



SROI-ARVIOINTIMENETELMÄ JÄRJESTÖISSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Eeva Kalmari

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri

Tutkijaopettaja Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Eeva Kalmari

SROI-arviointimenetelmä järjestöissä

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

76 sivua, 1 kuvio, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri ja Tutkijaopettaja Helena Sjögren

Social Return on Investment, järjestöt, legitimizeetti, läpinäkyvyys, tilivelvollisuus

Tutkimus käsittelee Social Return on Investment (SROI) -arviointimenetelmää järjestöissä. Viitekehyksenä on järjestöjen toiminnan ja suorituskyvyn mittaamista sekä järjestön toiminnan tilivelvollisuus, läpinäkyvyys ja legitimizeetti. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan kysymykseen *mitä järjestöt tavoittelevat SROI-arvioinnilla ja miten nämä tavoitteet saavutetaan*. Alatutkimuskysymys oli *miten SROI-arvioinnin toteutustapa vaikuttaa siihen, saavutavatko järjestöt arvioinnille asettamansa tavoitteet*.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen SROI-arviointiin osallistunutta henkilöä. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisella sisällönanalyysillä. Keskeisin tulos oli, että järjestöt pyrkivät SROI-arvioinnilla legitimoimaan toimintaansa rahoittajiensa silmissä rahoituksensa turvaamiseksi. Arvioinnin käynnistämiseen motivoi myös järjestön henkilöstön kiinnostus menetelmää kohtaan. SROI-prosessilla oli suurin merkitys järjestön omalle henkilöstölle, erityisesti, jos nämä olivat olleet mukana arvioinnin toteuttamisessa. SROI-arvioinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa se, miten sidosryhmät osallistuvat arviointiin. Arvioinnissa saatujen tulosten yhteys järjestön rahoituksen jatkuvuuteen ei ollut selkeä.

Johtopäätös on, että ennen SROI-prosessin käynnistämistä tulisi käydä läpi tavoitteita, joita arvioinnille asetetaan. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voivat hyödyntää SROI-arviointia suunnittelevat järjestöt ja muut organisaatiot.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Eeva Kalmari

SROI in Non-Governmental Organisations

Master's thesis

2022

76 pages, 1 figure, 2 tables and 1 appendice

Examiners: Professor Satu Pätäri and Associate professor Helena Sjögren

Social Return on Investment, non-governmental organisations, legitimacy, transparency, accountability

This thesis concentrates on the assessment strategy of Social Return on Investment (SROI) in non-governmental organizations. As a frame of reference is to measure the activity and competence of the non-governmental organizations, and the accountability, transparency, and legitimacy of operations. The thesis aims to give an answer to a question: *What are the goals with SROI assessment strategy in non-governmental organizations and how do they seek the objective.*

Research material is gained from interviews with eight persons who were involved in the valuation of the SROI in Finnish NGOs of Social Affairs and Health. Interview method is focused, semi-structured interview and the method of analysis content analysis. The most central result is that the organisations aim to legitimate their actions in the eyes of the funders with the SROI to secure their funding. The interest in the method among the personnel also motivated to start the evaluation. The process of SROI had the biggest impact on the personnel in the organisation, particularly if they took part in fulfillment of the evaluation. The participation rate of shareholders has an impact on how the objectives are met. The connection between the results of the evaluation and the continuity of funding was not clear.

Conclusions: Before starting the process of SROI, one should go through the goals set to the evaluation. The results can be beneficial to organisations who consider using the SROI.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	3
1.1	Kolmannen sektorin ja järjestöjen nykytila.....	3
1.2	Järjestöjen tarve toimintansa arvioinnin kehittämiseen	4
1.3	Tutkimuskysymykset	8
1.4	Näkökulmat ja rajaukset.....	9
1.5	Tutkimusaineisto ja menetelmät	10
1.6	Työn rakenne.....	11
2	Järjestöt ja SROI.....	13
2.1	Suorituskyvyn mittaaminen järjestöissä.....	13
2.2	Legitimiteetti	16
2.3	Tilivelvollisuus.....	18
2.4	Läpinäkyvyys	20
2.5	SROI-arviointimenetelmä	23
2.5.1	Yleistä SROI-arviointimenetelmästä	23
2.5.2	SROI:n edut	25
2.5.3	SROI:n rajoitteet.....	26
3	Tutkimuksen toteuttaminen: haastattelut ja analyysi	29
3.1	Tutkimusaineiston kerääminen: haastattelut järjestöissä	29
3.2	Tutkimushaastattelukysymykset	35
3.3	Analyysimenetelmä.....	36
4.	Tulokset	38
4.1	SROI-arviointiprosessi järjestöissä	38
4.1.1	Lähtötilanne ennen arviointiprosessin käynnistämistä	38
4.1.2	Arviointiprosessin eteneminen	44
4.1.3	SROI-arvioinnin tulokset ja jatko.....	47
4.2	SROI:n hyvät ja huonot puolet järjestöissä.....	50

4.3 SROI-arviointi ja järjestöjen tilivelvollisuus	54
4.4 SROI-arviointi ja järjestön toiminnan läpinäkyvyys.....	55
4.5 SROI-arviointi ja järjestön legitimitetti.....	57
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	60
5.1 Yhteenveto	60
5.2 Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset	62
5.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen.....	66
5.4 Rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukseksi.....	67
Lähteet	70

Liitteet

Liite 1. Tutkimushaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Kolmannen sektorin ja järjestöjen nykytila

Tässä tutkimuksessa käsitellään SROI-arviointimenetelmän käyttöä järjestöissä. Järjestöt ovat osa kolmatta sektoria yhdessä yhteiskunnallisten yritysten sekä muiden vapaaehtois- ja hyväntekeväisyysorganisaatioiden kanssa. Tutkimuskirjallisuudessa käytössä ovat termit *third sector* ja *nonprofit organisation* (NPO). Kolmannen sektorin rinnalla käytetään tutkimuskirjallisuudessa myös käsitettä kansalaisyhteiskunta, *civil society*. (Phillips & Hebb 2010, 181). Voittoa tavoittelemattomista järjestöistä ja yhteiskunnallisista yrityksistä voidaan käyttää yhteisnimitystä *third sector organisations* (TSO) (esim. Borzaga & Fazzi 2014, 234). Tätä termiä käytetään tässä tutkimuksessa niissä yhteyksissä, joissa käsitellään tieteellistä keskustelua sekä järjestöihin että yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyen.

Yhdistysmuotoisista toimijoista on kuitenkin käytetty eri aikoina eri nimityksiä. Tutkimuskirjallisuudessa on käytössä termi NGO eli *non-governmental organisation*, joka perustuu YK:n määritelmään ei-valtiollisista toimijoista. Suomessa käyttöön on vakiintunut laajaksi kattotermiksi kansalaisjärjestö, joka on ainakin osittain korvannut sekä aiemmin yleisemmän vapaaehtoisjärjestö- että harvemmin käytetyn hyväntekeväisyysjärjestö-termin. Tässä yhteydessä käytetään selkeyden vuoksi pääsääntöisesti termiä järjestö, joka kattaa tässä yhteydessä sekä sosiaali- ja terveysalan paikallisyhdistykset että kansalliset kattojärjestöt. (Johansson 2017, 19–20).

Kolmatta sektoria käsittelevän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Suomi sijoittuu osaksi skandinaavista kulttuurikehystä, jossa valtiolla on keskeinen rooli sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisessä, mutta vapaaehtoistoimintaan pohjautuvilla järjestöillä on ollut merkittävä vaikutus hyvinvointivaltion muodostumisessa 1900-luvun alkupuolella (Casey

2016, 208). Toisaalta esimerkiksi saman kulttuurikehyksen piiriin kuuluvassa Ruotsissa on jo havaittu hyvinvointivaltion rakenteiden purkamisen muuttavan kolmannen sektorin toimijoiden asemaa, kun valtio ja kunnat alkavat suhtautua järjestöihin lähinnä palveluiden tuottamiseen tarvittavina työkaluina (Reuter, Wijkström & Von Essen 2012, 7). Kolmannen sektorin organisaatiot ovat kasvaneet 2000-luvulla voimakkaasti (Hadad & Drumea Gauca 2014, 125). Suomessa valtion ja järjestöjen tiivis yhteys on 2000-luvulla näkynyt esimerkiksi ulkoministeriön eräiden kehitysyhteistyöjärjestöjen kanssa solmimissa monivuotuisissa kumppanuussopimuksissa (Johansson 2017, 131–133).

Kolmannella sektorilla toimivat voittoa tavoittelemattomat järjestöt eivät kuitenkaan ole yhtenäinen ryhmä. Suurimpien järjestöjen toiminta lähestyy jo muodoltaan liiketoimintaa: näillä järjestöillä on tyypillisesti myös tiiviimmät suhteet sekä valtiollisiin toimijoihin että yritysmaailmaan. Toisessa ääripäässä ovat vapaaehtoistyön varassa pienellä budjetilla toimivat järjestöt. (Casey 2016, 189). Järjestöjen yhteiskunnallinen asema myös vaihtelee maittain: esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden järjestöjen rooliin vaikuttaa merkittävästi, onko sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottaminen julkisen sektorin vai yksityisten toimijoiden varassa (Almeida 2017). *Yhteiskunnallisessa yrityksessä (social enterprise)* puolestaan yhdistyy yksityiselle sektorille ominainen voitontavoittelu perinteisesti julkiselle sektorille kuuluneiden palveluiden tuottamiseen siten, painopiste on palveluntuotannossa ja voiton tavoittelu sivuosassa (Luke, Barraket & Eversole 2013, 2).

1.2 Järjestöjen tarve toimintansa arvioinnin kehittämiseen

Kolmannella sektorilla toimivilta järjestöiltä on 1990-luvulta alkaen alettu edellyttää aiempaa tarkempaa suorituskyvyn mittaamista. Taustalla on paitsi järjestöjen vaikutusvallan kasvu, myös se, että niiden toiminta on yleensä riippuvainen joko julkisesta tai yksityisestä rahoituksesta, josta myös käydään järjestöjen välistä kilpailua. Suorituskyvyn mittaamisen tarkentamista edellyttävätkin tyypillisesti juuri järjestöjen rahoittajat. (Carnochan, Samples,

Myers & Austin 2014, 1014–1015; Cooney-Lynch-Cerullo 2014, 368; Cordery & Sinclair 2013, 3). Samalla vaatimukset kolmannen sektorin toiminnan yleishyödyllisyyden osoittamiseksi ovat kiristyneet ulottuvat jo vakiintuneeseenkin järjestötoimintaan. (Valentinov 2011, 32).

Eräs järjestöjen kohtaamista haasteista on, että ne joutuvat toimintansa suorituskyvyn mittaamisessa ja arvioinnissa tasapainoilemaan omien kokemustensa ja näkemystensä sekä edellä mainittujen, rahoittajien asettamien vaatimusten välillä (Reed, Jones & Irvine 2005, 140). Rahoittajien vaatimusten lisäksi järjestöillä on myös omia tarpeita toimintansa arviointiin liittyen. Todellisuudessa kaikki järjestöt eivät myöskään suhtaudu rahoittajien vaatimuksiin samalla tavoin: osa pyrkii vain täyttämään minimivaatimukset, kun taas osalla suorituskyvyn mittaaminen on kytketty osaksi järjestön strategiaa ja toiminnan kehittämistä. (Arvidson & Lyon 2014, 870–871, 882–883; Cooney & Lynch-Cerullo 2014, 389–390; Millar & Hall 2013, 932)

Organisaation suorituskyykyä on tyypillisesti arvioitu laskentatoimen menetelmin (Cordery & Sinclair 2013, 4). Järjestöjen rahoittajat ovat kuitenkin kiinnostuneempia järjestötoiminnan tuloksista kuin siitä, mitä laskentatoimen menetelmät kertovat rahoitettavan järjestön suorituskyvystä (Huang ja Hooper 2011, 443). Lisäksi on otettava huomioon, että toiminnan tuottama rahallinen arvo ei järjestöissä myöskään ole aina paras suorituskyvyn mittari (Luke, Barraket ja Eversole 2013, 30–31).

Järjestöt kilpailevat rahoituksesta paitsi toisten saman alan järjestöjen myös muilla sektoreilla toimivien järjestöjen kanssa, mikä tekee järjestöjen välisestä vertailusta vaikeaa. Järjestöjen tulisikin hyödyntää perinteisten laskentatoimen menetelmien lisäksi myös muita, esimerkiksi kvalitatiivisia menetelmiä toimintansa arvioimiseen. Tällainen laskentatoimen menetelmien ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistelmä on tehokkaampi sekä rahoittajia että järjestöjen muita sidosryhmiä puhutellessa (Cooney, Polonsky, Landreth Grau, & McDonald 2016, 94–95; Mook, Maiorano, Ryan, Armstrong & Quarter 2015, 243)

Social Return on Investment -arviointimenetelmän (SROI) käyttö on yksi niistä tavoista, joilla järjestöt voivat pyrkiä vastaamaan suorituskykynsä mittaamista koskeviin vaatimuksiin. SROI eli sijoitetun pääoman sosiaalinen tai yhteiskunnallinen tuotto on kvantitatiivinen analyysimenetelmä (Luke, Barraket & Eversole 2013, 37). SROI-menetelmän kehittäminen on alkanut Yhdysvalloissa 1990-luvulla ja jatkunut edelleen Isossa-Britanniassa 2000-luvulta alkaen (Hall & Milo 2008, 346). Menetelmälle ei ole tutkimuskirjallisuudesta löydettävissä suoraa vakiintunutta suomennosta, joten tässä yhteydessä käytetään sen englanninkielistä nimitystä tai lyhennystä SROI. Termit SROI- tai SROI-menetelmä ovat käytössä myös Suomen Sosiaali ja terveys SOSTE ry:n julkaisemissa oppaissa (Klemelä 2016a).

SROI-arviointimenetelmässä olennaista on määrittää, miten toiminta vaikuttaa sosioekonomisiin indikaattoreihin. Sosiaalitukien käytön väheneminen tai verotuottojen kasvu ovat esimerkkejä tällaisista vaikutuksista. Arvioidut, tulevaisuudessa saavutettavat hyödyt ensin rahamääräistetään ja tämän jälkeen lisäksi diskontataan nykyarvoonsa. Toimintaan sijoitetusta rahamäärästä ja sen avulla saavutetusta rahamääräistetystä hyödystä lasketaan suhdeluku, joka kuvaa sitä, kuinka monta rahayksikköä hyötyjä saadaan yhdellä toimintaan sijoitetulla rahayksiköllä (Hall & Millo 2018, 346). SROI ei siis laskentateknisesti suuresti poikkea perinteisestä kustannus-hyötyanalyysistä: menetelmän erityisominaisuus onkin siinä, että arvioinnin toteuttamiseen pyritään laajasti osallistamaan organisaation sidosryhmiä (Arvidson, Lyon, McKay ja Moro 2010, 4–5).

Tutkimuskirjallisuudessa SROI-arviointimenetelmä on yhdistetty järjestön toiminnan tai sen osan legitimointiin (esim. Klemelä 2016b; Maier, Schober, Simsa & Milner 2015). *Legitimiteetin* onkin katsottu olevan järjestöille erityisen tärkeää erityisesti niiden järjestöjen osalta, jotka toimivat ulkopuolisen rahoituksen varassa (Luke, Barraket & Eversole 2013, 5, 31–32, Taylor & Warburton 2003, 324). Järjestön legitimiteetti on edelleen yhteydessä sen *tilivelvollisuuteen ja läpinäkyvyyteen* (Auld & Gulbrandsen 2010, 99–101). Vaikka sekä tilivelvollisuuden että läpinäkyvyyden käsitteiden tausta on yritysten ja julkisen sektorin

puolella, voidaan niiden toteutumista seurata myös kolmannen sektorin organisaatioissa (Kearns 1994, 186–187; Taylor & Warburton 2003, 332; Stone & Ostrower 2007, 421, 430).

SROI-arviointimenetelmää on mahdollista käyttää sekä voittoa tavoittelevissa että voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Menetelmää onkin käytetty myös järjestöissä hyvin eri tyypeissä yhteyksissä. (Bellucci, Nitti, Franchi, Testi & Bagnoli 2018; Manetti et al. 2015, 2110; Wilson & Bull 2013). Suomesta esimerkkinä järjestöjen SROI-arvioinnista voidaan mainita Suomen Palloliiton jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalisesta tuotosta vuonna 2019 toteuttama SROI-arviointi (Suomen Palloliitto 2020).

Tähänastisessa SROI-arviointimenetelmää koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on melko laajasti käsitelty menetelmää ja sen soveltamista järjestöissä sekä menetelmään liittyviä haasteita (esim. Moody, Littlepage & Paydar 2015; Millar & Hall 2013; Pathak & Dattani 2014). SROI-menetelmää on kansainvälisesti tutkittu sekä yleishyödyllisten toimijoiden että yhteiskunnallisten yritysten näkökulmasta (esim. Cooney & Lynch-Cerullo 2014; Wilson & Bull 2013). SROI:ta on käsitelty usein myös tapaustutkimuksissa, jolloin lähtökohtana on ollut jonkin yksittäisen organisaation toiminnasta toteutettu SROI-analyysi (esim. Wilson & Bull 2013).

SROI-arviointimenetelmää koskevien tutkimusten osalta voidaan kuitenkin todeta, että SROI-arviointimenetelmää järjestöissä ei ole vielä käsitelty kaikista näkökulmista. Esimerkiksi vuonna 2018 ilmestyneessä tutkimuksessaan Bellucci, Nitti, Franchi, Testi ja Bagnoli (2018, 46) ovat todenneet, että puutetta on tutkimuksista, jotka käsitelisivät jonkin tietyn lopputuloksen mittaamiseen käytettävien menetelmien valintaa kolmannen sektorin organisaatioissa. Tämä rajoittaa SROI-analyysin tekijöiden mahdollisuuksia saada tutkittua tietoa analyysin pohjaksi ja heikentää analyysin legitimitettä.

Toistaiseksi ei ole selvitetty myöskään sitä, minkälaisia tavoitteita järjestöt asettavat SROI-arvioinnille ja onko nämä tavoitteet saavutettu, ja toisaalta sitä, mitkä tekijät SROI-arvioinnin toteuttamisessa mahdollisesti vaikuttavat asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Vaikka

järjestöjen onkin jo todettu käyttävän SROI-arviointia ainakin toimintansa legitimointiin (esim. Klemelä 2016b; Maier, Schober, Simsa & Milner 2015), on aihetta tutkia, mitä muita tavoitteita järjestöillä mahdollisesti on ja pääsevätkö ne asettamiinsa tavoitteisiin. Aiemmissä tutkimuksissa ei myöskään ole tarkasteltu erityisen laajasti sitä, mitkä tekijät vaikuttavat järjestöjen SROI-arvioinnille asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Täysin käsittelemättä tämä aihealue ei kuitenkaan ole, sillä esimerkiksi arvioinnin toteuttamiseen osallistuvien konsulttien sekä käytettyjen ohjelmistojen on havaittu vaikuttavan saatuihin tuloksiin (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 29–30). On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että arvioinnin antama tulos ei välttämättä ole yhtä kuin järjestöissä SROI-arvioinnille asetettu tavoite.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tällä tutkimuksella pyritään täydentämään SROI-arviointimenetelmästä aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Kuten edellä jo todettiin, järjestöjen SROI-arvioinnille asettamia tavoitteita ei ole tutkimuskirjallisuudessa käsitelty vielä täysin kattavasti. Tähän liittyen ei myöskään ole vielä tyhjentävästi tutkittu sitä, miten nämä järjestöjen SROI-arvioinnille asettamat tavoitteet saavutetaan vai jäävätkö ne kenties syystä tai toisesta saavuttamatta. Lisäksi aiempaa tutkimusta tulisi vielä täydentää tutkimalla, mitkä seikat järjestöissä vaikuttavat siihen, päästäänkö SROI-arvioinneille asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimuksen päättökysymys on asetettu seuraavasti:

mitä järjestöt tavoittelevat SROI-arvioinnilla ja miten näitä tavoitteita saavutetaan.

Tavoitteiden osalta tutkitaan toisaalta sitä, ovatko järjestön SROI-arvioinnille asettamat tavoitteet samoja, jotka on todettu jo aiemmissä tutkimuksissa. Lisäksi tutkitaan, onko järjestöillä sellaisiakin SROI-arviointiin liittyviä tavoitteita, jotka eivät ole aiemmissä tutkimuksissa nousseet esille. Tavoitteiden saavuttamisen osalta tutkitaan sitä, ovatko järjestöt omasta mielestään päässeet näihin arvioinnille itse asettamiinsa tavoitteisiin.

Päätutkimuskysymyksen alle on lisäksi muotoiltu alakysymys:

miten SROI-arvioinnin toteutustapa vaikuttaa siihen, saavuttavatko järjestöt arvioinnille asettamansa tavoitteet.

Toteutustavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sitä, miten ja mitkä järjestön sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat osallistuneet SROI-arvioinnin toteuttamiseen ja onko arvioinnissa ollut mukana järjestön ulkopuolisia asiantuntijoita. Lisäksi toteutustapa kattaa sen, miten järjestöt ovat keränneet SROI-arviointiin tarvittavat tiedot eri lähteistä ja miten loppuun asti saatetun arvioinnin antamia tuloksia, erityisesti SROI-tunnuslukua, on järjestöjen toiminnassa hyödynnetty.

1.4 Näkökulmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys sisältää työn kannalta keskeisen rajauksen: tutkimuksessa keskitytään ainoastaan järjestöihin. Tarkastelun ulkopuolelle siis jätetään tässä yhteydessä muut organisaatiot kuin järjestöt, esimerkiksi yritykset ja muut voittoa tavoittelevat organisaatiot sekä julkisen sektorin toimijat. Lisäksi muut arviointimenetelmät kuin SROI on rajattu pois tutkimuksesta, vaikka niihin viitataan sekä tutkimuksen viitekehyksen käsittelemällä tutkimustulosten ja johtopäätösten yhteydessä.

Tutkimuksen näkökulma on järjestöorganisaation sisällä, ja SROI-arviointiprosessia lähestytään järjestötyöntekijöiden haastattelujen kautta. Tässä yhteydessä tutkimusaineiston keruun ulkopuolelle on rajattu järjestön muut sisäiset sidosryhmät, kuten järjestön hallitus tai toiminnassa mahdollisesti mukana olevat vapaaehtoiset. Samoin järjestön ulkoiset sidosryhmien, kuten palveluntuotannon asiakkaiden tai toiminnan rahoittajien näkökulma on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Rajausta voidaan perustella sillä, että järjestötyöntekijöillä on esimerkiksi asiakkaiden tapaisten ulkoisten sidosryhmien edustajia parempi tieto siitä, miksi SROI-arviointia on järjestössä päädytty tekemään. Tässä yhteydessä rajausta on tehty myös siksi, että haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto pysyi kooltaan sellaisena, että se oli

hallittavissa analysointiin käytettävissä olevan ajan puitteissa. Mikäli tutkimus olisi toteutettu esimerkiksi tapaustutkimuksena yhteen järjestöön keskittyen, olisi sidosryhmien näkökulman sisällyttämistä tutkimuksen piiriin voitu pitää perusteltuna.

