja miten tehdään.

SROI:ta on kahta tyyppiä: taaksepäin katsova (evaluative) ja eteenpäin katsova (forecast). Taaksepäin katsovasta SROI:sta voidaan käyttää suomenkielistä nimeä *arvioiva SROI*. Siinä mitataan jo toteutunutta toimintaa, kun projekti tai organisaatio on toiminnassa. Eteenpäin katsova SROI eli "forecast" voidaan suomentaa *ennakoivaksi SROI*:ksi. Siinä tehdään ennakoarvio oletuksella, että toiminta saavuttaa tulevaisuudessa tavoitteensa. Tällainen SROI on hyödyllinen esimerkiksi toimintaa suunniteltaessa. Tekninen suoritustapa on molemmissa SROI-tyypeissä periaatteessa samanlainen. Sisällöllinen ero on siinä, että arvioivassa SROI:ssa käytetään olemassa olevaa informaatiota ja ennakoivassa SROI:ssa arviota tulevaisuudessa toteutuvasta toiminnasta ja tilanteesta.

→ *SROI-menetelmän avulla voi vetää yhteen mennyttä sekä suunnitella tulevaa.*

## 1.2 SROI sopii erityisen hyvin järjestöille

**SROI:TA VOIDAAN KÄYTTÄÄ** niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorillakin. Erityisen hyvin menetelmä sopii järjestöjen ja myös yhteiskunnan eri sektorien rajoilla operoivien yhteiskunnallisten yritysten käyttöön.

SROI on tarkoitettu taloudellisen, yhteiskunnallisen ja ympäristöön liittyvän vaikuttavuuden arviointiin. Se sopii erityisen hyvin järjestöjen käyttöön.

SROI:n käytöstä on järjestölle monenlaista hyötyä. SROI:n tekeminen vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja tekee sekä järjestölle itselleen että sidosryhmille näkyväksi, millainen niiden keskinäinen riippuvuus on. SROI-analyysi saa organisaation avaamaan ja jäsentämään toimintalogiikkansa ja auttaa siten ymmärtämään, ohjaamaan ja kehittämään toimintaa. SROI:n avulla järjestöllä on sisällyksestä kerrottavaa julkisuuteen. Nykyisten ja mahdollisten uusien rahoitajatahojen vakuuttaminen toiminnan hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta on helpompaa.

- *SROI voi edistää*
- *sidosryhmäsuhteita,*
  - *toiminnan ymmärtämistä,*
  - *toiminnan ohjaamista,*
  - *toiminnan kehittämistä,*
  - *julkisuustyötä ja*
  - *rahoituksen saamista.*

Järjestötoiminnan kannalta SROI-menetelmän erityinen vahvuus on, että se sopii jo varsin pienten projektien ja organisaatioiden analysointiin. SROI soveltuu käytettäväksi esimerkiksi paikallistason järjestöissä. SROI-menetelmän käyttäminen onnistuu kaikilta taloudellisesta arvioinnista kiinnostuneilta. Toki menetelmän käyttö edellyttää huolellista paneutumista, luovaa ajattelua ja kohtuullista vaivannäköä.



→ *SROI sopii kaiken kokoisten hankkeiden ja toimintojen arviointiin.*

SROI-menetelmän ja vastaavien taloudellissävytteisten välineiden käytöllä on myös mahdollinen varjopuolensa. Voidaan esittää kysymys, alkavatko menetelmät muuttamaan ”pehmeää” ”kovaksi” ja vaikkapa hoivaa rahaksi, jolloin talouden jo muutenkin voimakas asema korostuu yhä uusilla yhteiskunnallisen toiminnan alueilla. Miten käy tällöin järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan yleishyödyllisen ja pyyteettömän eetoksen? Organisaatioiden ja projektien arvopohjainen toimiminen voi muodostua entistä hankalammaksi tai ainakin hyvin erilaiseksi, jos resursseja jatkossa jaetaan vain taloudellisen kilpailun ja yritysmäisemmän toiminnan ehdoin. Tästä syystä SROI-menetelmän käytössä yleensä ja erityisesti järjestötoiminnassa onkin syytä antaa erityinen painoarvo niille menetelmän piirteille, jotka korostavat järjestötoiminnan kiinteää yhteyttä yhteisöön ja kansalaisyhteiskuntaan. Samoin on syytä korostaa järjestöjen roolia toimijoina, ei pelkästään tuottajina. Sidosryhmien hyötyjä ja hyvän tekemisen prosesseja on korostettava analysoinnissa ja tulosten esittelyssä.

Järjestöjen päätehtävänä on tuottaa tarkoituksensa ja päämääriensä mukaisia hyviä asioita. SROI ja kustannusvaikuttavuuden laskeminen ovat välineitä tavoitteen saavuttamiseksi, eivät itsetarkoituksia.



# Luku 2

SROI-analyysin  
tekeminen





## Luku 2

# SROI-analyysin tekeminen

**S**ROI-ANALYYSIN KUVAUS tässä julkaisussa perustuu vahvasti Social Value UK -organisaation (tunnettiin aiemmin The SROI Network -nimellä) vuonna 2012 julkaisemaan op-paaseen *A Guide to Social Return on Investment*. Social Value UK:n opas on maailmanlaajuisesti käytössä ja tällä hetkellä yleisin ja kattavin SROI-opastus. Se kannattaa hankkia, kun päät-tää tehdä SROI-analyysia.<sup>5</sup>

Social Value UK:n menetelmäversion erityisvahvuus on, että se pohjautuu julkilausutuille periaatteille. Niitä voisi hengeltään ver-rata liikekirjanpidon ”hyvän kirjanpitotavan” periaatteisiin. Periaatteet ohjaavat SROI-menetelmän käyttöä sekä yleisellä tasolla että erityistapauksissa.

SROI-menetelmän periaatteita on seitsemän. Periaatteet lyhyine selityksineen ovat viereisellä sivulla.

→ *SROI:n seitsemän periaatetta auttavat ja ohjaavat menetelmän käytössä sekä ongelmatilanteissa.*

Tässä julkaisussa SROI-analyysin tekeminen on havainnollisuuden ja yksinkertaisuuden vuoksi jaettu neljään vaiheeseen ja kymmeneen tehtävään (ks. kuvio 1). Kukin neljästä vaiheesta sisältää yhden tai useampia tehtäviä.

---

**5** A Guide to Social Return on Investment on ladattavissa ilmaiseksi internetistä osoitteesta <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>.

# SROI-menetelmän 7 periaatetta



## 1. Osallistaminen:

ota sidosryhmät avuksi analyysiin.



## 2. Ymmärtäminen:

selvitä, mitä analysoitava toiminta muuttaa yhteisössä tai ympäristössä.



## 3. Arvottaminen:

selvitä, minkä arvoisia toiminnan tulokset ovat.



## 4. Olennaisuus:

sisällytä analyysiin vain olennaiset asiat.



## 5. Ansiot:

lue toiminnan ansioksi vain se, mitä itse toiminta on oikeasti tuottanut.



## 6. Läpinäkyvyys:

selitä asiat selkeästi ja kattavasti.



## 7. Varmentaminen:

anna riippumattoman tahon tarkistaa tulokset.

## Kuvio 1

# SROI-analyysin vaiheet ja tehtävät



Vaiheet ja niiden sisältämät tehtävät esitetään karkeasti ajatellen suoritusten aikajärjestyksessä. Käytännön analysointityössä tehtävät voivat olla päällekkäisiä ja samanaikaisia.

Tehtävien runsautta ei ole syytä pelästyä. SROI-analyysissa on toki työtä, mutta kaiken kaikkiaan analyysi on hyvin johdonmukainen. Mikään tehtävistä ei ole sisällöltään ylitsekäymättömän vaikea, kun vain perehtyy huolellisesti lähdekirjoissa ja oppaissa esitettyihin selityksiin, ohjeisiin ja esimerkkeihin. Mielikuvituksen, luovuuden ja monenlaisten lähteiden käyttö on sallittua ja suositeltavaa. Sidosryhmien konsultointi voi auttaa monissa mallintamiseen ja tietojen

keruuseen liittyvissä ongelmissa – tästä kertoo kuvioon 1 piirretty punainen ”lassoviiva”. On tärkeää muistaa, että SROI-menetelmä on tarkoitettu käytettäväksi kansalaisyhteiskunnan ja järjestöjen tasolla: erilaisissa käytännön projekteissa ja organisaatioissa. Niinpä ”numerokammo” tai liika täydellisuuden tavoittelu eivät saisi nousta esteiksi SROI:n käytölle.

SROI on johdonmukainen menetelmä, jonka käyttäminen on mahdollista kohtuullisella työllä.

SROI:n vaiheita on havainnollistettu esimerkkitapausten avulla. Julkaisun pääesimerkillä on todellinen SROI-laskentatausta, mutta alkuperäistä asetelmaa ja aineistoa on lähestytty soveltaen. Kohteena on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon järjestö, joka tuottaa palveluja sijaintikunnalleen ja työ- ja elinkeinohallinnolle tarjoamalla kunnan pitkäaikaistyöttömille palkkatukityötä, kuntouttavaa työtoimintaa ja työkokeilumahdollisuuksia. Se on siis niin sanottu välityömarkkinaorganisaatio. Järjestö toimii kierrätysalalla. Käytämme esimerkkiorganisaatiosta keksittyä nimeä VERSTAS ry.

Järjestöjen kirjo on suuri ja esimerkkimahdollisuuksia olisi monia. VERSTAS ry:n kaltaisen kierrätystä harjoittavan välityömarkkinaorganisaation käyttö perusesimerkkinä SROI-tarkastelussa on erityisen hedelmällistä. Tämä johtuu siitä, että sen avulla voidaan tuoda kerralla analyysiin mukaan niin taloudellisia, sosiaalisia, terveydellisiä kuin ympäristöönkin liittyviä asioita. Koko SROI-laskentamenetelmän potentiaali saadaan tiivistetysti käyttöön ja esille.

VERSTAS ry:n lisäksi julkaisussa esitellään suppeammin kaksi muuta esimerkkiä. Esimerkit perustuvat kahteen jo internetissä julkaistuun, todellisiin aineistoihin pohjautuvaan SROI-raporttiin. Molemmat ovat ”riippumattoman tahon tarkistamia” (vrt. SROI:n periaatteet sivulla 19).

Ensimmäinen lisäesimerkki liittyy tuettuun asumiseen ja perustuu SROI-raporttiin, jonka on julkaissut Link Group Skotlannista.<sup>6</sup> Toisen esimerkin pohjana olevan raportin julkaisija on englantilainen Leeds Survivor Led Crisis Service, ja aiheena ovat mielenterveyspalvelut.<sup>7</sup> Näihin lisäesimerkkeihin liittyvä teksti on kirjoitettu erillisiin esimerkkilaatikoihin.

<sup>6</sup> Ks. SROI-raporttiesimerkit julkaisun lopussa: Bonellie & Maxwell 2012.

<sup>7</sup> Ks. SROI-raporttiesimerkit julkaisun lopussa: Bagley 2012.

Lisäesimerkit ovat tarkoituksella aivan erilaisilta aloilta kuin pääesimerkki VERSTAS ry. Lisäesimerkkien tekstit eivät sisällä ”kaikkea” niiden lähteinä oleviin raportteihin liittyvää tietoa. Niihin on poimittu erityisesti asioita, jotka laajentavat SROI-analyysin käyttöön liittyvää tietoa VERSTAS ry:n pääesimerkistä niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Lisäesimerkkeihin liittyvät raportit ovat luettavissa internetissä, joten kiinnostuneet voivat halutessaan tutustua niihin myös perusteellisemmin. Raportit ovat englanninkielisiä – julkaisun kirjoittamisvaiheessa (kesä 2016) kotimaisia, sopivia raporttiesimerkkejä vielä odotellaan.

## 2.1 Aloitustoimet: mitä ja keitä tutkitaan?

SROI-analyysia harkittaessa ja suunniteltaessa on tärkeää, että analyysityölle on organisaation tai projektin toiminnan johdon tuki. Lisäksi analyysia varten on järkevää koota organisaation tai projektin sisältä innostunut työryhmä, ”SROI-tiimi”, johon kuuluvien kesken työtä voidaan jakaa ja jossa on monenlaista osaamista. Ryhmän jäsenillä tulee olla tietoa muun muassa siitä, miten organisaatio tai projekti käytännössä toimii, miten se hoitaa talouttaan ja miten se huolehtii suhteistaan esimerkiksi viranomaisiin, poliittikkoihin, järjestöihin, liikeyrityksiin, jäseniin ja asiakkaisiin.

→ *SROI:n tekemistä varten kannattaa koota hyvä tiimi.*

Jos SROI:n aloittaminen tai tekeminen pelkäästään organisaation sisäisenä toimenä tuntuu työläältä, kannattaa resurssien sallies- sa palkata ulkoista tutkija-apua. Myös menetelmästä innostuneen oppinäytetekijän voi rekrytoida SROI-projektin läpiviemiseen.

### 1 Määrittele analyysin kohde ja tarkoitus

*Mikä projekti tai organisaatio tai sen osatoiminto, mikä toiminnon sijaintipaikka ja mikä ajanjakso ovat tarkasteltavina? Mihin tarkoitukseen tai tarkoituksiin SROI-analyysi tehdään?*

**SROI-ANALYYSILLE** on määriteltävä selkeä kohde ja tarkoitus. Mikä projekti tai organisaatio tai sen osatoiminto, mikä toiminnon sijaintipaikka ja mikä ajanjakso ovat tarkasteltavina? Tarvitaanko SROI:ta esimerkiksi toiminnan suunnitteluun, julkisuutta varten, rahoitus-



## 1 ESIMERKKI: Kohteen määrittely ja rajaaminen

Jatkossa esimerkeistä käytetään lyhenteitä WBM ja LSLCS

### 1. WEST BRIDGE MILL ACCOMMODATION WITH SUPPORT SERVICE, WBM, Skotlanti

LinkLiving -organisaatio tarjoaa tuetun asumisen palveluja kodittomille, tuen tarpeessa oleville 16–30 -vuotiaille. West Bridge Mill on organisaation hallinnoima kiinteistö. Jokaisella WBM:n nuorella on oma tukisuunnitelma, johon sisältyy esimerkiksi asumistaitoneuvontaa, opastusta tukien hakemisessa ja emotionaalista tukea. Opastusta annetaan myös opintoihin ja opintojen rahoitukseen sekä työpaikan ja asunnon saamiseen. Tavoitteena on myöhempi itsenäinen asuminen.

Tuetun asumisen palveluja koskeva SROI-analyysi on arvioiva ja koskee vuotta 2009, jolloin WBM:llä oli 76 asukasasiakasta. SROI:n tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä tuetusta asumisesta ja osoittaa sen sosiaaliset hyödyt. Tavoitteena oli turvata tukitoiminnan rahoitus ja mahdollistaa osallistuminen tarjouskilpailuihin.

Ks. SROI-raporttiesimerkit julkaisun lopussa: **Bonellie & Maxwell 2012**  
LinkLiving-organisaatio: <http://linkliving.org.uk/>

### 2. LEEDS SURVIVOR LED CRISIS SERVICE, LSLCS, Englanti

Järjestö on mielenterveysalan toimija, joka auttaa ihmisiä, joiden elämä on kriisiytynyt. Osalla voi olla riski tehdä itsemurha. Palvelua vetävät henkilöt, joilla on omakohtaista kokemusta mielenterveysongelmista.

LSLCS:n SROI-raportti on julkaistu vuonna 2012. Analyysi on arvioiva eli taaksepäin katsova ja kohdistuu vuoden 2010 toimintaan. Analyysissä tarkastellaan toiminnan kokonaisuutta. Siihen kuuluvat ”turvapaikan” ylläpito viikonloppuisin, auttava puhelin ja tukiryhmätoiminta. Turvapaikka on talo, Dial House, johon akuutissa kriisissä olevat voivat hakeutua esimerkiksi sairaalan sijasta. Paikalla on ryhmä koulutettuja tukihenkilöitä.

LSLCS on tunnettu ja tunnustettu toimija. Myös organisaation arviointityötä pidetään hyvänä. SROI-raportissa todetaan, että SROI:n avulla arviointityötä pyritään entisestään vahvistamaan, jotta LSLCS pystyy vielä aiempaa tehokkaammin palvelemaan yhteisöään. Osoittamalla tuottamansa sosiaalisen arvon se pyrkii myös parantamaan mahdollisuuksiaan saada rahoitusta.

Ks. SROI-raporttiesimerkit julkaisun lopussa: **Bagley 2012**  
Leeds Survivor Led Crisis Service -organisaatio: <http://www.lslcs.org.uk/>

hakemuksen tueksi vai kaikkiin tarkoituksiin? Esimerkkinä olevassa välityömarkkinaorganisaatio VERSTAS ry:ssä SROI:ta aiotaan käyttää erityisesti julkisuustyössä sekä projektirahoituksen hakemisessa. Organisaatio haluaa tuoda paremmin esille sen, että työttömyysongelmaan puretuvalla järjestötyöllä on työllistymisen edistämisen lisäksi myös työkyvyn ylläpitoon ja sosiaalsiin ja terveydellisiin asioihin liittyviä tavoitteita. Organisaatiolla on lisäksi edellisinä vuosina ollut vaikeuksia saada projektirahoitusta, ja siihen toivotaan helpotusta huolellisella kustannus-hyötynäkökohtien esiin tuomisella.

VERSTAS ry:ssä tehdään ennakoiva SROI-analyysi vuoden ajalle. Tarkoituksena on paitsi informaation tuottaminen organisaation toiminnasta myös itse SROI-analyysin muokkaaminen mahdollisimman hyvin organisaation toimintaan sopivaksi. Kokeilun jälkeen menetelmä on tarkoitus ottaa säännölliseen käyttöön ja tehdä vuosittainen arvioiva eli taaksepäin katsova SROI-analyysi.

## 2 Tunnista sidosryhmät ja konsultoi niitä

Mitkä henkilöt, ryhmät tai organisaatiot ovat sellaisia, että niillä on vaikutusta oman projektin tai organisaation toimintaan, tai sellaisia, että oma toiminta vaikuttaa niihin?

**SIDOSRYHMILLÄ TARKOITETAAN** sellaisia henkilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, joilla on vaikutusta oman projektin tai organisaation toimintaan tai joihin oma toiminta vaikuttaa. Vaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä.

