

Raija Lääperi, Minna Kukkonen, Henna Puromäki

Sosiaali- ja terveysministeriön

VALTAKUNNALLISTEN ESR- KEHITTÄMISOHJELMIEN ARVIOINTI



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

KUVAILULEHTI

Julkaisija	Päivämäärä
Sosiaali- ja terveysministeriö	12.2.2015
Tekijät	Toimeksiantaja
Raija Lääperi, Minna Kukkonen ja Henna Puromäki	Sosiaali- ja terveysministeriö
	HARE-numero ja toimielimen asettamispäivä

Muiston nimi

Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallisten ESR-kehittämishojelmien arviointi

Tiivistelmä

■ Arvioinnin kohteena oli kolme valtakunnallista kehittämishojelmaa, joita sosiaali- ja terveysministeriö rahoitti Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmakaudella 2007–2013: Terveenä ja osaavana työssä, Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan sekä Väilyömarkkinat. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden toteutuksesta ja vaikuttavuudesta. Raportissa esitetään myös suosituksia ohjelmakauden 2014–2020 rakennerahasto-toimintaan STM:n hallinnonalalla.

Ohjelmissa rahoitettiin yhteensä 21 hanketta. Arvioinnin johtopäätösten mukaan ohjelmiin kuuluneiden hankkeiden tavoitteet olivat moninaisia ja hyvinkin laajoja, mutta sekä hankevalvojat että projektipäälliköt pitivät niitä pääosin realistisina ja konkreettisina. Hankkeiden tavoitteet olivat linjassa ohjelman resurssien ja ministeriön tavoitteiden kanssa. Hankevalvojien ja ohjelmakoordinaattoreiden haastatteluissa tavoitteiden saavuttamista ja toteutusta edistävänä seikkana korostui kaikissa ohjelmissa hankkeiden toteuttajatahojen riittävä tietämys hankkeen sisällöstä, mahdollisesti valmiit yhteistyöverkostot ja suora kytkös kansalliseen sosiaali- ja terveyspolitiikkaan sekä tasa-arvopolitiikkaan. Projektitoteutusta edistivät myös hanketoteuttajan projektimaiseen toimintaan liittyvä kokemus, tehokas ja oikein kohdistunut sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä sitoutuneet ja motivoituneet toimijat. Tyypillisiä hidasteita taas olivat hankkeiden henkilöstövaihdokset, aikatauluviivytykset sekä resurssien riittämättömyys. Vaikuttavuuden kannalta ongelmallisia olivat erityisesti kohderyhmien tavoittamiseen liittyvät vaikeudet monissa hankkeissa.

Menneen ESR-ohjelmakauden kohdalla STM:n rahoitusosuus oli vaatimaton (13,7 milj. €) verrattuna työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusosuuteen. Rahoituksen pienuus rajoitti kehittämistoimintaa eikä kaikkiin merkittäviin ongelmakohtiin pystytty käynnistämään riittävästi hankkeita. Kuitenkin arviointiin liittyneiden haastatteluiden perusteella STM:n ohjelmien teemat olivat toimivia. Ohjelmat olivat myös olleet toisiaan tukevia ja täydentäviä, ja ne oli kytketty STM:n strategiaan ja keskeisiin tavoitteisiin.

Asiasanat

ESR, rakennerahastot, valtakunnalliset kehittämishojelmat, työhyvinvointi, tasa-arvo, väilyömarkkinat

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:8

Muut tiedot
www.stm.fi

ISSN-L 2242-0037
ISSN 2242-0037 (verkojulkaisu)
ISBN 978-952-00-3556-3
URN:ISBN:978-952-00-3556-3
http://urn.fi/ URN:ISBN:978-952-00-3556-3

Kokonaissivumäärä
149
Kieli
Suomi

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare	Datum
Social- och hälsovårdsministeriet	12.2.2015
Författare	Uppdragsgivare
Raija Lääperi, Minna Kukkonen ja Henna Puromäki	Social- och hälsovårdsministeriet
	Projektnummer och datum för tillsättandet av organet

Rapportens titel

Social- och hälsovårdsministeriets utvärdering av riksomfattande ESF-utvecklingsprogram

Referat

■ Utvärderingen gällde tre riksomfattande utvecklingsprogram som social- och hälsovårdsministeriet finansierade under Europeiska socialfondens (ESF) programperiod 2007–2013: Terveenä ja osaa- vana työssä/Frisk och kunnig i arbetet, Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan/Jämställdhet i arbetslivet – jämlikhet i samhället samt Väliytymämarkkinat/Utvecklingsprogrammet för övergångsarbetsmarknaden. Målet var att bilda en helhetsbild av genomförandet och effektiviteten av programmen och de projekt som hörde till dem. I rapporten lämnas också rekommendationer för strukturfondsverksamheten under programperioden 2014–2020 inom social- och hälsovårdsministeriets förvaltningsområde.