SROI-arviointiprosessia tarkastellaan tässä tutkimuksessa suhteessa järjestön toiminnan legitimitettiin, tilivelvollisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Lisäksi käsitellään sitä, millainen yhteys SROI-arvioinnilla on muuhun järjestössä toteutettavaan suorituskyvyn mittaamiseen ja toiminnan arviointiin. Keskeistä on SROI-arvioinnin prosessinomaisuuden huomiointi: asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset tutkimalla sitä, miten arviointi järjestöissä käynnistyy, miten se etenee ja ketkä prosessia vievät eteenpäin. SROI-arviointimenetelmää ei siis lähestytä ensisijaisesti siltä kannalta, miten laskentatoimen menetelmiä käytetään SROI-tunnusluvun laskemiseen.

1.5 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Työssä käytetty tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla neljän suomalaisen sosiaali- ja terveysalan järjestön SROI-arviointiin osallistuneita henkilöitä. Kuhunkin arviointiin liittyen haastateltiin kahta henkilöä. Suurin osa kahdeksasta haastatelluista oli järjestön toiminnanjohtajia tai työntekijöitä, minkä lisäksi haastateltavana oli yksi arviointiprosessin toteuttamiseen osallistunut ulkopuolinen asiantuntija. Haastateltavat tavoitettiin sähköpostitse siten, että yhteyttä otettiin sellaisiin sosiaali- ja terveysalan järjestöihin, joiden internet-sivuilta oli löydettävissä tieto SROI-arvioinnin toteuttamisesta.

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Ne toteutettiin vuoden 2021 syksyllä siten, että osa haastatteluista tehtiin kasvokkain ja osa etäyhteyden kautta. Haastatteluissa käytetyn haastattelurungon kysymykset oli haastateltavan henkilön ja tutkitun järjestön taustatietoja käsitelleiden kysymysten jälkeen jaettu teemoihin, jotka käsittelevät SROI-arviointiprosessin käynnistämiseen liittyneitä tekijöitä, varsinaista

arviointiprosessia, arvioinnissa saatuja tuloksia ja niiden hyödyntämistä järjestöissä sekä haastateltavien arvioita SROI-menetelmän hyvistä ja huonoista puolista. Tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Tutkimushaastatteluilta kerätty aineisto analysoitiin kvalitatiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Lähestymistapa oli aineistolähtöinen eli induktiivinen. Analyysin aikana tutkimusaineistosta nousi esille teemoja, joiden pohjalta oli mahdollista muodostaa tutkimustulokset ja saada vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

1.6 Työn rakenne

Työn seuraavissa luvuissa käsitellään ensin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Samassa yhteydessä avataan tarkemmin tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Painopiste on SROI-arviointimenetelmässä siten, että käsiteltävänä on toisaalta menetelmän tausta ja kehittymisestä sekä toisaalta SROI-tunnusluvun laskentaan liittyvät periaatteet ja käytännöt. Tämän ohella käsitellään menetelmän etuja ja rajoitteita. SROI-arviointimenetelmää käsitellään osana järjestön suorituskyvyn mittaamista. Lisäksi avataan SROI-arviointimenetelmän yhteyksiä organisaation, erityisesti järjestön, tilivelvollisuuteen, läpinäkyvyyteen sekä legitimeettiin.

Tutkimuksen empiiristä osuutta käsittelevissä luvuissa käydään läpi tutkimushaastatteluihin liittyvä prosessi haastateltavien tavoittamisesta alkaen itse haastatteluihin asti. Haastateltujen henkilöiden sekä tutkittujen järjestöjen taustatiedot on koottu kumpikin omaan taulukkoonsa. Tutkimushaastattelussa käytetty kysymysrunko on esitetty työn liitteenä. Aineistonkeruuvaiheen jälkeen käsitellään kerätyn tutkimusaineiston analysointi ja analyysissä käytetty menetelmä.

Tutkimusaineiston analyysissa saadut tulokset esitellään järjestöjen SROI-arviointiprosessin mukaisessa etenemisjärjestyksessä. Ensin kuvataan järjestöjen lähtötilanne ennen arvioinnin käynnistämistä ja käsitellään niitä tutkimustuloksia, jotka liittyvät SROI-arvioinnin aloittamisen motivaatiotekijöihin. Tämän jälkeen käydään läpi arviointiprosessin eteneminen ja prosessissa mukana olleet järjestön sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä mahdollisten järjestön ulkopuolisten asiantuntijoiden osallistuminen arvioinnin toteuttamiseen. Lisäksi käsitellään sitä, millaisia tuloksia järjestöt ovat SROI-arvioinneissaan saaneet ja miten näitä tuloksia on pyritty hyödyntämään. Lopuksi käsitellään tutkimustulokset, jotka koskevat järjestöjen toteuttaman SROI-arvioinnin yhteyttä järjestön ja sen toiminnan tilivelvollisuuteen, läpinäkyvyyteen ja legitimizeettiin.

Tehdyn tutkimuksen ja siinä saatujen tulosten yhteenvedon jälkeen esitellään tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset. Lisäksi arvioidaan, miten tutkimuksessa saatuja tuloksia olisi mahdollista hyödyntää. Tulosten hyödyntämisessä näkökulma on erityisesti siinä, miten niitä voidaan käyttää järjestöjen toiminnassa. Lopuksi esitetään mahdollisia aiheita SROI-arviointimenetelmään liittyviksi jatkotutkimuksiksi.

2 Järjestöt ja SROI

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään seuraavissa luvuissa. Viitekehysten käsittely alkaa järjestöissä tapahtuvasta suorituskyvyn mittaamisesta. Tämän jälkeen käydään läpi organisaation legitimitettä, tilivelvollisuutta sekä läpinäkyvyyttä. Lopuksi käsitellään SROI-arviointimenetelmää koskevaa tutkimusta ja teoriaa.

2.1 Suorituskyvyn mittaaminen järjestöissä

Organisaation suorituskyvyn mittaamisen käsite määritellään tässä yhteydessä Martinin ja Kettnerin (1996, 3) mukaisesti: suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta koskevan tiedon säännöllistä keräämistä ja raportointia. Tämän määritelmän mukaista suorituskyvyn mittaamista on 1990-luvulta alkaen alettu yhä enenevässä määrin edellyttää myös voittoa tavoittelemattomilta kolmannen sektorin organisaatioilta. Tähän on toisaalta syynä näiden organisaatioiden vaikutusvallan kasvu ja toisaalta toiminnan riippuvuus ulkopuolisesta rahoituksesta. Rahoittajien tavoitteena on kohdistaa rajalliset resurssinsa sellaisiin projekteihin, jotka voidaan osoittaa toimiviksi. Tästä syystä suorituskyvyn mittaaminen voidaan esimerkiksi asettaa julkisen tai yksityisen rahoituksen saamisen ehdoksi. (Carnochan, Samples, Myers & Austin 2014, 1014–1015; Cooney-Lynch-Cerullo 2014, 368; Cordery & Sinclair 2013, 3)

Laskentatoimen menetelmät muodostavat tyypillisesti perustan organisaation suorituskyvystä raportoiselle (Cordery & Sinclair 2013, 4). Kolmannen sektorin organisaatioiden osalta nämä menetelmät eivät kuitenkaan ole välttämättä keskiössä ainakaan silloin, kun arviointia tehdään rahoittajia varten. Huang ja Hooper (2011, 443) ovatkin todenneet, että rahoittajien kannalta olennaisinta on toteutuneista tuloksista (*actual outcomes*) raportointi.

Kolmannen sektorin piirissä toimii lukuisia järjestöjä ja muita toimijoita, joista osa on ollut olemassa jo vuosikymmenten ajan. Tällöin on jo voitu saada runsaasti todisteita siitä, että toiminnasta on hyötyä ympäröivälle yhteiskunnalle. Sen sijaan on tarvetta arvioida, mikä hyödyllisiksi todetuista toimenpiteistä olisi kaikkein tehokkain (Gargani 2017, 124). Toisaalta globaalisti kiristyneet vaatimukset kolmannen sektorin toiminnan yleishyödyllisyyden osoittamiseksi ulottuvat myös jo vakiintuneeseen toimintaan (Valentinov 2011, 32).

Kolmannen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn mittauksessa lähtökohtana voi olla tiedon tuottaminen joko ulkoiselle käyttäjälle tai organisaatiolle itselleen. Kummassakin tapauksessa keskeisiä mitattavia tekijöitä ovat tuotokset (*output*), tulokset (*outcome*) ja vaikutukset (*impact*). Tuotokset ovat pääasiassa organisaation toiminnan määrällisesti mitattavissa olevia seurauksia. Tuotoksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation tuottamien palvelujen määrää, kuten toteutuneiden hoitopäivien tai asiakkaiden lukumäärää. Tulokset ja vaikutukset taas ovat toiminnan tuotoksista seuraavia, yleensä vaikeammin hahmotettavissa olevia, pidempiaikaisia laadullisia muutoksia. Tulokset voivat olla esimerkiksi muutoksia asiakkaiden terveydentilassa, hyvinvoinnissa ja elämänlaadussa, mutta myös organisaation asiakkaiden, sidosryhmien sekä työntekijöiden kokemaa tyytyväisyyttä (Cordery & Sinclair 2013, 6; Sillanpää 2011, 65; Sillanpää 2013, 475).

Toiminnan vaikutuksista käytetään kolmannen sektorin organisaation toimintaa käsittelevissä tutkimuksissa myös sosiaalisen vaikutuksen (*social impact*) käsitettä, joka ei ole täysin yksiselitteisesti määriteltävissä. Sosiaalisilla vaikutuksilla voidaan tarkoittaa kaikkia toiminnasta seuraavia muutoksia riippumatta siitä, ovatko ne positiivisia tai negatiivisia. Muutokset voivat olla suoria tai epäsuoria sekä joko tarkoituksellisesti tai vailla varsinaista tarkoitusta tapahtuvia. Tapahtuneet muutokset voivat aiheutua jonkin tietyn toimijan, kuten kolmannen sektorin organisaation, toimenpiteistä, prosesseista, projekteista ja toimintatavoista. Sosiaaliset vaikutukset voivat ajan mittaan ulottua myös ihmisiin, jotka eivät ole kuuluneet esimerkiksi jonkin projektin alkuperäiseen kohderyhmään. (Hadad & Drumea Gauca 2014, 124–125; Sillanpää 2013, 475)

Useissa 2000- ja 2010-luvulla julkaistuissa tutkimuksissa on havaittu, että kolmannen sektorin organisaatioihin kohdistuu aiemaa enemmän ulkoista painetta niiden toiminnan sosiaalisten vaikutusten mittaamiseksi ja todistamiseksi. Vaikutuksista ovat kiinnostuneet sekä julkisen sektorin rahoittajat että yksityiset lahjoittajat. Tämän lisäksi myös organisaatioilla itsellään on tarvetta saada tietoa toimintansa vaikutuksista. Tutkimuksissa on kuitenkin myös todettu, että voittoa tavoittelemattomat toimijat eivät reagoi niihin kohdistuviin vaatimuksiin yhdenmukaisesti. Organisaation ulkopuolelta, kuten rahoittajilta tai muilta resurssien tarjoajilta tuleviin toimintaohjeisiin kolmannen sektorin organisaatiot voivat suhtautua joko hyväksyvästi ja myöntävästi, vastentahtoisesti myöntäen tai ohjeistukset kokonaan torjuen. Viimeksi mainitussa tapauksessa sosiaalisten vaikutusten mittaaminen koetaan organisaatiossa tarpeettomaksi taakaksi, ja mittaamista sekä tulosten raportointia toteutetaan lähinnä tarvittavien resurssien saamiseksi. Toisaalta sosiaalisten vaikutusten arviointi voidaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kytkeä osaksi strategiaa ja tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja työntekijöiden motivoimiseen. (Arvidson & Lyon 2014, 870–871, 882–883; Cooney & Lynch-Cerullo 2014, 389–390; Millar & Hall 2013, 932)

Kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnallaan tuottaman sosiaalisen arvon mittaamisen erääksi motivaatiotekijäksi on tutkimuksissa havaittu niiden keskinäinen kilpailu esimerkiksi rahoituksesta. Objektiiivisen vertailun tekeminen organisaatioiden välillä on kuitenkin todettu haastavaksi niissäkin tapauksissa, joissa ne toimivat samalla sektorilla. Vielä haasteellisemmaksi tuotetun sosiaalisen arvon mittaaminen muuttuu, jos eri alojen organisaatioita lähdetään vertailemaan keskenään. Eräänä mahdollisena ratkaisuna mittaamisen haasteisiin onkin esitetty, että kolmannen sektorin organisaatioiden tulisi raportoida luomastaan sosiaalisesta arvosta holistisesti sekä tilastoja että narratiiveja hyväksi käyttäen: kvalitatiivisen aineiston ja taloudellisten arvioiden yhdistelmällä voidaan arvioida olevan suurempi vaikutus sekä rahoittajiin että muihin sidosryhmiin. (Cooney, Polonsky, Landreth Grau, & McDonald 2016, 94-95; Mook, Maiorano, Ryan, Armstrong & Quarter 2015, 243)

Kolmannen sektorin organisaation toiminnan vaikutusten arviointi on tutkimusten mukaan tasapainottelua jäsenistön kokemusten ja näkemysten sekä organisaation ulkopuolisten

toimijoiden, kuten rahoittajien, kehittämien arviointikriteerien välillä (Reed, Jones & Irvine 2005, 140). Ebrahim ja Rangan (2014, 135–136) sekä Mook et al. (2015, 243) ovat todenneet kolmannen sektorin toiminnan vaikuttavuuden mittaamisesta, että voittoa tavoittelemattomien järjestöjen sekä yhteiskunnallisten yritysten tulisi keskittyä mittaamaan tuotoksiaan ja tuloksiaan omalla toiminnan alallaan. Vastaavasti yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi tulisi jättää rahoittajien tehtäväksi. Erityisesti tämä koskee valtion ja säätiöiden tapaisia rahoittajia, joiden toiminta-ala on laajempi ja resurssit suuremmat kuin yksittäisillä järjestöillä tai yhteiskunnallisilla yrityksillä. Mikäli vaikutusten arviointi jää kolmannen sektorin organisaation vastuulle, rahoittajan tulisi jo rahoitusta myöntäessään ottaa huomioon vaikutusten arviointiin organisaatiolta vaadittavat resurssit.

Huomiota on kuitenkin kiinnitettävä siihen, että tutkimusten mukaan monilla kolmannen sektorin organisaatioilla ei ole käytössä mitään arviointimenetelmää, tai vaihtoehtoisesti käytössä on toiminnan rahoittajan edellyttämä mittaristo tai jokin muu organisaatiota varten räätälöity arviointimenetelmä. Suomessa on 2010-luvun alussa tutkittu hyvinvointipalveluja, kuten sosiaali- ja terveys- mutta myös koulutuspalveluja, tuottavien organisaatioiden suoritusten mittaamista. Tutkittuihin palveluntuottajiin sisältyi julkisen ja yksityisen sektorin sekä kolmannen sektorin toimijoita. Vain muutaman todettiin käyttävän jotakin tiettyä viitekehystä, kuten Balanced Scorecardia, suoritustensa mittaamiseen: syynä tähän oli tyypillisesti mittaamiseen tarvittavien hallinnollisten resurssien puute. Yleisimmin mittaamisen tavoitteena oli saada organisaation johdolle resurssien allokontiin tarvittavia tietoja. (Sillanpää 2011). SROI kuuluu käytetyimpiin arviointimenetelmiin erityisesti Isossa-Britanniassa, jossa se on kehitetty. (Millar & Hall 2013, 931). Uudehkoissakin tutkimuksissa on silti esitetty, että SROI:n tulisi olla kolmannen sektorin organisaatioissa nykyistä yleisemmin käytössä (Gargani 2017, 124).

2.2 Legitimiteetti

Kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnan vaikutusten arvioinnin yhteydessä esille nousee usein *legitimiteetin* (*legitimacy*) käsite. Tämä koskee myös SROI-menetelmää

käsitleviä tutkimuksia (esim. Klemelä 2016b). Suchmanin (1995, 573–574, 577, 582–584) laajan legitimitemäärityksen mukaisesti legitimitetillä tarkoitetaan yleistettyä käsitystä tai oletusta siitä, että yhteisön toimet ovat toivottavia, soveliaita ja tarkoituksenmukaisia jonkin sosiaalisesti rakentuneen normi-, arvo-, uskomus- ja määritelmäjärjestelmän puitteissa. Tutkimuskirjallisuudessa organisaatioiden tavoitteleva legitimitetti on Suchmanin mukaan jaettu edelleen kolmeen ylätasoon tyyppiin: *käytännölliseen, moraaliseen ja kognitiiviseen* legitimitettiin. Käytännöllisellä legitimitetillä Suchman tarkoittaa organisaation kaikkein läheisimpien sidosryhmien omiin etuihin kohdistuvaa laskelmointia. Moraalisella legitimitetillä taas sitä, arvioidaanko organisaation toimivan yleisesti ottaen oikein. Toiminnasta ei siis tarvitse olla sen arvioijalle välitöntä hyötyä. Kognitiivisen legitimitetin Suchman katsoo tarkoittavan tapauksia, joissa organisaation legitimitetti on koettu tarpeelliseksi tai välttämättömäksi jonkin itsestään selvänä pidetyn kulttuurisen oletuksen perusteella. Reaali maailmassa niin käytännöllinen, moraalinen kuin kognitiivinenkin legitimitetti esiintyvät useimmiten samanaikaisesti ollen keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Tässä yhteydessä legitimitettä tarkoitetaan erityisesti De Fine Lichtin (2011, 183–186, 196) määritelmän mukaista, Weberin (1968) tutkimuksiin pohjautuvaa *havaittua legitimitettä (perceived legitimacy)*. Tällä tarkoitetaan, että kansalaisilla on uskomus siitä, että päätöksentekijöillä on oikeus päätöksensä tekemiseen ja kansalaisten tulisi hyväksyä nämä päätökset. Päätöksenteon legitimiyyttä ei siis arvioida normatiivisessa mielessä. Tarkastelun kohteena on sen sijaan se, ovatko kansalaiset omien havaintojensa perustella valmiita hyväksymään tehdyt päätökset ja luottamaan päätöksentekijöihin sekä instituutioihin, joita he edustavat. Esimerkiksi havaitusta legitimitetistä voidaan nostaa, miten hyväksyvästi kansalaiset suhtautuvat julkisen terveydenhuollon instituutioihin ja päätöksentekoprosesseihin erityisesti silloin, kun kyseessä on rajallisten resurssien allokoiminen. De Fine Lichtin ym. (2014, 113, 184) mukaan havaittu legitimitetti vaikuttaa olevan riippumaton siitä, kuka organisaatiosta tai sen sidosryhmistä tekee toimintaan vaikuttavat päätökset.

Koska kolmannen sektorin rooli julkisten palveluiden tuottajana on yhä merkittävämpi ja ulkopuolisen rahoituksen osuus aiempaa suurempi, on tutkimuksissa nostettu tarkastelun kohteeksi se, millaisia strategioita kolmannen sektorin organisaatiot kehittävät joutuessaan

vastaamaan rahoittajiensa asettamiin vaatimuksiin (Nevile 2010). Kolmannella sektorilla legitimitetti on organisaatiotasolla erityisen merkittävä, sillä kolmannen sektorin toimijat ovat yleensä riippuvaisia ulkopuolisesta tuesta ja rahoituksesta. Legitimitetti antaa kolmannen sektorin organisaatioille ”oikeuden” vaikuttaa toteutettavaan toimintaohjelmaan. Legitimitetin saavuttamiseksi on tärkeää, että organisaation toimet ovat sidosryhmien niistä tekemien havaintojen mukaan tarkoituksenmukaisia. Kolmannen sektorin organisaation legitimitetin ymmärtämiseksi ja arvostamiseksi on kyettävä tunnistamaan ja arvioimaan toiminnan todelliset tuotokset ja vaikutukset. Tämä on edellytyksenä kognitiivisen legitimitetin vahvistamiselle laajemman sidosryhmäjoukon keskuudessa. Tätä voidaan pitää suositeltavampana vaihtoehtona kuin arviointiprosesseja, joiden päämäärät rajoittuvat tiettyihin valittujen sidosryhmien symboliseen legitimitettiin. (Luke, Barraket & Eversole 2013, 5, 31–32, Taylor & Warburton 2003, 324)

2.3 Tilivelvollisuus

Legitimitettiin liittyvä käsite on *tilivelvollisuus* (*accountability*). Käsitteen alkuperä on julkishallinnon piirissä, josta se on edelleen levinnyt myös yrityssektorin ja lopulta kolmannen sektorin puolelle (Kearns 1994, 186–187). Kolmannen sektorin koon ja taloudellisen merkityksen kasvaessa sen organisaatioiden tilivelvollisuuteen, kuten suorituskykyyn laajemminkin, on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Lisäksi 2000-luvun alun yritysskandaalit, kuten Enron, ovat lisänneet keskustelua myös kolmannen sektorin tilivelvollisuudesta (Stone & Ostrower 2007, 421, 430).

Tilivelvollisuuden käsitteelle on tutkimuskirjallisuudesta löydettävissä useita eri määritelmiä. Keskeistä niille on, että yksilö tai organisaatio on lainsäädännön tai moraalien puitteissa vastuullinen toimistaan jollekin toiselle, mahdollisesti ylemmälle taholle. Kolmannen sektorin organisaatio voi esimerkiksi olla toiminnastaan vastuullinen useille eri sidosryhmille, kuten rahoittajille, asiakkaille, medialle ja suurelle yleisölle. (Kearns 1994, 185–187). Tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin kolmannen sektorin organisaatioiden kohdalla nostettu esille kaksi näkökulmaa, joista tilivelvollisuutta tulisi lähestyä: *kenelle* tilivelvollisia ollaan ja *mistä* ollaan tilivelvollisia. Kummankin näkökulman huomioon ottaminen on

edellytyksenä, jotta organisaation on mahdollista suunnitella tehokas mekanismi toimintansa vastuullisuuden esittämiseen. (Stone & Ostrower 2007, 421; Valentinov 2011, 32). Kuten legitimizeetti, myös tilivelvollisuus on tässä yhteydessä määritelty siten kuin Taylor ja Warburton (2003, 324) ovat käsitettä käyttäneet. He ovat määritelleet vastuullisuuden kolmannen sektorin organisaation legitimizeetin toteennäyttämiseksi.