VERSTAS ry:llä on organisaatiossaan ja sijaintiympäristössään useita sidosryhmiä. Näitä ovat ensinnäkin toiminnan kohdehenkilöt ja VERSTAS ry:n vakinaisesti palkattu henkilökunta. Sijaintikunta on yksi sidosryhmistä, sillä se muun muassa tukee VERSTAS ry:n toimintaa toiminta-avustuksella ja vuokratuella, maksaa työmarkkinatukiosuuksia, kerää kunnallisverot ja tuottaa kohdehenkilöiden käyttämät sosiaali- ja terveyspalvelut. Valtio on mukana, sillä se maksaa esimerkiksi palkkatuen ja työmarkkinatukia sekä -tuki-osuuksia ja kerää valtion tuloveroa. Myös paikalliset yritykset ja yhdistykset kuuluvat joukkoon. Koska VERSTAS ry:n toiminnalla on harjoittamansa kierrätystoiminnan kautta merkittäviä vaikutuksia ympäristöön, ympäristökin otetaan mukaan yhtenä ”sidosryhmänä”. Sidosryhmät on koottu kuvioon 2.

Sidosryhmillä on erityinen merkitys SROI-analyysissa, ja niiden osallistaminen on Social Value UK:n SROI-periaatteiden (ks.

Kuvio 2:

## Verstas ry:n sidosryhmät



s. 18–19) mukaista. Sidosryhmien edustajilla on ensi käden tietämystä siitä, miten SROI-analyysin kohteena oleva organisaatio tai projekti vaikuttaa niihin ja miten vaikutusta voidaan mitata ja arvottaa. SROI-analyysin ”mallintaminen ja tietojen keruu” -vaiheessa voidaan käyttää apuna sidosryhmiltä saatua informaatiota. Sidosryhmät voivat myös antaa vinkkejä toiminnan kehittämiseen. Lisäksi sidosryhmien mukaan ottamisen tavoitteena on viestittää näiden ryhmien toimijoille, että ryhmät ovat tärkeitä organisaatiolle tai projektille.

Tarkasteluun mukaan otettavien sidosryhmien valinnassa sovelletaan SROI:n olennaisuuden periaatetta (ks. s. 19). Jotta työ saadaan pidettyä hallitun kokoisena, otetaan mukaan ainoastaan ne sidosryh-

## 2 ESIMERKKI: Sidosryhmien tunnistaminen ja konsultointi

### 1. WBM, Skotlanti

Tuetun asumisen palveluja tarjoavan WBM:n SROI-analyysissä huomio suunnattiin viiteen sidosryhmään. Niiden valinnan perusteista raportissa kerrotaan niukasti. Valitut sidosryhmät ovat asukkaat, paikallinen hallintoalue, tukena olevat muut palvelut, julkinen terveydenhuolto ja valtio. Sidosryhmiä konsultointiin yksilöhaastatteluin, joita tehtiin 24. Asukkaista eli asiakkaista haastateltiin 15, mikä vastaa noin 20 prosenttia kaikista vuoden 2009 asiakkaista.

Paikallinen hallintoalue tarjoaa lakisääteisiä palveluja ja rahoitusta ja tekee WBM:n kanssa läheistä yhteistyötä. Hallintoalueen edustajia haastateltiin viisi. Haastattelussa käytettiin apuna kyselylomaketta.

”Tukipalveluihin” kuuluu vapaaehtoisjärjestöjä, jotka tarjoavat muun muassa työllistymis- ja päihdepalveluja. Niistä haastateltiin kolme henkilöä, ja kyselylomaketta käytettiin näissäkin haastattelussa.

Julkisen terveydenhuollon antina ovat muun muassa psykiatriset ja päihdepalvelut. Terveystieteiden haastateltiin yhtä henkilöä. Valtio on mukana analyysissä sosiaalietuuksien maksajan roolissa. Valtion edustajia ei haastateltu.

Asiakkaiden perheitä pidettiin tärkeänä sidosryhmänä, mutta riittävän informaation puutteessa ne jäivät SROI-laskennasta pois. Todettiin, että tästä syystä SROI todennäköisesti aliarvioi palvelun sosiaalista vaikuttavuutta. Perheitä käsiteltiin raportissa kuitenkin esittelemällä muutama lyhyt case-tapaus. Kaiken kaikkiaan sidosryhmien ja niille tehdyn konsultointien esittely on raportissa napakka.

### 2. LSLCS, Englanti

Mielenterveyttä tukevan LSLCS:n sidosryhmät löydettiin haastattelemalla sen omaa henkilökuntaa (jonka kanssa tehtiin myös ”mapping exercise” eli ”karttahaarjous”), toiminnanjohtajaa, johtokunnan puheenjohtajaa sekä muiden sidosryhmien edustajia. Aluksi määriteltiin suurehko sidosryhmäjoukko, parisenkymmentä ihmistä laskutavasta riippuen ja sitä sitten karsittiin. Lopulta SROI:hin otettiin mukaan asukkaat, kolme julkisen terveydenhuollon yksikköä tai organisaatiota, kunnallinen sosiaalitoimi, asiakkaiden perheet, henkilökunta ja vapaaehtoiset sekä valtio. Valinnassa sovellettiin olennaisuuden periaatetta (ks. s. 19). Sidosryhmät tuotiin analyysiin mukaan erityisesti yksilö- ja ryhmähaastattelujen, kyselylomakkeiden ja ryhmissä käytyjen keskustelujen avulla.

Osalla sidosryhmistä oli mahdollisuus kommentoida myös kesken-eräistä raporttia. Raporttia lukiessa syntyy vaikutelma, että laajempaan sidosryhmäkommentointiin olisi ollut potentiaalia.

mät, joiden toiminnasta tai toiminnalle aiheutuu olennaisia muutoksia. Niinpä edellä luetelluista sidosryhmistä jätetään pois paikalliset yritykset ja yhdistykset. Kunta ja valtio on SROI-työskentelyssä yhdistetty ”julkiseksi sektoriksi”. Esityksen yksinkertaistamiseksi ja lyhentämiseksi VERSTAS ry:n vakituinen henkilökunta on myös jätetty pois SROI:sta. Lisäksi toiminnan kohdehenkilöistä otetaan vain palkkatukityöllistetyt mukaan. Tarkastelun kohteeksi jäävät siis palkkatuella työllistetyt henkilöt, julkinen sektori ja ympäristö.

Sidosryhmät voidaan saada mukaan SROI-suunnitteluun ja toteutukseen monin eri tavoin. Epämuodollinen keskustelu puhelimitse käy siinä missä muodollisempi teemahaastattelukin, kunhan hyödyllistä tietoa saadaan. Informaation keruu kannattaa kuitenkin tehdä niin, että sidosryhmäedustajien vaivannäkö ja ajankulu eivät kasva kohtuuttomiksi sidosryhmän itsensä saamaan hyötyyn nähden.

SROI-ajattelu korostaa järjestön roolia yhteisön ja yhteiskunnan osana. Sidosryhmillä on keskeinen osuus SROI-analyysin sisältöjen valinnassa.

## 2.2 Mallintaminen ja tietojen keruu: miten organisaatio tai projekti toimii?

### 3 Kartoita vaikuttavuustekijät ja -prosessi

Mitä kukin sidosryhmä tuo organisaation tai projektin toimintaan?  
Mitä kukin sidosryhmä saa organisaatiolta tai projektilta, eli millaisia konkreettisia asioita syntyy ja mitä tavoitteita saavutetaan?

**MUUTOSTEORIA (THEORY OF CHANGE)** eli organisaation tai projektin toimintaperiaate, järki ja logiikka – se, millä tavalla toiminta tuottaa haluttuja hyviä muutoksia kohderyhmänsä ihmisissä tai ympäristössä – tiivistetään SROI-menetelmässä vaikutuskarttaan (impact map). Vaikutuskartan avulla toteutetaan SROI:n ymmärtämisen periaatetta (ks. s. 19). Vaikutuskartta on käytännössä taulukko, jossa

riveille on merkitty sidosryhmät ja sarakkeisiin on kirjattu panokset (inputs), tuotokset (outputs) ja tulokset (outcomes) sekä muut muutoksen ymmärtämisen kannalta tarpeelliset tiedot kunkin sidosryhmän kohdalla. Vaikutuskartassa lähdetään siis liikkeelle siitä, että sidosryhmittäin – ja yhdessä sidosryhmien kanssa – mietitään,

- mitä kukin sidosryhmä tuo organisaation tai projektin toimintaan,
- millaisia konkreettisia asioita syntyy,
- mitä tuloksia saavutetaan ja
- millaista vaikuttavuutta aikaansaadaan.

SROI-analyysissä on vaikutuskarttataulukon lisäksi erittäin hyödyllistä laatia ja esittää myös kuvio- tai kaaviomuotoinen esitys organisaation tai projektin toimijoissaan, kohderyhmässään ja ympäristössään tuottamista muutoksista. Kuvio tai kaavio antaa havainnollisen kuvan muutoksen prosessin logiikasta, kun taas kartta sisältää tarkat luvut ja määrät. Kaavion avulla pystyy myös paremmin ilmaisemaan organisaation tai projektin aktiviteetteja sekä myös sidosryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita – molemmat näistä jäävät vaikutuskarttaesityksessä piiloon. Kaavio ja kartta täydentävät toisiaan. Kuvio 3 on karkeahko kaavio VERSTAS ry:n yhteiskunnassa tai julkisella sektorilla (sisältää sijaintikunnan ja valtion), kohderyhmässään ja luonnonympäristössä tavoittelemista vaikutuksista. VERSTAS ry:n toiminnassa kulkee rinnakkain kolme vaikutusten ja vaikuttavuuden ”linjaa”: (palkkatuki-)-työllistetyt työntekijät, julkinen sektori ja ympäristö.

→ *SROI:ssa kannattaa laatia sekä vaikutuskartta että toiminnan prosessia dynaamisesti kuvaava kaavio.*

Taulukossa 1 on esimerkki vaikutuskartasta – tarkkaan ottaen osasta vaikutuskarttaa. Kyseessä on VERSTAS ry:n (ennakoivan) SROI-mallin vaikutuskartan alkuosa. Taulukko kattaa SROI-analyysin tehtävistä aloitustoimet ja mallintamisen.

Vaikutuskarttaan merkityt VERSTAS ry:n tuotokset ja tulokset saadut lukumäärät sekä vaikutusten kestot ovat kuvitteellisia. Vaikutuksia rahallistettaessa on kuitenkin käytetty apuna erilaisista lähteistä saatavissa olevia, todellisia tietoja.

Jotta SROI-mallin ja vaikutuskartan esittely pysyisi julkaisussa kohtuullisen mittaisena, on tässä tehty koko joukko yksinkertaistavia oletuksia (ks. liite 1). Yksinkertaistamisen ansiosta voidaan keskittyä

enemmän itse SROI-laskentaan yhteiskunnan tukijärjestelmän ja palkanlaskennan erityispiirteiden asemesta.

Edellä mainituista syistä johtuu, että vaikutuskartassa ja opasjulkaisussa ylipäänsä esitetyt lukuarvoiset tulokset eivät mahdollista johtopäätöksiä siitä, miten asiat ovat todellisuudessa. Laskujen avulla tuodaan ensisijaisesti esiin SROI-ajattelua ja SROI-laskentaan liittyviä toimia. Luvut ja tulokset eivät ole kannanottoja esimerkiksi yhteiskunnan tukijärjestelmän toimivuuteen eivätkä lähtökohtia sen arviointiin.

Vaikutuskartassa on merkitty euromääraisten arvojen kohdalle vain loppusummat. Kaikki laskutoimitukset sekä laskemiseen tarvittavan informaation lähdeviitteet ovat julkaisun liiteosassa (ks. liite 2).

Vaikutuskartan täyttäminen vaatii vaivannäköä ja huolellisuutta, mutta on aivan olennainen osa kohteen toiminnan ymmärtämistä. Täyttämistyössä organisaation tai projektin arvontuottamisprosessi aukeaa SROI:n tekijöille ja lukijoille sidosryhmä sidosryhmältä ja toiminto toiminnolta.

Vaikutuskarttaan merkittävillä panoksilla (inputs) tarkoitetaan niitä resurssi-investointeja, joiden avulla organisaation tai projektin toiminta on mahdollista. VERSTAS ry -esimerkissä otetaan huomioon vain yksi panostuselementti: yhteiskunnan työllistetyille maksaman rahallisen tuen nettolisäys. Lisäksi esimerkkilaskennassa oletetaan, että kaikki kohdehenkilöt palkataan palkkatukityöhön eli kuntouttava työtoiminta ja työkokeilu jätetään selvyiden vuoksi pois tarkasteltavien toimintatapojen joukosta. Tuen nettolisäys lasketaan nettopalkkatuen ja nettotyöttömyyskorvauksen erotuksena, eli verot on vähennetty.

→ *"Panokset" ovat toimintaan sijoitettuja resursseja.*

Palkkatuetut työntekijät tuovat organisaatioon panoksena työsuorituksensa. Kierrätettyjen tavaroiden myynnillä VERSTAS ry rahoittaa toimintaansa ja maksaa vakinaisen henkilökunnan palkat. Kuten edellä todettiin, organisaation vakituinen henkilökunta on jätetty esityksen yksinkertaistamisen vuoksi pois analysoitavien sidosryhmien joukosta, eivätkä heidän saamansa palkat tule näkyviin. Näin ollen myös palkkatuettujen työntekijöiden tuotannollisen panoksen arvo jää pois tarkastelusta.

Tuotokset (outputs) ovat toiminnan konkreettisia seurauksia – siis tavaroita, asioita tai tekoja. Esimerkkitapauksessamme tällaisia

Kuvio 3

# VERSTAS ry:n tavoittelemat vaikutukset

Näitä tuloksia työn toivotaan tuottavan eri sidosryhmille.



**Ympäristö**



**Julkinen sektori**

**1 Alkutilanne**



Ympäristö kuormittuu.



Maksaa tukia työttömille.



**2 Työllistämistoimenpiteen aikana**



Kierrätys lisääntyy.



Vähentynyt ympäristökuormitus.



Maksaa tukia työllistettäville.



Entistä useampi pääsee työhön.



**3 Työllistämistoimenpiteen jälkeen**



Työllisyys kohenee ja tulee verotuloja ja säästöjä.





## Työllistetyt työntekijät

### Työllisyys-tilanne

Työttömänä.



Tuettu työ.



Työkyky  
paranee  
ja pysyy yllä.



#### Vaihtoehto 1

Jatkotyöllistyminen  
avoimelle sektorille.

#### Vaihtoehto 2

Paluu  
työttömyyteen.

### Elämänlaatu

Heikko  
tulotaso.



Tuettu palkka.



Paremmat  
tulot.



Paremmat  
tulot.



Työyhteisön  
tuki.



Parempi  
elämän-  
hallinta.



Parempi  
elämän-  
hallinta.



Parempi elämän-  
hallinta, vaikka työllis-  
tyminen ei toteutuisi.

**Taulukko 1:** VERSTAS ry:n vaikutuskartta: prosessin mallintaminen.

Sidosryhmät	Panokset		Tuotokset	Tulokset
	Kuvaus	Arvo (€)	Määrä	Kuvaus
Työllistetyt työntekijät	[aikaa ja työsuorite]	[tuotannon lisäys]	10 työllistettyä /vuosi	taloudellisen toimeentulon paraneminen
				työkyvyn ja -valmiuden vahvistuminen ja säilyminen
				myönteiset sosiaaliset ja terveydelliset vaikutukset
				työllistyminen palkkatukityön jälkeen
Julkinen sektori (kunta ja valtio)	työllistettyjen tuen nettolisäys	21 720		palkkatukityön aikaansaama verotulojen muutos
				palkkatukijakson jälkeisten verotulojen muutos
Ympäristö	–	–	kierrätetyn tavaran määrä 10 000 kg	ympäristökuormituksen väheneminen
<b>Summa</b>		<b>21 720</b>		

ovat koko vuodeksi työllistettyjen työntekijöiden etukäteen arvioitu lukumäärä (10 henkeä) ja vuoden aikana kierrätettäväksi ajatellun tavaran määrä (10 000 kg). Tämä koostuu kaikenlaisesta kierrätyskelpoisesta tavarasta aina huonekaluista ja koriste-esineistä viihde-elektroniikkaan ja vaatteisiin.

→ ”Tuotokset” ovat toiminnan konkreettisia seurauksia: tavaroita, asioita tai tekoja.

Tulokset					
Indikaattorit	Määrä	Tiedon lähde tai väline	Kesto (kk)	Rahamääräistämisen suoraan/proxyn avulla	Arvo (€)
työllistetyin nettotulojen muutos	10 hlöä	palkkakirjanpito	12	nettotulojen muutos	32055
työasenne, taitojen oppiminen ja asenne työtulevaisuuteen	10 hlöä	havainnointi ja haastattelut	15	työeläkekuntoutuksen palvelukustannukset	11838
sosiaalisen aktiivisuuden määrä, fyysinen terveys ja elämäntapojen terveellisyys	7 hlöä	havainnointi ja haastattelut	15	työväenopiston "äijäjumpan" osallistumismaksut	3029
työllistyminen avoimille työmarkkinoille	1 hlö	yhteydenotto puhelimitse	6	nettotulojen muutos	3941
nettoverotulojen muutos	10 hlöä	palkkakirjanpito	12	verotulojen muutos	-10335
nettoverotulojen muutos	1 hlö	yhteydenotto puhelimitse	6	verotulojen muutos	601
kaatopaikalle menevän tavarain määrän muutos (väheneminen)	10 000 kg	toiminnan seurantatiedot	12	vältetyt kaatopaikkamaksut	2020
					<b>43 149</b>

Tulokset (outcomes) ovat niitä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä asiointiloja ja muutoksia, joita toiminnalla saavutetaan. Toiminnan päämäärien ja tavoitteiden mukaiset tulokset ovat positiivisia, mutta tulokset voivat olla myös negatiivisia. Tulokset jakautuvat myös odotettuihin ja ennakoimattomiin.

Odotettuja tuloksia on VERSTAS ry:ssä useita. Palkkatuetut työntekijät saavat lisätuloa palkkatuen lisäpanostuksen verran, kun verrataan palkkatukea työmarkkinatukeen. Verot pitää tietenkin vähentää bruttotuloista, jotta saadaan lisääntyvät nettotulot. Palk-

### 3 ESIMERKKI: Vaikuttavuustekijöiden ja -prosessin kartoittaminen

#### 1. WBM, Skotlanti

Asumispalveluita tarjoavan WBM:n asiakkaiden yksilölliset olosuhteet vaihtelevat suuresti ja siksi ei ole mahdollista esittää yhtä ja yleistä, kaikkiin pätevää muutoksen logiikkaa ja muutosteoriaa. Jokaisen asiakkaan kanssa laaditaan oma tukisuunnitelma. Suunnitelmaan voi sisältyä muun muassa ruoanlaittoa, ostoksilla käyntiä ja rahankäytön suunnittelua, apua sosiaalietuuksien hakemisessa, harjoittelua ja työssäkäyntiä, terveydestä huolehtimista, emotionaalista tukea sekä sosiaalisten verkostojen rakentamista.