Inom programmen finansierades sammanlagt 21 projekt. Enligt konklusionerna från utvärderingen var målen för projekten inom programmet diversifierade och mycket omfattande. Både projektövervakarna och projektcheferna ansåg dock att de var huvudsakligen realistiska och konkreta. Målen svarade mot de resurser som anvisats för programmet och ministeriets målsättning. Omständigheter som medverkat till att man kunnat nå målen och till genomförandet, vilka poängterades vid intervjuer med projektövervakare och programkoordinatorer, var tillräcklig kunskap om projektets innehåll, eventuellt färdiga samarbetsnätverk och direkt anknytning till den nationella social- och hälsopolitiken och jämställdhetspolitiken. Genomförandet av projekten främjades också av projektverkställares erfarenhet med anknytning till projektartad verksamhet, effektiv och rätt riktad intern och extern kommunikation samt engagerade och motiverade aktörer. Typiska faktorer som fördröjde verksamheten var personalomsättningar under projekten, försenade tidtabeller och otillräckliga resurser. Med tanke på effektiviteten utpräglades flera projekt i synnerhet av svårigheter med att nå målgrupperna.

Social- och hälsovårdsministeriets finansieringsandel under den gångna ESF-programperioden var anspråkslös (13,7 milj. €) jämfört med arbets- och näringsministeriets och undervisnings- och kulturministeriets andelar. Den knappa finansieringen begränsade utvecklingsverksamheten och man kunde inte införa ett tillräckligt antal projekt för att åtgärda alla betydande problem. Enligt intervjuer med anknytning till utvärderingen var dock temana för social- och hälsovårdsministeriets program välfungerande. Programmen har också understött och kompletterat varandra, och de hade anknutits till ministeriets strategi och centrala mål.

Nyckelord

ESF, jämställdhet, riksomfattande utvecklingsprogram, strukturfonder, välbefinnande i arbetet, övergångsarbetsmarknad

Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2015:8

Övriga uppgifter
www.stm.fi

ISSN-L 2242-0037

ISSN 2242-0037 (online)

ISBN 978-952-00-3556-3

URN:ISBN:978-952-00-3556-3

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3556-3>

Sidoantal
149

Språk

Finska



SOCIAL- OCH
HÄLSOVÅRDSMINISTERIET

Tiivistelmä

Tämän arvioinnin kohteena on kolme Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmakauden 2007–2013 sosiaali- ja terveysministeriön (STM) hallinnonalan valtakunnallista ohjelmaa: Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma, Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma sekä Väilyömarkkinat-ohjelma. Ohjelmissa on rahoitettu yhteensä 21 hanketta.

Valtakunnalliset kehittämisohjelmat perustuvat Manner-Suomen ESR-ohjelman tavoitteisiin, kansallisiin tavoitteisiin, ja niillä on yhteys kehittämisohjelmaa hallinnoivien ministeriöiden strategioihin. Ohjelmat toimivat yksittäisistä projekteista saatujen tulosten ja käytäntöjen kokoajana sekä hyvien käytäntöjen edistäjänä. Lisäksi ne täydentävät kansallisen työ- ja elinkeinopolitiikan, koulutuspolitiikan, tasa-arvopolitiikan sekä sosiaali- ja terveyspolitiikan toteuttamista.

Arvioinnin tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta sekä siitä, ovatko hankkeet palvelleet valtakunnallisten kehittämisohjelmien ja erityisesti STM:n asettamia tavoitteita.

Arvioinnin johtopäätösten mukaan ohjelmiin kuuluneiden hankkeiden tavoitteet olivat moninaisia ja joissakin tapauksissa hyvinkin laajoja, mutta sekä hankevalvojat että projektipäälliköt pitivät niitä pääosin realistisina ja konkreettisina. Hankkeiden tavoitteet olivat linjassa ohjelman resurssien ja erityisesti ministeriön tavoitteiden kanssa. Hankevalvojien ja ohjelmakoordinaattoreiden haastattelussa tavoitteiden saavuttamista ja toteutusta edistävänä seikkana korostui kaikissa ohjelmissa hankkeiden toteuttajatahojen riittävä tietämys hankkeen sisällöstä, mahdollisesti valmiit yhteistyöverkostot ja suora kytkös kansalliseen sosiaali- ja terveyspolitiikkaan sekä tasa-arvopolitiikkaan. Projektitoteutusta edistivät myös hanketoteuttajan projektimaiseen toimintaan (erityisesti ESR-toimintaan) liittyvä kokemus, tehokas ja oikein kohdistunut sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä sitoutuneet ja motivoituneet toimijat. Tyypillisiä hidasteita taas olivat hankkeiden henkilöstövaihdokset, aikatauluviivytykset sekä resurssien riittämättömyys. Vaikuttavuuden kannalta ongelmallisia olivat erityisesti kohderyhmien tavoittamiseen liittyvät vaikeudet monissa hankkeissa. Vaikeuksia esiintyi niin koulutukseen osallistujia haettaessa kuin yrittäjiä ja kohdeorganisaatioita rekrytoitaessa. Kuntien osallistumishaluttomuuden syynä olivat erityisesti kuntakentän muutokset ja taloudellisesti tiukka tilanne.