Kolmannen sektorin organisaatioiden osalta on viime vuosikymmeninä käyty keskustelua tilivelvollisuuden laajentamisesta. Perusteeksi on mainittu, että perinteisen suorituskyvyn ja sen tehokkuuden mittaamisen soveltaminen kolmannen sektorin toimintaan ei ole täysin ongelmatonta. Tilivelvollisuuden osalta tähän on syynä se, että kolmannen sektorin organisaatioiden on perinteisesti katsottu olevan yleishyödyllisiä – ja yleishyödyllisyys on itsessään jo monitulkintainen käsite – mutta samaan aikaan ne olemassaolollaan palvelevat jonkin rajatun kohderyhmän tarpeita. Lisäksi kolmannen sektorin organisaatioiden johtamisjärjestelyt, suorituskyvyn mittaamisen standardit sekä raportointimekanismit ovat yleensä vähemmän tarkasti määriteltyjä verrattuna julkisen sektorin sekä yritysmaailman toimijoihin. Ei siis ole helppo määrittää, kenelle kolmannen sektorin organisaatioiden tulisi olla toiminnastaan tilivelvollisia ja missä tilivelvollisuuden rajat kulkevat. (Kearns 1994, 186; Valentinov 2011, 33, 39–41)

Kolmannen sektorin organisaatioita ei tulisi kritisoida siitä, että ne keskittyvät jonkin tietyn erityisryhmän tarpeisiin. Järjestöjen tilivelvollisuus yleistä etua kohtaan tulee täytetyksi sillä, että ne noudattavat kulloinkin voimassa olevia lakeja ja asetuksia. Myös järjestöjen päätöksentekijöiden ja keskeisten sidosryhmien tulisi tiedostaa nämä tilivelvollisuuden rajat. Kolmannen sektorin organisaatioiden tilivelvollisuus yhteiskuntaa ja sen yleistä etua kohtaan voikin muodostua enemmänkin prosessin kuin toiminnan tulosten kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatioiden toiminta esimerkiksi kehittää demokratiaa ja osallistaa kansalaisia sekä lisää sosiaalista pääomaa. Kolmannen sektorin organisaatioiden johdon tulisi laajentaa organisaation vastuullisuusraportointia kattamaan myös nämä varsinaisen toiminnan sivutuotteena syntyvät, yleistä etua koskettavat tulokset. Vastuullisuus myös edellyttää sitoutumista sekä tilivelvollisuuteen että läpinäkyvyyteen. (Rotheroe & Richards 2007, 33; Valentinov 2011, 33, 39–41)

2.4 Läpinäkyvyys

Kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaan liittyy myös *läpinäkyvyyden* (transparency) käsite. Käsitteen alkuperä on yritysmaailmassa, jossa avoimuudella ja tiedon julkistamisella on pyritty vähentämään yritysten ja niiden sidosryhmien välistä epäsymmetriaa (Baraibar-Diez & Sotorrío 2018, 8). Läpinäkyvyyden käsitettä ei kuitenkaan käytetä ainoastaan liiketoiminnan harjoittamisen yhteydessä, vaan se on käytössä myös julkisen sektorin piirissä. Viime vuosikymmeninä läpinäkyvyydestä onkin tullut globaalilla tasolla keskeinen tekijä haettaessa ratkaisuja poliittisten instituutioiden ja julkishallinnon haasteisiin (De Fine Licht, Naurin, Esaiasson, & Gilljam 2014, 111–112). Julkisen ja yksityisen sektorin lisäksi myös kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa voidaan arvioida läpinäkyvyyden toteutumisen kautta (Taylor & Warburton 2003, 332). Läpinäkyvyys on tunnustettu erääksi taloudellisen toiminnan kehittymisen kulmakivistä, minkä vuoksi se on yksi keskeisistä organisaatioiden kohtaamista haasteista (Baraibar-Diez & Sotorrío 2018, 15–16).

Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaatio tuo saataville informaatiota siitä, *miten* ja *miksi* sen sisällä tehdään päätöksiä. Toisaalta käsitteellä voidaan tarkoittaa joko organisaation tekemien *päätösten perusteiden* läpinäkyvyyttä tai itse *päätöksentekoprosessin* läpinäkyvyyttä. (De Fine Licht, Naurin, Esaiasson, & Gilljam 2014, 112–113). Lisäksi läpinäkyvyydellä voidaan tarkoittaa sekä *menettelytapojen* että toiminnan *lopputulosten* läpinäkyvyyttä. Menettelytapojen läpinäkyvyydellä tarkoitetaan erityisesti organisaation johtamisprosessien läpinäkyvyyttä. Keskeisessä asemassa ovat organisaation päätöksentekijät, joilla on valta tehdä päätöksentekoprosesseihin liittyvästä informaatiosta julkista. Lopputulosten läpinäkyvyys koskee joko *säänneltyyn* tai *sääntelemättömään* toimintaan kohdistuvaa avoimuutta. Sääntelyllä tarkoitetaan tässä yhteydessä, että organisaatiolla on lakisääteinen velvollisuus antaa tietoja toiminnastaan ja sen vaikutuksista. Lopputulosten läpinäkyvyyden osalta keskeisiä toimijoita ovat sääntelyn kohteena olevat toimijat. Toimintojen ja lopputulosten läpinäkyvyys voivat esiintyä organisaatioissa sekä yhdessä että erikseen, mutta näin ei välttämättä aina tapahdu. Niillä on mahdollista pyrkiä vastaamaan erilaisiin tarpeisiin, sillä niitä voidaan käyttää joko välineellisesti tai ne voivat olla päämääriä ja tavoitteita itsessään. (Auld & Guldbrandsen 2010, 98–100, 114)

Läpinäkyvyyttä organisaatioissa käsittelevät tutkimukset voidaan edelleen jakaa kahteen ryhmään: ensimmäiseen kuuluvat tutkimukset ovat käsitelleet läpinäkyvyyttä informaation saatavuuden ja jälkimmäiseen kuuluvat informaatiovirtojen näkökulmasta. Informaation saatavuus koskee etenkin organisaation talouden suunnitteluun sekä yleishallintoon liittyvien tietojen saatavuutta. Tämän lisäksi läpinäkyvyyttä käsittelevissä tutkimuksissa on tutkittu myös organisaatioiden operationaaliin toimintoihin sekä suorituskykyyn liittyvän informaation saatavuutta. Läpinäkyvyyttä informaatiovirtojen näkökulmasta tutkittaessa keskeisessä asemassa ovat organisaation sidosryhmät. (Cucciniello, Grimmelihiuksen & Porumbescu 2017, 35–36). Erilaiset läpinäkyvyyden muodot eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia, minkä lisäksi ne ovat yhteydessä organisaation toimintaympäristöön ja toimintatapoihin (Auld & Gulbrandsen 2010, 99–101).

Legitimitietin ja tilivelvollisuuden käsitteisiin läpinäkyvyys yhdistyy siten, että sen avulla voidaan pyrkiä kahden ensiksi mainitun lisäämiseen. Esimerkiksi avoimuus organisaation toiminnan sosiaalisista ja ympäristöön kohdistuvista vaikutuksista voi lisätä sen legitimitiettiä sekä sidosryhmien että yleisön silmissä. Läpinäkyvyyden vaikutukset välittyvät organisaation tilivelvollisuuteen ja legitimitiettiin muiden päätöksentekoprosessin osien kautta. Julkisuus itsessään saattaa jo parantaa organisaation tilivelvollisuutta, sillä se mahdollistaa vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa. Organisaatio pyrkii vakuuttamaan sidosryhmänsä siitä, että päätökset tehdään avoimesti, harkitusti ja rehellisesti. Lisäksi avoimuutta ja rehellisyyttä koskeviin jaettuihin yhteisiin normeihin vetoamalla voidaan pyrkiä organisaation legitimitiettiä. (Auld & Gulbrandsen 2010, 99–101). Läpinäkyvyys sinänsä ei kuitenkaan automaattisesti johda julkisen hyväksynnän ja luottamuksen lisääntymiseen (De Fine Licht 2011, 197).

Läpinäkyvyyden ja havaitun legitimitietin välinen suhde on monimutkaisempi kuin usein oletetaan. Organisaation menettelytapojen ja toiminnan lopputulosten läpinäkyvyydellä on päätöksenteko koskevilla teorioissa katsottu olevan legitimitiettiä lisäävä vaikutus. Positiivinen vaikutuksen on havaittu johtuvan esimerkiksi päämies-agenttiteorian mukaisten moraalisten riskien pienenemisestä, toisiin kohdistuvan ymmärryksen ja kunnioituksen

lisääntymisestä sekä siitä, että organisaation menettelytavat todetaan oikeudenmukaisiksi. Läpinäkyvyyden lisääminen voi vaikuttaa myös päinvastaisesti, eli organisaation legitimitettä vähentäen. Negatiivinen vaikutus voi johtua esimerkiksi turhautumisen tai pettymyksen kaltaisista mekanismeista. Mahdollisista negatiivisista vaikutuksista huolimatta on normatiivisia perusteita päätöksenteon avoimuuden lisäämiselle. Näihin perusteisiin kuuluu kansalaisten oikeus saada tietoa heihin liittyvistä päätöksistä. Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että negatiivistenkin tietojen julkistaminen voi olla julkistamatta jättämistä parempi vaihtoehto, mikäli kyse ei ole selkeästi korruptiosta tai muista ei-hyväksyttävistä toimista. (De Fine Licht 2011, 197; De Fine Licht, Naurin, Esaiasson, & Gilljam 2014, 126–128)

Yrityksiä tutkittaessa on voitu havaita, että julkisuudessa näkyvissä organisaatioissa läpinäkyvyys on yleisempää ja samalla yrityksen maine on parempi. Koolla ja vaikutusvallalla on myös yhteys yrityksen maineeseen, mutta ei läpinäkyvyyteen. Tämä voi viitata siihen, että tapa, jolla yritys julkistaa sitä koskevia tietoja, ei ole riippuvainen yrityksen koosta ja sen käytettävissä olevista resursseista. (Baraibar-Diez & Sotorrió 2018, 15–16) Julkisella sektorilla läpinäkyvyyden sekä hallinnon osa-alueiden laadun välinen suhde on havaittu monimutkaiseksi ja kompleksiseksi. (Cucciniello, Grimmelikhuijsen & Porumbescu 2017, 36). Kolmannen sektorin organisaatioita koskevissa tutkimuksissa on puolestaan todettu, että läpinäkyvyys, kuten esimerkiksi myös vastuullisuus on monesti mainittu organisaation arvojen joukossa, mutta varsinaisessa toiminnassa nämä arvot eivät kuitenkaan välttämättä näy (Taylor & Warburton 2003, 330).

Organisaatio voi haluta eri tavoin aktiivisesti vaikuttaa toimintansa läpinäkyvyyteen. SROI-analyysin käyttäminen on yksi keinoista, joilla organisaatio voi pyrkiä lisäämään toimintansa läpinäkyvyyttä (Rotheroe & Richards 2007, 45). On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että läpinäkyvyyden lisäämiseen tähtäävä toiminta on organisaatioissa aina vuorovaikutuksissa muiden sellaisten toimenpiteiden kanssa, joilla pyritään vaikuttamaan johtamisen tuloksiin (Auld & Gulbrandsen 2010, 115).

Vaikka läpinäkyvyyden tutkimuskenttä onkin viime vuosikymmeninä laajentunut, läpinäkyvyyden taustalla vaikuttavat mekanismit ovat yhä osittain epäselviä. Tästä syystä tutkijoiden on usein vaikea selittää, miksi läpinäkyvyyden avulla toisinaan saavutetaan asetetut päämäärät ja toisinaan ei. Tulevien läpinäkyvyyttä käsittelevien tutkimusten tulisikin siksi ottaa käyttöön uusia metodeja, laajentaa tutkimuksen kohdealueita sekä kohdistaa katsetta aiemmissa tutkimuksissa laiminlyötyihin läpinäkyvyyden tuloksiin. Olennaista ei ole läpinäkyvyyden arvon kyseenalaistaminen vaan sen selvittäminen, missä ja miten se toimii. (Cuccinello, Grimmelikhuijsen & Porumbescu 2017, 42–43) Lisäksi tulisi tutkia niitä mekanismeja, joilla ihmiset reagoivat miten julkistettuun tietoon ja miten he prosessoivat sitä (De Fine Licht 2011, 196).

2.5 SROI-arviointimenetelmä

SROI-arviointimenetelmää käsitellään seuraavissa luvuissa siten, että ensin esitellään menetelmän historia ja yleiset periaatteet. Tämän jälkeen käydään läpi, miten tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty menetelmän etuja ja rajoitteita.

2.5.1 Yleistä SROI-arviointimenetelmästä

Social Return on Investment –arviointimenetelmä eli SROI on yhdysvaltalaisen REDEF-hyväntekeväisyysjärjestön 1990-luvun alkupuolella kehittämä. SROI:n kehittämistä jatkoi edelleen 2000-luvulla The New Economics Foundation Isossa-Britanniassa. (Hall & Milo 2008, 346). Vuonna 2009 julkistettiin SROI-menetelmän periaatteet, joita on yhteensä seitsemän. Näihin kuuluu sidosryhmien osallistaminen; muutoksen ymmärtäminen; olennaisten asioiden arvottaminen; vain olennaisten tekijöiden sisällyttäminen; liioiteltujen väittämien välttäminen; läpinäkyvyys; sekä tuloksen verifiointi. (Arvidson, Lyon, McKay & Moro 2013, 5).

Isossa-Britanniassa toimiva The SROI Network on julkaissut vuonna 2012 *A guide to Social Return on Investment* -oppaan, joka on päivitetty versio vuoden 2009 julkaisusta. SROI-

menetelmän peruseriaatteet ovat kuitenkin edelleen samat (Nicholls et al. 2012, 3, 9). Suomessa SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n laatima, järjestötyöhön ja kolmannen sektorin organisaatioille kohdennettu *Järjestöt, vaikuttavuus ja raha – SROI-arviointimenetelmä*-julkaisu pohjautuu pääasiassa juuri The SROI Networkin kehittämään SROI-versioon (Klemelä 2016a, 8–9).

SROI-menetelmässä keskeistä on sen määrittäminen, miten toiminta vaikuttaa sosioekonomisiin indikaattoreihin ja näiden vaikutusten rahamääräistäminen. Vaikutukset voivat esimerkiksi tarkoittaa sosiaalitukien käytön vähenemistä tai verotuottojen kasvua. SROI-menetelmässä nämä arvioidut, tulevaisuudessa saavutettavat hyödyt lisäksi diskontataan nykyarvoonsa. Toimintaan sijoitetusta rahamäärästä ja sen avulla saavutetusta rahamääräistetystä hyödystä lasketaan suhdeluku, joka kuvaa sitä, kuinka monta rahayksikköä hyötyjä saadaan yhdellä toimintaan sijoitetulla rahayksiköllä. Suhdeluku voi olla esimerkiksi 4:1, jossa 1 kuvaa sijoitettua rahamäärää ja 4 saavutettuja hyötyjä. (Hall & Millo 2018, 346). Laskentakaava on esitetty yksinkertaistetussa muodossa kaavassa 1. Luke, Barraket ja Eversole (2013, 30–31) kuitenkin toteavat kolmannen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista käsittelevässä tutkimusartikkelissaan, ettei toiminnan tuottama rahallinen arvo ole välttämättä aina paras mittari suorituksen arvioinnille. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että toiminnan tuloksena syntyvää tai vahvistuvaa yhteisöllisyyden tunnetta on vaikeaa arvottaa ilman, että lopputulos olisi harhaanjohtava tai kirjanpidon peruseriaatteiden vastainen.

$$SROI = \frac{\text{Hyötyjen nettohyötyarvo}}{\text{Investointien nettohyötyarvo}}$$

Kaava 1. SROI-tunnusluvun laskentakaava (Millar & Hall 2013, 927)

Arvidson, Lyon, McKay ja Moro (2010, 4–5) ovat esittäneet, ettei SROI-arviointimenetelmä tekniseltä toteutukseltaan merkittävästi poikkea perinteisestä kustannus-hyötyanalyysistä, jota organisaatiot käyttävät päättäessään esimerkiksi projektin toteuttamisesta ja jonka mukaan toteutus tulisi kyseeseen vain siinä tapauksessa, että projektin kokonaishyödyt

ylittäisivät sen kokonaiskustannukset. SROI-menetelmä erottuu kuitenkin kustannus-hyöty-analyysistä sillä, että menetelmään kuuluu keskeisesti organisaation sidosryhmien osallistaminen arvioinnin tekoon. Eräissä SROI:sta kehitetyissä uudemmissa muunnelmissa sidosryhmien välinen keskustelu ja vuorovaikutus onkin asetettu keskiöön siinä määrin, ettei yhden tunnusluvun laskemista pidetä enää analyysin keskeisempänä tavoitteena. (Hadad & Drumea Gauca 2014, 126)

SROI-analyysimenetelmä on otettu käyttöön monissa organisaatioissa: sen avulla voidaan pyrkiä arviomaan toiminnan taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Menetelmää on mahdollista käyttää sekä yrityksissä että voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä. Esimerkkinä SROI:ta käyttävästä yrityksestä tutkimuskirjallisuudessa mainitaan monikansallinen elektroniikkayhtiö Philips. SROI:n käyttöä kolmannen sektorin organisaatioissa on käsitelty useissa tapaustutkimuksissa, minkä lisäksi organisaatioissa tehtyjä SROI-analyyseja on käytetty tutkimusartikkeleiden pohjana. Näiden tutkimusten pohjalta SROI-menetelmää voidaan todeta käytetyn hyvin erityyppisissä organisaatioissa ja projekteissa, kuten esimerkiksi puuveeneen mielenterveyskuntoutujien vapaaehtoistyöllä tapahtuvan kunnostuksen tai McDonaldsin Ronald McDonald -lastentalojen vaikutusten arviontiin. (Bellucci, Nitti, Franchi, Testi & Bagnoli 2018; Manetti et al. 2015, 2110; Wilson & Bull 2013).

2.5.2 SROI:n edut

SROI-menetelmää käsittelevistä tutkimuksista on voitu tunnistaa menetelmän oleellimmat edut ja rajoitteet. SROI:n merkittävimmäksi eduksi on todettu, että sen avulla voittoa tavoittelemattomat järjestöt tai niiden rahoittajat voivat legitimoida toimintaansa. Lisäksi SROI-menetelmän käyttö voi johtaa resurssien tehokkaampaan allokontiin. SROI:n rajoitteina voidaan pitää, että menetelmän käyttö on kyseenalaistettavissa siihen sisältyvän yhteismitallistamisen ja utilitarismin vuoksi. Toisaalta erityisesti SROI-tapaustutkimuksia tarkasteltaessa on voitu tulla siihen johtopäätökseen, että organisaatioissa SROI-prosessi ja siitä oppiminen sekä esimerkiksi prosessin sivutuotteena tapahtuva sidosryhmien parempi

sitouttaminen voi olla varsinaista lopputulosta eli vaikuttavuuden mittausta tärkeämpi (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 32–33).

Keskeiseksi SROI-arviointimenetelmän eduksi todettua toiminnan legitimoitua on käsitelty useissa tutkimuksissa. On havaittu, että SROI-menetelmän käytöllä voidaan pyrkiä koko organisaation tai jonkin sen projektin legitimoitua (Klemelä 2016b, 387). Legitimointivaikutuksen on todettu ulottuvan myös organisaation rahoittajiin niissä tapauksissa, joissa kyse on yksittäisistä hyväntekijöistä. Rahoittajina toimiviin valtiollisiin instituutioihin vaikutus ei tutkimusten mukaan yllä. Lisäksi legitimizeetti muodostuu vahvimaksi niissä tapauksissa, joissa organisaatio itse on ollut SROI-vaikuttavuusanalyysin alullepanijana. (Maier, Scherber, Simsa & Milner 2015, 1813).

SROI-menetelmän käyttöä arvioivissa ja osin kritisoivissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että SROI voi tarjota symbolisen legitimizeetin suppealle sidosryhmäjoukolle, mutta organisaation ja sen laajemman sidosryhmäkokonaisuuden legitimizeetin arviointi edellyttäisi organisaation todellisten panosten ja tuotosten tunnistamista ja arviointia. SROI:n tapaisille laskennallisille arvoille ei siis olisi tarvetta. Tässä prosessissa tulisi huomioida myös ne tuotokset, jotka eivät ole rahamääräistettävissä. Toiminnan kohderyhmien tai asiakkaiden näkökulmasta kolmannen sektorin organisaatioiden toiminta voi näkyä esimerkiksi itsetunnon kohentumisena, yhteisöllisyyden tunteen vahvistumisena tai muina vastaavina vaikeasti rahamääräistettävissä olevina vaikutuksina. (Luke, Barraket & Eversole 2013, 31–32; Hadad & Drumea Gauca 2014, 126)

2.5.3 SROI:n rajoitteet

SROI-analyysiin keskeisesti kuuluvan rahamääräistämisen haasteet on tutkimuksissa nostettu esille erityisesti SROI-menetelmää hyvinvointipalveluiden vaikutusten arviointiin sovellettaessa. Näitä palveluita tarjoavissa organisaatioissa toiminnan tuotokset ovat usein laadullisia, ja ne voivat ilmetä esimerkiksi kohentuneena terveytenä tai parantuneena

elämänlaatuna. Niiden rahallinen arvo on siksi vaikeasti määriteltävissä. (Sillanpää 2013, 476). Tästä huolimatta hyvinvointipalveluja tuottavat yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijat ovat suoritusten mittaamista tutkittaessa itse nostaneet esille toiminnan pitkän aikavälin kvalitatiivisia tuloksia, kuten palveluita käyttävien asiakkaiden hyvinvoinnissa tapahtuvia kvantitatiivisten lyhyen aikavälin tulosten sijasta (Sillanpää 2011, 66–67).

SROI-menetelmän käyttöä organisaation prosessien näkökulmasta tutkittaessa on havaittu, että haasteeksi muodostuu sidosryhmien valinta sekä heidän kanssaan yhteisymmärrykseen pääseminen siitä, mitä vaikutusmittareita, indikaattoreita ja mittaustekniikoita käytetään. Tapaustutkimuksissa on todettu kvantifioinnin ja rahamääräistämisen haasteet, varsinkin kun organisaatiossa saattaa olla puutetta SROI-menetelmän soveltamiseen tarvittavista resursseista ja asiantuntemuksesta. Myös SROI-vaikuttavuusarviointiin osallistuvilla konsulteilla sekä käytettävillä ohjelmistoilla on havaittu olevan vaikutusta lopputulokseen. (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 29–30). Menetelmän käyttöä rajoittavat resurssien, kuten ajan ja rahan, sekä asiantuntemuksen puutteet koskevat erityisesti pienehköjä, lähinnä vapaaehtois-pohjalta toimivia organisaatioita (Millar & Hall 2013, 934).