SROI:ssa merkittäviä tuloksia asiakkaiden kannalta ovat erilaisten asumis- ja elämistaitojen oppiminen sekä niiden pohjalta oman asumisratkaisun löytäminen tuetusta asumisesta lähdön jälkeen. Asiakkaita koskevista tuloksista osaan oli mahdollista löytää todelliset ja toteutuneet luvut, osa taas arvioitiin 15 henkilön asiakasnäytteen perusteella.

Raporttiin on sisällytetty viiden nuoren tapauskuvaukset. Tämä on erittäin hyödyllistä, koska se elävöittää muuten hieman epämääräiseksi jäävää kuvaa asiakkaista. Kuvaukset ovat kaikki positiivisia — negatiivisetkin tapaukset olisivat olleet paikallaan. Niitä on ollut, sillä raportin lukujen mukaan 18 henkilöä hädettiin WBM:stä vuoden 2009 aikana.

Paikallinen hallintoalue hyötyi toiminnasta erityisesti siten, että asunnottomuuden hoitokustannukset vähenivät. Ulkoisiin tukipalveluihin tuetun asumisen projekti vaikutti erityisesti sitä kautta, että se lähetti tukipalveluihin asiakkaita. Ulkoisilla tukipalveluilla ei siis ollut niin suurta työtä kohdehenkilöiden etsimisessä. Julkinen terveydenhuolto sai säästöjä, koska mielenterveysasiakkaat olivat tuetun asumisen projektissa asuaan helposti saavutettavissa. Valtion kannalta tuetun asumisen vaikutukset olivat raportin laatijoiden mukaan negatiivisia siksi, että asukkaat osasivat tuen avulla tehokkaammin hakea erilaisia etuisuuksia. Tämä viimeksi mainittu vaikutus on tärkeä huomata SROI-menetelmää opettaessa ja käytettäessä: myös negatiiviset vaikutukset voidaan ja pitää ottaa huomioon.

Myös panos- eli investointipuoli ansaitsee WBM-analysissä huomiota. Niin paikallisen hallintoalueen edustajat, tukena olevat muut palvelut kuin julkinen terveydenhuoltokin tuottavat WBM:n kannalta hyödyllisiä asioita, mutta niitä ei oteta huomioon SROI-laskennan panoksina. Syynä tähän esitetään, että niiden tekemä työ ei ole ”ylimääräinen”, WBM:n toimintaan kohdistuva investointi, vaan osa niiden normaalia toimenkuvaa.

## 2. LSLCS, Englanti

Kriisiapua tarjoavan LSLCS:n SROI-analyysissä on laadittu kaavio ”poluista”, joita asiakkaat ovat kulkeneet organisaation toimintaan ja toiminnan jälkeen. Kaavion ja sen yhteydessä olevan sanallisen selityksen merkitys LSLCS:n raportin ymmärtämisessä on aivan olennainen: selventävien kaavioiden käyttöä voi siis suositella myös LSLCS-analyysin perusteella.

Vaikutuskartasta nähdään, että rahoittavien tahojen panos toimintaan on — luonnollisesti — sijoitetut varat. Suurimmalla osalla sidosryhmistä investointi toimintaan on vaikutuskartan mukaan ollut niiden toimintaan uhraama aika.

Sidosryhmille koituvat tulokset vaihtelevat aina kaikkein kouriintuntuvimpaan tulokseen asti: asiakkaiden positiivisena tuloksena voi olla itsemurhan välttäminen. Tällaisten henkilöiden osuus arvioidaan varovaisesti viideksi prosentiksi Leedsin palvelun asiakkaista. Mielenkiintoisena seikkana mainittakoon, että toiminnalla oli myös tarkoittamaton myönteinen tulos eli tulos, joka ei kuulu LSLCS:n varsinaisiin tavoitteisiin: mielenterveyden kohentuminen voi tehdä mahdolliseksi palkkatyöhön paluun.

katuetulla työsuhteella voidaan olettaa olevan työkykyä ylläpitäviä vaikutuksia sekä myönteisiä sosiaalisia ja terveydellisiä vaikutuksia verrattuna työttömyyteen. Julkisen vallan verotulot muuttuvat — ne eivät kuitenkaan kasva, vaan päinvastoin vähenevät palkkatukitilanteessa. Ympäristön kannalta edullinen muutos on, että kaatopaikalle vietävien tavaroiden määrä vähenee, kun niitä kierrätetään. Lisäksi oletetaan, että yksi kymmenestä palkkatuettua työtä tekemään tulevasta työttömästä työllistyy heti tukijakson jälkeen joksikin aikaa avoimille työmarkkinoille.

→ *”Tulokset” ovat toiminnalla saavutettuja asiaintiloja ja muutoksia.*

Tärkeä panosten ja tulosten laskuun liittyvä seikka on, että kukin erä lasketaan mukaan vain kerran kunkin sidosryhmän kohdalla. Pitää välttää niin sanottu kaksinkertainen laskeminen (double counting). VERSTAS ry:n SROI-laskennassa tällaista vältettävää moninkertaista huomioon ottamista tai ”tuplalaskemista” tapahtuisi

esimerkiksi silloin, jos (rahallistettuun) ”työkyvyn ja -valmiuden vahvistuminen ja säilyminen” -tulokseen luettaisiin mukaan työpaikan sosiaalisten suhteiden sujuminen. Sosiaaliset suhteethan sisältävät jo (rahallistettuun) tulokseen ”myönteiset sosiaaliset ja terveydelliset vaikutukset”.

#### 4 Muodosta tulosindikaattorit

Mistä tiedämme, että tavoiteltuja tuloksia syntyy?

**INDIKAATTOREIDEN** (indicators) avulla mitataan ja selvitetään, kuinka hyvin vaikutuskarttaan kirjatut tulokset (outcomes), tai pikemminkin tavoitellut tulokset, toteutuvat. Indikaattori-käsitteestä käytetään myös mittari-nimeä, mutta terminologia ei ole selkeää ja vakiintunutta.<sup>8</sup> VERSTAS ry:ssä indikaattoreita ovat esimerkiksi työllistetyiltä selvittävät asiat kuten työasenne, työtaitojen oppiminen ja asenne työtulevaisuuteen sekä organisaation kirjanpidon ja julkisten tietokantojen avulla selvitettävissä oleva työllistetyn nettotulojen muutos. Kolmea ensimmäistä indikaattoria voidaan käyttää summamuodossa mittaamaan tavoitetuloksessa ”työkyvyn ja -valmiuden vahvistuminen ja säilyminen” tapahtuvaa muutosta. Taulukossa 2 on esitetty pelkistetty esimerkki siitä, miten indikaattorit summataan osoittamaan yhden henkilön työkyvyn ja -valmiuden muutosta työllistymisjakson alkuhaastattelusta loppuhaastatteluun.

Esimerkin indikaattorikohtaiset pistemäärät perustuvat haastattelijan arvioon. Kaikille työllistetyille lasketaan kunkin indikaattorin kohdalla lopputilanteen ja alkutilanteen erotus sekä erotusten summa eli ”muutos yhteensä”. Taulukon 2 esimerkissä muutos on positiivinen, mutta muutos voisi olla myös negatiivinen. Tavoitetuloksena on kuitenkin tilanteen paraneminen. SROI-menetelmän käytännön mukaisesti muutos rahamääräistetään. Tätä käsitellään julkaisun tehtäväkohdassa 6.

→ *Indikaattorit ovat mitattavia asioita tai tapahtumia, joiden avulla nähdään, toteutuvatko tavoitellut tulokset.*

Sidosryhmien tietämystä kannattaa käyttää hyväksi indikaattorien muodostamisessa. Hyviä indikaattoreita voi niin ikään etsiä julkais-

<sup>8</sup> Ks. Rajahonka 2013, 23.

## Taulukko 2

Yhden työllistetyn työkyvyn ja -valmiuden muutos työllistymisajanjakson aikana kolmen indikaattorin summana.

Indikaattori	Haastattelupisteet		
	Loppu-haastattelu	Alku-haastattelu	Erotus loppu- ja alkuhaastattelun välillä
<b>Työasenne</b> (1=hyvin negatiivinen, ..., 5=hyvin positiivinen)	4	4	0
<b>Työtaidot</b> (1=erittäin puutteelliset, ..., 5= erittäin hyvät)	4	3	1
<b>Asenne työtulevaisuuteen</b> (1=erittäin epäilevä, ..., 5=erittäin toiveikas)	3	1	2
<b>Muutos yhteensä</b>			<b>(+) 3</b>

### 4 ESIMERKKI: Tulosindikaattorien muodostaminen

#### 1. WBM, Skotlanti

WBM -analyysissä hyödynnettiin Skotlannin hallinnon tuella kehitettyä indikaattori- ja korvikemuuttujapankkia.

Yhtä tulosta kohti vaikutuskartassa on yksi tai useampia indikaattoreita. Esimerkiksi tulojen lisääntymisen kohdalla yksi osaindikaattori oli työttömyyskorvauksen ja toinen opiskelustipendin saaminen. Parantuneen "työllistymiskyvyn" indikaattorina taas oli, että henkilö oli saatu ohjattua työllistymiskykyä lisäävän palvelun piiriin.

#### 2. LSLCS, Englanti

LCLCS-analyysissä hyvin monet mielenkiinnon kohteena olevat muutokset olivat luonteeltaan niin subjektiivisia, että "mittarityypiset" indikaattorit eivät tulleet kyseeseen. "Indikaattorina" on sen arviointi ja arvottaminen, mitä asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa kertoneet. "Mittaaminen" menee siis luonteeltaan hyvin laadulliseksi. Lisäksi oli monia sellaisia asioita,

jotka olisivat varmasti olleet mielenkiintoisia, mutta niistä oli mahdoton tietää tai ottaa selvää. Esimerkiksi auttavan puhelimen kontaktit olivat nimettömiä, joten asiakkaiden tietoja ei voitu selvittää saatikka heidän jatkovaiheitaan seurata. Samanlainen ongelma koskee myös VERSTAS ry:tä. Kun työllistettyjen tukiyösuhteet loppuvat, heidän myöhempiä vaiheitaan on käytännössä mahdotonta seurata systemaattisesti.

tusta tieteellisestä tai muusta kirjallisuudesta. On myös tarpeellista miettiä tarkkaan, mitä kukin mitattava asia oikeastaan merkitsee tavoiteltujen tulosten kannalta. Esimerkkitapaus VERSTAS ry:n laskennasta on jätetty pois työllisyystoimenpiteen aiheuttamat muutokset kunnan sosiaali- ja terveystalouksissa. Sosiaali- ja terveystalouksien muutosten avulla voidaan kuitenkin pohtia mitattavien asioiden merkityksen ongelmaa. Ei tiedetä, vähentyykö vai lisääntyykö kunnan sosiaali- ja terveystalouksien käyttö lyhyellä aikavälillä työllisyystoimenpiteen ansiosta. Lisääntyminen rasittaisi kunnan kassaa. Nyt lisääntynyt terveystalouksien käyttö voi kuitenkin myöhemmin olla työllistettyjen ja yhteiskunnan näkökulmasta hyvä asia, koska työllistetyt kiinnittivät parempaa huomiota terveyteensä ja tällöin kunnan menot jäävät pidemmällä aikavälillä pienemmiksi. Sosiaalisten ja terveydellisten asioiden syy-vaikutussuhteet ovat usein monimuotoisia ja -mutkaisia.

## 5 Kerää aineisto

Miten saamme kerättyä mittaamiseen ja tulosten todentamiseen tarvittavan informaation?

**EDELLÄ ESITETYSSÄ** indikaattoriesimerkissä (taulukko 2) edettiin jo vaiheeseen, joka käsitellään vasta tässä kohtaa. Kyseessä on aineiston keruu. On selvitettävä, millaisia ”lukemia” edellä määritellyt mittarit antavat organisaation tai projektin toiminnan tuloksille, jotta voidaan osoittaa eli todentaa muutoksia tapahtuneen. Osa informaatiosta voi olla jo olemassa organisaatiolla tai projektilla, tai tieto saattaa muodostua osana organisaation toiminnan vaikiintunutta seurantaa. Informaatiota voi olla saatavissa muilta alan organisaatio- tai projektitoimijoilta tai alaa tutkivilta tahoilta sekä julkaistusta kirjallisuudesta. Tietoa voidaan hakea sidosryhmiltä esimerkiksi lomakekyselyin, haastatteluin tai vaikkapa



## 5 ESIMERKKI: Informaation kerääminen

### 1. WBM, Skotlanti

Tueton asumisen SROI:ssa informaatio saatiin yksilöhaastattelujen sekä muun muassa asukkaista tehtyjen muistiinpanojen ja asukaspalautteen avulla.

### 2. LSLCS, Englanti

LSLCS:n SROI-analysissa informaatio kerättiin organisaation sisäisestä raportoinnista, asiakaspalautteesta, julkaistuista tutkimuksista ja poliittikadokumenteista sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluista ja kyselyistä. Tiedonkeruussa oli tärkeää, että organisaation toimintaa ei häiritty eikä asiakkaiden tilaa ja tilannetta vaikeutettu.

Niin informaation keruuseen kuin raportointiinkin liittyy, että raportissa esitetään runsas otos lainauksia asiakkaiden toimintaa koskevista kommentteista. Suorien "sitaattien" esittäminen tuo oivalla tavalla konkreettisempaa sisältöä muodollisemmalle analyysille. Niistä näkee selvästi, kuinka vakavia monien asiakkaiden ongelmat todella ovat ja kuinka paljon he arvostavat LSLCS:n toimintaa.

Informaation keruun lisäksi tärkeää on sen käsittely. Leedsin SROI-analysissa on tehty niukan informaation varassa varsin pikkutarakan oloinen asiakkaiden jaottelu kategorioihin. Sen jälkeen kuhunkin kategoriaan on yhdistetty arvio siitä, millä tavalla organisaation toiminta todennäköisesti on vaikuttanut asiakkaisiin. Laaditut laskelmat ovat ansiokkaita, mutta yksinkertaisemmallakin menettelyllä olisi ehkä pärjätty.

sidosryhmille järjestetyn seminaarin avulla. Ennakoivan SROI:n tapauksessa mittarilukemat ovat tietenkin osin tai jopa pääosin sivistyneitä arvauksia.

Aineiston keruu ei välttämättä kokonaisuudessaan sijoitu mihinkään tiettyyn kohtaan SROI-prosessissa. Tässä julkaisussa se esitellään selvyuden vuoksi erillisenä asiana juuri tässä kohdassa analyysiprosessia eli kohdassa 5.

→ *Tiedonkeruu ja tiedon saaminen voivat tapahtua monin tavoin ja SROI-analyysin eri vaiheissa.*

Analyysin edetessä SROI:n tekijälle alkaneet vahvistua myös käsitys siitä, kuinka pitkään saavutetut tulokset vaikuttavat ajallisesti: onko niillä merkitystä vain toiminnan tapahtuma-aikana vai kestääkö vaikutus esimerkiksi useampia vuosia. Tätä asiaa käsitellään SROI-analyysin kohdassa 7, jossa otetaan organisaation tai projektin yhteiskunnallista tuottoa vähentävien tekijöiden joukossa huomioon myös ajan kulumisen.

## 6 Arvota mittaustulokset rahallisesti

Miten voimme ilmaista tulokset euromääräisinä?

**SROI-ANALYYSI ON SUKUA** kustannus-hyötyanalyysille ja edellyttää saavutettujen tulosten arvottamista euroina (ks. SROI-periaatteet sivulla 19). Tulosten euroiksi muuttamisen operaatiota kutsutaan rahamääräistämiseksi (monetisation). Aina tämä ei ole ongelma: varsinaista rahamääräistämistä ei tarvita, jos käytössä oleva mittari on jo valmiiksi rahaperusteinen. Esimerkiksi palkkatuella työllistettyjen työntekijöiden nettotulojen lisäys voidaan laskea nettopalkkatuen ja vaihtoehtoisessa tilanteessa eli pitkään kestäneessä työttömyydessä saatavan nettotyömarkkinatuen erotuksena. Usein kuitenkin mittauksen tulevilla hyödyillä tai haitoilla ei ole markkinapohjaista raha-arvoa. Tarkastellaan kahta tähän liittyvää esimerkkiä.

Tehtäväkohdassa 4 käsitelimme VERSTAS ry:n SROI-analyysin tuloksessa ”työkyvyn ja -valmiuden vahvistuminen ja säilyminen” tapahtuvaa muutosta kolmen indikaattorin summana (ks. taulukko 2). Muutoksen rahamääräistämiseksi voimme jakaa mahdolliset kokonaispistemäärät luokkiin — esimerkiksi sellaisiin kuin ”työkyky ja -valmius vahvistunut” (muutoksen yhteispistemäärä positiivinen) ja ”työkyky ja -valmius ennallaan tai heikentynyt” (muutos yhteensä 0 pistettä tai muutospistemäärä negatiivinen). Sen jälkeen voidaan korvikemuuttujan eli proxy-muuttujan (VERSTAS-esimerkissä työeläkekuntoutuksen osallistujakohtaiset palvelukustannukset, 947 €/vuosi; ks. liite 2) avulla antaa muutoksille vaikkapa seuraavat raha-arvot: (työkyky ja -valmius vahvistunut) = 947 €, (työkyky ja -valmius ennallaan tai heikentynyt) = 0 €. Pistemäärän ja raha-arvon vastaavuuden voi määritellä monin muinkin tavoin. Koko palkkatyöllistettyjen joukkoa koskeva rahallinen kokonaisvaikuttavuus saadaan laskemalla yhteen kunkin työllistetyn muutoksen euroarvot.

Toinen esimerkki koskee toiminnan ympäristökuormitusta vähentävän vaikutuksen euromääräistä laskemista. VERSTAS ry:ssä

#### Kuvio 4

## Korvikemuuttujan käyttö jätekuormituksen vähenemisen laskemiseen

Vuoden aikana VERSTAS ry vastaanottaa 12000 kg kierrätystavaraa.



10 000 kg:n (eli 10 tn:n) osuus kierrätystavarasta myydään eteenpäin VERSTAS ry:n kirpputorilla.

(Tehdään yksinkertaistava oletus, että tavarat olisivat muussa tapauksessa menneet kaatopaikajätteeksi.)