Vaikka toiminnan rahoituksen turvaaminen kilpaillussa ympäristössä on eräs SROI:n käytön taustalla vaikuttavista tekijöistä, on sosiaali- ja terveysalan yhteiskunnallisia yrityksiä tutkittaessa todettu, ettei SROI-menetelmän mukaisen tunnusluvun laskemisesta ole välttämättä hyötyä toiminnan rahoitusta haettaessa. Havainto on tehty Isossa-Britanniassa, jossa SROI-menetelmän käyttö on vakiintunut jo melko varhaisessa vaiheessa menetelmän kehittämisen jälkeen. Tästä huolimatta monet julkiset rahoittajat eivät ymmärrä SROI-tunnuslukua, ja käyttävät rahoituspäätöksensä pohjana itse kehittämiään suorituskyvyn mittareita. (Millar & Hall 2013, 935). Toisaalta rahoittajien näkökulma kolmannen sektorin organisaation toiminnan vaikutuksiin saattaa muutenkin poiketa niistä näkökulmista, joita organisaation sidosryhmillä on näihin vaikutuksiin, mikä vaikuttaa siihen, millä perusteella toimintaa koskevia valintoja ja päätöksiä tehdään (Gargani 2017, 122).

Edellä on esitelty tieteellistä keskustelua, joka käsittelee SROI-arviointimenetelmää lähinnä periaatteellisista sekä organisaation toimintaa koskevista lähtökohdista käsin. Näiden lisäksi

osa SROI-tutkimuksista on lähestynyt aihetta enemmän teknisestä suunnasta. Puhtaasti teknisiksi SROI-menetelmän haasteiksi on tutkimuksissa nostettu esille rahamääräistettyjen vaikutusten nykyarvon laskemiseen käytettyjen diskonttokorkojen arviointi, toiminnan yleiskulujen allokointi arvioitavalle toiminnalle sekä vaihtoehtoiskustannusten määrittäminen. Näistä diskonttokoron valinta on, erityisesti julkisilla varoilla rahoitettavan toiminnan vaikutuksia arvioitaessa, yleisimmin ratkaistu valitsemalla riskitön korkokanta. (Cooney & Lynch-Cerullo 2014, 385–386; Pathak & Dattani 2014, 93–94)

SROI:ssa on todettuja teknisiä ja välineellisiä rajoitteita ei kuitenkaan tutkimusten perusteella ole välttämätöntä pitää syynä SROI-menetelmän käytöstä luopumiseen, mutta menetelmän käyttäjien tulisi muodostaa niistä selkeä käsitys (Maier, Schober, Simsa & Milner 2015, 1824–1827). Analyysiraportin lukijan näkökulmasta haasteeksi on todettu, että käytännössä on perehdyttävä koko raporttiin, jotta analysoitavan organisaation toiminnan tai prosessin ymmärtäminen olisi mahdollista. Näin erityisesti silloin, kun raportin yhteyteen ei ole laadittu tarpeeksi kattavaa tiivistelmää. (Klemelä 2016b, 403).

3 Tutkimuksen toteuttaminen: haastattelut ja analyysi

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttaminen alkaen tutkimusmenetelmää koskevista valinnoista. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet. Tutkimusaineiston käsittelyn yhteydessä on esitetty haastateltujen henkilöiden sekä tutkittujen järjestöjen taustatiedot taulukoissa 1 ja 2.

3.1 Tutkimusaineiston kerääminen: haastattelut järjestöissä

Tutkimushaastattelujen tavoitteena oli kerätä SROI-menetelmän käyttöön liittyvää aineistoa suomalaisista sosiaali- ja terveysalan järjestöistä. Tätä varten pyrittiin saamaan haastateltaviksi sellaisia järjestöissä toimivia henkilöitä, joilla oli keskeinen asema järjestön toiminnan ja hallinnon järjestämisessä ja toteuttamisessa tai muuten mahdollisuus vaikuttaa niihin. Vielä tarkemmin kohdennettuna haastateltaviksi etsittiin sellaisia järjestöjen työntekijöitä, joilla olisi sekä tietoa että kokemusta SROI-arvioinnin toteuttamisesta järjestössä. Koska järjestöjen ulkoiset sidosryhmät oli tässä tutkimuksessa rajattu tarkastelun ulkopuolelle, heidän edustajiaan ei myöskään haastateltu.

Haastateltavien kartoitus aloitettiin kesällä 2021 etsimällä internet-hauilla suomalaisia sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, jotka ovat toteuttaneet SROI-arvioinnin joko koko toiminnastaan tai osasta siitä, esimerkiksi hankkeesta. Tämän jälkeen kuuden järjestön edustajia lähestyttiin haastattelupyynnöllä joko sähköpostitse tai järjestön oman yhteydenottolomakkeen kautta. Lähetetyssä haastattelupyynnössä kerrottiin lyhyesti, että tarkoitus olisi haastatella yhtä tai useampaa järjestön työntekijää SROI-arviointimenetelmää koskevaa pro gradu -opinnäytetyötä varten. Kaikkiin lähetettyihin yhteydenottoihin saatiin vastaus järjestöiltä. Kahden järjestön kohdalla haastatteluun osallistuminen ei ollut ajankohtaista, mutta neljän kanssa sovittiin haastattelujen tekemisestä.

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto tutkittujen järjestöjen taustatiedoista. Näitä ovat järjestöjen toimintamuodot, toiminta-alue, henkilöstön lukumäärä, keskeiset sidosryhmät sekä toiminnan rahoituksen pääasialliset lähteet. Järjestöjen rakenteesta ja toiminnasta saadut tulokset perustuvat haastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston analysointiin. Muita lähteitä, kuten järjestöjen vuosikertomuksia, tilinpäätöksiä tai muita järjestöjen tuottamia aineistoja ei tässä yhteydessä ole käytetty.

Tutkitut järjestöt olivat muodoltaan yleishyödyllisiä yhdistyksiä. Tällaisia sote-järjestöjä on laskettu olevan Suomessa noin 10 000 ja jäseniä niissä noin 1,3 miljoonaa (SOSTE 2019). Järjestöt ovat osa Suomen sosiaali- ja terveysalan kenttää, jossa valtiolla on, kuten Casey (2016, 208) on osoittanut, ollut päävastuu palveluiden järjestämisessä, mutta myös järjestöillä on ollut tärkeä rooli. Huolimatta siitä, että kaikki tutkitut järjestöt olivat suomalaisia sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, oli niiden välillä huomattavaa vaihtelua toimintamuotojen sekä toiminnan laajuuden ja volyymin suhteen. Tämä vastaa Caseyn (2016, 189) tekemää havaintoa siitä, että kolmannen sektorin organisaatiot eivät ole keskenään homogeeninen joukko. Tutkittujen järjestöjen keskeisimpiin toimintamuotoihin kuului sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen, mikä on linjassa Reuterin, Wijkströmin ja Von Essenin (2012, 7) kansalaisjärjestöjen palveluntuotantoroolista tekemien huomioiden kanssa. Järjestöt tarjosivat yleensä ainakin osaa tuottamistaan palveluista vapaille markkinoille, jolloin ne kilpailivat myös yksityisen sektorin tuottamien palveluiden kanssa.

Taulukko 1: Tutkittujen järjestöjen taustatiedot

	Järjestöt			
	A	B	C	D
Pääasialliset toimintamuodot	Terveyttä ja hyvinvointia tukevien kursien järjestäminen työkäisille ja lapsiperheille	Asumispalvelut Sosiaalisen kuntoutuksen toiminnot (päivätoiminta, työpajat) Hankkeet	Järjestötoiminta (tiedonvälitys, edunvalvonta, vertaistointiminta, liikuntatoiminta, hankkeet) Liiketoiminta (koulutus-, kuntoutus-, hoitelli- ja majoitustoiminta)	Matalan kynnyksen toiminnan (vertais-, liikunta- ja vertaisryhmät, ruokailu, retket) järjestäminen mm. mielenterveys- ja päihdekuntoutujille Hankkeet
Toiminta-alue	Valtakunnallinen	Paikallinen / alueellinen	Valtakunnallinen	Paikallinen / alueellinen
Henkilöstö	3	48	n. 850, josta järjestötoiminnassa n. 30	3
Keskeiset sidosryhmät	Jäsenjärjestöt Muut sote-alan järjestöt Kurssien palveluntuottajat STEA	Kunnat, erityisesti sosiaalitoimi sekä kuntouttava työtoiminta Keskussairaala, erityisesti psykiatriset osastot ja kuntoutus TE-toimisto Aluehallintovirasto Valvira Alueen oppilaitokset Muut alueen järjestöt Valtakunnalliset keskusjärjestöt Rahoittajat	Valtakunnallinen keskusjärjestö Yhteistyöryhmät, ohjausryhmät ja verkostot Olympiakomitea THL OKM, OM, STM ja YM	Kunta, erityisesti psykososiaaliset laitokset- ja avopalvelut Keskussairaala Seurakunta Valtakunnallinen keskusjärjestö STEA
Toiminnan rahoituksen pääasialliset lähteet	STEA Kurssimaksut Jäsenmaksut	STEA, OKM Palvelumyynti kunnille Säätiöt	STEA, OKM Keräystuotot Kiinteistötuotot Säätiöt	STEA Kunnan avustus

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen eli teemahaastattelujen avulla. Tämä ei ollut ainoa mahdollinen vaihtoehto, vaan aineisto olisi voitu kerätä myös esimerkiksi lomakekyselyn avulla. Menetelmäkirjallisuudessa tutkimushaastattelujen eduksi lomakekyselyihin verrattuna on todettu erityisesti joustavuus: haastattelun aikana voidaan esimerkiksi pyytää haastateltavalta lisäselvennystä tämän antamiin tietoihin tai vaihtaa haastattelukysymysten esittämisjärjestystä. Haastattelujen etuihin lukeutuu myös mahdollisuus valita haastateltaviksi sellaiset henkilöt, joilla on hallussaan tietoa tutkittavasta aiheesta ja kokemuksia siihen liittyvistä ilmiöistä. Negatiivinen puoli tutkimushaastattelussa on, että niiden tekeminen vaatii aikaa ja rahaa enemmän kuin kysely, joka on toteutettavissa esimerkiksi sähköpostia hyväksikäyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Kaikista neljästä järjestöstä haastateltiin kahta SROI-arviointiprosessiin osallistunutta henkilöä. Kuusi haastatelluista oli edelleen saman järjestön palveluksessa, minkä lisäksi haastateltiin yhtä ulkopuolisessa säätiössä työskentelevää tutkijaa sekä yhtä järjestöstä toisiin tehtäviin siirtynyttä työntekijää. Haastateltavien taustatiedot on esitetty taulukossa 2. Taustatietoja ovat haastateltavan sukupuoli, ikä, koulutus, työkokemus järjestöissä vuosina, nimike sekä toimenkuva siinä järjestössä, jossa SROI-arviointi oli toteutettu. Tämän tutkimuksen tekijällä ei ole ollut aiempaa yhteyttä haastateltaviin tai heidän edustamiinsa organisaatioihin. Kaikkien haastateltujen tiedot anonymisoitiin, ja tämä myös kerrottiin haastateltaville.

Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot

	Haastateltavat							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Sukupuoli	Nainen	Mies	Nainen	Nainen	Mies	Nainen	Nainen	Nainen
Ikä	46	51	46	44	33	41	60	54
Koulutus	Fysio- terapeutti	Yo., ammatti- tutkintoja	HTM, diakoni, sosio- nomi	Sosio- nomi (AMK)	VTM TtM	VTK	Fysio- tera- peutti, TtM	Sosionomi
Järjestö- työ, v.	3	25	20	20	-	13	n. 30	18
Nimike	Suunnitte- lija	Toimin- nanjoh- taja	Toimin- nanjoh- taja	Palvelu- johtaja	Tutkija	Projekti- työntekijä	Järjestö- johtaja	Toimin- nanjohtaja
Toimen- kuva järjestössä, jossa SROI- arviointi oli toteutettu	Aikuisten kurssien suunnit- telu, arvi- ointi ja koordi- nointi Kurssiha- kemusten käsittely Osallistu- javalinnat Yhteistyö kurssikoh- teiden ja ohjaajien kanssa Kohteiden auditointi Ohjaajien työnohjaus	Asioiden valmis- telu halli- tukselle Hallituk- sen pää- tösten toimeen- pano Toimin- nan suun- nittelu Talouden suunnit- telu Yhtey- denpito sidosryh- miin Esimies- tehtävät	Järjestön toimin- nasta, ta- loudesta ja vies- tinnästä vastaa- minen (suun- nittelu, toteutus, arvi- ointi) Esimies- työ Sidos- ryh- mäyh- teistyö	Sosiaa- lisen kuntou- tuksen palve- luista vastaa- minen	-	Edun- valvonta Vapaa- ehtoistyön suunnittelu ja koulutta- minen Projekti- työsken- tely	Järjestön edunval- vonnasta, vaikutta- misesta sekä pai- kallisyh- distysten ohjaami- sesta ja neuvon- nasta vastaa- minen	Toiminnan organi- sointi ja kehittämi- nen Sidos- ryhmäyh- teistyö Tiedotta- minen Esimiestyö Rahoitus- hakemuk- set ja ra- portointi Jäsentyö

Tutkimushaastattelut toteutettiin vuoden 2021 syys-marraskuussa. Kaikkia haastattelut tehtiin yksittäin siten, että haastattelutilanteessa olivat läsnä tutkija sekä haastateltava. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista noin tuntiin. Alkuperäisenä tavoitteena oli tehdä haastattelut kaikkien haastateltavien osalta kasvokkain ja samassa tilassa. Tästä tavoitteesta jouduttiin kuitenkin luopumaan. Koska tutkimukseen valikoituneiden järjestöjen toimipisteet sijaitsivat eri puolilla Suomea, ja vuonna 2020 alkanut COVID-19-pandemia jatkui vielä syksyllä 2021, haastattelut tehtiin pääasiassa Microsoftin Teams-ohjelman välityksellä. Teamsin kautta haastateltavaan oli sekä kuva- että ääniyhteys. Tämä oli haastattelutilanteissa etu, sillä pelkän ääniyhteyden kautta, esimerkiksi puhelimitse, annetut haastatteluvastaukset ovat yleensä lyhyempiä kuin kasvokkain tehdyissä haastatteluissa ja saadun datan laatu jää matalammaksi (Irvine, Drew & Sainsbury 2013, 103–104). Lisäksi kahta henkilöä haastateltiin järjestön toimistolla.

Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina viitekehyksen pohjalta eli siltä pohjalta, mitä tutkittavasta kohteesta jo tiedettiin ennen haastattelujen aloittamista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä mahdollisti paitsi kaikille haastateltaville yhteisen kysymysrunгон käytön, myös vapaamman keskustelun aiheen ympärillä siten, että haastattelurunko ohjasi haastateltavien vastaukset tietyille ennalta määrätyille aihealueille (Mcintosh & Morse 2015, 2). Täysin strukturoimattomassa haastattelussa vaarana olisi ollut, että tutkimuksen kannalta keskeiset aihealueet eivät olisi tulleet haastattelujen aikana käsitellyiksi (Rabionet 2011, 564).

Kaikki haastattelut tallennettiin nauhurille, minkä jälkeen ne litteroitiin analysointia varten. Haastattelujen litterointi valmistui joulukuussa 2021. Litterointivaiheeseen kulunut aika riippui sekä tehtyjen haastattelujen lukumäärästä että siitä millä tarkkuudella haastattelunauhat purettiin tekstiksi. Tämä litterointitarkkuus puolestaan määräytyi valitun analyysimuodon perusteella. Tätä tutkimusta varten haastatteluilla kerätty aineisto oli tarkoitus analysoida sisällönanalyysejä käyttäen, joten haastattelut litteroitiin sanatarkasti käyttämättä litteroinnissa mahdollisia erikoismerkkejä.

3.2 Tutkimushaastattelukysymykset

Tutkimusta varten tehty haastattelurunko laadittiin puolistrukturoidun haastattelun periaatteiden mukaisesti siten, että rungon muodostivat pääkysymykset, joita oli täydennetty alakysymyksillä. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että haastattelut etenevät samassa järjestyksessä kuitenkin siten, että tutkimusmenetelmälle ominainen joustavuus säilyi. (Mcintosh & Morse 2015, 4–5). Haastattelurunko oli sama kaikissa tehdyissä haastatteluissa. Tutkimuksessa oli varauduttu siihen, että kysymyksiä olisi vielä pitänyt muokata ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Tähän ei kuitenkaan ollut tarvetta, joten haastattelurunko säilyi samana koko haastatteluvaiheen ajan. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelut etenivät haastateltavan ja järjestön taustatiedoista teemoittain SROI-arvioinnin toteuttamista, arvioinnin tuloksia ja jatkokäyttöä sekä SROI-arviointimenetelmän hyviä ja huonoja puolia koskeviin kysymyksiin. Varsinaiseen haastattelurunkoon sisältyneiden haastattelukysymysten jälkeen haastateltavilla oli vielä mahdollisuus kertoa SROI-arvioinnista omin sanoin. Tässä vaiheessa heillä oli siis tilaisuus täydentää jo aiemmin kertomaansa. Lisäksi he olisivat vielä nostaa esille sellaisia teemoja, jotka mahdollisesti olivat jääneet aikaisemmin esitettyjen haastattelukysymysten ulkopuolelle.

Haastattelutilanteissa aivan kaikkia kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta. Varsinkin henkilöiltä, jotka eivät haastatteluhetkellä olleet SROI-arvioinnin tehneen järjestön palveluksessa, oli joitakin järjestön toimintaa koskevia kysymyksiä jätettävä välistä. Haastateltavan taustatietoja kartoittavat kysymykset sekä keskeiset SROI-arviointia käsitelleet kysymykset kuitenkin esitettiin kaikille haastatelluille henkilöille. Myös kysymysten esittämisjärjestys vaihteli jonkin verran haastattelujen välillä: tämä johtui lähinnä siitä, johonkin kysymysrungon kohtaan saattoi tulla vastaus jo aiemman kysymyksen yhteydessä. Haastateltaville esitettiin lisäksi täydentäviä kysymyksiä, mikäli tämä haastattelutilanteessa oli tarpeen vastausten tarkentamiseksi.

3.3 Analyysimenetelmä

Litteroituna haastatteluaineisto muodosti tekstin, jota analysoitiin *sisällönanalyysin* avulla. Sisällönanalyysi on eräs positivistisista lähestymistavoista tutkittavan tekstin analysoimiseen (Lacity & Janson 1994, 4). Tämän tutkimuksen yhteydessä litteroitujen haastattelujen muodostaman tekstin sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisesti eli *induktiivisesti*. Ennen varsinaista analyysivaihetta litteraatioiden sisältöön perehdyttiin lukemalla. Tämän jälkeen aineistoa redusoitiin eli pelkistettiin siten, että jäljelle jäivät tutkimusaiheen kannalta oleelliset ilmaukset, joita oli mahdollista luokitella. Analyysiprosessin aikana alkuperäinen haastatteludata siis abstrahoitui eli käsitteellistyi. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Induktiivisen sisällönanalyysimenetelmän haasteeksi on tutkimuskirjallisuudessa todettu, että menetelmää käyttävän tutkijan on osattava välttää aineiston pintapuolista kuvausta ja yleistason yhteenvetojen tekemistä (Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, 30). Sama haaste koski tämänkin tutkimuksen aineiston analysoimista. Analyysivaiheessa pyrittiin pääsemään syvemmälle tutkimushaastatteluista muodostuneeseen tekstiin, mutta analyysin pohjalta esitettyihin lopullisiin tuloksiin sisältyy myös jonkin verran aineiston yleisempää kuvailua.

Muiksi sisällönanalyysiin liittyviksi haasteiksi tutkimuskirjallisuudessa on todettu se, että sisällönanalyysiin kuuluvan tutkimusaineiston koodaaminen voi olla sekä kallista että aikaa vievää (Lacy, Watson, Riffe & Lovejoy 2013, 803). Näistä kahdesta analyysimenetelmän varjopuolesta tulivat tämän tutkimuksen yhteydessä ajankohtaisiksi lähinnä ajankäyttöön liittyvät haasteet. Taloudellisia kustannuksia ei aineiston analysoimisesta varsinaisesti syntynyt.

Analyysivaiheessa haastatteluaineiston muodostamasta tekstistä nousi esille teemoja, jotka olivat yhteisiä kaikille SROI-arvioinnin toteuttaneille järjestöille. Niiden voidaan katsoa olleen riippumattomia esimerkiksi järjestön koosta tai toimintamuodoista. Toisaalta aineistoa analysoitaessa oli mahdollista havaita ja luokitella myös järjestöjen ja niiden SROI-

arviointiprosessien välisiä eroja. Molempia käsitellään tulosten esittelyn yhteydessä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

4. Tulokset

Tutkimustulosten yhteydessä on käytetty tutkimusaineistosta nostettuja sitaatteja. Näin pyritään tuomaan kuuluviin haastateltavien omaa ääntä. Sitaateissa haastattelukysymyksiin annetut vastaukset on litteroitu sanatarkasti.

4.1 SROI-arviointiprosessi järjestöissä

Seuraavaksi käsitellään niitä tuloksia, joita saatiin SROI-arviointiprosessien etenemisestä järjestöissä. Käsitely lähtee liikkeelle siitä tilanteesta, joka järjestöissä on ollut ennen arviointiprosessin käynnistämistä. Tämän jälkeen käydään läpi niitä tekijöitä, jotka ovat motivoivat järjestöjä SROI-arvioinnin toteuttamiseen sekä sitä, kenen aloitteesta arvioinnin tekemiseen on ryhdytty. SROI-arvioinnin käynnistymisvaiheen jälkeen esitellään SROI-arvioinnin toteuttamisesta saadut tulokset. Tällä tarkoitetaan sitä, miten arviointi on järjestöissä käytännössä toteutettu ja ketkä arviointiprosessiin ovat osallistuneet. Erityisesti tarkastellaan järjestön ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien osallistamista arvioinnin tekemiseen. Arvioinnin toteuttamisen jälkeen käydään läpi, millaisia tuloksia järjestöt ovat arvioinneista saaneet. Lisäksi käsitellään sitä, miten ja kenelle järjestöt ovat saaduista tuloksista raportoineet ja miten tuloksia on hyödynnetty. Päätteeksi avataan SROI-arviointien mahdollista jatkoa järjestöissä.

4.1.1 Lähtötilanne ennen arviointiprosessin käynnistämistä

Kaikissa tutkituissa järjestöissä vetovastuu toiminnan käytännön järjestämisestä oli järjestön palkatulla henkilöstöllä. Henkilöstön määrä vaihteli kolmesta useisiin satoihin. Järjestöjen välillä oli paljon vaihtelua siinä, miten jäsenistö osallistui toimintojen toteuttamiseen: osassa järjestöissä jäsenistöllä ei ollut aktiivista roolia. Palkatun henkilöstön ja jäsenten lisäksi järjestöjen toiminnassa oli osalla järjestöistä vaihtelevasti mukana esimerkiksi vapaaehtoisia, työkokeilijoita sekä työharjoittelijoita oppilaitoksista.

Järjestöjen keskeisimmiksi ulkoisiksi sidosryhmiksi haastateltavat mainitsivat tyypillisesti kaupungit ja kunnat sekä näiden terveys-, sosiaali- ja työllisyyspalvelut. Toisen tärkeän sidosryhmäkokonaisuus muodostavat muut sosiaali- ja terveysalan järjestöt niin paikallisella kuin valtakunnallisella tasolla sekä alan keskusjärjestöt. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA:n nostivat esille useimmat haastatellut. Julkishallinnon sidosryhmiä olivat viranomaiset ja aluehallintovirastot sekä valtakunnallisella tasolla toimivan järjestön osalta ministeriöt: tutkituissa järjestöissä siis näkyi Johanssonin (2017, 131–133) suomalaisten kansalaisjärjestöjen sekä valtion välillä havaitsema kiinteä yhteys. Järjestöillä oli ulkoisten sidosryhmien lisäksi myös sisäisiä sidosryhmiä. Haastatteluissa mainituiksi tuli luottamusjohto eli järjestön hallitus. Toisen merkittävän sisäisen sidosryhmän muodostivat järjestön työntekijät. Näistä kahdesta sidosryhmästä henkilöstön näkökulma tuli SROI-arviointiprosessia koskeneissa tutkimushaastatteluissa vahvemmin esille.

Kaikissa järjestöissä oli jo ennen SROI-arvioinnin toteutusta jollain tavalla seurattu ja arvioitu järjestön toteuttamaa toimintaa ja sen tuloksia. Yksinkertaisemmillaan kyse oli ollut tulosten melko suoraviivaisesta ja jopa kirjaimellisesta mittaamisesta:

”mittaaminen oli helppoo, oliko toiminta onnistunutta, kun mitattiin, että onko paino pudonnu tai, tai vyötärön ympäryys kaventunu tai liikuntamäärät lisääntyne” (haastateltava 2).

Järjestöissä oli kuitenkin pyritty kehittämään arviointia vastaamaan paremmin nykyistä toimintaa ja toimintaympäristöä, vaikka mitään varsinaista arviointimenetelmää ei olisikaan otettu käyttöön.

Tutkituissa järjestöissä toiminnan ja sen tulosten arviointi oli Reedin, Jonesin ja Irvinen (2005, 140) kuvaamalla tavalla tasapainoilua järjestön omien tarpeiden ja rahoittajan tarpeiden välillä. Haastatteluhetkellä järjestöt seurasivat toimintaansa sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Arviointien pohjaksi järjestöt keräsivät tietoa paitsi suoritteiden määrällisellä seurannalla, myös esimerkiksi osallistujille ja asiakkaille tehdyillä kyselyillä. Lisäoppia toiminnan arviointiin oli haettu esimerkiksi Kuntoutussäätiön ja SOSTE:n järjestämistä työpajoista.

Koska STEA on järjestöjen keskeinen rahoittaja, oli STEAn raportointivaatimuksilla merkitystä sille, miten järjestöt arvioivat toimintaansa. Eräs toiminnanjohtajista ilmaisi järjestön ja STEA:n välisen suhteen muodossa

”kenen leipää syöt, sen lauluja laulat” (haastateltava 8).

STEA:n arvioitiin toisaalta olevan kiinnostunut määrällisistä suoritteista, toisaalta taas toiminnan tuloksista ja siitä saadusta hyödystä:

”koko ajan sitä arviointii pitää kehittää, koska tota se joka tapauksessa se STEA olettaa, että me koko ajan nostetaan tuloksii esiin” (haastateltava 8);

”STEA rahottajana esimerkikhän vaatii suht paljon niinku sitä tietoa siitä, juuri siitä, että mitä hyötyä tästä toiminnasta on” (haastateltava 4).

Tämä on lähellä Huangin ja Hooperin (2011, 443) tekemää havaintoa siitä, että toiminnan rahoittajat ovat kiinnostuneita rahoitetun toiminnan tuloksista, ei niinkään siitä, että toiminta olisi laskentatoimen menetelmillä arvioituna kannattavaa. Osa haastateltavista nosti esille myös STEA:n raportointivaatimusten muutokset ja niiden aiheuttamat haasteet.

Ennen SROI-arviointiprosessin käynnistämistä järjestöissä oli tunnistettu tarve todistaa toiminnan tarpeellisuus ja sen positiiviset vaikutukset myös taloudellisesta näkökulmasta sekä tehdä näitä vaikutuksia näkyviksi järjestön sidosryhmille. Erityisesti haluttiin vakuuttaa rahoittajat, varsinkin STEA, mutta myös esimerkiksi kuntarahoittaja, siitä, että toiminta on laadukasta. Tällä haluttiin jatkossakin turvata järjestön saama rahoitus. Tähän tarpeeseen yhdistyi toisaalta myös yleisempi kiinnostus uusia arviointimenetelmiä kohtaan ja halu kokeilla niiden toimivuutta:

”ajateltiin tämmönen niinkun SROI-kokeilu, et jos tää tois jonkun, tois niitä, sitä talouspuolta näkyväksi” (haastateltava 6).

Osa haastatelluista toi ilmi käsityksensä, että avustuksista päättävät tahot olisivat kiinnostuneita lähinnä avustettavan toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä, tai ainakin ymmärtäisivät nämä hyödyt paremmin, kun ne esitetään heille taloudellisessa muodossa.

Arvioinnin haasteellisuus tunnistettiin järjestöissä:

”varsinkin tän ennaltaehkäisevän terveydenhuollon, sosiaali- ja terveyshuollon, niin sen arviointihan on ihan äärimmäisen vaikeeta (haastateltava 1)”.

Järjestössä ei yleensä ollut käytössä varsinaista arviointimenetelmää, ja arviointia tehtiin joko rahoittajan raportoinnin yhteydessä tai muita mittaus- ja arviointitapoja hyödyntäen. Tämä vastaa suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa jo aiemmin tehtyä havaintoa (Sillanpää 2011). Käytössä olleet mittarit ja arvoinnit eivät olleet aina STEA:n antaman palautteen mukaan riittäviä:

”muun muassa rahottaja [STEA] niin oli sitä mieltä, että nää meidän mittarit millä me mitataan niin on ehkä, ehkä niinkun ei välttämättä heidän mielestään kuvaa riittävästi sitä että, et onko sillä meidän toiminnalla tarvetta, ja minkälaisia vaikutuksia tää meidän toiminta näissä osallistujissa aiheuttaa” (haastateltava 2).

Haastatellut itse kokivat järjestönsä toiminnan arvokkaaksi ja tärkeäksi, mutta tämän osoittaminen todettiin vaikeaksi. Järjestöissä oli siis haussa menetelmä, joka vastaisi näihin haasteisiin.

SROI-arviointimenetelmän tai sitä lähellä olevien kustannus-hyötyanalyysien olemassaolo oli osalle järjestö- ja toiminnanjohtajista jo ennestään tiedossa, vaikka kukaan heistä ei ollutkaan aiemmin osallistunut SROI-arvioinnin toteuttamiseen. Osalle, kuten myös järjestöjen työntekijöille, SROI oli täysin uusi menetelmä:

”se [SROI] oli mulle ihan outo ja vieras ja uus” (haastateltava 4).

Yksikään järjestöistä ei ollut aiemmin tehnyt SROI-arviota toiminnastaan tai sen osasta.

Käsitys siitä, että SROI olisi käyttökelpoinen menetelmä, oli järjestöissä alkanut tarkentua osallistumisesta tilaisuuteen tai arviointityöpajaan, jossa aihetta on käsitelty. Tällaisen tilaisuuden tai järjestäjänä oli toiminut esimerkiksi keskusjärjestö tai SROI-arviointeja toteuttava säätiö. Pienimmissä järjestöissä toimitusjohtaja oli keskeisin henkilö SROI:n käyttöönoton edistämässä. Eräs haastatelluista toiminnanjohtajista kuvaa kipinän syttymistä seuraavasti:

”Ja siinä sitten tuli vastaan, vastaan itse asiassa mulla, taisin olla jossain Kuntoutussäätiön tilaisuudessa kun tällanen asia tuli vastaan eli SROI ja, ja tuota sit se jotenkin kolahti siinä sen esittelypuheenvuoron aikana et hetkinen, täähän vois olla hyvä tapa, tapa, kun me juuri on mietitty näitä uusia mittareita ja tapaa, tapaa tavallaan esittää niitä meidän tuloksia ja vaikutuksia vähän toisesta näkökulmasta” (haastateltava 2).

Keskusjärjestö tai säätiö saattoi myös olla omalta osaltaan aloitteellinen ja tarjota järjestöille joko koulutusta SROI-arvioinnin toteuttamiseen tai itse arvioinnin toteuttamista:

”sieltä tuli se... se kysymys Kuntoutussäätiöltä, et halutaanko osallistua tällaiseen SROI:hin (haastateltava 8)”.

Erityisesti pienimmissä järjestöissä SROI-arviointiprosessin käynnistäminen edellytti järjestön hallituksen hyväksyntää. Eräs haastatelluista järjestötyöntekijöistä kertoi hallituksen suhtautumisesta SROI:n toteuttamiseen seuraavasti:

”hallitus on näyttänyt vihreitä valoa, ja ollu tosi innostunu, et hei hienoo, hieno juttu, et saada näitä näkyväksi (haastateltava 1)”.

Hallituksen hyväksyntää tarvittiin varsinkin siksi, että arviointiprosessin läpivieminen edellytti järjestöltä riittäviä resursseja, joista haastatteluissa mainittiin erityisesti raha;

”siitä tehtiin hallituksessa päätös, että, meidän maksettiin Kuntoutussäätiölle jonkun verran tästä tutkimuksen tekemisestä, tai arvioinnin tekemisestä” (haastateltava 2)

ja aika;

”kyllähän hallitus sitte varmaanki anto mun siihen käyttää työaika” (haastateltava 8).

Kaikilla tutkituilla järjestöillä oli SROI-arviointiprosessia vetämässä ulkopuolinen yhteistyökumppani. Arvioinnin toteutus oli tilattu joko yritykseltä tai säätiöltä, josta sitten oli nimetty arviointiprojektiin yksi tai useampi vastuuhenkilö, tyypillisesti tutkija. Prosessin etenemistä haastattelijat kuvasivat esimerkiksi seuraavasti:

”me tilattiin se sitten SOSPED:ilta, tää tutkimus itsessään, ja kun sieltä tuli meille sitten yks vastuututkija” (haastateltava 3).

Haastatteluissa nousi esille, että yhteistyökumppanin valintaa pidettiin tärkeänä arviointiprosessin onnistumisen kannalta. Kyse ei ollut pelkästään siitä, että ulkopuolisella asiantuntijalla todettiin olevan sellaista osaamista, jota järjestöstä itsestään ei löytynyt. Järjestön ulkopuolelta tulevaa arvioijaa suositeltiin myös siksi, että tällaisen henkilön katsottiin tuovan uutta ja erilaista näkökulmaa sekä järjestön toimintaan että sen arvioimiseen. Tämä vastaa Moodyn, Littlepagen ja Paydarin (2015, 29–30) havaintoa siitä, että SROI-arviointiin osallistuvilla ulkopuolisilla konsulteilla on vaikutusta arvioinnin lopputulokseen.

Kolmessa tutkitussa järjestössä SROI-arviointiprosessiin osallistui järjestöstä useampi kuin yksi henkilö. Yhdessä järjestöistä arvioinnissa oli mukana koko kolmen hengen henkilöstö, kun taas kahdessa muussa arviointiin osallistui lähinnä arvioitavassa toiminnassa työskennellyt henkilöstö tai hanketiimi. Mukana olleiden työntekijöiden asennoitumista SROI-arviointiin haastateltavat kuvasivat muun muassa *hyväksi*, *positiiviseksi*, *innostuneeksi*, *uteli-aaksi* sekä *kehittämismyönteiseksi*. Yhdessä järjestössä arviointiprosessiin osallistui ainoastaan toiminnanjohtaja yhdessä ulkopuolisten tutkijoiden kanssa. Järjestöjen henkilöstön asennoitumisen SROI-arvioinnin toteuttamiseen voidaan katsoa olevan linjassa Arvidsonin ja Lyonin (2014, 882) saaman tutkimustuloksen kanssa. Tämän tuloksen mukaan sosiaalisten vaikutusten mittaamisesta saadut kokemukset synnyttävät järjestöissä sekä epämuakavuutta että innostusta. Tässä tutkimusaineistossa jälkimmäinen vaikutti edellistä enemmän.

Järjestön hallituksen tuki sekä mahdollisuus käyttää rahaa ja henkilöstön työaika SROI-arvioinnin toteuttamiseen ovat resursseja, joita järjestöissä on päätetty kohdentaa juuri tähän tarkoitukseen. Kuten Millar ja Hall (2013, 934) ovat todenneet, resurssien puute voi rajoittaa erityisesti pienimpien, vapaaehtois pohjalta toimivien järjestöjen mahdollisuutta SROI-arvioinnin toteuttamiseen. Mikään tutkituista järjestöistä ei ollut tällainen pienehkö, puhtaasti vapaaehtoistyöllä toimiva järjestö, jossa SROI-arviointiprosessi olisi voinut jäädä tekemättä resurssien puuttumisen vuoksi.

Haastateltavilta kysyttiin, oliko heillä ennakko-odotuksia tai -oletuksia siitä, minkälaisia tuloksia SROI-arviointi voisi tuottaa. Kysymykseen vastattiin yleisimmin, että varsinaisia

ennakko-odotuksia ei ollut. Kuitenkin haastateltavilla oli käsitys siitä, että SROI-arvioinnissa saadut tulokset vahvistaisivat heidän käsityksensä arvioitavan toiminnan tuloksellisuudesta:

”Kyl me odotettiin, et sieltä tulee niinkun positiivinen, tai toivottiin” (haastateltava 4).

SROI-menetelmää käytettäessä tällä tarkoitetaan käytännössä SROI-tunnusluvun positiivisuutta.

Keskeinen SROI-arviointiprosessin käynnistämisestä saatu tulos oli, että järjestöt olivat läheneet toteuttamaan arviointia omasta aloitteestaan. Vaikka ajatus SROI-arvioinnin toteuttamisesta olisikin syntynyt vuorovaikutuksessa järjestön sidosryhmien kanssa tai ulkopuolisen asiantuntijaorganisaation ehdotuksesta, on lopullinen päätös kuitenkin ollut järjestöllä itsellään. Järjestöjen rahoittajat edellyttivät rahoitettavan toiminnan ja sen tulosten seuranta ja raportointia, mutta SROI-arviointi ei kuulunut yhdenkään rahoittajan pakollisiin avustushaun tai -raportoinnin yhteydessä toimitettaviin tietoihin. Arvidsonin ja Lyonin (2014, 882-883) määritelmän mukaisesti järjestöt olivat siis siirtyneet toimintansa sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa resurssien hallinnoijan eli rahoittajien vaatimusten hyväksymisestä vapaaehtoiseen ja proaktiiviseen mittaamiseen.

4.1.2 Arviointiprosessin eteneminen

SROI-arviointi kohdistettiin kaikissa järjestöissä toiminnan tai hankkeen rajattuun osaan. Yksikään järjestöistä ei siis toteuttanut arviointia koko toiminnastaan. Kahdella järjestöistä arvioinnin kohteeksi otettu toiminto tai sen toteuttamistapa oli uudehko, ja oli ollut osa järjestön toimintaa korkeintaan noin kahden vuoden ajan. SROI-arviointi tehtiin yleisimmin jo käynnissä olevasta toiminnasta. Ainoastaan järjestössä, jossa arviointi kohdistui aluillaan olevaan hankkeeseen, sitä hyödynnettiin toteutettavan toiminnan suunnittelussa. SROI:ta siis käytettiin järjestöissä useammin toiminnan arviointiin kuin sen suunnitteluun. Yhteistä arvioitaville toiminnoille ja hankkeelle oli, että kaikki olivat STEA-avusteisia.

Tutkitut järjestöt olivat toteuttaneet SROI-arviointinsa vuosien 2018–2020 aikana. Arviointiprosessin tarkka kesto ei haastatteluaineistosta käy ilmi. Sen toteuttamiseen kului kuitenkin järjestöiltä ja mukana olleilta tutkijoilta useita kuukausia, jopa vuosi. Esimerkiksi järjestössä, jossa SROI-arviointiprosessi oli käynnistetty syksyllä 2019,

”tultiin ulos kakstuhattakaksymmentä keväällä näitten tulosten kanssa” (haastateltava 2).

SROI-arviointiprosessi eteni järjestöissä vaiheittain. Prosessia rytmittivät väliraportit, joiden avulla seurattiin arvioinnin etenemistä. Väliraportointia toteuttivat arviointiin osallistuneet ulkopuoliset tutkijat. Raportteja tehtiin ensisijaisesti järjestöjen henkilöstölle, mutta myös luottamusjohdolle ja sidosryhmille. Arviointiprosessin päätteeksi arvioinnista laadittiin kirjallinen raportti: SROI-arvioinnin raportointia käsitellään vielä tarkemmin tulosten esittämisen yhteydessä. Lisäksi päätösvaiheeseen saattoi sisältyä myös muita elementtejä. Tällaisia olivat esimerkiksi seminaarit, joissa arviointia ja siinä saatuja tuloksia esiteltiin järjestön sidosryhmille.

Tutkitut järjestöt voidaan asettaa SROI-arvioinnin toteuttamisen osalta asettaa eräänlaiselle janalle. Janan toisessa ääripäässä arvioinnin pohjaksi on kerätty tietoa monipuolisesti eri menetelmillä ja järjestön sidosryhmiä on osallistettu laajasti. Janan keskivaiheilla olevassa järjestössä sidosryhmien osallistaminen on ollut rajatumpaa, ja toisessa ääripäässä sidosryhmät eivät ole olleet lainkaan mukana arviointiprosessissa. Arvidsonin, Lyonin, McKayn ja Moron (2010, 4–5) mukaan sidosryhmien osallistaminen on SROI-menetelmän olennainen piirre, mutta kaikissa tutkituissa järjestöissä se ei siis ollut yhtä keskeinen osa arvioinnin toteuttamista. Toisaalta arviointiprosessiin osallistuvien sidosryhmien valinta on Moodyn, Littlepagen ja Paydarin (2015, 29–30) mukaan eräs SROI-arviointiin liittyvistä haasteista. Myös tässä yhteydessä voidaan todeta järjestöjen olleen valintaan liittyvän haasteen edessä. Toteutustavasta riippumatta oli arvioinneissa ratkaistavana samoja kysymyksiä, erityisesti SROI-arviointiin olennaisesti kuuluvien korvikemuuttujien löytäminen ja käyttäminen. SROI-arviointi ei missään järjestössä korvannut järjestön jo olemassa olevia mittareita ja arviointikäytäntöjä, ja arvioiduista toiminnoista tehtiinkin SROI:n lisäksi myös järjestön normaalit arvioinnit.

Järjestössä, jossa sidosryhmiä oli osallistettu laajimmin (järjestö B) osallistamisen menetelminä olivat haastattelut, kyselyt sekä työryhmätyöskentely. Sekä haastattelut että kyselyt toteutti ulkopuolinen tutkija. Järjestön ulkoisista sidosryhmistä haastattelut ja kyselyt oli kohdistettu palveluiden asiakkaisiin, minkä lisäksi arviointia toteuttanut tutkija haastatteli järjestön hallituksen jäseniä, esimiehiä sekä työntekijöitä. Työpajoihin osallistui järjestön hallinnon ja työntekijöiden lisäksi sidosryhmien, kuten kuntien terveys-, sosiaali- ja työvoimapalveluiden edustajia. Toisessa järjestössä, jossa sidosryhmien osallistaminen oli ollut kattavaa (järjestö C), mukana ollut tutkija oli SROI-arviointiprosessin aikana haastatellut järjestön kumppanina hankkeessa toimivien kuntien sekä vanhempainyhdistysten edustajia, lisäksi myös yksittäisiä vanhempia. SROI-arvioinnin toteuttamiseen osallistui järjestön työntekijöistä koostunut hanketiimi sekä hankkeen ohjausryhmä. Ohjausryhmässä olivat edustettuna hankkeen toteutukseen osallistuneet muut sosiaali- ja terveysalan järjestöt.

Kolmannessa järjestössä (järjestö A) sidosryhmien osallistaminen SROI-arviointiprosessiin oli rajattua. Arviointiprosessin aikana oli lähetetty kyselyt järjestön järjestämille kursseille osallistuneille henkilöille, mutta muut järjestön ulkoiset sidosryhmät eivät olleet arvioinnin toteuttamisessa mukana. Sen sijaan järjestön koko henkilöstö osallistui arviointiin yhdessä prosessia vetäneen ulkopuolisen tutkijan kanssa. Neljännessä tutkitussa järjestössä (järjestö D) järjestön ulkoisia sidosryhmiä ei lainkaan osallistettu SROI-arvioinnin toteuttamiseen. Tätä valintaa perusteltiin ainakin osittain sillä, että järjestön haavoittuvassa asemassa olevaa asiakaskuntaa ei haluttu rasittaa haastatteluilla. Järjestön henkilöstöstä arviointiprosessissa oli mukana vain toiminnanjohtaja, joka välitti arviointia tekeville tutkijoille näiden tarvitsemia tietoja.

On hyvä ottaa huomioon, että edellä esitettyä kuvausta tutkimuksen tuloksena havaituista eroista järjestöjen sidosryhmien osallistamisen välillä ei tule nähdä arvottavana. Kuten järjestöjen toiminnan kuvauksen yhteydessä tuotiin esille, on niiden toiminnassa suurta vaihtelua esimerkiksi toimintamuotojen ja toiminnan laajuuden sekä käytettävissä olevien henkilöstöressurssien suhteen. Tämän voidaan arvioida heijastuvan siihen, miten SROI-arviointiprosessi on mahdollista toteuttaa. Tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan sidosryhmien

osallistaminen oli vähäisintä niissä järjestöissä, joissa henkilöstön lukumäärä oli pieni, alle viisi henkilöä.

SROI-arvioinnin toteuttamisessa osassa järjestöistä haasteeksi muodostui arviointia varten tarvittavien tietojen kerääminen. Tämä ilmeni toisaalta siten, että viranomaisten järjestelmistä ei ollut helppoa saada tietoja arvioinnin tueksi ja toisaalta niin, että järjestössä oli arvioitava, jaksaisivatko toimintaan osallistuvat henkilöt vastata sekä toiminnan jatkuvaan arviointiin että SROI-arviointiin liittyviin kyselyihin. Lisäksi arvioinnin pohjana oli käytössä myös tietoja, joita järjestö oli jo aiemmin kerännyt toiminnastaan sen mittaamista ja arviointia varten esimerkiksi asiakkaille tai osallistujille tehtyjen kyselyiden avulla. SROI-arviointiprosessin aikana osassa järjestöistä oli todettu, että toiminnan tulosten jatkuvassa seuramisessa käytettäviä menetelmiä tulisi kehittää, jotta jatkossa arviointeja varten olisi käytettävissä riittävän laadukasta dataa.

4.1.3 SROI-arvioinnin tulokset ja jatko

Arvioinnin lopputuloksena saatu SROI-tunnusluku oli kaikkien tutkittujen järjestöjen osalta positiivinen. Yhden toimintaan sijoitettavan euron oli siis arvioitu tuottavan enemmän kuin yhden euron verran takaisin. Järjestön jatkuvasta toiminnasta tehtyjen SROI-arviointien tunnusluvut olivat välillä 1,04–3, hankkeen tunnusluvuksi oli arvioinnissa saatu noin 2–4.