Kaatopaikan hinnastosta saadaan karkeajätteen käsittelymaksu 202 € / tonni (oletetaan, että kaikki tavarat kuuluvat tähän luokkaan)

Jätelaji	Käsittelymaksu €/tonni (alv 0 %)	Käsittelymaksu €/tonni (alv 24 %)
Polttokelpoinen jäte (Turun alue)	181,00	224,44
Sekalainen yhdyskuntajäte (Salon alue)	161,00	199,64
Asbestia sisältävä jäte (vastaanotto vain Iso-suon ja Korvenmäen jätekeskuksissa)	200,00	248,00
Betoni- ja tiilijäte (sivumitta 0-150 mm)	10,00	12,40
Betoni- ja tiilijäte (sivumitta 0-150 mm)	37,00	45,88
Betoni- ja tiilijäte (sivumitta yli 1000 mm)	45,00	55,80
Biojäte (kunnan vastuulla oleva)	80,00	99,20
Bitumikattohuopa	202,00	250,48
Haravointijäte	30,00	37,20
Kannot	35,00	43,40
Karkeajäte (suuri sekalainen lajittelua vaativa kuorma, pehmusteet huonekalut)	202,00	250,48

Lasketaan jätekuormituksen väheneminen (määrä × hinta):

**10 × 202 € = 2020 €**

## 6 ESIMERKKI: Mittaustulosten rahallinen arvottaminen

### 1. WBM, Skotlanti

Rahamäärämuuttujia tai vastaavia korvikemuuttujia, ”proxyja”, on WBM:n SROI-analyysin vaikutuskartassa pääsääntöisesti yksi jokaista tulosta kohti. Aiemmin esimerkin kuvauksessa mainittiin indikaattorina työtömyyskorvauksen saaminen. Käytetyn korvauksen summa on saatu suoraan työ- ja eläkeläministeriön tiedoista ja on suuruudeltaan 703,80 punttaa eli mitään varsinaista muuttujan ”korviketta” ei tarvittu. Sellaista ei tarvittu myöskään opiskelustipendin kohdalla, koska sen suuruus oli sellaisenaan tiedossa: 37 256 punttaa. Sen sijaan parantunutta ”työllistymiskykyä” kuvaavan tuloksen indikaattorin eli työllistymiskykyä parantavan palvelun piiriin ohjautumisen korvikemuuttujana käytetään yksityisen työtaitoja opettavan palvelun hintaa, joka on 180 punttaa. Olemassa olevien ja julkaistujen SROI-raporttien vaikutuskarttojen tutkiminen on SROI-laskentaa suorittamaan lähtevälle erinomainen keino löytää ehdokkaita sopiviksi indikaattoreiksi ja korvikemuuttujiksi. Vaikka ne eivät Suomen oloihin suoraan sovisikaan, niitä voi usein hyödyntää sopivasti muokkaamalla.

### 2. LSLCS, Englanti

LSLCS:n SROI-analyysissa käytetyistä korvike- eli proxy-muuttujista erikoisin arvioi itsemurhan välttämisen rahallista arvoa. Tällaisen korvikemuuttujan tarkastelun yhteydessä käyttäjän ja lukijan usko SROI-metodin toimivuuteen tai jopa järkevyyteen saattaa helposti joutua koetukselle. Laskelmat on raportissa joka tapauksessa tehty huolellisesti ja tutkimustietoa hyödyntäen. Niissä on otettu huomioon uhrin menetetyt työtulot, puolisoille/kumppaneille ja perheille koituvat inhimilliset kustannukset, palvelujen, kuten ambulanssin, poliisin, vakuutuksen ja hallinnon kustannukset, sekä vieläpä ”kolmannen osapuolen omaisuusvahingoista” koituvat kustannukset. Laskelman loppusummaksi saatiin noin 1 200 000 punttaa. Kuvaako tämä summa sitä, mitä sen pitäisi kuvata, on tietenkin kyseenalaistettavissa. Ihmiselämä voidaan ymmärtää myös ”korvaamattomaksi”. Taloudellinen näkökulma on vain yksi mahdollisuus tarkastella asiaa.

Myös panoksille pitää antaa raha-arvoja. LSLCS:n tapauksessa muun muassa kunta on avustanut toimintaa ja tämä investointi on jo valmiiksi rahamääräinen. Monen muun panostuksen kohdalla joudutaan pohtimaan, pitääkö ne rahamääräistä. Pohdinta on erittäin tärkeää, sillä

vain rahamääräiset investoinnit otetaan huomioon SROI-arvon laskennassa. Niinpä SROI-arvo on suoraan riippuvainen siitä, onko panoksilla hinnat vai ei. Leeds-analyysissä vapaaehtoistyöntekijöiden panokselle on annettu laskennallinen palkka-arvo, jotta investoinnit saadaan täysimääräisinä mukaan analyysiin. Sen sijaan henkilökunnan työpanokselle ei anneta enää erillistä raha-arvoa, sillä sen katsotaan tulevan katetuksi avustuksista maksetuilla palkoilla.

käytetään vältettyjen kaatopaikkamaksujen summaa jätekuormituksen vähenemistä rahallistavana korvikemuuttujana. Laskenta-prosessi on esitetty kuviossa 4 ja liitteessä 2.<sup>9</sup>

→ *Ei-rahalliset hyödyt saavat raha-arvon korvikemuuttujien avulla.*

Paljon keskustelua herättänyt aihe on, pitääkö toiminnan tuloksia rahamääräistää ”väkisin” silloinkin, kun rahamääräistäminen vaikuttaa erityisen vaikealta ja jopa keinotekoiselta. Kun merkitykseltään olennaisia tuloksia päätetään jättää rahamääräistämättä, päätös ja kyseisen tulosten määrällinen ja laadullinen luonne on käsiteltävä huolellisesti raportin tekstissä. Kun taas tällaisia tuloksia rahamääräistetään, pitää muistaa muun huolellisen tarkastelun ohella myös ottaa kyseiset tulokset erityishuomion kohteeksi herkkyysanalyysissä (ks. SROI-analyysin tehtävä 9).

Onnistuneen rahamääräistämisen avainasia ovat toimivat ja uskottavat korvikemuuttajat, joiden avulla voidaan arvioida sellaista yhteisöllistä toimintaa, jota on perinteisesti ollut vaikea mitata suoraan.

<sup>9</sup> Kaatopaikkahintojen lähde on Lounais-Suomen Jätehuollon [www- sivu](http://www.lsjh.fi/fi/hinnat/vastaanottomaksut-suurille-jate-erille/) ”Vastaanottomaksut suurille jäte-erille”, URL: <https://www.lsjh.fi/fi/hinnat/vastaanottomaksut-suurille-jate-erille/> (luettu 22.5.2016).

## 2.3 Laskeminen: kuinka hyvin sijoitetut resurssit tuottavat?

### 7 Laske vaikuttavuus

Mikä osa havaituista vaikutuksista on organisaation tai projektiin omaa ansiota?

**ORGANISAATION TAI PROJEKTIN** vaikuttavuudella (impact) tavoiteltavaan tai kohteena olevaan asiaan tarkoitetaan sitä osaa tuloksista (outcomes), joka on organisaation tai projektin omaa ansiota. Tässäkin toteutetaan siis yhtä SROI:n periaatteista (ks. s. 18–19). Vaikuttavuus selvitetään vähentämällä mitatuista tuloksista se osuus, joka johtuu muista seikoista tai muiden toimijoiden vaikutuksesta.

Osuuden arvioimiseksi laskennassa tarkastellaan ”hyötyjä (tai vaikuttavuutta) vähentäviä tekijöitä”<sup>10</sup>. Niitä ovat turha panostus -tekijä (deadweight), muun toimijan ansiot -tekijä (attribution) ja syrjäyttämisen -tekijä (displacement). Luonteeltaan hieman erilainen vaikuttavuutta vähentävä tekijä on vaimenemis-tekijä (drop-off). Siihen liittyy ajatus vaikutusten tai vaikuttavuuden jatkumisesta ja niiden määrän muutoksesta organisaation tai projektin toiminnan päättymisen jälkeen.

→ *Kun rahamääräisesti mitatusta tuloksesta vähennetään vaikuttavuutta vähentävät tekijät, saadaan selville organisaation tai projektin itsenäinen osuus saavutetusta hyödystä.*

Turha panostus (eli deadweight) viittaa siihen osaan tavoitelluista tuloksista, joka olisi toteutunut joka tapauksessa, vaikka organisaatiota tai projektia ei olisi perustettu. Siinä on siis kyse ”muiden tekijöiden” kuin projektin tai organisaation vaikutuksista. Esimerkiksi sopii tapaus, jossa koko maan yleinen työllisyystilanne paranee samaan aikaan kun työllistymistä avoimille markkinoille edistämään pyrkivä projekti on toiminnassa. Ainakin osa projektiin yhdistetyistä työllistymisistä on tällöin pikemminkin yleisen kehityksen kuin projektin ansiota. Toinen esimerkki koskee palkkatukityöllistettyjen yleistä aktiivisuutta. Voimme ajatella, että ilman palkkatukeakin he olisivat toimineet siten, että heidän työkykynsä ja -valmiutensa säilyvät.

<sup>10</sup> Rajahonka 2013, 66.

**Kuvio 5:**

## Vaikuttavuutta vähentävien tekijöiden huomioon ottaminen



Muun toimijan ansiot -tekijä (attribution) kertoo, mikä osa vaikutuksista johtuu muiden, tunnettujen ja tiedettyjen organisaatioiden ja ihmisten vaikutuksesta. Tällainen tilanne voi tulla kyseeseen esimerkiksi tapauksessa silloin, jos VERSTAS ry:n avoimille markkinoille työllistymistä edistävän projektin kanssa samanaikaisesti paikkakunnalle perustetaan uusi firma, YRITYS oy, joka palkkaa useita

### Taulukko 3:

VERSTAS ry:n vaikutuskartta: vaikuttavuuden laskeminen.

Sidosryhmät	Tulokset	
	Kuvaus	€
Työllistetyt työntekijät	taloudellisen toimeentulon paraneminen	32 055
	työkyvyn ja -valmiuden vahvistuminen ja säilyminen	11 838
	myönteiset sosiaaliset ja terveydelliset vaikutukset	3 029
	työllistyminen palkkatukityön jälkeen	3 941
Julkinen sektori (kunta ja valtio)	palkkatukityön aikaansaama verotulojen muutos	-10 335
	palkkatukijakson jälkeisten verotulojen muutos	601
Ympäristö	ympäristökuormituksen väheneminen	2 020
<b>Summa</b>		<b>43 149</b>

VERSTAS ry:n palkkatukityöntekijöitä vakituiseen työsuhteeseen. VERSTAS ry:n työllistymistä edistävästä vaikutuksesta osa saattaa tällöin liittyä enemmänkin yksittäisen firman palkkauspolitiikkaan kuin VERSTAAN toimintaan. Attribuutiotapaus on kyseessä myös esimerkiksi silloin, jos kunnassa tehdään VERSTAS ry:n toimiessa erityisiä työllisyyden kohentamiseen liittyviä toimia.

Syrjäyttämisen-tekijä (displacement) tarkoittaa organisaation tai projektin aikaansaaman vaikutuksen johdosta muualla (esim. muissa organisaatioissa tai projekteissa) toteutumatta jääneen vaikutuksen määrää. VERSTAS ry harjoittaa kierrätystoimensa yhteydessä kirpputoritoimintaa. Jos VERSTAS ry:n kirpputoritoiminta on niin tehokasta ja suurimittakaavaista, että toisen kirpputorin perustaminen lähiseudulle on vaikeaa tai mahdotonta, on kyse syrjäyttämisestä. Tällöin VERSTAS ry:n työllistävä toiminta estää työpaikkojen muodostumista muualla.

Vaimeneminen (drop-off) otetaan huomioon, kun tuloksia tarkastellaan pidemmällä ajanjaksolla. Oman organisaation tai projektin



Vaikuttavuutta vähentävät tekijät				Vaikutus (€)
Turha panostus (%)	Muun toimijan ansiot (%)	Syrjäyttäminen (%)	Vaimeneminen (%)	
0	0	0	-	32 055
30	0	0	50	7 458
0	0	0	50	2 726
0	0	0	-	3 941
0	0	0	-	-10 335
0	0	0	-	601
0	0	0	-	2 020
				<b>38 466</b>

toiminnan vaikutus voi jatkua toimenpiteen päätyttyäkin, mutta vaimenee vuosien saatossa. Tällöin myöhempien vuosien vaikuttavuudesta pitää vähentää vaimenemisen osuus. Esimerkkinä voidaan ajatella tilannetta, jossa palkkatukityöjakson sosiaalisia suhteita kohtava vaikutus jatkuu vielä joitakin vuosia tukiperiodin päättymisen jälkeenkin, mutta puoliksi vaimentuneena. Työllistetyt ovat saaneet toimenpiteen aikana uusia tuttuja ja näkevät heitä myös toimenpiteen päätyttyä, joskaan eivät yhtä usein kuin toimenpiteen aikana.

→ *Vaikuttavuutta vähentävät tekijät ovat*

- *turha panostus (deadweight),*
- *muun toimijan ansiot (attribution),*
- *syrjäyttäminen (displacement) ja*
- *vaimeneminen (drop-off).*

Taulukossa 3 on esitetty jatkoa taulukossa 1 aloitetulle vaikutuskartalle. Vaikutuskartan jatko-osassa on joitakin esimerkkejä siitä, mi-

ten vaikuttavuutta vähentävät tekijät otetaan huomioon, kun laske-  
taan organisaation tai projektin vaikutus sidosryhmittäin. Kuviossa  
5 tiivistetään vielä vaikuttavuutta vähentävien tekijöiden huomioon  
ottaminen, ja laskutoimitukset löytyvät liitteestä 2.

VERSTAS ry:ssä katsottiin ”työkyvyn ja -valmiuden vahvistumi-  
nen ja säilyminen” -tuloksen olevan luonteeltaan sellainen, että myös  
muut, vaihtoehdotiset toimintatavat palkkatuetun työn asemesta oli-  
sivat voineet johtaa samaan tulokseen. Tällaisia toimintatapoja ovat  
esimerkiksi työttömille suunnattuun koulutukseen osallistuminen,  
muu opiskelu sekä palkatta tehty oman ammattitaidon mukainen  
työ. On ainakin jonkin verran todennäköistä, että palkkatukityöhön  
osallistuneet olisivat hyödyntäneet näitä muita mahdollisuuksia, jos  
palkkatukityötä ei olisi ollut tarjolla. Turha panostus -elementille  
annettiin arvo 30 %. Prosenttiluvun suuruus on täsmällisen tiedon  
puuttuessa pohjimmiltaan vain arvaus.

”Työkyvyn ja -valmiuden vahvistuminen ja säilyminen” -tuloksen  
ja ”myönteisten sosiaalisten ja terveydellisten vaikutusten” ajateltiin  
vaikutuskartan alkuosassa (taulukko 1) jatkuneen vielä kolme kuu-  
kautta palkkatuetun työn päättymisen jälkeen. Päätettiin kuitenkin  
olettaa, että vaikutukset ovat noiden kolmen kuukauden aikana 50%  
pienempiä kuin palkkatukiperiodin aikana — siis puoliksi vaimen-  
neita.

Vaikutusten tai vaikuttavuuden jatkuessa varsinaista toimen-  
pidettä pidempään ajan kulumisen otetaan SROI-laskennassa  
huomioon myös toisella tavalla. Yleisesti taloudellista analyysia  
tehtäessä oletetaan, että tulevaisuudessa saatava rahasumma, esi-  
merkiksi 10 000 €, ei ole saajalleen yhtä arvokas kuin juuri nyt  
käteen saatava samansuuruinen rahasumma 10 000 €. Tämän voi  
selittää siten, että nyt saadun 10 000 € voisi sijoittaa heti, jolloin sille  
voisi saada tuottoa. Niinpä tulevaisuudessa saataviksi odotettujen  
rahasummien nimellisarvot on diskontattava (discount, tarkoittaa  
sananmukaisesti ”alentaa”), jotta saadaan tietää niiden nykyarvo  
eli arvo nykyhetkenä.

Nykyarvo lasketaan seuraavan kaavan avulla:

$$\text{Nykyarvo} = \sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

Auki purettuna kaava on varsin yksinkertainen. Symbolien merkitykset ovat seuraavat:

- T** kertoo kuinka monen vuoden kuluttua odotettu rahasumma on saatu kokonaisuudessaan.
- t** tarkoittaa yhtä vuotta lisääntyvästi siten, että investointivuosi on 0, siitä yhden vuoden kuluttua  $t = 1$ , kahden vuoden kuluttua  $t = 2$  ja niin edelleen.
- B<sub>t</sub>** tarkoittaa vuonna  $t$  saatua nimellistä tuottoa euroina.
- r** on diskonttokorko.
- Σ** (kreikkalaisten aakkosten kirjain sigma) merkitsee yhteenlaskemista. Eri vuosilta saadut diskontatut nimelliseuroarvot siis lasketaan yhteen nykyarvon saamiseksi.

**ESIMERKKI:** Mikä on 10 000 euron nykyarvo, kun puolet siitä saadaan yhden vuoden kuluttua ja loput kahden vuoden kuluttua? Diskonttokorko on 5 %.

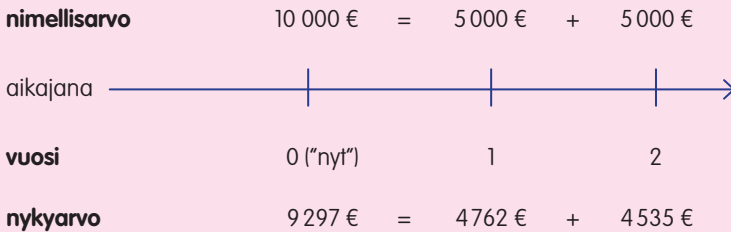
- T** = 2 vuotta
- B<sub>1</sub>** = 5000 € (nimellinen tuotto kun on kulunut vuosi alkutilanteesta)
- B<sub>2</sub>** = 5000 € (nimellinen tuotto kun on kulunut kaksi vuotta alkutilanteesta)
- r** = 0,05 (eli 5 %)

Laskutoimitus, kun esimerkin luvut sijoitetaan nykyarvon kaavaan:

$$\begin{aligned}\text{Nykyarvo} &= \sum_{t=1}^2 \frac{B_t}{(1+0,05)^t} \\ &= \frac{B_1}{1+r} + \frac{B_2}{(1+r)^2} \\ &= \frac{5\,000}{1+0,05} + \frac{5\,000}{(1+0,05)^2} \\ &= \frac{5\,000}{1,05} + \frac{5\,000}{(1,05)^2} \\ &\approx 4\,762 + 4\,535 \\ &= 9\,297\end{aligned}$$

Nimellisarvoltaan 10 000 €:n rahasumma on siis "tällä hetkellä" (vuosi 0) saajalleen 9297 €:n arvoinen silloin, kun koko summaa ei saada nyt vaan saadaan 5000 € vasta ensi vuonna (vuosi 1) ja 5000 € sitä seuraavana vuonna (vuosi 2). Esimerkin tilanne on havainnollistettu aikajanalla kuviossa 6.

**Kuvio 6:** Diskonttaaminen.



→ *Diskonttaamalla lasketaan "tulevan rahan" arvo nykyajassa.*

Palataan yleisen esimerkin jälkeen VERSTAS ry:n tapaukseen. Diskonttaaminen kohdistetaan VERSTAS ry:ssä esimerkinomaisesti palkkatukitoimenpiteen jälkeen avoimille markkinoille työllistyneen yhden henkilön palkkaan sekä siitä maksettuaan veroon. Ne tuloutuvat vasta palkkatukitoimivuoden (vuosi 0) eli investointivuoden jälkeisenä vuotena (vuosi 1). Diskonttokoroksi  $r$  on tässä valittu 3 %. Niinpä palkkatukivuoden jälkeen avoimille markkinoille työllistyneen henkilön saama nettomääräinen nimellistulon muutos 3941 € (B1) on diskontattuna:

**3 941 € / 1,03 ≈ 3 826 €**

Kun tämä (ja muut tarpeelliset)<sup>11</sup> muutokset otetaan huomioon, VERSTAS ry:n tekemän työllistämistoiminnan rahallistetuksi koko-

<sup>11</sup> Myös palkkatukijakson jälkeisten verotulojen muutos on diskontattava – laskutoimitukset ovat liitteessä 2. Tärkeä yleinen tieto on, että SROI-menetelmän vakiintuneen käytännön mukaan *kaikki* investointivuodesta  $t=0$  alkaneet vaikutukset sijoitettaisiin alkamaan vuodesta  $t=1$  eteenpäin ja diskontattaisiin. Tässä oppaassa investointivuoden vaikutukset on esityksen helpottamiseksi sijoitettu alkamaan samasta vuodesta, eikä niitä siten tarvitse diskontata (ks. myös liite 1).

## 7 ESIMERKKI: Vaikuttavuuden laskeminen

### 1. WBM, Skotlanti

WBM:n eli tuetun asumisen SROI:ssa vaikuttavuus saatiin esille vähentämällä aiemmin rahallistetuista tuloksista seuraavat vaikuttavuutta vähentävät tekijät: turha panostus (deadweight), muun toimijan ansiot (attribution) ja vaimeneminen (drop-off). Syrjäyttämistekijää (displacement) ei käytetty tuetun asumisen SROI-laskennassa.

Turha panostus -osuutta arvioitiin vertailemalla tuloksia koko väestön filanteeseen ja käyttämällä julkaistua tutkimustietoa vertailukohteena. Tuloksiin vaikuttaneina muina toimijoina otettiin huomioon asiakkaiden perheet ja ystävät, toimintaa tukevat muut palvelut ja tilapäismajoituksen tarjoajat. Vaikutuksen ajalliseksi kestoksi oletettiin pääsääntöisesti joko lyhyt, yksi vuosi, tai keskipitkä, kolmesta viiteen vuotta, aikaväli. Rahan aika-arvon huomioon ottamiseksi tulevaisuuden vaikuttavuuserät diskontattiin, toisin sanoen laskettiin myöhemmin saatavien hyötyjen nykyarvo.

### 2. LSLCS, Englanti

Myös LSLCS:n tuloksista poistettiin vaikuttavuutta vähentävien tekijöiden osuus. Huomioon otettiin muun toimijan ansiot: LSLCS ei ole ainoa seudun mielenterveyspalveluiden tarjoaja ja muodostaa usein "vain" osan asiakkaiden hoitokokonaisuutta. Vaikuttavuutta vähentävistä tekijöistä myös vaimeneminen otettiin huomioon sen mukaisesti, miten vaikutusten odotettiin säilyvän tai heikkenevän ensimmäisen vuoden jälkeen. Turha panostus -tekijää ei sen sijaan tarkasteltu. SROI:ssa oletettiin perustellusti, että LSLCS-palveluun ohjautuneet asiakkaat ovat niin "vakavia" tapauksia, ettei muutosta olisi tapahtunut ilman palvelua. Myöskään syrjäyttämisteikijää ei otettu mukaan, sillä LSLCS-toiminnan hyötyjen ei oletettu olevan muilta toimijoilta pois.

naisvaikuttavuudeksi eli hyödyksi tulee 38 333 €. <sup>12</sup> Nyt tiedetään sekä kokonaiskustannukset että kokonaisyödyt ja voidaan laskea VERSTAS ry:lle SROI-lukuarvo eli -suhdeluku.

<sup>12</sup> Työkyvyn ylläpitoon ja myönteisiin sosiaalisiin ja terveydellisiin vaikutuksiin liittyvien, palkkatukijakson jälkeen tulevien 3 kk:n raha-arvot jätetään tässä diskonttaamatta esimerkkilaskelmien yksinkertaistamiseksi.

## 8 Laske SROI-suhdeluku

Mikä on saavutettujen hyötyjen suhde kustannuksiin?

**SROI-SUHDELUKU** (SROI-ratio) on yhteenlaskettujen rahamääräisten hyötyjen (benefits) suhde yhteenlaskettuihin kustannuksiin (costs) eli investointeihin. SROI-suhde saadaan siis osamääränä:

$$\text{SROI-suhdeluku} = \frac{\text{Hyödyt}}{\text{Kustannukset}}$$

Kun SROI-suhdeluku on suuruudeltaan 1, hyödyt riittävät täsmälleen kattamaan panostusten eli investointien arvon. VERSTAS ry:n esimerkissä SROI-suhteeksi saadaan:

$$\text{SROI-suhde} = \frac{38\,333 \text{ €}}{21\,720 \text{ €}} \approx 1,76$$

VERSTAS ry tuottaa siis noin 1,76 euroa hyötyä jokaista sijoitettua 1 euroa kohti. Tämä on varsin maltillinen SROI-suhde. Maailmalla julkaistuissa raporteissa organisaatioiden ja projektien SROI-suhdeluvut nousevat usein aika paljon suuremmiksi. Lisäesimerkkeinä käytettyjen tuetun asumisen West Bridge Mill Accommodation with Support Servicen SROI-lukuarvo on 3,69<sup>13</sup> ja Leeds Survivor Led Crisis Servicen 5,17<sup>14</sup>. On kuitenkin muistettava, että julkaisussa esitetyssä VERSTAS ry -laskentaesimerkissä on jätetty monia eriä pois tai vähemmälle pohdinnalle suorituksen yksinkertaistamiseksi. On myös pidettävä mielessä, että SROI-menetelmän luonteen mukaisesti tulos on täsmälliseltä näyttävästä lukuarvosta huolimatta vain arvio.

VERSTAS ry:n ennakoivan SROI-työn aikana on havaittu, kuinka koko laskenta kaikesta sosiaalisesta sidosryhmävuorovaikutuksesta ja organisaation tai projektin toimintaprosessin auki kerimisestä huolimatta pikkuhiljaa tiivistyy yhteen lukuarvoon: SROI-suhdelukuun. SROI-analysissä ja sen raportoinnissa on erittäin tärkeää välttää sitä, että huomio keskittyisi pelkästään tähän yhteen numeroon. Vaara siihen on olemassa, koska SROI-suhde on näennäisen

<sup>13</sup> Ks. SROI-raporttiesimerkit julkaisun lopussa: Bonellie & Maxwell 2012.

<sup>14</sup> Ks. SROI-raporttiesimerkit julkaisun lopussa: Bagley 2012.

## 8 ESIMERKKI: SROI-suhdeluvun laskeminen

### 1. WBM, Skotlanti

Tuetun asumisen eli WBM:n SROI:ssa panosten kokonaissumma oli 282 365 punttaa ja hyötyjen kokonaissumma 1 040 792 punttaa. Niiden SROI-suhdeluku on  $1040792/282365 \approx 3,69$ .

### 2. LSLCS, Englanti

LSLCS:lle saatiin SROI-suhdeluku 5,17, kun laskettiin yhteen arvioidut hyödyt viideltä vuodelta ja jaettiin ne investointikustannuksilla.

yksiselitteinen luku ja menetelmän tuloksissa erittäin näkyvä elementti. Järjestöjen toiminnassa prosessiulottuvuus on yhtä lailla tärkeä kuin lopputulos. Usein prosessi on erottamaton osa tulosta – esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on sosiaalisen yhteisöllisyyden kehittäminen. Niinpä ehkä kaikkein tärkein ohje SROI-menetelmän käyttäjälle ja lukijalle on, että organisaation tai projektin toiminta ja prosessin esittely ja ymmärtäminen on pidettävä hyvässä tasapainossa SROI-suhdelaskennan kanssa.

SROI-analyysissä ja raportoinnissa selvitetään SROI-suhdeluku. Sen lisäksi on tuotava huolellisesti esiin organisaation tai projektin prosessi, jotta nähdään, millaista toiminta on ja miten vaikuttavuus syntyy.

## 9 Tee herkkyysanalyysi

Kuinka paljon SROI-suhdeluku muuttuu, jos jotain tai joitakin laskennan taustalla olevista oletuksista muutetaan?

**SROI-ANALYYSIN TULOKSEEN** voi liittyä varsin paljon epävarmuutta. Tuloksen taustalla on usein monia harkinnanvaraisia valintoja ja oletuksia, kuten esimerkiksi korvikemuuttujia sekä vaikuttavuutta vähentävien tekijöiden arvoja ja ennakoituja kestoajoja. Tästä johdun tarvitaan herkkyysanalyysia (sensitivity analysis). Sen tarkoi-

tuksena on selvittää, mikä on kunkin laskennassa tehdyn ratkaisun ja laskennassa käytetyn tekijän merkitys lopputuloksen kannalta. Herkkyysanalyysin avulla nähdään myös, mitkä ovat rahamääräisen tuloksen kannalta kaikkein tärkeimpiä painotettavia seikkoja organisaation tai projektin toiminnan kehittämisessä.

Herkkyysanalyysissa muutetaan jotain analyysissä käytettyä lukuarvoa — esimerkiksi vaikutuksen ennustettua kestoaikaa — ja katsotaan, kuinka ”herkästi” laskennan tulos muuttuu toimenpiteen seurauksena. Herkkyysanalyysi on varsin mutkaton toimenpide, kun SROI-laskelmat on tehty tietokoneen taulukkolaskentaohjelmalla. Tällöin yhden numeron muuttaminen taulukossa muuttaa automaattisesti myös kaikki siihen laskennallisesti yhteydessä olevat lukuarvot.

→ *Herkkyysanalyysi onnistuu parhaiten taulukkolaskentaohjelmalla.*

Tarkastellaan kahta esimerkkiä herkkyysanalyysiin liittyvästä laskennasta. Oletetaan ensin, että yksikään henkilö ei työllisty avoimille työmarkkinoille VERSTAS ry:n palkkatukitoimien jälkeen, jolloin ennustetun työllistymisen kestoajan arvio muuttuu 6 kuukaudesta nolnaan. Tällöin vähennetään hyödystä eli rahallistetusta vaikuttavuudesta työllistymisen tuomat lisätulot ja niihin liittyvä, yhteiskunnan saama vero-osuus (ks. laskelma liitteestä 2). SROI-suhteeksi tulee nyt n. 1,56. Oletetaan sitten, että yksi henkilö työllistyy vuoden ajaksi. Tällöin otetaan työllistymisen tuomat lisätulot ja niihin liittyvä vero-osuus huomioon 12 kuukauden ajalta (laskelma liitteessä 2). SROI-suhteeksi saadaan n. 1,97. Voidaan päätellä, että VERSTAS ry:n SROI-suhdeluku reagoi varsin selvästi avoimille työmarkkinoille työllistymiseen.

Kun herkkyysanalyysi on tehty, SROI-analyysin tulos voidaan ilmoittaa myös vaihteluvälinä. Siinä kerrotaan pelkän yksittäisen SROI-suhdeluvun lisäksi tai asemesta, mikä oli herkkyysanalyysin perusteella SROI-suhteen alin arvo ja korkein arvo. VERSTAS-esimerkissä tehdyn, yhteen muuttujaan eli työllistymiseen perustuvan herkkyysanalyysin perusteella väli olisi 1,56;1,97. Herkkyysanalyysissa muutellaan kuitenkin yleensä hyvin monia eri muuttujia. SROI-analyysin lukuarvoinen tulos on herkkyysanalyysin avulla informatiivisempi, koska silloin tiedetään jotain myös siitä, kuinka paljon SROI-suhdeluku voi vaihdella toiminnan ehtojen ja sisältöjen muuttuessa.



## 9 ESIMERKKI: Herkkyyshanalyysi

### 1. WBM, Skotlanti

Herkkyyshanalyysia suoritettiin tuetun asumisen SROI:ssa muun muassa muuttamalla laskelmissa lukumääristä tehtyjä oletuksia 20 prosenttia sekä ylös- että alaspäin, muuttamalla turha panostus (deadweight) ja muun toimijan ansiot (attribution) -oletuksia 10 prosenttia ylös- ja alaspäin sekä muuttamalla oletuksia korvikemuuttujille ("proxy") annetuista arvoista. Yksittäisten oletusten muutoksilla SROI-suhde vaihteli välillä 3,01–5,21. Mikä merkittävintä, raportin tekstissä todetaan, että vaihtelu olisi ollut vielä suurempaa, jos olisi yhdistelty eri oletuksia samanaikaisesti. Herkkyyshanalyysin huolellinen suorittaminen on siis erittäin tärkeää, jotta saadaan realistinen kuva siitä, mille tasolle SROI-suhdeluku oikeastaan asettuu ja kuinka herkästi eri tekijät siihen vaikuttavat. Pelkkä pistemäinen yhden SROI-suhdeluvun laskeminen ei riitä.

### 2. LSLCS, Englanti

LSLCS:n herkkyyshanalyysin tulokseksi saatiin, että SROI-suhdeluku vaihtelee välillä 4,0–6,5. Mielenkiintoista on, että raportissa esitetään täysin vastakkainen käsitys eri herkkyyshanalyysitekijöiden yhtäaikaisen esiintymisen seurauksista kuin West Bridge Mill -raportissa. Leeds-raportissa nimittäin oletetaan, että yhtä aikaa esiintyessään eri tekijät todennäköisesti kumoavat toistensa vaikutusta.

## 2.4 Tulosten hyödyntäminen: julkisuutta, itseymmärrystä ja parempaa toimintaa

### 10 Raportoi ja viesti tuloksista, kehitä toimintaa

Miten SROI-laskentaa ja sen tuloksia voidaan käyttää organisaation tai projektin sekä sen sidosryhmien hyödyksi?

**SROI-ANALYYSI** ja -tulokset pitää raportoida huolellisesti. Järjestön sisäiseen käyttöön on paikallaan yksityiskohtainen raportti, mutta sidosryhmille kannattaa viestiä tiiviimmin. Yksityiskohtaiseen ra-

## 10 ESIMERKKI: Raportointi, kehittäminen ja viestintä

### 1. WBM, Skotlanti

Organisaation johtokuntatasolla käytiin läpi WBM:n SROI-raportti ja todettiin, että se lisää ymmärrystä toiminnasta. Johtokunnassa päätettiin, että raportin esittämien suositusten toteuttamiseksi laaditaan toimintasuunnitelma. Sidosryhmille varattiin mahdollisuus arvioida raporttia. Raportin tiedot päätettiin päivittää tulevaisuudessa, jotta palvelun toimivuutta voidaan seurata.

Raportin lopussa esitetään joukko suosituksia toiminnan kehittämiseksi. Tulosten viestinnästä ei raportissa puhuta mitään, mikä on selkeä puute.

### 2. LSLCS, Englanti

LSLCS:n raportointiin liittyy sellainen harmillinen seikka, että internetistä löytyvästä raportissa viitataan kokonaiseen vaikutuskarttaan, mutta linkkiä siihen ei ole. Tämä on SROI:n tekijöille hyvä muistutus siitä, että julkaisustrategiat pitää miettiä siten, että ne todella toimivat ja palvelevat potentiaalisia lukijoita myös tulevaisuudessa. Sähköiset julkaisu-ympäristöt mahdollistavat laajan julkisuuden, mutta jos niitä ei käytetä tehokkaasti, julkisuus ei toteudu.

Raportin tekstiosuuden loppupuolella Leeds-SROI:ssa esitetään viisi suositusta toiminnan kehittämiseksi. Niiden painoarvoa lisää se, että SROI-analyysi on tehty hyvin huolellisesti.

porttiinikin on tärkeää kirjoittaa ytimekäs tiivistelmä, jossa kerrotaan keskeiset toimet ja havainnot lyhyesti ja ymmärrettävästi.

SROI-analyysillä voidaan vastata hyvin erilaisiin tarpeisiin. Tällaisia ovat julkisuus ja sidosryhmäsuhteiden ylläpito, rahoituksen saaminen sekä toiminnan ymmärtäminen, ohjaaminen ja kehittäminen.

SROI-analyysin ja sen tulosten esittelyllä on paljon ”markkinointiarvoa”. Paitsi että SROI-tulokset kertovat organisaation tai projektin toiminnan asiallisesta sisällöstä, jo pelkästään SROI:n tekeminen viestii, että organisaatio tai projekti on aikaansa seuraava ja aktiivinen. Tämä on hyvä argumentti rahoituksen hakemiseen.

Oman toiminnan luonteen parempi ymmärtäminen mahdollistaa toiminnan ohjaamisen ja sen onnistuneen kehittämisen. Organisaat-

tion tai projektin toiminnan kehittämisen lisäksi voidaan kehittää luotua SROI-mallia. On suositeltavaa, että SROI:n käytöstä tulee vakiintunut ja säännöllinen osa organisaation tai projektin toimintaa, ja siksi myös mallia voidaan jatkuvasti muokata vastaamaan paremmin toiminnan tavoitteita ja todellisuutta.

Julkaisussa esiteltiin SROI-analyysi kymmeneen osatehtävään jaettuna. Esitys on tiivistetty ja sen tarkoitus on esitellä SROI-menetelmän peruseriaatteet. Menetelmässä voi olla paljon sulateltavaa varsinkin aloittelevalle soveltajalle. Merkittävää silti on, että pohjimmiltaan SROI-prosessi ei eroa arviointitutkimuksen tavallisista menettelytavoista: se esittää organisaation vaikutusketjun panoksista vaikuttavuuteen. SROI-menetelmällä saatu informaatio on erittäin perusteellisesti pohdittua, perusteltua ja voidaan esittää kiinnostuneille tahoille uskottavasti. SROI-analyysin tehtyään on oppinut hyvin paljon siitä, miten oma organisaatio tai projekti tuottaa vaikutuksia ja vaikuttavuutta.

Social Value UK:n SROI-periaatteista (ks. s. 18–19) viimeiseen eli varmentamiseen (”anna riippumattoman tahon tarkistaa tulokset”) voidaan suhtautua luovasti. Social Value UK:han harjoittaa tällaista varmentamista kaupallisena, englanninkielisenä palveluna. Varmentaminen ei ole ”virallinen” toimi. Pienellä budjetilla SROI:ta suomeksi tekevä järjestö voi vahvistaa tulostensa uskottavuutta tekemällä huolellisen herkkyysoanalyysin ja pyytämällä mahdollisimman monelta asialta tuntevalta palautetta. Palautetta voidaan kerätä myös seminaarityyppisissä tilaisuuksissa, joissa SROI esitellään sidosryhmien edustajille ja joissa kaikki pääsevät kommentoimaan ja keskustelemaan tuloksista.