Kysymykseen siitä, oliko tuloksissa jotain yllättävää, haastatellut vastasivat useimmin, että ei ollut ja tulos oli odotetun kaltainen. Kuitenkin arvioinnissa saadun SROI-tunnusluvun suuruus oli tullut osalle haastateltavista yllätyksenä: tähän vaikutti ainakin yhdellä haastateltavista se, että oman järjestön tulosta oli verrattu muiden järjestöjen SROI-arvioinneissa saatuihin tunnuslukuihin. Osa haastateltavista toi esille, että yllätyksellisyys ei liittynyt niinkään arvioinnin tulokseen, vaan arviointiprosessin aikana tapahtuneisiin näkökulmanvaihdoksiin. Tätä kuvattiin esimerkiksi näin:

”No yllättävää oli siis sillä tavalla, musta oli kiinnostavaa, et mitä asioita sieltä poimittiin, eli tää osallistumisen niinku jotenkin, et miten osallistuminen siihen yhteiskuntaan ja jotenkin sellanen, et se oli musta, et miten sitä edes pystyttiin mittaamaan. Eli kun ihmiset on löytäny itselleen harrastuksia, ja uskaltaa lähteä niihin, niin se oli mun mielestä yllättävää, miten niit löydettiin niit mittareita mitä ei ollu itellä mielessä” (haastateltava 3)

Haastateltaville esitettiin kysymys siitä, kokivatko he, että SROI-arvioinnissa mitattiin oikeita asioita. Tähän haastateltavat vastasivat useimmin, että heidän mielestään oikeita asioita oli mitattu. Osa haastatelluista toi kuitenkin haastattelun aikana esille, että SROI-arviointi oli prosessin aikana tehtyjen valintojen tulos, ja mukaan olisi voitu ottaa sellaisiakin korvikemuuttujia, jotka oli lopulta päätetty jättää käsittelyn ulkopuolelle.

Kaikki tutkitut järjestöt olivat laatineet SROI-arvioinnista raportin, joka Klemelän mukaan onkin tärkeä arvioinnin tulosten ymmärrettävyyden kannalta (Klemelä 2016b, 403). Lisäksi järjestöt olivat kertoneet arvioinnista ja siinä saaduista tuloksista sidosryhmilleen. Erityisesti pienimmissä järjestöissä keskeinen taho, jolle arvioinnista raportoitii, oli järjestön hallitus. SROI-arvioinnin raportti oli useimmissa tapauksissa saatavilla joko järjestön julkisilla internet-sivuilla tai se oli julkaistu muussa yhteydessä. Arvioinnin tuloksista oli voitu lisäksi viestiä järjestön omilla kanavilla tai pyrkimällä tavoittamaan laajempaa yleisöä lehdistötiedotteen avulla. Kahden järjestön SROI-arviointia oli esitelty sidosryhmille seminaarissa. Lisäksi osa haastatelluista toiminnanjohtajista oli keskustellut arvioinnin tuloksista muiden sosiaali- ja terveysalan järjestöjen edustajien kanssa. Osalla järjestöistä SROI-arviointiprosessista viestiminen oli kuitenkin koronapandemian vuoksi toteutunut suunniteltua pienimuotoisempaan.

Kaikki järjestöt olivat esitelleet SROI-arviointia ja siinä saatuja tuloksia myös rahoittajalleen tai rahoittajilleen, kuten STEA:lle, sekä usein myös muille sidosryhmilleen. Rahoittajien osuutta käsitellään tarkemmin järjestöissä havaittujen SROI-arviointimenetelmän hyvien ja huonojen puolien yhteydessä. Järjestöjen rahoituksen turvaamiseen liittyvän SROI-arvioinnin hyödyntämisen lisäksi arvioinnin tuloksia ja prosessin aikana saatuja kokemuksia hyödynnettiin järjestöissä myös muilla tavoilla. Tämä hyödyntäminen saattoi tapahtua joko järjestön sisällä tai suuntautua järjestön ulkopuolelle.

SROI-arvioinnin tulosten käyttö järjestön sisällä koski sekä järjestöjen työntekijöitä että muiden toiminnassa mukana olevien henkilöitä. Järjestöjen sisällä SROI-arvioinnissa saatuja tuloksia voitiin hyödyntää esimerkiksi sekä vakituisen henkilöstön että järjestöön tulevien työharjoittelijoiden perehdyttämisessä. SROI-tuloksista siis pyrittiin kertomaan myös sellaisille henkilöille, jotka eivät olleet mukana itse arviointiprosessissa. SROI-arviointiprosessissa mukana olleiden järjestön työntekijöiden arvioinnista saamia hyötyjä on avattu laajemmin luvussa, joka käsittelee SROI:n hyviä puolia järjestöissä.

SROI-arvioinnin toteuttaminen vaikutti osassa järjestöissä sekä toiminnan että sen arvioinnin kehittämiseen. Toimintaan tehtyjen muutosten osalta voidaan todeta, että niihin vaikuttivat SROI-arviointiprosessin aikana sidosryhmiltä saadut kehittämissuositukset sekä yleisemmin se, että prosessin yhteydessä järjestön toimintaa tarkasteltiin järjestötyöntekijöiden keskuudessa tavallisesta poikkeavista näkökulmista. SROI-arvioinnin aikana voitiin myös todeta, että järjestön omissa toiminnan mittareissa oli kehitettävää. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että kaikista tutkituista järjestöistä ei vastaavia tuloksia saatu: tämä saattaa johtua ainakin osittain siitä, että ulkoisten ja sidosryhmien osallistamisessa oli suurta vaihtelua.

SROI-arviointi ja siinä saadut tulokset näkyivät järjestöjen viestinnässä ja vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Tuloksia oli nostettu esille järjestön toimintaa esittelevissä aineistoissa, mutta myös vapaamuotoisemmissa keskusteluissa sidosryhmien edustajien kanssa. Osassa järjestöissä myös sidosryhmien, kuten yhteistyökumppanina toimivan järjestön tai toimintaa rahoittavan kaupungin, edustajat käyttivät SROI-arvioinnin tuloksia omissa materiaaleissaan.

Tutkimuksessa saadun tuloksen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että SROI-arvioinnin tuloksia ei kaikissa järjestöissä ole pystytty hyödyntämään tai osattu hyödyntää täysimääräisesti. Aihetta koskeneisiin haastattelukysymyksiin saaduista vastauksista voidaan nostaa esille esimerkiksi seuraavat kommentit:

”Joo, meidän pitäis osalta vielä paremmin hyödyntää sitä” (haastateltava 3)

”Ne on kuitenkin niin hienot ne tulokset, missä kaikkialla sitä vois esitellä ja hyödyntää vielä enemmän, niin on niinku ehkä just se semmonen haastavin osuus tässä ollu meille.” (haastateltava 1).

Tutkimusaineistosta ei kuitenkaan ole COVID-19-pandemian järjestön toimintaan aiheuttamia muutoksia lukuun ottamatta löydettävissä yhtä selkeää syytä sille, miksi SROI:n hyödyntäminen oli ainakin osassa järjestöistä jäänyt jossain määrin kesken.

Kaikissa tutkituissa järjestöissä SROI-arviointi oli ainakin toistaiseksi jäänyt ainoaksi. Haastateltavat järjestöjen työntekijät arvioivat, että uuden arvioinnin toteuttaminen voisi olla mahdollista. Haastatteluhetkellä yhdessäkään järjestöistä ei kuitenkaan ollut tehty päätöstä uuden arviointiprosessin käynnistämisestä. Mahdollisesta uudesta arvioinnista kysyttäessä haastatteluissa nousi esille kaksi vaihtoehtoista kohdetta seuraavalle SROI-arvioinnille. Näistä ensimmäinen on arvioinnin tekeminen sellaisesta järjestön toiminnan osasta, joka jo toteutetun SROI-arviointiprosessin aikana oli rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Toinen vaihtoehto olisi tehdä uusi SROI-arviointi samasta toiminnosta tai hankkeesta, johon aiempikin arviointi oli kohdistunut. Jälkimmäisessä tapauksessa mahdollisen uuden arvioinnin tarve tuli haastateltavien mukaan joko toiminnan tai toimintaympäristön muutoksista.

Toiminnan muutoksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että uuden SROI-arvioinnin avulla saattaisi olla mahdollista saada tietoa siitä, miten toiminnan kehittäminen tai hankkeen edistyminen on vaikuttanut SROI-tunnuslukuun. Toimintaympäristön muutos taas viittaa siihen, että muutokset ovat tapahtuneet ensisijaisesti muualla kuin järjestön omassa toiminnassa. Haastatteluissa nousi esille esimerkiksi vuonna 2020 alkaneen COVID-19-pandemian vaikutus: alkuperäinen, ennen pandemiaa toteutettu SROI-arviointi ei enää vastannut koronaajan tilannetta.

4.2 SROI:n hyvät ja huonot puolet järjestöissä

Tutkimushaastattelujen aikana haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään SROI-arviointimenetelmän hyvistä ja huonoista puolista. Oletuksena oli, että SROI:hin oli havaittu sisältyvän sekä etuja että rajoitteita. Haastateltavia pyydettiin kertomaan SROI:n hyvistä ja huonoista puolista oman järjestönsä arviointiprosessin näkökulmasta. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat näkemyksiään menetelmän eduista ja haitoista yleisesti. Näiden haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitkä SROI-analyysimenetelmät ominaisuudet vaikuttavat menetelmän käyttöönottoon järjestöissä, ja mitkä taas voivat hidastaa tai estää menetelmän omaksumista.

SROI-arviointimenetelmän hyväksi puoliksi haastateltavat nostivat useimmin esille sen, että SROI:n avulla on mahdollista laskea ja tehdä näkyväksi toiminnan taloudellisia vaikutuksia. Järjestöissä, joissa SROI-arviointiin oli osallistettu sidosryhmiä, haastateltavat mainitsivat SROI-tunnusluvun laskennan lisäksi menetelmän hyvänä puolena toiminnan pehmeiden hyötyjen esiin saamisen. Eräs haastatelluista tiivistä SROI:n hyvät puolet seuraavasti:

”No oikeestaan se, että ne löyty ne, ne tota niinkun tavallaan se ajattelu, että löyty ne tavallaan ne pehmeet hyödyt, mikskä niitä vois sanoa, elikkä niille pystyttiin niinkun tavallaan arvottamaan ne myöski euroissa, niin se on, se on semmonen, niinku jota varmaan järjestöt vois jatkossakin enemmän hyödyntää, kun kertovat oman toiminnan vaikuttavuudesta.” (haastateltava 7).

Yhdeksi SROI-arviointiprosessin hyvistä puolista haastattelijat mainitsivat ulkopuolisen arvioijan vahvistaman näytön toiminnan laadukkuudesta. Jo järjestön ulkopuolelta tulevan tutkijan mukanaolo auttoi laajentamaan näkökulmia:

”helposti niinkun käpertyy tuijotteleen vaan sitä omaa erinomaisuuttaan ja muuten ni, niin on hyvä, että siihen tulee niinkun ulkopuolisia näkemyksiä” (haastateltava 2).

Lisäksi arviointi sai haastattelijoiden mielestä enemmän painoarvoa, kun sitä ei perustettu pelkästään järjestön omiin näkemyksiin. Tätä eräs haastateltavista kuvasi seuraavasti:

”teki sen tutkimuksen niinku ulkopuolisena, ja sit sellanen laaja ja laadukas, niin on se ihan eri kun se, et minä itse vaan sanon, et mä tiedän että, meidän palveluista on hyötyä” (haastateltava 4).

Järjestöissä, joissa henkilöstö oli osallistunut SROI-arvioinnin toteuttamiseen, menetelmän hyvistä puolista kysyttäessä korostui vastaajien omanarvontunnon kohoaminen. Vaikka haastatelluilla oli jo ennen SROI-prosessin aloitusta käsitys oman järjestönsä toiminnan tärkeydestä, arvioinnin toteuttamisen ja siinä saatujen tulosten ansiosta siihen voitiin suhtautua aiempaakin suuremmalla ylpeydellä. Tästä vastaajat kertoivat esimerkiksi seuraavasti:

”ehkä se on semmosta vaikutusta tuonu, tuonu, et me voidaan niinku olla ylpeitä siitä, mitä me tehdään, ja, ja kertoo siitä niinku semmosella ylpeydellä” (haastateltava 1).

Tämän tulos oli saman suuntainen Mookin, Maioranon, Ryanin, Armstrongin ja Quarterin (2015, 243) tutkimustuloksen kanssa, jossa SROI-arviointiprosessin käyttö oppimisen ja sidosryhmien välisen kommunikaation työkaluna toi menetelmästä esille hyötyjä monipuolisemmin, kuin jos arviointi olisi keskittynyt ensisijaisesti SROI-tunnusluvun laskemiseen. Myös Moody, Littlepage ja Paydar (2015, 32-33) ovat omassa tutkimuksessaan nostaneet esille SROI-arvioinnin merkitystä organisaation sisäisenä oppimiskokemuksena.

Haastateltavilla oli käsitys siitä, että SROI-arvioinnin tuloksilla oli voinut olla vaikutusta siihen, miten rahoittajat suhtautuvat rahoitettavaan toimintaan ja sen tuloksiin. Osa haastateltavista myös arvioi, että arvioinnilla olisi lisäksi ollut myönteinen vaikutus varsinaisiin rahoituspäätöksiin. On kuitenkin syytä huomioida, että kaikissa järjestöissä ei jaettu tätä näkemystä. Voidaan kuitenkin todeta, että suurimmassa osassa SROI-arvioinnin toteuttaneista suomalaisista sosiaali- ja terveysalan järjestöissä järjestöjen toiminnanjohtajat ja työntekijät itse kokivat, että arvioinnilla oli ollut positiivinen vaikutus järjestön rahoitukseen. Järjestöissä oli siis saavutettu keskeinen SROI-arvioinnille asetettu tavoite.

SROI:n huonoiksi puoliksi haastatellut mainitsivat yleisimmin menetelmän raskauden ja vaikeuden. Vaikeus saattoi liittyä SROI:n yleiseen hahmottamiseen, kuten eräs haastatelluista toiminnanjohtajista haastattelussa kertoi:

”olin mä SROI:hin törmänny ennemminkikin, mut must se oli vaikee ymmärtää, mitä se oikeestaan tarkoittaa” (haastateltava 3).

Toisaalta menetelmän vaikeus liittyi korvikemuuttujien löytämiseen ja arvottamiseen, mikä vastaa esimerkiksi Moodyn, Littlepagen ja Paydarin saamia tuloksia (ibid 2015, 29–30). Tästä huolimatta yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että SROI-arvioinnin tekeminen oli lopulta yksinkertaisempaa kuin aihetta käsittelevistä julkaisuista ja koulutuksista olisi voinut päätellä.

SROI:n vaatii haastateltavien mukaan resursseja ja erityisosaamista, jota järjestöstä ei välttämättä löydy omasta takaa. Osaamisvajetta tutkitut järjestöt olivat paikanneet ulkopuolisen tutkijan avulla sekä kouluttamalla henkilöstöään. Järjestössä, jossa SROI-arviointimenetelmä oli kohdistettu hankkeeseen, haasteeksi oli todettu koulutetun henkilöstön siirtyminen pois järjestön palveluksesta esimerkiksi tilanteessa, jossa toiminnan rahoitusta on leikattu.

Erääksi SROI-arvioinnin ongelmaksi nousi haastatteluissa esille se, että arvioinnin tulokset saattavat vanhentua. Erityisesti tämä koski tilannetta, jossa vuonna 2020 alkanut koronapandemia oli aiheuttanut merkittäviä muutoksia järjestön toimintaympäristössä. Koronapandemian vaikutuksista järjestöjen toteuttamaan SROI-arviointiin ei esitetty haastateltaville suoraa kysymystä, mutta pandemia oli vaikuttanut osalla järjestöistä myös siihen, miten ne olivat viestineet arvioinnista ja sen tuloksista.

SROI-arvioinnin huonoksi puoleksi voidaan myös todeta se, että arvioinnissa saaduilla positiivisillakaan tuloksilla ei välttämättä ollut toivottua vaikutusta järjestön rahoituksen kannalta. Tällöin järjestössä ei saavutettu keskeisintä arvioinnille asetettua tavoitetta. Arvioinnin vaikutus toiminnan rahoitukseen saattoi myös olla epäselvä: vaikka toimintaan oli saatu rahoitusta toivotulla tavalla ja järjestössä koettiin SROI-arvioinnissa saatujen tulosten edistäneen myönteistä rahoituspäätöstä, ei tästä voitu suoraan päätellä arvioinnin olleen myönteisen rahoituspäätöksen taustalla.

4.3 SROI-arviointi ja järjestöjen tilivelvollisuus

Tutkimushaastattelussa ei haastateltavilta erikseen kysytty siitä, keille heidän edustamansa järjestöt ovat toiminnastaan tilivelvollisia. Haastateltavien antamista muihin haastattelukysymyksiin antamista vastauksista on silti mahdollista nostaa esille tilivelvollisuuteen liittyviä huomioita. Tässä yhteydessä on kuitenkin otettava huomioon, että näin voidaan tehdä vain sen toiminnan osalta, johon SROI-arviointi oli kohdistettu.

Kuten Kearns (1994, 185–187) on todennut, kolmannen sektorin organisaatiot voivat olla toiminnastaan tilivelvollisia useille eri sidosryhmille. Tutkituissa järjestöissä korostui tilivelvollisuus toiminnan rahoittajia kohtaan. Tämä tilivelvollisuus oli myös yksi SROI-arvioinnin käynnistämiseen vaikuttaneista taustatekijöistä. Rahoittajien roolin korostuminen johtui tässä yhteydessä todennäköisesti tutkimusaiheesta ja esitetyistä haastattelukysymyksistä. Jos järjestöjen toimintaa olisi lähestytty jostain toisesta näkökulmasta, olisi tilivelvollisuuden painotus voinut olla toisenlainen. Tilivelvollisuus koski sekä varsinaisen toiminnan että hankkeiden rahoittajia. Järjestöt joutuivat raportoimaan rahoittajille sekä toimintansa sisällöstä ja tuloksista että saadun rahoituksen käytöstä. Rahoittajista useimmin mainittiin STEA, lisäksi osalla järjestöistä myös kunnat ja kaupungit.

Osassa järjestöjen työntekijöiden haastatteluista tuli esille palkatun henkilöstön tilivelvollisuus järjestön luottamusjohtoa, erityisesti hallitusta kohtaan. Sen sijaan järjestön jäsenistö ei haastatteluissa saanut juurikaan mainintoja. Tämä saattaa johtua toisaalta siitä, että tutkituissa järjestöistä SROI-arviointia oli tehty erityisesti rahoittajia ja rahoituksen turvaamista ajatellen ja toisaalta siitä, että kaikissa järjestöissä ei ollut laajaa henkilöjäsenistöä.

Tutkimusaineistossa oli myös viitteitä siitä, että järjestön organisaationa voidaan katsoa olevan tilivelvollinen järjestön keskeiselle sisäiselle sidosryhmälle eli sen omalle henkilöstölle. Tätä havaintoa tukee se, että useimmissa järjestöissä henkilöstö oli otettu mukaan arviointiprosessiin ja heille oli avattu järjestön toimintaa jopa tavanomaista laajemmin. Toisaalta

järjestön sisällä voidaan arvioida olevan myös esimies-alais-suhteisiin perustuvaa tilivelvollisuutta.

4.4 SROI-arviointi ja järjestön toiminnan läpinäkyvyys

Haastateltaville esitettiin kysymys siitä, miten he arvioivat SROI-arviointiprosessin vaikutuksesta järjestön toiminnan ja sen tulosten läpinäkyvyyteen. Vastauksissa tuli SROI-arvioinnin ja läpinäkyvyyden yhteyden lisäksi esille myös muita näkökulmia järjestöjen avoimuuteen liittyen. Haastattelukysymyksissä ei erikseen pyydetty arvioimaan SROI-arviointiprosessin vaikutuksia järjestön sisäisten sidosryhmien kannalta, mutta nämä vaikutukset olivat eräs tutkimuksessa saaduista tuloksista.

Haastateltavat pitivät järjestön toiminnan läpinäkyvyyttä yleisesti hyvänä asiana. Muutamissa vastauksissa nousi esille, että avoimuuteen voisi sisältyä mahdollisuus myös negatiivisten asioiden esille nousemiseen. Tämäkin oli kuitenkin haasteltavien mielestä enemmän mahdollisuus toiminnan kehittämiseen kuin uhka järjestön toiminnalle tai olemassaololle. Järjestöjen toiminnanjohtajien ja työntekijöiden näkemys oli, että kaikki arviointi lisää läpinäkyvyyttä ja on hyvästä järjestön toiminnalle. Myös SROI-arviointiprosessi oli heidän mielestään lisännyt läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyttä lisäsi haastateltavien mielestä erityisesti se, että järjestön toimintaa oli SROI-arviointiprosessin aikana avattu ulkopuolisen tutkijan tarkasteltavaksi. Toimintaa oli tutkijan johdolla käsitelty eri näkökulmista, jolloin esille saattoi nousta sekä hyviä että huonoja puolia. Jo se, että järjestön ulkopuoliselle tutkijalle oli annettu lupa arviointiin, viesti haastateltavien mukaan läpinäkyvyydestä järjestön eri sidosryhmille.

Koska SROI-arviointia oli järjestöissä päädytty tekemään erityisesti siksi, että sillä toivottiin olevan vaikutusta järjestöjen rahoittajiin ja näiden tekemiin rahoituspäätöksiin, korostui myös läpinäkyvyyden kohdalla tutkittavien järjestöjen avoimuus rahoittajien suuntaan. SROI-arviointi oli yksi avoimuutta lisäävistä tekijöistä, vaikka rahoittaja ei tällaista

arviointia järjestöltä edellyttäisikään. Järjestöillä oli kuitenkin jo ennen SROI-arvioinnin toteuttamista velvollisuus avata toimintaansa rahoittajille, kuten STEA:lle ja kaupungille tai kunnalle. Läpinäkyvyyttä edellytettiin siis niiden sidosryhmien suuntaan, joille järjestöt olivat toiminnastaan tilivelvollisia.

Rahoittajan järjestöön kohdistava läpinäkyvyyden vaade saattoi olla varsin pitkälle menevä. Eräs haastatelluista toiminnanjohtajista kertoi tästä seuraavasti:

”jos me päästään sen kaupungin kans, kaupungin kans siihen kumppanuuteen, ni se tarkoittaa sitte, et me vastataan myös heidän, heidän tota niihin tulostavotteisiin, ja, ja he asettaa sielt henkilön hallitukseen, ja tarkastaa meidän tilejä useemmin” (haastateltava 8).

Tässä tapauksessa järjestöltä siis edellytettiin myös päätöksentekoprosessin läpinäkyvyyttä, jonka De Fine Licht, Naurin, Esaiasson ja Gillijam (2014, 112–113) ovat tutkimuksessaan todenneet yhdeksi läpinäkyvyyden muodoksi. Vaikka kaikki järjestöjen rahoittajat eivät edellyttäneetkään näin kattavaa avoimuutta, oli järjestöjen kuitenkin oltava läpinäkyviä sekä toimintansa että sen tulosten osalta.