# Luku 3

Menetelmän käytön ja kehittämisen haasteet



## Luku 3

# Menetelmän käytön ja kehittämisen haasteet

**S**OCIAL RETURN ON INVESTMENT -menetelmän sisällöstä ja erityisesti käytöstä käydään jatkuvasti aktiivista keskustelua. Mihin se sopii ja miten sen tuloksia pitäisi tuoda esille?

SROI-analyysi ei ole matemaattisen täsmällinen tapa kertoa järjestön vaikuttavuudesta, niin kuin ei mikään muukaan toiminnan arvioinnin menetelmä. Menetelmän käytössä ja tulosten lukemisessa tarvitaan ymmärrystä, järkeä ja luovuutta. Alla on lueteltu joitakin seikkoja, jotka pitää tiedostaa ja ottaa huomioon, kun SROI:ta hyödynnetään.

Ensinnäkin, toimintaprosessin auki kirjoittaminen ja ”muutoksen logiikan” ymmärtäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin tunnuslukujen laskeminen. Tätä seikkaa ei voi korostaa liikaa. Prosessin analyysiin ja raportointiin pitää kiinnittää erityistä huomiota, jotta kaikki huomio ei kohdistu yhteen, monia epävarmuustekijöitä ja harkinnanvaraisia ratkaisuja taakseen kätkevään tunnuslukuun eli SROI-lukuarvoon. Prosessikaavion esittäminen organisaation tai projektin toiminnan dynamiikasta on erittäin suositeltavaa.

Toiseksi, rahamääräistäminen voi monien ilmiöiden ja toimintojen kohdalla olla vaikeaa. Kekseliäätkin ratkaisut voivat tuntua epäuskottavilta ja jättää kehittämisen varaa. VERSTAS ry -esimerkissä myönteisten sosiaalisten ja terveydellisten vaikutusten rahamääräistäminen työväenopiston ”äijäjumpan” osallistumismaksuja apuna käyttäen (ks. taulukko 1 ja liite 2) voi vaikuttaa omituiselta. Muitakin vaihtoehtoja rahallistamiseen löytyisi, tehty valinta on vain yksi mahdollisuus. Yleisesti rahamääräistämisen ongelmissa auttavat

indikaattori- ja proxy-datapankit (engl. indicator databases, proxy databases). Tällaiset pankit ovat kokoelmia koetelluista ja hyviksi koetuista tavoista mitata ja rahamääräistä ilmiötä ja toimintoja.

Kolmanneksi, laskennassa joutuu tekemään monia harkinnanvaraisia päätöksiä siitä, millaisia tunnuslukujen arvoja ja kertoimia käytetään. Niinpä herkkyysoanalyysi on erittäin tärkeä SROI-työvaihe.

Neljänneksi, SROI-mallit ovat tapaussidonnaisia. Tämä johtuu siitä, että SROI-mitatut organisaatiot ja projektit voivat samalla alallakin olla varsin erilaisia. Niinpä esimerkiksi palvelun tilaajan on vaikeaa tai melkein mahdotonta vertailla eri palveluntoimittajien ilmoittamia vaikutuksia ja SROI-lukuja toisiinsa. SROI:n standardoinnin mahdollisuudet on tärkeä ja akuutti keskustelunaihe.

Viidenneksi, muun muassa edellä mainituista seikoista johtuen, tulosten raportoinnissa avoimuus taustaedellytyksistä, tehdyistä valinnoista ja laskentaprosessin suorittamisesta on tärkeää, jotta lukija saa mahdollisimman selkeän ja realistisen käsityksen laskennan mahdollisuuksista, toteutuksesta, tuloksista ja puutteista. Tällöin toteutetaan SROI:n läpinäkyvyyden periaatetta (ks. s. 19).

SROI-menetelmän reunaehtojen tunteminen ja oman aineiston rajoitusten tiedostaminen on tarpeellista, jotta pystyy tekemään kohteesta oikeat päätelmät ja kertomaan niistä todenmukaisesti.

SOSTE:n (Suomen sosiaali ja terveys ry) vuonna 2014 julkaisemassa oppaassa Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen<sup>15</sup> kannustetaan näkemään järjestötoiminnan arviointi osana kehittämisen kehää. Tähän on helppo yhtyä SROI-menetelmän käytön kohdalla. Nykyisin menetelmää käytetään liikaa sillä tavalla, että tehdään vain yksi irrallinen eteen- tai taaksepäin katsova SROI-analyysi. Jos menetelmän käyttö vakiinnutetaan osaksi järjestön toimintakulttuuria ja vuosittaista toimintasykliä, sitä voidaan johdonmukaisesti käyttää toiminnan jatkuvaan seuraamiseen ja parantamiseen.

→ *Arvioiva ajattelu (myös taloudellinen) kannattaa ottaa osaksi organisaation tai projektin toimintakulttuuria.*

<sup>15</sup> Aalto-Kallio, Haake & Saarinen 2014, s. 11.







# Luku 4

Loppusanat

# Luku 4

## Loppusanat

**K**USTANNUSHYÖDYN SROI-LASKEMINEN järjestötoiminnassa – millä järjestötoiminnan alalla tahansa – voi olla erittäin hyödyllistä. Se auttaa organisaatiota ja sen työntekijöitä, vapaaehtoisia ja kohdehenkilöitä toiminnan itseymmärryksessä, suunnittelussa ja kehittämisessä sekä uskottavassa viestinnässä ja rahoituksen hakemisessa.

Taloudellinen analyysi on kuitenkin väline, ei itsetarkoitus. On siis oleellista, että laskenta ei kuormita järjestöä tarpeettoman paljon ja vie liikaa aikaa ja muita resursseja. Voimme tässä toistaa, mitä Suomen sosiaali ja terveys ry sanoo internet-sivuillaan järjestöjen toiminnasta: “Kaikkea toimintaa ja kaikkea toiminnan ohjausta (arviointi, laadunhallinta jne.) ohjaa yhteisön perustehtävä – se sääntöihin kirjattu tarkoitus, jota toteuttamaan yhteisö on perustettu”<sup>16</sup>. Kustannuslaskenta ei ole järjestöjen ”perustehtävä”.

Muutama yleinen neuvo on paikallaan, jotta kustannushyötyjen laskenta etenisi sujuvasti eikä työ paisuisi liiaksi. Alle on kerätty joi-takin ohjeita sekä rohkaisuksi että käytännön onnistumisen tueksi.

- 1 Ota avoin ja positiivinen asenne vaikuttavuuden selvittämiseen.
- 2 Varmista toiminnanjohtoon tuki.

---

<sup>16</sup> SOSTE 2016b.

- 3 Kokoa organisaation sisältä motivoitunut tiimi ja tee tiimille selkeä toimintasuunnitelma ja työnjako aikarajoiheen.
- 4 Käytä organisaatiossa jo olemassa olevaa ja esimerkiksi kirjanpidossa tai muussa toiminnan seurannassa tuotettavaa informaatiota hyväksi.
- 5 Palkkaa tarpeen tullen apuun pätevä ja innostunut asiantuntija.

SROI-menetelmän rooli kansalaisyhteiskunnassa toimivien järjestöjen työn kehittämisessä ja ymmärtämisessä on potentiaalisesti hyvin mielenkiintoinen. SROI:n avulla on mahdollista “kääntää” vaikeasti vertailtavaa, yhteisölliseen toimintaan liittyvää informaatiota (laatua ja määriä) talouden kielelle. Kääntämistyössä sovelletaan kustannus-hyötylaskennallista metodiikkaa, jota tavallisesti ovat hyödyntäneet vain isot ja “viralliset” organisaatiot ja instituutiot. Tämä metodiikka yhdistetään SROI:ssa järjestöjen toiminnan arviointiin liittyvään tietoon ja taitoon. Käännös talouden kielelle on tietenkin vain osittainen eikä se voi olla täysin tarkka. Se on kuitenkin askel kohti monipuolisempaa vuoropuhelua talouden maailman ja toisaalta sosiaalisen ja ympäristöhuoleen liittyvän toiminnan ja ajattelun välillä. SROI on pohjimmiltaan oman toiminnan itseymmärryksen ja toisille ymmärrettäväksi tekemisen sekä luovan ajattelun ja tekemisen väline.

SROI edistää vuoropuhelua “kovien” ja “pehmeiden” yhteiskunnallisten arvojen välillä. Se tukee itseymmärrystä ja tekee toimintaa ymmärrettäväksi ja perustelluksi muille. Sen avulla voi jo tuttuakin asioita järjestellä ja ajatella uudestaan ja luovalla tavalla.

# Avainsanoja ja -käsitteitä

**A** **VAINSANOINA JA -KÄSITTEINÄ** on esitetty vakiintuneita suomenkielisiä termejä aina, kun sellaisia on olemassa. Muussa tapauksessa on pyritty kehittämään mahdollisimman tarkkoja ja kuvaavia käsitteitä suomeksi. Määritelmien yhteydessä on näytetty myös vastaavat englanninkieliset termit.

Arviointitutkimuksen käsitteistön käyttö ei yleisesti ottaen ole selkeää ja yksiselitteistä. Myös käsitteistön kääntäminen englannista suomeen on usein pulmallista. Niinpä tässä tehdyissä käännösratkaisuissa on joukossa kompromisseja ja yksinkertaistuksia.

## **ARVIOINTI**

(Evaluation) Arviointi on systemaattista toimintaa, jonka tarkoituksena on mitata organisaation tai projektin toiminnan ja tulosten hyvyttä tiettyjen kriteerien suhteen.

## **ARVIOIVA SROI**

(Evaluative SROI) SROI, jossa tarkastellaan jo toteutunutta organisaation tai projektin toimintaa.

## **DISKONTTAUS**

(Discounting) Diskonttaus tarkoittaa tulevaisuudessa saatavien tai tehtävien maksusuoritusten – niin hyötyjen kuin investointienkin – nykyarvon laskemista. Taustalla olevan oletuksen mukaan esimerkiksi 10 000 € ”nyt” käteen saatuna on ihmisten mielestä arvokkaampi kuin 10 000 € vaikkapa vuoden päästä saatuna. Arvostuksen eroa voi selittää siten, että ”nyt” käteen saadut 10 000 € voisi sijoittaa heti, jolloin pääomalle kertyisi vuoden ajan tuottoa.

### **ENNAKOIVA SROI**

(Forecast SROI) ”Eteenpäin katsova” SROI, jossa tehdään tulevaisuutta koskeva arvio oletuksella, että organisaation tai projektin toiminta saavuttaa tavoitteensa.

### **HERKKYYSANALYYSI**

(Sensitivity analysis) Herkkyyksianalyysissa SROI-mallin oletuksia (esim. korvikemittareita ja niiden arvoja sekä vaikuttavuutta vähentävien tekijöiden suuruksia) muutetaan kokeeksi, ja lasketaan erilaisista muutoksista seuraavia SROI-suhdelukuja. SROI-herkkyyksianalyysin avulla katsotaan sananmukaisesti, miten herkästi mallin tulokset reagoivat muutoksiin.

### **HYÖTY**

(Benefit) Hyödyllä tarkoitetaan vaikutuksia tai vaikuttavuutta rahaksi muunnettuna eli rahamääräistettynä.

### **HYÖTYJÄ (VAIKUTTAVUUTTA) VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT**

SROI-laskennassa havaituista tuloksista vähennetään se osuus, jonka ei voida katsoa olevan oman organisaation tai projektin vaikutusta. Näin saadaan laskettua hyöty, joka liittyy omien toimien vaikuttavuuteen. Hyötyjä (tai vaikuttavuutta) vähentäviin tekijöihin kuuluvat turha panostus (deadweight), muun toimijan ansiot (attribution), syrjäyttäminen (displacement) ja vaimeneminen (drop-off).<sup>17</sup>

### **INDIKAATTORI**

(Indicator) Indikaattori on määrällinen tai laadullinen asia tai tapahtuma, jonka avulla mitataan muutosta ja tuloksia. Voidaan käyttää myös nimitystä mittari.

### **KAKSINKERTAINEN LASKEMINEN**

(Double counting) Kaksinkertainen laskeminen tarkoittaa tilannetta, jossa sama kustannus tai hyöty otetaan erheellisesti mukaan laskelmaan useamman kerran.

### **KORVIKEMUUTTUJA**

(Proxy) Korvikemuuttujan avulla voidaan käsitellä epäsuorasti ilmiötä tai ominaisuutta, jonka suora tarkastelu on vaikeaa tai mahdotonta. Korvikemuuttuja tarkoittaa erityisesti SROI:n kohdalla

---

<sup>17</sup> Hyötyjä vähentävät tekijät -ilmaisu on otettu julkaisusta Rajahonka 2013, 66.

sellaista muuttujaa, jolla voidaan rahamääräistää jokin vaikeasti rahana ilmaistava ilmiö tai toiminto.

#### **KUSTANNUS-HYÖTYANALYYSI**

(Cost-Benefit Analysis) Kustannus-hyötyanalyysi on menetelmä, jossa mitataan tai arvioidaan rahamääräisinä toiminnan hyödyt ja kustannukset ja verrataan niitä toisiinsa. Taloudellisesti järkevän toiminnan ehtona on, että hyödyt ylittävät kustannukset. Kustannus-hyötyanalyysia käytetään tyypillisesti isoissa projekteissa esimerkiksi hallinnon tasolla kun taas SROI:n tarkoitus on olla soveltajälähtöinen menetelmä, jota voivat käyttää myös käytännön tasolla toimivat.

#### **MUUN TOIMIJAN ANSIOT**

(Attribution) Yksi hyötyjä vähentävistä tekijöistä. Muun toiminnan ansiot -tekijä kertoo, mikä osa vaikutuksista johtuu muiden, tunnettujen ja tiedettyjen organisaatioiden ja ihmisten vaikutuksesta. Se on siis samantyyppinen tekijä kuin turha panostus (eli deadweight), mutta tiettyyn aiheuttajaan kohdennettuna. Esimerkiksi käy tilanne, jossa vapaille markkinoille työllistymistä edistävän VERSTAS ry -organisaation kanssa samanaikaisesti paikkakunnalle perustetaan uusi firma, YRITYS oy, joka palkkaa runsaasti uusia työntekijöitä – myös VERSTAS ry:n palkkatukilaisia.

#### **MUUTOSTEORIA**

(Theory of change) Muutosteoria kertoo organisaation tai projektin toimintaperiaatteen, järjen ja logiikan – sen, millä tavalla toiminta tuottaa haluttuja hyviä muutoksia kohteissaan.

#### **PANOS**

(Input) Panos on toimintaan sijoitettu resurssi.

#### **RAHAMÄÄRÄISTÄMINEN**

(Monetisation) Rahamääräistämisessä ei-rahamääräinen vaikutus tai vaikuttavuus lasketaan tai arvioidaan rahana.

#### **SIDOSRYHMÄ**

(Stakeholder) Sidosryhmä on sellainen henkilö, ryhmä tai organisaatio, jolla on vaikutusta oman projektin tai organisaation toimintaan tai johon oma toiminta vaikuttaa. Vaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi projektin tai organisaation

tion kohdehenkilöt ja asiakkaat, projektin tai organisaation henkilökunta, rahoittajat, sijaintikunta jne.

### **SOSIAALINEN TILINPITO**

(Social Accounting) Sosiaalinen tilinpito on liikekirjanpitoa löyhästi esikuvanaan käyttävä menetelmä, jolla voidaan tuoda esille organisaatioiden ja projektien taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä vaikuttavuutta. Sosiaaliseen tilinpitoon ei kuulu rahamääräistämisen kuten SROI-menetelmään.

### **SROI-MENETELMÄ**

(SROI, Social Return on Investment) SROI-menetelmää voidaan suomeksi nimittää esimerkiksi sijoitetun pääoman yhteiskunnallisen tuoton laskennaksi. SROI on organisaatioiden ja projektien vaikuttavuuden arviointiin tarkoitettu, erityisesti kustannus-hyötyanalyysiin, sosiaaliseen tilinpitoon ja arviointitutkimukseen perustuva analyysimetodi tai -kehikko. Menetelmän avulla pyritään mittaamaan ja esittämään monipuolisesti organisaatioiden ja projektien toiminnan tuloksena syntyvää hyötyä eli rahamääräisenä ilmaistua vaikuttavuutta. Niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ympäristöllinenkin hyöty voidaan tuoda esiin. Menetelmässä luodaan vaikutuskartta, joka sisältää organisaation tai projektin muutosteorian keskeiset elementit, sekä lasketaan SROI-suhdeluku, joka on hyötyjen ja niiden aikaansaamisen kustannusten suhde. SROI-menetelmää voidaan käyttää kahdella tavalla: arvioivana eli taaksepäin katsovana (evaluative SROI) ja ennakoivana (forecast SROI).

### **SROI-SUHDELUKU**

(SROI-ratio) SROI-suhdeluku tarkoittaa yhteenlaskettujen hyötyjen eli rahamääräistetyn vaikuttavuuden suhdetta yhteenlaskettuihin kustannuksiin eli investointeihin.

### **SYRJÄYTTÄMINEN**

(Displacement) Yksi hyötyjä vähentävistä tekijöistä. Syrjäyttäminen tarkoittaa organisaation tai projektin aikaansaaman vaikutuksen johdosta muualla (esim. muissa organisaatioissa tai projekteissa) toteutumatta jääneen vaikutuksen määrää. Esimerkki: VERSTAS ry harjoittaa kierrätystoimensa yhteydessä kirpputoritoimintaa. VERSTAS ry:n kirpputoritoiminta on niin tehokasta ja laajaa, että muut paikkakunnan kirpputorit joutuvat lopettamaan toimintansa.

## **TULOS**

(Outcome) Tulos on asiointi tai muutos, joka toiminnalla saavutetaan. Tulos voi olla positiivinen tai negatiivinen, odotettu tai odottamaton.

## **TUOTOS**

(Output) Tuotos on toiminnan konkreettinen seuraus — tavara, asia tai teko.

## **TURHA PANOSTUS**

(Deadweight) Yksi hyötyjä vähentävistä tekijöistä. Turha panostus viittaa siihen osaan organisaation tai projektin tavoittelemista tuloksista, jotka olisivat toteutuneet joka tapauksessa, vaikka organisaatiota tai projektia ei olisi perustettu. Siinä on siis kyse ”muiden tekijöiden” kuin projektin toiminnan vaikutuksista. Esimerkkinä voi toimia tapaus, jossa koko maan yleinen työllisyystilanne paranee samaan aikaan kun työllistymistä vapaille markkinoille edistämään pyrkivä projekti tai organisaatio toimii.