Rahoittajien lisäksi SROI-arvioinnin avulla oli voitu tehdä toimintaa läpinäkyvämmäksi myös muille järjestöjen sidosryhmille. Tällaisia sidosryhmiä olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi hankkeen toteuttamiseen osallistuvat kumppanit tai järjestön kanssa jatkuvaa yhteistyötä tekevät toimijat. Esimerkkeinä voidaan mainita sekä muut sosiaali- ja terveysalan järjestöt että viranomaistahot. Järjestöjen SROI-arvioinnista laatimat raportit sekä esimerkiksi arvioinnin tuloksia esittelevät seminaarit ja sosiaalisen median päivitykset olivat keinoja, joilla järjestöt olivat pyrkineet lisäämään läpinäkyvyyttä sidosryhmiensä suuntaan.

Haastatteluissa nousi läpinäkyvyydestä kysyttäessä SROI-arviointiprosessin vaikutus järjestön omiin työntekijöihin ja muihin toiminnassa mukana oleviin henkilöihin. Tätä eräs toiminnanjohtajista kuvasi seuraavasti:

”Siinä mä taas ehkä enemmän ajattelen, että se isoin hyöty on tullu niinku henkilökunnalle ja meille itsellemme” (haastateltava 3).

SROI-arviointi oli lisännyt läpinäkyvyyttä arvioinnissa mukana olleen oman henkilöstön suuntaan. Lisäksi arvioinnin tuloksia oli mahdollista käyttää toiminnan avaamiseen myös sellaisille toimintaan mukaan tuleville henkilöille, jotka eivät olleet osallistuneet arvioinnin toteuttamiseen. SROI-arvioinnin toteuttamisen voitiinkin todeta vähentäneen järjestön ja sen sidosryhmien – tässä tapauksessa keskeisen sidosryhmän eli henkilöstön –välistä epäsymmetriaa Baraiibar-Diezin ja Sotorrion (2018, 8) esittämällä tavalla.

Vaikka järjestöt eivät Taylorin ja Warburtonin (2003, 330) mukaan aina käytännön toimiltaan edistäkään toimintansa läpinäkyvyyttä, oli tutkituissa SROI-arviointi koettu myös avoimuuden lisääjänä – siitä huolimatta, että tämä ei ollut SROI-arviointiprosessin ensisijainen tavoite. Aina SROI-arvioinnilla ei kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta järjestön toiminnan ja tulosten läpinäkyvyyteen. Tämä kävi ilmi järjestössä, jossa SROI-arviointi oli kohdistettu hankkeeseen. Tällöin arvioinnilla ja siinä saaduilla tuloksilla ei ollut vaikutusta järjestön toimintaan kokonaisuutena.

Yhteenvedon voidaan todeta, että järjestöt pyrkivät SROI-arvioinnin tekemisellä aktiivisesti vaikuttamaan toimintansa läpinäkyvyyteen Rotheroen ja Richardsin (2007, 45) esittämällä tavalla. SROI-arvioinnin avulla järjestöt pyrkivät lisäämään toimintansa läpinäkyvyyttä ensisijaisesti niiden ulkoisten sidosryhmiensä suuntaan, joille järjestöt ovat toiminnastaan tili-velvollisia. Tällaisia sidosryhmiä ovat erityisesti toiminnan rahoittajat. Erityisesti niissä järjestöissä, joissa henkilöstö oli osallistettu SROI-arvioinnin toteuttamiseen, läpinäkyvyyden lisääntymisellä oli kuitenkin enemmän merkitystä järjestön omalle henkilöstölle.

4.5 SROI-arviointi ja järjestön legitimizeetti

Kuten Klemelä on osoittanut, SROI-arviointia voidaan käyttää joko järjestön toiminnan tai yksittäisen hankkeen legitimointiin (Klemelä 2016b, 387). Tässä tutkimuksessa tutkituilla järjestöillä oli Klemelän esittämällä tavalla tarve legitimoida sitä toimintansa osaa, johon SROI-arviointi kohdistui. Tämän tarpeen taustalla oli pyrkimys toiminnan rahoituksen

turvaamiseen. Kuten toiminnan läpinäkyvyyden kohdalla, järjestöjen legitimizeettiä pyrittiinkin kohottamaan erityisesti rahoittajien silmissä.

Legitiimin aseman saavuttaminen oli järjestöille tärkeää, koska niiden voidaan katsoa kilpailevan rajallisista resursseista – tässä tapauksessa rahoituksesta – muiden sosiaali- ja terveysalan järjestöjen että mahdollisesti myös muiden toimijoiden kanssa. Kilpailua ilmeni sekä alueellisella että paikallisella tasolla. Tämä vastaa aiemmissa tutkimuksissa tehtyä havaintoa siitä, että rahoituksesta kilpaileminen toimii suorituskyvyn mittaamisen motivaattorina.

Toiminnan legitimointi ei kuitenkaan suoraviivaisesti taannut rahoitusta järjestön toimintaan. Mikäli STEA käsitetään tässä yhteydessä valtiolliseksi toimijaksi, tämä on linjassa Maierin, Schoberin, Simsan ja Milnerin saaman tutkimustuloksen kanssa. Tällä viitataan siihen havaintoon, että SROI-arvioinnin legitimointivaikutus ulottuu herkemmin toiminnan yksityisiin kuin valtiollisiin rahoittajiin (Maier, Schober, Simsa & Milner 2015, 1813). Tutkittujen järjestöjen osalta ei tullut esille, että SROI-arviointia olisi tehty yksityisiä rahoittajia ajatellen tai että arvioinnin tuloksia olisi tällaisille rahoittajille esitelty. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteivätkö järjestöt voisi hyödyntää SROI-arvioinnin tuloksia myös yksityisille rahoittajille tehtävissä rahoitushakemuksissa.

Järjestöjen toteuttaman SROI-arvioinnin ja toiminnan legitimoinnin suhdetta voidaan käsitellä myös toisen Maierin, Schoberin, Simsan ja Milnerin tutkimuksessaan saaman tuloksen näkökulmasta. Tällä tuloksella viitataan siihen havaintoon, että SROI-arvioinnin vaikutus toiminnan legitimizeetti on merkittävämpi, mikäli arviointi on toteutettu järjestön omasta aloitteesta (ibid 2015, 1813). Tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan rahoittajat eivät SROI-arviointia edellyttäneet, joten tässä mielessä aloite arvioinnin toteuttamiseen oli tullut järjestöltä itseltään. Kimmoke SROI-arviointiprosessin käynnistämiseen oli kuitenkin saattanut tulla järjestön ulkopuolelta, lähinnä keskusjärjestön tai ulkopuolisen asiantuntijaorganisaation taholta.

Kaikilla järjestöillä ei välttämättä ollut merkittävää tarvetta legitimoida toimintaansa ja olemassaoloaan nykyistä vahvemmin. Tämä tuli esille erityisesti järjestössä, jossa SROI-arviointi oli tehty hankkeesta. Järjestön asema suomalaisessa järjestökentässä oli jo valmiiksi legitiimi, ja hanke oli vain pieni osa järjestön toimintaa. SROI-arvioinnin ja siinä saatujen tulosten mahdollinen positiivinen vaikutus legitimizeettiin ulottui tässä tapauksessa vain hankkeeseen, ei koko järjestöön.

SROI-arviointi ja siinä saadut tulokset legitimoivat järjestön olemassaoloa ja toimintaa erityisesti järjestölle itselleen. Niissä järjestöissä, joissa SROI-arvioinnin toteuttaminen lisäsi läpinäkyvyyttä järjestön työntekijöiden suuntaan, arviointi myös legitimoivat heille järjestön olemassaoloa ja toimintaa. SROI-arvioinnin avulla oman henkilöstön käsitys tehdyn työn oikeutuksesta ja merkityksestä vahvistui, kun sen tueksi oli saatu tutkittua tietoa. Haastattelut kuvasivat tätä esimerkiksi *ryhdikkyudeksi* ja *selkänäjäksi*.

Vaikka läpinäkyvyyden lisääntyminen ei De Fine Lichtin mukaan automaattisesti johda legitimizeetin lisääntymiseen (De Fine Licht 2011, 197), nousi läpinäkyvyyden ja legitimizeetin välinen yhteys haastatteluissa esille. Haastateltavien mukaan toiminnan läpinäkyvyyden lisääntymisellä SROI-arvioinnin toteuttamisen vuoksi oli ainakin osassa järjestöistä positiivinen vaikutus järjestön legitimizeettiin. Kuten läpinäkyvyyteen, myös legitimizeettiin vaikutti haastateltavien mukaan ulkopuolisen tutkijan osallistuminen SROI-arviointiprosessiin.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen yhteenvetona on mahdollista todeta, että järjestöt joutuvat tasapainoilemaan sekä vähenevän rahoituksen että tarkentuvien suorituskyvyn arviointivaatimusten välillä. Lisäksi vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuinen COVID-2019-pandemia on aiheuttanut järjestöjen toimintaan muutoksia, joita ei tätä tutkimusta käynnistettäessä vielä osattu ennakoita. Tutkittujen sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminta oli monipuolista, ja järjestöstä riippuen piti sisällään esimerkiksi palvelutuotannon ja edunvalvonnan kaltaisia toimintoja. Myös järjestöjen koko ja toiminta-alue vaihtelivat. Yhteistä kaikille tässä tutkimuksessa tutkituille järjestöille kuitenkin oli, että ne olivat ainakin osittain riippuvaisia ulkopuolelta saatavasta rahoituksesta. Merkittävin rahoittaja oli Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA, lisäksi kunnat ja kaupungit olivat osalle järjestöistä tärkeitä rahoituksen lähteitä. Järjestöt olivat rahoittajilleen tilivelvollisia ja raportoivat niille toiminnastaan ja sen tuloksista. Rahoittajat eivät kuitenkaan edellyttäneet SROI-arviointia, vaan järjestöt olivat toteuttaneet arvioinnin vapaaehtoisesti. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että järjestöissä suhtauduttiin toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen yleensä positiivisesti.

Tutkimuksen keskeisin havainto oli, että suomalaisia sosiaali- ja terveysalan järjestöjä motivoi SROI-arvioinnin käynnistämisessä erityisesti tarve legitimoida järjestön toimintaa tai sen osaa rahoittajan tai rahoittajien silmissä ja tällä tavoin turvata toiminnan rahoituksen jatkuminen. Toinen arviointia motivoiva tekijä oli yleinen kiinnostus SROI-arviointimenetelmään, josta pitkäänkin järjestöissä työskennelleillä henkilöillä ei yleensä ollut käytännön kokemusta. SROI-arvioinnin toivottiin auttamaan esittämään järjestötoiminnan vaikeasti kuvattavat pehmeät hyödyt rahamääräisessä muodossa.

Tutkimustulosten perusteella ei kuitenkaan voida todeta, että SROI-arvioinnilla ja siinä saaduilla tuloksilla olisi suora yhteys järjestöjen rahoittajien tekemiin rahoituspäätöksiin. Taustalla on ainakin osittain se, että rahoittajilla on jo ennestään laajahkot mahdollisuudet saada tietoa järjestön toiminnasta ja tuloksista. Vaikuttaakin siltä, että suurin vaikutus arvioinnin tekemisellä on järjestön omalle henkilöstölle, joka tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan suhtautui arvioinnin toteuttamiseen positiivisesti ja innostuneesti. Tämä vastaa aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja siitä, että SROI-arvioinnilla on merkitystä organisaation sisäisenä oppimiskokemuksena (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 32–33). SROI-arviointi legitimoitua toimintaa ja lisää läpinäkyvyyttä henkilöstön suuntaan erityisesti niissä järjestöissä, joissa henkilöstöä on laajasti osallistettu arvioinnin toteuttamiseen.

Tutkimuksessa saatiin myös tulos, jonka mukaan järjestöt eivät toteuta SROI-arviointia omin voimin, vaan mukana on ulkopuolinen asiantuntija tai tutkija. Tätä perusteltiin järjestöissä arviointiprosessin ulkopuolisen vetäjän mukanaan tuomalla osaamisella sekä uusilla näkökulmilla. Järjestöt myös arvioivat, että toiminnan ulkopuolisen tahon mukanaolo antaa SROI-arvioinnille enemmän uskottavuutta legitimoitua järjestön toimintaa enemmän, kuin jos arviointi olisi toteutettu vain oman henkilöstön voimin.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa SROI-arvioinnin keskeiseksi ominaisuudeksi on todettu sidosryhmien osallistuminen arvioinnin toteuttamiseen (Arvidson, Lyon, McKay ja Moro 2010, 4–5; Hadad & Drumea Gauca 2014, 126; Moody, Littlepage & Paydar 2015, 32–33). Samalla erääksi menetelmän haasteista on todettu se, miten nämä arviointiin osallistuvat sidosryhmät valitaan (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 29–30). Tässä tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan näyttää siltä, että suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sidosryhmien osallistamisasteessa oli vaihtelua järjestöjen välillä. Osassa järjestöissä sidosryhmiä ei osallistettu lainkaan, toisissa taas sidosryhmät otettiin SROI-arviointiin mukaan esimerkiksi työpajojen ja kyselyjen avulla.

SROI-arviointi oli sosiaali- ja terveysalan järjestöissä toiminnan ja sen tulosten jatkuvasta mittaamisesta ja arvioinnista erillinen prosessi. SROI ei korvannut järjestön tai sen rahoittajien muita mittaus- ja arviointimenetelmiä, eikä menetelmä tutkimuksessa saatujen tulosten

mukaan ollut järjestöissä säännöllisessä käytössä. SROI-arvioinnissa voitiin kuitenkin hyödyntää toiminnasta muilla menetelmillä kerättyä dataa ja vastavuoroisesti kehittää jatkuvaa arviointia SROI-prosessin aikana saatujen kokemusten pohjalta. Järjestöt pyrkivät tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan aktiivisesti viestimään toteuttamastaan SROI-arvioinnista ja siinä saaduista tuloksista, erityisesti positiivisesta SROI-tunnusluvusta. Viestintä kohdistui erityisesti rahoittajiin, mutta myös muihin sidosryhmiin. SROI-arvioinnista laadittu raportti oli keskeinen tapa kertoa saaduista tuloksista. Lisäksi järjestöt hyödynsivät viestinnässään esimerkiksi sosiaalista mediaa ja sidosryhmille järjestettyjä seminaareja.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että SROI-arviointimenetelmän käyttöönottoa järjestöissä saattoi hidastaa se, että menetelmä koettiin vaikeaksi. Lisäksi arvioinnin toteuttaminen edellytti järjestöiltä riittäviä resursseja, kuten rahaa, osaamista ja henkilöstön työaikaa sekä luottamusjohdon tukea. Henkilöstöä voitiin kouluttaa arviointimenetelmän käyttöön esimerkiksi keskusjärjestöjen tarjoamien SROI-koulutusten avulla, mutta tätä osaamista saatettiin menettää järjestössä tapahtuvien henkilöstönvaihdosten yhteydessä. Osassa järjestöissä haasteeksi muodostui myös se, että SROI-arvioinnissa saadut tulokset eivät enää vastanneet toimintaa ja toimintaympäristöä, joihin oli COVID-2019-pandemian vuoksi tullut muutoksia.

5.2 Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset

Tämä luku käsittelee sitä, millaisia vastauksia tutkimus antoi päätutkimuskysymykseen *mitä järjestöt tavoittelevat SROI-arvioinnilla ja miten näitä tavoitteita saavutetaan*. sekä alakysymykseen *miten SROI-arvioinnin toteutustapa vaikuttaa siihen, saavuttavatko järjestöt arvioinnille asettamansa tavoitteet*. Käsiteltävänä on myös se, miten nämä vastaukset suhteutuvat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Luku sisältää myös pohdintaa siitä, miten tutkimuksessa saatuja tuloksia voisi hyödyntää.

Vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan tehdyn tutkimuksen perusteella todeta, että suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä yleisin motiivi SROI-arvioinnin toteuttamiselle on järjestön toiminnan tai sen osan legitimointi. Legitiimiä asemaa haetaan erityisesti rahoittajan tai rahoittajien, erityisesti Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen avustuskeskus STEAn, silmissä. Tällä puolestaan pyritään turvaamaan toiminnan rahoituksen jatkuvuus, mitä voidaan pitää järjestöjen toteuttaman SROI-arvioinnin keskeisenä tavoitteena.

Taustalla on järjestöissä tehty havainto siitä, että käytössä jo olevien suorituskyvyn arviointimenetelmien avulla ei pystytä riittävän hyvin esittämään toiminnasta saatuja pehmeitä hyötyjä rahamääräisessä muodossa. Lisäksi SROI-arvioinnin käynnistämistä motivoi yleisempi kiinnostus uudenlaista menetelmää ja sen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan. Nämä tutkimuksen pohjalta todetut tavoitteet vastaavat aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä tuloksia järjestöjen SROI-arvioinnille asettamista tavoitteista. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että SROI-arviointi ja siinä saadut positiiviset tulokset voivat legitimoida järjestön olemassaoloa ja toimintaa. Järjestöt kokevat, että erityisesti ulkopuolisen tutkijan tai muun asiantuntijan osallistuminen SROI-arvioinnin toteuttamiseen vahvistaa arvioinnin uskottavuutta.

Legitimointi ei kuitenkaan välttämättä kohdistu ensisijaisesti toiminnan rahoittajiin tai muihin sidosryhmiin. Sen sijaan SROI-arviointiprosessin toteuttaminen legitimoii järjestön toimintaa enemmänkin järjestön omalle henkilöstölle. Tämä koskee erityisesti niistä järjestöjä, joissa henkilöstöä on osallistettu SROI-arvioinnin tekemiseen. Myös toiminnan läpinäkyvyyden lisääntyminen arviointiprosessin kautta vaikuttaa voimakkaimmin järjestöjen omiin työntekijöihin. Järjestöjen henkilöstöön kohdistuvan legitimizeetin ja läpinäkyvyyden lisääntymisen sekä henkilöstön SROI-arviointiprosessista saamien oppimiskokemusten osalta voidaan todeta, että järjestöt ovat SROI-arvioinnin avulla saavuttaneet myös sellaisia tavoitteita, joita arvioinnille ei sen käynnistämisvaiheessa ole välttämättä asetettu.

Tutkimustulosten mukaan järjestöt tuovat aktiivisesti SROI-arviointia ja siinä saatuja tuloksia keskeisen sidosryhmänsä eli rahoittajiensa tietoon. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että SROI-arvioinnin toteuttaminen ei suoraviivaisesti vaikuta sosiaali- ja terveysalan järjestöjen rahoitukseen järjestöjen toivomalla tavalla ainakaan niissä tapauksissa, joissa rahoittajana on Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA tai kunta tai kaupunki. Tähän voi vaikuttaa se, että rahoittajat käyttävät rahoitettavan toiminnan ja sen tulosten arviointiin pääasiassa omia mittareitaan ja arviointimenetelmiään.

Tutkimuksessa saatiin myös vastaus siihen, miten järjestöjen SROI-arvioinnille asettamat tavoitteet toteutuvat. Voidaan todeta, että SROI-arvioinnin avulla järjestöt pystyvät esittämään toimintansa tuloksia tavalla, joka ei ole mahdollista jo käytössä olevien arviointimenetelmien tai rahoittajien edellyttämien menetelmien ja mittareiden avulla. SROI-arviointimenetelmä ei kuitenkaan korvaa niitä mittaamisen ja arvioinnin tapoja, joita järjestöt käyttävät jatkuvan toimintansa tai hankkeidensa arvioimiseen.

Järjestön SROI-arvioinnille asettamien tavoitteiden ja niiden toteutumisen ohella tutkimuksessa saatiin vastaus siihen, vaikuttaako arvioinnin toteuttamisen tapa siihen, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Voidaan todeta, että tavoitteiden saavuttaminen ja SROI-arvioinnin merkitys järjestölle on tutkimuksen tulosten perusteella ainakin osittain riippuvainen arviointiprosessin toteuttamistavasta. Toteuttamistavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistamisastetta. Lisäksi vaikuttaa ulkopuolisen asiantuntijan osallistuminen arvioinnin toteuttamiseen. On kuitenkin otettava huomioon, että järjestön organisaatio ja toimintamuodot sekä käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, millä tavalla SROI-arviointiprosessi on mahdollista toteuttaa.

SROI-arviointimenetelmää ovat tehneet järjestöissä tunnetuiksi sekä sosiaali- ja terveysalan keskusjärjestöt että SROI-arvioinnin toteuttamiseen liittyviä palveluita tarjoavat toimijat. Nämä voivat toimia SROI-arvioinnin käynnistämisen innoittajina. Lopulliseen päätökseen vaikuttaa järjestön oman henkilöstön, pienehköissä järjestöissä erityisesti toiminnanjohtajan, vakuuttuminen menetelmän käyttökelpoisuudesta sekä järjestön luottamusjohdon hyväksyntä. Rahoittajat eivät SROI-arviointia ole järjestöiltä edellyttäneet, joten arviointiprosessi

on ollut järjestölle vapaaehtoinen. SROI:n käyttöönottoa suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä saattaa rajoittaa se, että järjestöjen henkilöstö usein pitää SROI:ta vaikeana tai menetelmästä on vähän tietoa. Tämä koskee myös sellaisia henkilöitä, joilla on jo taustallaan pitkä työkokemus järjestöistä sekä alaan liittyvä koulutus. Arviointi myös vaatii järjestöiltä sitoutumista prosessiin, jonka läpivieminen voi kestää useasta kuukaudesta noin vuoteen.

Tutkimuksessa saadut tulokset ja niiden tutkimuskysymyksiin antamat vastaukset ovat hyvin pitkälti linjassa aiemman järjestöjen suorituskyvyn mittaamista ja SROI-arviointimenetelmää käsittelevän tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tutkitut järjestöt ovat tilanteessa, jossa ne joutuvat kilpailemaan rahoituksesta muiden järjestöjen kanssa samalla, kun niiden toimintaa ja tuloksia arvioidaan aiempaa tarkemmin. Vastaava havainto järjestöjen välisestä kilpailusta on tehty ja suorituskyvyn mittaamiseen kohdistuvien vaatimusten kiristymisestä on tehty myös muissa tutkimuksissa. (Carnochan, Samples, Myers & Austin 2014, 1014–1015; Cooney-Lynch-Cerullo 2014, 368; Cordery & Sinclair 2013, 3). SROI-arvioinnin toteuttaminen on yksi keinoista, jonka avulla järjestöt yrittävät vastata näihin vaatimuksiin. Tutkimuskirjallisuudessa usein esille nostettu SROI-arviointimenetelmän etu, pehmeiden hyötyjen rahamääräistäminen on myös suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestössä yksi motiiveista SROI-arvioinnin käynnistämiseksi. Toisaalta myös jo aiemmin todetut rahamääräistämisen haasteet nousivat esille myös tässä tutkimuksessa (Hall & Millo 2018, 346). Samoin SROI-arvioinnin toteuttamiseen vaikuttavat tekijät, kuten järjestöltä vaadittavat riittävät resurssit, oli todettu jo aiemmissa tutkimuksissa (Millar & Hall 2013, 934).