## **VAIKUTTAVUUS**

(Impact) Toiminnan vaikuttavuus viittaa toiminnan vaikutuksiin suhteessa sen tavoitteisiin sekä toiminnan laajempiin ja yleisempiin seurauksiin. Vaikuttavuudessa on kyse toimijan — esimerkiksi organisaation tai projektin — omasta osuudesta tulosten aikaansaamisessa, joten vaikuttavuutta laskettaessa otetaan ns. hyötyjä (vaikuttavuutta) vähentävät tekijät huomioon. Suomenkielessä lähikäsite vaikuttavuudelle on vaikutus. Vaikutukset voidaan ajatella erillisiksi, yksittäisiksi ja ehkä myös ajallisesti rajatummiksi muutoksiksi projektin alku- ja päätöstilanteen välillä. Vaikutukset voivat olla niin odotettuja kuin odottamattomiakin ja ne voivat olla myös negatiivisia.

## **VAIKUTUSKARTTA**

(Impact map) Vaikutuskartta tiivistää SROI-menetelmässä muutosteorian. Vaikutuskartta on SROI:ssa käytännössä taulukko, jossa riveille on merkitty sidosryhmät ja sarakkeisiin on kirjattu panokset (inputs), tuotokset (outputs) ja tulokset (outcomes) sekä muut tarpeelliset tiedot kunkin sidosryhmän kohdalla.

## **VAIMENEMINEN**

(Drop-off) Yksi hyötyjä vähentävistä tekijöistä. Organisaation tai projektin vaikutus vaimenee ajan kuluessa. Esimerkkinä voidaan



ajatella tilannetta, jossa palkkatukityön sosiaalisia suhteita kohen-  
tava vaikutus jatkuu vielä vuosia tukiperiodin päättymisen jälkeen-  
kin, mutta joka vuosi edellisestä vuodesta 50 %:sti vaimentuneena.  
Työllistetyt ovat saaneet toimenpiteen aikana uusia tuttuja ja nä-  
kevät heitä myös toimenpiteen päättymisen jälkeenkin, mutta yhä  
harvemmin.

# Kirjallisuus

**Aalto-Kallio, Mervi & Haake, Niina & Saarinen, Erja** (toim.) (2014) Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. Helsinki: SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry. URL: [http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arviointiopas\\_nettiin\\_2015.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arviointiopas_nettiin_2015.pdf) (luettu 29.3.2016).

**Aalto-Kallio, Mervi & Saikkonen, Paula & Koskinen-Ollonqvist, Pirjo** (2009) Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus. URL: [http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arvioinnin\\_kartalla.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arvioinnin_kartalla.pdf) (luettu 20.5.2016).

**Arvidson, Malin & Lyon, Fergus & McKay, Stephen & Moro, Domenico** (2013) Valuing the social? The nature and controversies of measuring Social Return On Investment (SROI). Voluntary Sector Review, Vol. 4 No. 1, pp. 3-18.

Department of Finance and Administration (2006) Handbook of Cost-Benefit Analysis. Financial Management Reference Material No. 6. Commonwealth of Australia. URL: [https://www.finance.gov.au/sites/default/files/Handbook\\_of\\_CB\\_analysis.pdf](https://www.finance.gov.au/sites/default/files/Handbook_of_CB_analysis.pdf) (luettu 5.6.2016).

**Hehenberger, Lisa & Harling, Anna-Marie & Scholten, Peter** (2015) A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association. URL: <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide> (luettu 14.12.2016).

**Hietala, Kari** (1997) Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet. Euroopan Sosiaalirahaston Suomen tavoite 4 -ohjelma. Helsinki: Edita.

**Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo** (2004) Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kela (2016) Työmarkkinatuki. URL: <http://www.kela.fi/tyomarkkinatuki> (luettu 29.5.2016).

**Klemelä, Juha** (2014) SROI eli sijoitetun pääoman sosiaalisen tuoton laskenta – missä mennään? Janus, vol. 22 no. 4. S. 372–380. URL: <http://ojs.tsv.fi/index.php/janus/article/view/372%E2%80%93380> (luettu 29.3.2016).

- Konttinen, Esa** (ei julkaisuajankohtaa) Kolmas sektori. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. URL: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori> (luettu 13.4.2016).
- Krlev, Gorgi & Münscher, Robert & Mülberr, Katharina** (2013) Social Return On Investment (SROI): state-of-the-art and perspectives. A meta-analysis of practise in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012. Centre for Social Investment, Heidelberg University, Heidelberg, Germany, URL: [https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI\\_SROI\\_Meta\\_Analysis\\_2013.pdf](https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf) (luettu 29.4.2014).
- Maier, Florentine & Schober, Christian & Simsa, Ruth & Millner, Reinhard** (2015) SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas*, Vol. 26, No. 5, pp. 1805–1830.
- Merenmies, Jaana & Kostilainen, Harri**; toim. (2007) Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen - esimerkkejä sosiaalisia päämääriä tavoittelevista organisaatioista. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Millar, Ross & Hall, Kelly** (2013) Social Return on Investment (SROI) and performance measurement. The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care”. *Public Management Review*, Vol. 15 No. 6, pp. 923-941.
- Nicholls, Jeremy & Lawlor, Eilis & Neitzert, Eva & Goodspeed, Tim** (2012) A Guide To Social Return On Investment, 2nd ed., The SROI Network, URL: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide> (luettu 29.3.2016).
- Nicholls, Jeremy & Mackenzie, Susan & Somers, Ailbeth** (2007) Measuring Real Value. A DIY Guide to Social Return on Investment. URL: <http://xarxanet.org/sites/default/files/nef-diyguide-for-sroi.pdf> (luettu 14.12.2016).
- Pehkonen-Elmi, Tuula & Kettunen, Aija & Surakka, Anne & Piirainen, Keijo** (2015) Vaikeasti työllistyvälle suunnattujen aktivointitoimenpiteiden taloudellinen analyysi — esimerkkeinä korkein korotettu palkkatuki ja kuntouttava työtoiminta. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 42. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. URL: <http://www.diak.fi/tyoelama/Julkaisut/Sivut/A-tutkimuksia.aspx> (luettu 4.6.2016).
- Pöyhönen, Eveliina & Hänninen, Esko & Merenmies, Jaana & Lilja, Inka & Kostilainen, Harri & Mankki, Jussi** (ei julkaisuvuotta) Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset. Uuden talouden edelläkävijöitä? Työ- ja elinkeinoministeriö, Yhteinen Yritys -hanke. URL: [http://www.valkky.fi/tiedostot/YY-raportti\\_110210.pdf](http://www.valkky.fi/tiedostot/YY-raportti_110210.pdf) (luettu 14.12.2016).
- Rajahonka, Mervi** (2013) Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus — caseja ja keinoja. Selvitys. Kolmas lähde. URL: <https://www.innokyla.fi/documents/859508/99cd497a-e7bc-4c11-bbac-c6920of1caa7> (luettu 12.5.2016).

REDF (2016) Putting our money where our beliefs are. Mission & Vision. URL: <http://redf.org/who-we-are/> (luettu 8.6.2016).

**Rouvinen-Wilenius, Päivi & Koskinen-Ollonqvist, Pirjo;** toim. (2010) Vastine rahalle – kannanottoja terveyden edistämisen kustannusvaikuttavuuteen. Terveysten edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2010. Helsinki: Terveysten edistämisen keskus. URL: <http://www.soste.fi/ajankohtaista/julkaisut/hyvinvoinnin-edistaminen.html> (luettu 9.6.2016).

**Sinervuo, Veli-Pekka & Vuorinen, Miikka & Klemelä, Juha** (2015) Volume - Voimaa Luovista Menetelmistä, Strength from Creative Methods. Calculating the Social Impact of the Volume Project in 2014. Helsinki: Sosped foundation. URL: [http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI\\_Volume\\_M3.pdf](http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI_Volume_M3.pdf) (luettu 29.3.2016).

Social Audit Network (2013) The Relationship Between Social Return on Investment (SROI) and Social Accounting and Audit (SAA). URL: <http://www.socialaudit-network.org.uk/learn-more/sroi-and-social-accounting/> (luettu 9.6.2016).

Social Value International (ei julkaisuvuotta) The Seven Principles of Social Value. URL: [http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2015/05/Principles-of-Social-Value\\_Pages.compressed.pdf](http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2015/05/Principles-of-Social-Value_Pages.compressed.pdf) (luettu 5.4.2016).

Social Value UK (ei julkaisuvuotta) Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement. URL: [http://socialvalueuk.org/publications/publications/cat\\_view/198-the-guide-to-sroi-supplements](http://socialvalueuk.org/publications/publications/cat_view/198-the-guide-to-sroi-supplements) (luettu 29.5.2016).

SOSTE (2016a) URL: Arvioinnin suunnittelu. URL: <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointi-jarjestoissa/arvioinnin-suunnittelu.html> (luettu 20.5.2016).

SOSTE (2016b) Toiminnan suunnittelu. URL: <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointi-jarjestoissa/toiminnan-suunnittelu.html> (luettu 18.4.2016).

TE-palvelut (2016) Palkkatuki. URL: [http://www.te-services.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda\\_tyontekija/tukea\\_rekrytointiin/palkkatuki/index.html#Palkkatuenkesto](http://www.te-services.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html#Palkkatuenkesto) (luettu 29.5.2016).

# Internet-linkkejä

## SROI-opas

**Nicholls, Jeremy & Lawlor, Eilis & Neitzert, Eva & Goodspeed, Tim** (2012) A Guide To Social Return On Investment, 2nd ed., The SROI Network, URL: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide> (luettu 29.3.2016).

## SROI-raporttiesimerkkejä

Action Group (2011) Social Return on Investment (SROI) Analysis. An Evaluation of Social Added Value for Real Jobs, the Action Group, Edinburgh. URL: [http://www.actiongroup.org.uk/images/documents/SROI%20Real%20Jobs%20Evaluation\\_accredited.pdf](http://www.actiongroup.org.uk/images/documents/SROI%20Real%20Jobs%20Evaluation_accredited.pdf) (luettu 5.6.2016).

**Bagley, Andy** (2012): Leeds Survivor Led Crisis Service: Full SROI Evaluation Report. Real-Improvement. URL: [http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/LSLCS%20full%20report%20final%20assured%20version\\_May12.pdf](http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/LSLCS%20full%20report%20final%20assured%20version_May12.pdf) (luettu 6.6.2016)

**Bonellie, Jacqueline & Maxwell, Sheila** (2012): An Evaluation of Social Added Value for West Bridge Mill Accommodation with Support. Link Group. URL: <http://linkliving.org.uk/test-uploads/LinkLiving-west-bridge-mill-Social-return-on-investment-report.pdf> (luettu 30.8.2016).

**Bradly, Joëlle** (2011) Social Return on Investment. Evaluation of the Leicestershire and Rutland Community Safer Sex Project. Leicestershire: Leicestershire County Council & Leicestershire Teenage Pregnancy Partnership. URL: <http://www.lsr-online.org/reports/777023> (luettu 6.6.2016).

**Carrick, Karen** (2013) Glasgow Health Walks Social Return on Investment Analysis. Alloa: Paths for All. URL: <http://www.pathsforall.org.uk/SROI> (luettu 6.6.2016).

**Goodspeed, Tim** (2009) Forecast of Social Return on Investment of Workwise Activities (April 2009 to March 2010). URL: <https://www.tbnetwork.org/download/other/Social%20ROI/SROI%20Example%20Report%20-%20Workwise.pdf> (luettu 5.6.2016).

**Sinervuo, Veli-Pekka & Vuorinen, Miikka & Klemelä, Juha** (2015) Volume - Voimaa Luovista Menetelmistä, Strength from Creative Methods. Calculating the Social Impact of the Volume Project in 2014. Helsinki: Sosped foundation. URL: [http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI\\_Volume\\_M3.pdf](http://www.sosped.fi/wp-content/aineistot/SROI_Volume_M3.pdf) (luettu 29.3.2016).

## SROI-organisaatioita

Social Value International. URL: <http://socialvalueint.org/> (luettu 29.3.2016).

Social Value UK. URL: <http://socialvalueuk.org/> (luettu 29.3.2016).

## Indikaattori- ja korvikemuuttujapankkeja

Findikaattori. URL: <http://www.findikaattori.fi/fi> (luettu 7.9.2016).

Global Value Exchange. URL: <http://www.socialvalueuk.org/resources/global-value-exchange/> (luettu 3.10.2016).

Hyvinvointikompassi. URL: <http://www.hyvinvointikompassi.fi/fi/web/hyvinvointikompassi/> (luettu 3.10.2016).

Kestävän kehityksen indikaattorit. URL: [http://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kesta-va\\_kehitys/Kestavan\\_kehityksen\\_indikaattorit](http://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kesta-va_kehitys/Kestavan_kehityksen_indikaattorit) (luettu 3.10.2016).

Sotkanet. URL: <https://www.sotkanet.fi/sotkanet/fi/index> (luettu 3.10.2016).

TEAViisari. URL: <https://www.teaviisari.fi/teaviisari/fi/index> (luettu 3.10.2016).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: työkalut. URL: <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/tyokalut> (luettu 3.10.2016).

Terveytemme.fi. URL: <http://www.terveytemme.fi/> (luettu 3.10.2016).

Toimia. URL: <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/> (luettu 3.10.2016).

# Liite 1

## VERSTAS ry:n SROI-mallin oletuksia

**VERSTAS RY:N** SROI-mallissa on tehty joukko yksinkertaistavia oletuksia:

- Ainoa tarkasteltu toimenpide on palkkatukityöllistäminen VERSTAS ry:ssä korkeimmalla korotetulla palkkatuella.
- Palkkatukityöhön tulevat työntekijät ovat olleet työttömänä vähintään kaksi vuotta. Esimerkissä heidän työttömyysaikaiset tulonsa juuri ennen palkkatukityötä koostuvat vain työmarkkinatuesta eli muita mahdollisia tukia ei oteta huomioon.
- Työmarkkinatukien kunta- ja valtionosuuksia ei käsitellä erillisinä, koska kunta- ja valtio on yhdistetty ”julkiseksi sektoriksi”.
- Brutto- ja nettopalkkoihin, veroihin ja palkkansivukuluihin liittyvä laskenta on hyvin yksinkertaistettua. Esimerkiksi työnantajan palkkansivukulut on jätetty pois tarkastelusta, koska mallissa tarkasteltavien sidosryhmien joukkoon ei ole otettu sosiaalivakuutusyhtiöitä.
- VERSTAS ry:n palkkatukityöstä johtuvaa tuotannonlisäystä ei tarkastella. Voimme esimerkiksi olettaa, että tuotannonlisäyksen tuotot menevät kokonaisuudessaan kuluihin, joilla maksetaan organisaation toiminnanjohtajan ja/tai ohjaajan palkka, ja näin tuotot ja kulut kuittaavat toisensa päittäin.

- Kunnan kohdalla on jätetty pois mahdolliset säästöt sosiaali- ja terveystalouksissa.
- SROI:n vakiintuneen käytännön mukaan *kaikki* VERSTAS ry:n investointivuodesta  $t=0$  alkaneet vaikutukset sijoitettaisiin alkamaan vuodesta  $t=1$  eteenpäin ja diskontattaisiin. Lisätietoja saa Social Value UK:n SROI-oppaan sivuilta 44 ja 67–68 (Nicholls, Lawlor, Neitzert & Goodspeed 2012). SOSTE:n SROI-oppaassa tilannetta on kuitenkin yksinkertaistettu laskelmien ja esityksen helpottamiseksi. Investointivuoden  $t=0$  vaikutukset on sijoitettu alkamaan samasta vuodesta  $t=0$ , eikä niitä siten tarvitse diskontata. Investointivuoden jälkeen sijoittuvat vaikutukset on oppaassa diskontattu alkaen vuodesta  $t=1$ .

Tiivistämisen lisäksi mallin roima yksinkertaistaminen tekee mahdolliseksi keskittyä enemmän itse SROI-laskentaan yhteiskunnan tukijärjestelmän ja palkanlaskennan erityispiirteiden asemesta.



## Liite 2

# VERSTAS ry:n SROI-mallin laskutoimituksia

Laskutoimitukset liittyen taulukkoon ”Taulukko 1: VERSTAS ry:n vaikutuskartta: prosessin mallintaminen”:

### PANOKSET

→ **TYÖLLISTETTYJEN TUEN NETTOLISÄYS.** Oletetaan, että VERSTAS ry maksaa työllistetyille korkeimmalla korotetulla palkkatuella kustannettua bruttopalkkaa, jonka suuruus on noin 1050 €/kk (sis. lomarahaa, ei työnantajan sivukuluja)<sup>18</sup>. Samanaikaisesti julkinen sektori säästyy maksamasta työntekijöille työmarkkinatukea (869 €/kk<sup>19</sup>). Oletetaan myös, että VERSTAS ry:ssä on 10 palkkatuettua työntekijää tarkasteluvuoden (12 kk) aikana. Yhteiskunnan tuki työttömyydestä palkkatukeen siirtyville kasvaa vuodessa seuraavan laskutoimituksen osoittaman määrän:  $12 \times 10 \times (1050\text{€} - 869\text{€}) = 21720 \text{€}/\text{v}$ . Tämä summa on SROI-analysissa huomioon otettava investoinnin kokonaismäärä.

---

<sup>18</sup> Tieto palkkasumman suuruudesta saatiin VERSTAS ry:n esikuvaorganisaation palkanlaskennasta syksyllä 2016.

<sup>19</sup> Lähteenä on Kelan www-sivu ”Työmarkkinatuen määrä”. URL: [http://www.kela.fi/tyomarkkinatuki\\_maara](http://www.kela.fi/tyomarkkinatuki_maara) (luettu 27.5.2016). Sisältää lapsikorotuksen kahdesta lapsesta.

## TULOKSET

### Työllistetyt työntekijät

- **TALOUDELLISEN TOIMEENTULON PARANEMINEN.** Palkkatuelle työllistettyjen työttömien (10 henkilöä) taloudellisen toimeentulon parane-  
misena otetaan huomioon nettotulojen muutos tarkasteluvuoden  
(12 kk) aikana. Tämä lasketaan nettopalkan, n. 962 € (brutto-  
palkka n. 1050 €/kk<sup>20</sup> ./ verot, 8,35 %<sup>21</sup>) ja pitkäaikaistyöttömän  
saaman nettotyömarkkinatuen eli n. 695 €:n (bruttotyömarkki-  
natuki 869 €/kk<sup>22</sup> ./ verot, 20 %<sup>23</sup>) erotuksena. Laskutoimitus on  
seuraava:  $12 \times 10 \times \{[(1-0,0835) \times 1050\text{€}] - [(1-0,20) \times 869\text{€}]\}$   
= 32055 €/v.
- **TYÖKYVYN JA -VALMIUDEN VAHVISTUMINEN JA SÄILYMINEN.** Selvitetään,  
mikä rahamääräinen vaikutus palkkatuella työllistymisellä on  
työkyvyyn ja työvalmiuteen. Oletetaan, että vaikutus koskee kaik-  
kia palkkatuettuja (10 henkilöä) ja että vaikutus kestää 15 kk,  
eli palkkatukivuoden (12 kk) ja kolme kuukautta. Laskenta suo-  
ritetaan käyttäen korvikemuuttujana (proxy) työeläkelaitosten  
järjestämän työeläkekuntoutuksen keskimääräisiä palvelukus-  
tannuksia/osallistujia/vuosi, 947 €.<sup>24</sup> Laskutoimitus:  $10 \times 15/12$   
 $\times 947\text{€} \approx 11\,838\text{€}$ .