Tutkimustuloksissa korostui SROI-arvioinnin toteuttaminen järjestön toiminnan rahoittajien vakuuttamiseksi toiminnan laadukkuudesta. Järjestöt pyrkivät siis vahvistamaan legitimiytään rahoittajien silmissä toimintansa rahoituksen turvaamiseksi. Myös tämä tulos vastaa aiemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia (Klemelä 2016b; Maier, Schober, Simsa & Milner 2015; Moody, Littlepage & Paydar 2015). Lisäksi tutkimuksessa saadut tulokset olivat yhteneväisiä sen jo aiemmissa tutkimuksissa tehdyn havainnon kanssa, että SROI-arvioinnin hyödyt liittyvät enemmänkin organisaation sisäisiin oppimiskokemuksiin kuin siihen, millaisia tuloksia arviosta saadaan (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 32–33).

Suurin ero tulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden välillä näyttäisi olevan siinä, että sidosryhmien osallistaminen SROI-arvioinnin tekemiseen ei kaikissa organisaatioissa ole keskeinen osa arviointiprosessia. Tämä siitä huolimatta, että sidosryhmien mukanaolo on SROI-arviointimenetelmää käsittelevässä tutkimuskirjauksessa todettu SROI:n keskeiseksi ominaisuudeksi (Arvidson, Lyon, McKay ja Moro 2010, 4–5; Hadad & Drumea Gauca 2014, 126). SROI-arvioinnin toteuttamista olisikin aiemmissa tutkimuksissa tehtyjen havaintojen mukaan mahdollista hyödyntää järjestön sidosryhmien sitouttamisessa (Moody, Littlepage & Paydar 2015, 32–33). Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että SROI-arviointeja voidaan toteuttaa, ja toteutetaankin, ilman, että organisaation sidosryhmiä merkittävästi osallistetaan arvioinnin toteuttamiseen.

5.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Lopuksi käsittelyssä on vielä, miten tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää. Eräs mahdollinen ryhmä, joka voi hyötyä tuloksista, ovat järjestöt, joissa harkitaan SROI-arviointiprosessin käynnistämistä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että järjestöjen kannattaa ennen SROI-arvioinnin aloittamista tarkastella omia motiivejaan arvioinnin tekemiselle. Jos tavoitteena on lähinnä rahoittajien vakuuttaminen toiminnan laadukkuudesta ja tätä kautta varmistaa järjestön toiminnan rahoitus, on hyvä varautua siihen, että tämä tavoite ei välttämättä täyty.

SROI-arviointia pohtivien järjestöjen tulisi tutkimustulosten perusteella käydä läpi, onko niillä riittävästi resursseja arvioinnin toteuttamiseen. Tarvittavat resurssit ovat raha, osaaminen sekä arviointiprosessiin sitoutuva henkilöstön työaika. Arvioinnin toteuttamisen kuluu vähintäänkin kuukausia, jopa vuosi, joten järjestöissä olisi oltava mahdollisuus sitoutua prosessiin täksi ajaksi. Lisäksi järjestöissä tulisi kiinnittää huomiota arvioinnin toteuttamiseen mahdollisesti osallistuvan kumppanin, kuten ulkopuolisen tutkijan, valintaan. Tällä valinnalla on merkitystä arvioinnin lopputuloksen kannalta.

SROI-arvioinnin toteuttamistavasta riippumatta järjestöissä on varauduttava ratkaisemaan kaksi menetelmän kannalta keskeistä kysymystä. Nämä ovat sidosryhmien osallistaminen ja korvikemuuttujien valinta. Sidosryhmien osalta on päätettävä, mitkä sidosryhmät arvioinnin toteuttamiseen osallistuvat ja millä tavoin tämä osallistuminen käytännössä tapahtuu. Korvikemuuttujien valinnassa voi auttaa järjestön ulkopuolinen asiantuntija, jonka avulla saadaan paitsi osaamista menetelmän käytöstä myös uusia näkökulmia järjestön toimintaan. Järjestön henkilöstön osalta SROI-arviointi tulisi suunnitella siten, että se toimii oppimiskokemuksena, jossa hyödynnetään työntekijöiden omaa innostusta arviointimenetelmää kohtaan. SROI-arvioinnin avulla voidaan lisätä henkilöstön omanarvontuntoa ja ymmärrystä järjestön toiminnasta sekä oman työnsä merkityksestä, ja tämä mahdollisuus kannattaisi käyttää hyväksi. Samalla tulisi varautua siihen, että SROI-arvioinnista saatua kokemusta ja osaamista voi poistua järjestöistä esimerkiksi henkilöstön siirtyessä jonkin toisen organisaation palvelukseen.

Järjestöjen olisi hyvä jo ennen SROI-prosessin käynnistämistä tehdä suunnitelma siitä, keille arvioinnista ja sen tuloksista viestitään ja miten. Muuten vaarana voi olla, että tulokset jäävät hyödyntämättä siinä vaiheessa, kun ne ovat vielä tuoreita. Tämä liittyy tutkimuksessa saatuun tulokseen, jonka mukaan arviointia ei kaikissa järjestöissä hyödynnetty tehokkaasti. Lisäksi myös järjestön toiminnassa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tutkimustulosten mukaan paitsi siihen, ovatko SROI-arvioinnin tulokset vielä valideja, myös siihen, miten niistä on mahdollista viestiä.

5.4 Rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukseksi

Tutkimuksen toteutuksen ja saatujen tulosten pohjalta on mahdollista tehdä arvioita siitä, mitkä voisivat olla kiinnostavia kohteita tuleville SROI-arvionitimenetelmää tai järjestöjen suorituskyvyn mittaamista käsitteleville tutkimuksille. Ehdotetut jatkotutkimukset saattaisivat täydentää jo olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta tai laajentaa tutkimuskenttää

sellaiselle alueelle, jota ei ole aiemmin käsitelty. Tämän tutkimuksen yhteydessä järjestöjen SROI-arviointeja tutkittiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen, mutta jatkotutkimuksissa olisi mahdollista hyödyntää myös kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Toteutetun tutkimuksen osalta voidaan todeta eräitä rajoituksia. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty haastattelemalla sosiaali- ja terveystieteiden järjestöjen SROI-arviointeihin osallistuneita henkilöitä, jolloin muiden järjestöjen näkökulma jää huomioimatta. Lisäksi tutkittujen järjestöjen määrä jäi pienemmäksi. Järjestöjen toteuttamiin SROI-arviointeihin osallistuneista henkilöistä haastateltiin pääasiassa toiminnanjohtajia ja muuta henkilöstöä, jolloin järjestöjen muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien käsitykset arvioinnin tavoitteista ja niiden toteutumisesta eivät tule esille tutkimuksessa saaduissa tuloksissa. Keskeisen ulkoisen sidosryhmän, toiminnan rahoittajien, osalta ei myöskään saatu tässä yhteydessä tarkkaa tutkittua tietoa siitä, ovatko toteutetut SROI-arvioinnit vaikuttaneet niiden tekemisiin rahoituspäätöksiin ja jos ovat, niin millä tavalla. On myös hyvä ottaa huomioon, että tutkimustulokset saatiin ainoastaan haastatteluilla kerätyn aineiston pohjalta: tutkimuksessa ei hyödynnetty esimerkiksi järjestöjen tilinpäätöksiä tai rahoittajien avustuspäätöksiä, joista olisi voitu saada tietoa järjestöjen saamasta rahoituksesta sekä ennen että jälkeen SROI-arvioinnin toteuttamisen.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että järjestöissä on mielenkiintoa uuden SROI-arvioinnin toteuttamiseen joko sellaisesta toiminnan osasta, joka oli jäänyt alkuperäisen arvioinnin ulkopuolelle, tai uudelleen samasta toiminnosta tai hankkeesta, johon alkuperäinenkin arviointi oli kohdistettu. Tällainen uusi SROI-arviointiprosessi voisi olla kiinnostava jatkotutkimuksen kohde. Tällöin olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi arviointiprosessien ja saatujen tulosten eroja ja yhtäläisyyksiä sekä niiden syitä. Toinen potentiaalinen aihe jatkotutkimukselle saattaisi olla näkökulman laajentaminen järjestöjen sidosryhmiin ja toiminnan rahoittajiin. Tässä tapauksessa olisi mahdollista tutkia esimerkiksi sitä, miten sidosryhmät kokevat SROI-arviointiprosessin toteuttamisen ja siinä saadut tulokset ja millainen on heidän käsityksensä arvioinnin vaikutusta järjestön toiminnan ja tulosten läpinäkyvyyteen ja legitimitettiin. Rahoittajien osalta kiinnostava tutkimusaihe voisi löytyä siitä, onko järjestöjen SROI-arvioinneilla ollut vaikutusta tehtyihin rahoituspäätöksiin.

Eräs mahdollinen tutkimuskohde voisi olla SROI-arviointien ja arvioinneissa saatujen tulosten vertailu erilaisten järjestöjen välillä. Nyt tehdyssä tutkimuksessa fokus oli sellaisissa suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä, joilla on palkattua henkilöstöä. Jatkotutkimuksessa vertailukohteena voisivat olla esimerkiksi pienemmät, kokonaan vapaaehtois pohjalta toimivat sosiaali- ja terveysalan järjestöt tai jollakin toisella sektorilla, esimerkiksi urheilun tai nuorisotyön parissa toimivat järjestöt. Vertailevaa tutkimusta voisi myös laajentaa Suomen rajojen ulkopuolelle.

Lähteet

- Almeida, Á. S. (2017) The role of private non-profit healthcare organizations in NHS systems: Implications for the Portuguese hospital devolution program. *Health policy*, 121(6), pp. 699-707. doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.03.016>
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010) *The Ambitions and Challenges of SROI*. Third Sector Research Centre Working Paper 49. Birmingham, UK: University of Birmingham. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 27.4.2020]. Saatavilla: http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013) Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI). *Voluntary Sector Review* 4(1), pp. 3-18. doi: <https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Arvidson, M. & Lyon, F. (2014) Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), pp. 869-886. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Auld, G. & Gulbrandsen, L. H. (2010) Transparency in Nonstate Certification: Consequences for Accountability and Legitimacy. *Global Environmental Politics*, 10(3), pp. 97–119. doi: https://doi.org/10.1162/GLEP_a_00016
- Baraibar-Diez, E. & Sotorrió, L. (2018) The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), pp. 5–21. doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>
- Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., Bagnoli, L. (2018) Accounting for social return on investment (SROI). *Social Enterprise Journal*. Vol.15(1), pp. 46–75. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2018-0044>
- Borzaga, C. & Fazzi, L. (2014) Civil society, third sector, and healthcare: The case of social cooperatives in Italy. *Social Science & Medicine*, 123, pp. 234-241. doi: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.10.001>

- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M. & Austin, M.J. (2014) Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), pp. 1014-1032. doi: <https://doi.org/10.1177/0899764013508009>
- Casey, J. (2016) Comparing Nonprofit Sectors Around the World: What Do We Know and How Do We Know It? *The Journal of Nonprofit Education and Leadership* 2016, Vol. 6, No. 3, pp. 187-223. doi: <https://dx.doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I3-7583>
- Cordery, C. & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), pp. 196-212. doi: <https://dx.doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I3-7583>
- Cooney, K. & Lynch-Cerullo, K. (2014) Measuring the Social Returns of Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), pp. 367-393. doi: <https://doi.org/10.1515/npf-2014-0017>
- Crişan-Mitra, C. & Szilágyi, E. (2017) SOCIAL RETURN ON INVESTMENT. THE CASE OF MIKÓ IMRE COLLEGE FOR ADVANCES STUDIES. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 10(1), pp. 58-62.
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. & Grimmelikhuijsen, S. (2017) 25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions. *Public Administration Review*, 77(1), pp. 32-44.: doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12685>
- De Fine Licht, J. (2011) Do We Really Want to Know? The Potentially Negative Effect of Transparency in Decision Making on Perceived Legitimacy. *Scandinavian Political Studies*, 34(3), pp. 183-201. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2011.00268.x>
- De Fine Licht, J., Naurin, D., Esaiasson, P. & Gilljam, M. (2014) When Does Transparency Generate Legitimacy? Experimenting on a Context-Bound Relationship. *Governance*, 27(1), pp. 111-134. doi: <https://doi.org/10.1111/gove.12021>
- Ebrahim, A. & Rangan, V. K. (2014) What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), pp. 118-141. doi: <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>

- Gargani, J. (2017) The leap from ROI to SROI: Farther than Expected? Evaluation and Program Planning October 2017, Vol.64, pp.116-126. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.01.005>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. & Lundman, B. (2017) Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. Nurse Education Today, 56, pp. 29–34. doi: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Hadad, S. & Drumea Gauca, O. (2014) Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. Management & Marketing 2014, Vol.9(2), pp.119-136.
- Hall, M. & Millo, Y. (2018) Choosing an Accounting Method to Explain Public Policy: Social Return on Investment and UK Non-profit Sector Policy. European Accounting Review May 2018, Vol.27(2), pp. 339–361. doi: <https://doi.org/10.1080/09638180.2016.1261721>
- Huang, H.J. & Hooper, K. (2011) New Zealand funding organisations. How do they make decisions on allocating funds to not-for-profit organisations? Qualitative Research in Accounting. Vol.8(4), pp. 425-449. doi: <https://doi.org/10.1108/11766091111189909>
- Irvine, A., Drew, P. & Sainsbury, R. (2013) 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. Qualitative Research, 13(1), pp. 87–106. doi: <https://doi.org/10.1177/1468794112439086>
- Johansson, F. (2017) Hyvän tekemisen markkinat. Helsinki, Gaudeamus.
- Kaine, S. & Green, J. (2012) Outing the Silent Partner: Espousing the Economic Values that Operate in Not-For-Profit Organizations. Journal of Business Ethics, 118(1), pp. 1–11. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1583-0>
- Kearns, K. (1994) The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. Public Administration Review, 54(2), pp. 185–192. doi: <https://doi.org/10.2307/976528>
- Klemelä, J. (2016a). Järjestöt, vaikuttavuus & raha. SROI-arviointimenetelmä. SOSTEn julkaisuja 1/2016. Helsinki, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. [verkkodokumentti].

[Viitattu: 6.11.2019]. Saatavilla: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroi-arviointimenetelma-soste.pdf>

Klemelä, J. (2016b) Licence to Operate. Social Return on Investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action. *Social Enterprise Journal* 2016, Vol.12(3), pp.387–408. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2015-0004>

Lacity, M. & Janson, M. (1994) Understanding qualitative data: A framework of text analysis methods. *Journal of Management Information Systems*, 11(2), pp. 137-155. doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518043>

Lacy, S., Watson, B., Riffe, D. & Lovejoy, J. (2015) Issues and Best Practices in Content Analysis. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 92(4), pp. 791-811. doi: <https://doi.org/10.1177/1077699015607338>

Luke, B., Barraket, J. & Eversole, R. (2013) Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), pp. 234-258. doi: <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0034>

Maier, F., Schober, C., Simsa, R. & Millner, R. (2015) SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas*, 26(5), pp. 1805-1830. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>

Manetti, G., Bellucci, M., Como, E. & Bagnoli, L. (2015) Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), pp. 2104-2129. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9497-3>

Martin, L.L. & Kettner, P.M. (1996) *Measuring the performance of human service organizations*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Mcintosh, M. J. & Morse, J. M. (2015) Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global qualitative nursing research*, 2, p. 2333393615597674. doi: <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>

Millar, R. & Hall, K. (2013) Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social

care. *Public Management Review*, 15(6), p. 923-941. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>

Moody, M., Littlepage, L. & Paydar, N. (2015) Measuring Social Return on Investment: Lessons from Organizational Implementation of SROI in the Netherlands and the United States. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), pp. 19-37. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.21145>

Mook, L., Maiorano, J., Ryan, S., Armstrong, A., Quarter, J. (2015) Turning Social Return on Investment on Its Head. *Nonprofit Management and Leadership* December 2015, Vol.26(2), pp.229-246. doi: <https://doi.org/10.1002/nml>

Nevile, A. 2010. Drifting or holding firm? Public funding and the values of third sector organisations. *Policy and politics*, 38(4), pp. 531–546. doi: <https://doi.org/10.1332/030557310X488484>

Nicholls, J., Lawlor, E., Neizert, E., and Goodspeed, T. (2012), A guide to social return on investment. The SROI Network. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 26.4.2020]. Saatavilla: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

Pathak, P. & Dattani, P. (2014) Social return on investment: Three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10(2), pp. 91–104. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2012-0019>

Suchman, M.C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 571-610. doi: <https://doi.org/10.2307/258788>

Stone, M. M. & Ostrower, F. (2007) Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), pp. 416-438. doi: <https://doi.org/10.1177/0899764006296049>

Suomen sosiaali ja terveys ry. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.11.2019] Saatavilla: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/jarjestobarometri-2018-soste.pdf>

Phillips, S. & Hebb, T. 2010. Financing the third sector: Introduction. *Policy and Society*, 29(3), pp. 181–187. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.001>

- Polonsky, M.J., Landreth Grau, S. & McDonald, S. (2016) Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 34, no. 1, pp. 80–98. doi: <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2014-0221>
- Rabionet, S. E. (2011) How I Learned to Design and Conduct Semi-Structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey. *Qualitative Report*, 16(2), pp. 563–566. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 21.11.2019]. Saatavilla: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR16-2/rabionet.pdf>
- Reed, J., Jones, D. & Irvine, J. (2005) Appreciating Impact: Evaluating Small Voluntary Organizations in the United Kingdom. *Voluntas*, 16(2), pp. 123-141. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-005-5694-4>
- Reuter, M., Wijkström, F. & Von Essen, J. (2012) Policy Tools or Mirrors of Politics. Government-Voluntary Sector Compacts in the Post-Welfare State Age. *Nonprofit Policy Forum*, 3(2). doi: <https://doi.org/10.1515/2154-3348.1062>
- Rotheroe, N. & Richards, A. (2007) Social return on investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), pp. 31-48. doi: <https://doi.org/10.1108/17508610780000720>
- Sillanpää, V. (2011) Performance measurement in welfare services: a survey of Finnish organisations. *Measuring Business Excellence*, vol. 15, no. 4, pp. 62-70. doi: <https://doi.org/10.1108/13683041111184116>
- Sillanpää, V. (2013) Measuring the impacts of welfare service innovations. *International Journal of Productivity and Performance Management* 22 July 2013, Vol.62(5), pp.474-489. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2012-0094>
- SOSTE (2019) Sosiaali- ja terveystoimintatutkimus Suomessa. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.11.2019]. Saatavilla: <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-suomessa/>
- Suomen Palloliitto (2020) Jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto. UEFA SROI-mallilla laskettu jalkapallon yhteiskunnallinen vaikuttavuus. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 11.1.2022]. Saatavilla: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/spl_sroi_0.pdf

Taylor, M. & Warburton, D. (2003) Legitimacy and the Role of UK Third Sector Organizations in the Policy Process. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(3), pp. 321-338. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1025618720650>

Tuomi, J. & Sarajärvi, S. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.11.2019]. Saatavilla: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789520400118>

Valentinov, V. (2011). ACCOUNTABILITY AND THE PUBLIC INTEREST IN THE NONPROFIT SECTOR: A CONCEPTUAL FRAMEWORK. *Financial Accountability & Management*, 27(1), pp. 32–42. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2010.00514.x>

Weber, M. (1968). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.

Wilson, D. & Bull, M.F. (2013) SROI in practice: The Wooden Canal Boat Society. *Social Enterprise Journal*, 9(3), pp. 315-325. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2013-0013>

Liite 1: Tutkimushaastattelurunko

1. Haastateltavan taustatiedot

- Nimi
- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutus
- Työkokemus järjestöissä
- Tämänhetkinen titteli/nimike
- Toimenkuva/työtehtävät/rooli järjestössä

2. Järjestön tiedot

- Kerro lyhyesti järjestöstäsi
- Mitkä ovat järjestönne keskeiset toimintamuodot
- Järjestönne toiminta-alue (kansainvälinen/valtakunnallinen/alueellinen/paikallinen)
- Mitkä ovat järjestönne keskeiset sidosryhmät
- Miten järjestönne rahoittaa toimintansa

3. SROI-arviointimenetelmä järjestössä

- Miten SROI-arviointimenetelmä on tullut järjestössänne käyttöön
- Mihin SROI-menetelmää järjestössänne käytetään
 - Käytetäänkö menetelmää etukäteissuunnitteluun vai jo toteutuneen toiminnan tulosten arvioimiseen

- Käytetäänkö menetelmää järjestön koko toiminnan, sen jonkin osan tai yksittäisen projektin arviointiin
- Ketkä järjestössänne osallistuvat SROI-arvioinnin toteuttamiseen
- Miten järjestönne sidosryhmät osallistuvat SROI-arviointiin

4. Arvioinnin tulokset

- Oliko teillä ennakko-odotuksia SROI-arvioinnin tuloksista
- Koetteko, että arvioinnissa mitattiin oikeita asioita
- Millaisia tuloksia SROI-arviointi on antanut järjestönne toiminnan vaikutuksista
- Oliko tuloksissa jotain yllättävää
- Miten olette raportoineet ja viestineet SROI-arvioinnin tuloksista

5. Tulosten vaikutus toimintaan

- Ketkä hyödyntävät SROI-arvioinnin tuloksia
- Onko SROI-arviointimenetelmä vaikuttanut toimintanne suunnitteluun
- Ovatko SROI-arviointimenetelmän antamat tulokset vaikuttaneet rahoittajienne rahoituspäätöksiin
- Miten arvioit SROI-arvioinnin tulosten vaikuttaneen järjestönne olemassaolon ja toiminnan legitimizeettiin
- Miten arvioit SROI-arvioinnin tulosten vaikuttaneen järjestönne toiminnan läpinäkyvyyteen

6. Kokemukset SROI-arviointimenetelmästä

- Mitkä ovat SROI-arviointimenetelmän hyvät puolet järjestönne toiminnan kannalta
- Mitkä ovat SROI-arviointimenetelmän käytön haasteet järjestössänne

- Miten järjestön sisällä suhtaudutaan SROI-menetelmän käyttöön
- Miten järjestön sidosryhmät suhtautuvat SROI-menetelmän käyttöön
- Jos olette käyttäneet muuta arviointimenetelmää / muita arviointimenetelmiä, miten vertaisitte SROI-menetelmää niihin

7. Jatko

- Miten arvioit SROI-arviointimenetelmän käytön jatkuvan järjestössänne
- Jos jatkatte SROI-menetelmän käyttöä, teettekö arviointiprosessiin muutoksia
- Jos ette jatka SROI-menetelmän käyttöä, miksi olette päätyneet tähän ratkaisuun
- Aiotteko jatkossa hyödyntää muita arviointimenetelmiä kuin SROI-arviointimenetelmää