<sup>20</sup> Ks. alaviite 18.

<sup>21</sup> Veroprosentti on laskettu Verohallinnon vuodelle 2016 tarkoitetun veroprosenttilaskurin avulla oletuksella, että verotuskunta on Turku, verotettava kuuluu ev. lut. seurakuntaan, verotettavalla on puoliso ja kaksi lasta ja verotettava on syntynyt vuonna 1970. Laskennassa bruttovuosituloksi oletettiin 1050 €/kk 12 kk ajan (yhteensä 12600 €). Lisäksi veroprosenttiin lisättiin veroprosenttilaskurin ohjeiden mukaan 6,85% prosenttiyksikköä eläke- ja työttömyysvakuutusmaksua eli palkkansivukulut. Tulokseksi saatiin prosenttiluku 8,35 %. Verohallinnon veroprosenttilaskuri on [www-osoitteessa](http://www-osoitteessa) URL: <http://prosentti.vero.fi/VPL2016/Sivut/Aloitus.aspx> (luettu 20.11.2016).

<sup>22</sup> Ks. alaviite 19.

<sup>23</sup> Tieto on saatu Kelan [www-sivulta](http://www.kela.fi) "Työmarkkinatuen verotus". URL: [http://www.kela.fi/tyomarkkinatuki\\_verotus](http://www.kela.fi/tyomarkkinatuki_verotus) (luettu 29.10.2016).

<sup>24</sup> Lähde työeläkekuntoutuksen palvelukustannuksille: Valtiontalouden tarkastusvirasto (2013): Tu-  
loksellisuustarkastuskertomus 2/2013. Laatineet Ville Vehkasalo ja Matti Ojala. URL: [https://www.vtv.fi/files/3447/2\\_2013\\_Kuntoutus\\_tyouorien\\_pidentajana\\_NETTI.pdf](https://www.vtv.fi/files/3447/2_2013_Kuntoutus_tyouorien_pidentajana_NETTI.pdf) (luettu 29.10.2016). Vuoden 2010 tieto. Kertomuksessa sanotaan: "[T]yökykyä ylläpitävä[n] kuntoutuks[e]n [...] tavoitteena on edistää toimintakyvyn palautumista henkilöä kohdanneen sairauden tai vamman jäljiltä. [...] Ammatillinen kuntoutus [lihavointi poistettu] [...] määritellään kuntoutukseksi, jota työeläke-  
laitoksilla ja Kansaneläkelaitoksella on velvollisuus järjestää, jos sairaus tai vamma aiheuttaa työkyvyttömyyden uhan lähivuosina. [...] Työeläkeyhtiöiden rahoittama ammatillinen koulutus järjestetään tavallisesti omalla työpaikalla. [S. 14.] Eri hintaisten kuntoutustyyppien väliltä on vaikea tehdä valintaa sisällöllisin perustein, joten varovaisuuden vuoksi vaihtoehtoista on valittu hinnaltaan halvin [s. 47 lähteessä].

→ **MYÖNTEISET SOSIAALISET JA TERVEYDELLISET VAIKUTUKSET.** Oletetaan, että palkkatukityöhön työllistymisen on myönteisiä sosiaalisia ja terveydellisiä vaikutuksia seitsemän (7) kymmenestä (10) palkkatuetun kohdalla. Oletetaan myös, että vaikutus kestää 15 kk, eli palkkatukivuoden (12 kk) ja 3 kuukautta sen jälkeen. Rahallistetaan käyttäen korvikemuuttujana työväenopiston ns. "äijäjumppaa"<sup>25</sup> – sillä voidaan ajatella olevan sekä sosiaalisia että terveydellisiä vaikutuksia. Normaalisti 45 minuutin jump-pakertoja on kerran viikossa, yhteensä 26 kertaa vuoden aikana. Koko kurssi maksaa 36€/osallistuja, eli yhden kerran hinta on 36/26 € ≈ 1,4 €. Laskennan tarpeita varten oletetaan, että jokaisena vuoden työpäivänä (pyöristetään 250 työpäivään) on yksi jumppakerta. Ajatuksena on, että tällä saavutettaisiin samat sosiaaliset ja terveydelliset vaikutukset kuin palkkatukityöhön osallistumisella. Saadaan laskutoimitus:  $7 \times 15/12 \times 250 \times 36/26 \text{ €} \approx 3029 \text{ €}$ .

→ **TYÖLLISTYMINEN PALKKATUKITYÖN JÄLKEEN.** Palkkatukityöhön osallistumisen työllistymistä edistävien vaikutusten laskemiseksi oletetaan, että yksi henkilö kymmenestä palkkatukityössä olleesta työllistyy palkkatukityövuoden jälkeen 6 kuukaudeksi avoimille työmarkkinoille. Oletetaan myös, että hän saa kaupan alan työehtosopimuksen mukaista alinta palkkaa, joka on 1626 €/kk<sup>26</sup> ja että hänen veroprosenttinsa (työntekijän sivukuluihin) on 16,85 %<sup>27</sup>. Nettopalkasta vähennetään vaihtoehtoisen tilanteen tulot eli pitkäaikaistyöttömän saama nettotyömarkkinatuki, n. 695 € (=bruttotyömarkkinatuki 869 €./verot, 20%).<sup>28</sup> Laskutoimitus:  $6 \times \{[(1-0,1685) \times 1626] - [(1-0,20) \times 869\text{€}]\} \text{ €} \approx 3941 \text{ €}$ .

25 Lähteenä on Turun suomenkielisen työväenopiston liikuntakurssien www-sivu.

URL: <https://opistopalvelut.fi/turku/courses.php?l=fi#pos-1-200-8301011> (luettu 29.10.2016).

26 Lähde palkkatiedolle on kaupan alan työehtosopimukseen (1.5.2014–31.1.2017) liittyvä alin palkka "Kaupan alan palkkataulukosta 1.3.2016–31.1.2017" (muu Suomi, palkkaryhmä A, 1. vuoden palkka) eli 1626 €/kk. URL: <https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html> (luettu 20.11.2016).

27 Laskettu Verohallinnon veroprosenttilaskurin avulla oletuksella, että verotuskunta on Turku, verotettava kuuluu ev. lut. seurakuntaan, verotettavalla on puoliso ja kaksi lasta ja verotettava on syntynyt vuonna 1970. Laskennassa tuloksi oletettiin alaviiteen 24 mukainen kaupan alan palkka 1626 €/kk 12 kk ajan. Lisäksi veroprosenttiin lisättiin veroprosenttilaskurin ohjeiden mukaan 6,85% prosenttiyksikköä eläke- ja työttömyysvakuutusmaksua eli palkansivukulut. Tulokseksi saatiin prosenttiluku 16,85 %. Veroprosenttilaskurin osoite on kerrottu alaviiteessä 21.

28 Ks. alav. 19 ja 23.

## Julkinen sektori (kunta ja valtio)

- **PALKKATUKITYÖN AIKAANSAAMA VEROTULOJEN MUUTOS.** Lasketaan julkisen sektorin verotulojen muutos, kun toimenpiteen kohteena olevat (10 henkilöä) siirtyvät työmarkkinatueltä (869 €/kk; vero 20%) palkkatuelle (1050 €; vero 8,35 %).<sup>29</sup> Vaikutus kestää palkkatukivuoden ajan eli 12 kk. Laskutoimitus:  $10 \times 12 \times [(0,0835 \times 1050 \text{ €}) - (0,20 \times 869\text{€})] \approx -10335 \text{ €/v}$ . Tämän verran julkisen sektorin verotulot vähenevät vuodessa.
- **PALKKATUKIJAKSON JÄLKEISTEN VEROTULOJEN MUUTOS.** Julkisen sektorin verotulojen muutos yhden henkilön työllistyessä palkkatukitoimenpiteen jälkeen avoimille työmarkkinoille. Vaikutus kestää 6 kuukauden ajan. Palkka on 1626 €/kk ja veroprosenttiolettamus on 16,85 %.<sup>30</sup> Tästä vähennetään vaihtoehtoisessa eli työttömyystilanteessa maksettava vero. Laskutoimitus:  $6 \times [(0,1685 \times 1626 \text{ €}) - (0,20 \times 869\text{€})] \approx 601 \text{ €}$ . Tämän verran enemmän julkinen sektori saa verotuloja suhteessa siihen tilanteeseen, että ko. henkilö olisi työttömänä.

## Ympäristö

- **YMPÄRISTÖKUORMITUKSEN VÄHENEMINEN.** Ympäristökuormitus vähenee, koska kaatopaikalle menevän tavaran määrä vähenee. Oletetaan, että palkkatukiajanjakson (1 v) aikana saadaan kierätettyä 10 000 kg (10 tn) tavaraa, joka ei näin joudu jätteeksi. Huonekalutyypin jätteen vienti kaatopaikalle maksaa 202 €/tonni.<sup>31</sup> Laskutoimitus:  $10 \times 202 \text{ €} = 2020 \text{ €}$ .

<sup>29</sup> Ks. alav. 18, 19, 21 ja 23.

<sup>30</sup> Ks. alav. 26 ja 27.

<sup>31</sup> Tieto on Lounais-Suomen Jätehuollon www-sivulta "Vastaanottomaksut suurille jäte-erille": karkeajäte. Käsittelemäksy €/tonni (alv 0%) = 202 €. URL: <http://www.lsjh.fi/fi/hinnat/vastaanottomaksut-suurille-jate-erille/> (luettu 22.5.2016).

## Laskutoimitukset liittyen taulukkoon "Taulukko 3: VERSTAS ry:n vaikutuskartta: vaikuttavuuden laskeminen"

- **TYÖKYVYN JA -VALMIUDEN VAHVISTUMINEN JA SÄILYMINEN.** Työkyky ja -valmius vahvistuvat palkkatukitoimenpiteen aikana ja suotuisan vaikutuksen ajatellaan kestävän ainakin 3 kk vielä toimenpiteen (12 kk) päättymisen jälkeenkin. Vaikutusta vähentää kaksi tekijää: turha panostus -tekijä (deadweight) ja vaimeneminen (drop-off). Ajatellaan, että 30 % työkyvyn ja -valmiuden suotuisista muutoksista toteutuisi muutenkin, koska palkkatukityöllistetyt ovat oletettavasti aktiivisia ihmisiä. Toimenpiteen päättymisen jälkeisenä kolmena kuukautena vaikutus on lisäksi "vaimempi", eli vain 50% aiemmasta. Laskutoimitus, jossa molemmat tekijät, turha panostus ja vaimeneminen, on otettu vaikutuksessa huomioon:  $(1-0,3) \times \{(12/15 \times 11838\text{€}) + [(1-0,5) \times 3/15 \times 11838\text{€}]\} \approx 7458 \text{€}$ .
- **MYÖNTEISET SOSIAALISET JA TERVEYDELLISET VAIKUTUKSET.** Sosiaaliset ja terveydelliset hyvät vaikutukset jatkuvat kolme kuukautta toimenpiteen (12 kk) päättymisen jälkeen, mutta 50%:sti vaimentuneina (drop-off). Vaikutus, jossa vaimeneminen on otettu huomioon, on  $(12/15 \times 3029\text{€}) + (3/15 \times 0,5 \times 3029\text{€}) \approx 2726 \text{€}$ .

### Diskontaamisesimerkkiin liittyvät laskutoimitukset:

**KUN DISKONTATAAN** sekä palkkatukityön jälkeisen avoimille markkinoille työllistymisen tilanteen että sille vaihtoehdoisen työmarkkinatukitilanteen nettomääräiset tulot, saadaan uusi laskelma tilanteelle "työllistyminen palkkatukityön jälkeen". Myös julkisen hallinnon verotulojen palkkatukijakson jälkeinen muutos diskontataan, koska se riippuu palkkatukityön jälkeisestä työllistymisestä.

- **TYÖLLISTYMINEN PALKKATUKITYÖN JÄLKEEN** (diskontattu arvo). Liitteen 2 kohdassa "Työllistyminen palkkatukityön jälkeen" on laskettu yhden, palkkatukijakson jälkeen työllistyneen henkilön nettotulonlisäys verrattuna vaihtoehdoiseen eli työmarkkinatukitilanteeseen. Tulonlisäys on 3941 €. Koska tämä lisäys on odotettavissa vasta julkisen hallinnon palkkatuki-investointivuotta seuraavana vuotena, se diskontataan korolla 3 %. Tämä tapahtuu jakamalla tulonlisäys luvulla 1,03. Laskutoimitus:  $3941 \text{€} / 1,03 \approx 3826 \text{€}$ .

→ **PALKKATUKIJAKSON JÄLKEISTEN VEROTULOJEN MUUTOS** (diskontattu arvo). Liitteen 2 kohdassa ”Palkkatukijakson jälkeisten verotulojen muutos” on laskettu julkisen sektorin nettoverotulojen muutos yhden henkilön työllistyessä palkkatukitoimenpiteen jälkeen avoimille markkinoille. Muutos on suuruudeltaan 601 euroa. Koska tämä tulos on odotettavissa vasta julkisen hallinnon palkkatuki-investointivuotta seuraavana vuotena, se diskontataan korolla 3 %. Tämä tapahtuu jakamalla verotulojen muutos luvulla 1,03. Saadaan seuraava laskutoimitus:  $601 \text{ €} / 1,03 \approx 583 \text{ €}$

## Herkkyyksianalyytiesimerkkiin liittyvät laskutoimitukset:

→ **YKSIKÄÄN HENKILÖ EI TYÖLLISTY PALKKATUKIJAKSON JÄLKEEN.** Aiemmin oletettiin että yksi henkilö kymmenestä palkkatukityössä olleesta työllistyy palkkatukityövuoden jälkeen 6 kuukaudeksi avoimille markkinoille. Nyt oletetaan, että yksikään ei työllisty. Nettotulojen muutos = 0.

→ **JULKISTEN VEROTULOJEN MUUTOS KUN YKSIKÄÄN HENKILÖ EI TYÖLLISTY PALKKATUKIJAKSON JÄLKEEN.** Aiemmin ajateltiin että yksi henkilö kymmenestä palkkatukityössä olleesta työllistyy palkkatukityövuoden jälkeen 6 kuukaudeksi avoimille työmarkkinoille. Nyt oletetaan, että yksikään ei työllisty. Julkisen vallan nettoverotulojen muutos = 0.

Työllisyystoimenpiteen uudelleen laskettu hyöty saadaan vähentämällä aiemmin lasketusta kokonaishyödystä 38 333 € siinä mukana ollut 6 kuukauden palkkatukityövuoden jälkeisen työllistymisen tuottama diskontattu muutos 3826 € sekä vastaava julkisen sektorin verotulojen diskontattu muutos 583 €. Tällöin uusi kokonaishyöty on  $38333\text{€} - (3826\text{€} + 583\text{€}) = 33924\text{€}$ . Uusi SROI-suhdeluku on  $33924/21720 \approx 1,56$ .

→ **YKSI HENKILÖ TYÖLLISTYY VUODEKSI PALKKATUKIJAKSON JÄLKEEN.** Tekstissä oletettiin että yksi henkilö kymmenestä palkkatukityössä olleesta työllistyy palkkatukityövuoden jälkeen 6 kuukaudeksi avoimille markkinoille. Nyt ajatellaan, hän työllistyy vuodeksi. Nettotulojen diskontattu muutos on kaksinkertainen verrattuna aiempaan, eli  $2 \times 3826\text{€}$ .

→ **JULKISTEN VEROTULOJEN MUUTOS KUN YKSI HENKILÖ TYÖLLISTYY VUODEKSI PALKKATUKIJAKSON JÄLKEEN.** Aiemmin oletettiin että yksi henkilö kymmenestä palkkatukityössä olleesta työllistyy palkkatukityövuoden jälkeen 6 kuukaudeksi avoimille markkinoille. Nyt oletetaan, hän työllistyy vuodeksi. Julkisen vallan nettoverotulojen diskontattu muutos on kaksinkertainen verrattuna aiempaan, eli  $2 \times 583\text{€}$ .

Työllisyystoimenpiteen uudelleen laskettu hyöty saadaan lisäämällä aiemmin laskettuun kokonaishyötyyn  $38\,333\text{ €}$  vielä yksi 6 kuukauden palkkatukityövuoden jälkeisen työllistymisen tuottama diskontattu muutos  $3826\text{ €}$  sekä vastaava julkisen sektorin verotulojen diskontattu muutos  $583\text{ €}$ . Tällöin uusi kokonaishyöty on  $38333\text{€} + (3826\text{€} + 583\text{€}) = 42\,742\text{€}$ . Uusi SROI-suhdeluku on  $42742/21720 \approx 1,97$ .











# Järjestöt, vaikuttavuus, raha ja SROI

**J**ÄRJESTÖILTÄ ODOTETAAN, että ne osoittavat toimintansa vaikuttavuuden. Yhä useammin halutaan myös taloudellisten hyötyjen ja säästöjen näyttämistä.

Odotukset voivat tuntua ristiriitaisilta hyvien asioiden tekemisen ja eettisesti arvokkaan toiminnan kanssa.

SROI eli **Social Return on Investment** on työkalu, jonka avulla järjestötoimijat voivat itse osoittaa, kuinka paljon yhteiskunnallisesti hyödylliseen toimintaan sijoitettu euro tuottaa. Menetelmä yhdistää arviointitutkimuksen, sosiaalisen filinpidon ja kustannus-hyötylaskennan periaatteita. SROI:lla käyttäjä voi tuoda rahallisesti esiin myös järjestötoiminnan ”pehmeitä” hyötyjä, joita on yleensä vaikea muuttaa euroiksi.

Julkaisu esittelee SROI-menetelmän yleistajuisesti ja opastaa sen käyttöön. Jokainen vaihe käydään läpi esimerkkien avulla.

SROI:lla on paljon annettavaa järjestötoiminnan haasteisiin. Se auttaa ymmärtämään, ohjaamaan ja kehittämään järjestön toimintaa, ylläpitämään yhteiskuntasuhteita ja hakemaan toiminnalle rahoitusta.



ISBN 978-952-6628-16-5  
ISSN 2489-2483