Menneen ESR-ohjelmakauden kohdalla STM:n rahoitusosuus oli vaatimaton (13,7 milj. €) verrattuna työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusosuuteen. Rahoituksen pienuus rajoitti kehittämistoimintaa eikä kaikkiin merkittäviin ongelmakohtiin pystytty käynnistämään riittävästi hankkeita. Kuitenkin arviointiin liittyneiden haastatteluiden perusteella STM:n valtakunnan tason ohjelmien teemat olivat toimivia. Ohjelmat ovat myös olleet toisiaan tukevia ja täydentäviä, ja ne on kytketty STM:n strategiaan ja keskeisiin tavoitteisiin. Ministeriössä on myös oivallettu, että ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden kautta pystytään vaikuttamaan ministeriön tavoitteiden saavuttamiseen.

Ohjelmakauden aikana valtakunnallisiin ESR-ohjelmiin oli mahdollista perustaa tukirakenne ns. koordinoitihanke, jollaista ei kuitenkaan ole ollut STM:n valtakunnallisissa ohjelmissa, vaan ohjelmien valvonta ja tuki on hoidettu ns. valvojamallilla. Ministeriön edustajat pitivät valvojamallia toimivana käytäntönä, mutta myönsivät sen olleen osin riittämätön erityisesti hankkeisiin kohdistuneessa verkottumistyössä sekä tiedottamisessa. Tulevalle ohjelmakaudelle tukirakennetta, koordinaatiota kuitenkin toivottiin sekä hankevalvoji-

en että myös projektinvetäjien haastatteluissa. Koordinaatiohankkeen perustamista on tehtyjen haastatteluiden pohjalta helppoa suositella, etenkin kun tiedetään, että STM:n rahoitusosuus ESR-toiminnassa kasvaa huomattavasti. Tukirakenne- tai koordinaatiomallin avulla ministeriön ja hankekehityksen vuoropuhelu tehostuisi, hankkeita voitaisiin ohjata paremmin ministeriön tavoitteiden suuntaan ja ruohonjuuritason toiminta saisi oman, suoran viestintä- ja vaikutuskanavansa valtakunnan tasolle. Hankkeiden kannalta tukirakenteen suurin merkitys olisi tiedon saanti ohjelmaan, teemaan sekä kokonaisuuteen kuuluvista muista hankkeista ja ohjauksen saaminen siihen, mitä hankkeilta odotetaan ja mihin suuntaan tulevaa hanketoimintaa tulisi linjata. Valvojamalli täydentää mahdollista koordinaatiota. Vuoropuhelu valvojien ja koordinaation välillä on tärkeää, jotta tiedon siirto ja ohjaus ylhäältä alas ja päinvastoin tehostuu ja hyödyttää sekä rahoittajatahoa että hankekehitystä.

Arvioinnin tulosten ja johtopäätösten pohjalta esitetään myös seuraavat suositukset, jotka koskevat hankkeiden kokoa, toteutustapaa, yhteistyökuvioita sekä toteuttajia:

- Tulevalla ohjelmakaudella tulee valikoida valtakunnan tasolla rahoitettaviksi hankkeita, jotka ovat merkityksellisiä ministeriön strategisten painotusten kannalta ja jotka ovat aidosti valtakunnallisia (toteutetaan usealla eri paikkakunnalla tai alueella ja joilla on valtakunnallisesti merkittäviä toteuttajia).
- Kansainvälistä ulottuvuutta tulee kytkeä hanketoimintaan nykyistä enemmän.
- Hanketoteutukseen tulee saada mukaan erityisesti usean toteuttajatahon yhteishankkeita, joiden myötä vaikuttavuutta voidaan tehostaa.
- Pienille hankkeille tulee myös luoda mahdollisuuksia ESR-rahoitukseen joko useamman tahon hankekonsortioissa tai kertarahoituksen turvin.
- Hankkeiden toteuttajien projektiosaamiseen, ESR-osaamiseen sekä verkostoihin ja tulosten levittämiskanaviin tulee kiinnittää huomiota toteuttajia valittaessa.
- Osallistujatahot ja mahdollisuuksien mukaan myös kohderyhmät tulee varmistaa jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa.
- Valittaviin hankkeisiin tulee sisällyttää jatkohankkeita, jotka levittävät tai edelleen kehittävät aiemmin kehitettyjä menetelmiä tai lupaavia käytäntöjä.
- Hanketoteutukseen tulee tarvittaessa voida lisätä tutkimuksellinen osa, joka täsmentää kehitystyön suuntaamista.
- Myös erillisiä, esimerkiksi kehittämistoiminnan tilaa ja tarpeita selvittäviä tutkimushankkeita tulee mahdollistaa ESR-rahoituksen turvin.
- Opinnäytetöitä suositellaan tehtävän hankkeissa, mutta omalla (ei hankerahoitukseen sisältyvällä) rahoituksellaan
- Kehittämistyöhön tulee sisällyttää asiakasnäkökulma niin varsinaisessa kehittämisessä kuin myös arvioinnissa.
- Rohkeita uudenlaisia hankkeita suositellaan niin toteutuksen kuin toteuttajakonsortioiden suhteen.

Sisältö

OSA I ARVIOINTI.....	9
1 Johdanto	9
2 Arviointiasetus.....	14
2.1 Hankkeiden toimintaympäristö.....	14
2.2 Arviointiaineisto ja -menetelmät.....	15
2.3 Arviointiprosessi	15
3 Kehittämisohjelmien viitekehykset ja tavoitteet.....	17
3.1 Yleistä	17
3.2 Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma.....	17
3.3 Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma.....	18
3.4 Välityömarkkinat-ohjelma	19
3.5 Valtakunnalliset kehittämisohjelmat STM:n strategisten painotusten sekä hallitusohjelmien tavoitteiden kontekstissa	20
3.6 ESR-ohjelmat, Kaste-ohjelmat ja Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus.....	22
4 Arvioinnin tulokset	25
4.1 Valintaperusteet, tavoitteet ja kohderyhmät.....	25
4.1.1 Valintaperusteet	25
4.1.2 Tavoitteet, lähtökohdat ja kohderyhmät	28
4.2 Toteutus.....	32
4.2.1 Estävät ja edistävät tekijät.....	32
4.2.2 Ohjausryhmätöihin liittyviä arvioita	35
4.2.3 Hankkeiden valvonta ja yhteistyö ministeriön kanssa	36
4.3 Tulokset ja vaikutukset	38
4.3.1 Vaikutustaso, yleistä	38
4.3.2 Tulokset ja vaikutukset ohjelmittain	39
4.3.3 Hyvät käytännöt ja levittäminen	52
4.3.4 Lisäarvo.....	57
4.3.5 Viestejä menneestä ja näkökulmia tulevaan.....	59
5 Kehittämisohjelmien toteutus, tavoitepohjainen tarkastelu	63
6 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä.....	67
6.1 Hankkeiden valinta ohjelmiin	67

6.2 Toteutus.....	68
6.3 Tulokset, vaikuttavuus, hyvät käytännöt ja lisäarvo	69
6.4 Lisäarvo sosiaali- ja terveysministeriölle	71
7 Suosituksia tulevalle ohjelmakaudelle	72
OSA II HANKEKORTIT	74
Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishjelma.....	74
Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan –kehittämishjelma	95
Välityömarkkinat-kehittämishjelma	114
Lähteet.....	136
Liitteet.....	140
Liite 1: Hankkeiden kohderyhmät ja tavoitteet.....	140
Liite 2: Ohjausryhmä.....	143
Liite 3: Hankkeiden tuotokset.....	145

OSA I ARVIOINTI

1 Johdanto

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) käynnisti marraskuussa 2013 sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmakauden 2007–2013 STM:n hallinnonalan valtakunnallisten ohjelmien arvioinnin. Manner-Suomen ESR-ohjelman valtakunnallinen osio on toteutettu toimintalinjakohtaisina kehittämisohjelmina, jotka sosiaali- ja terveysministeriön osalta ovat olleet ministeriön strategiioihin perustuvia laajoja kehittämiskokonaisuuksia.

Arvioinnissa tarkastellaan kolmea STM:n valtakunnallista kehittämisohjelmaa, joissa on ollut käytettävissä yhteensä 13,7 miljoonaa euroa. Näillä on rahoitettu yhteensä 21 hanketta. Terveenä ja osaavana työssä -ohjelmassa on toteutettu seitsemän hanketta (7,3 milj. €), Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelmassa kahdeksan hanketta (3,0 milj. €) ja Väilyömarkkinat-ohjelmassa kuusi hanketta (3,3 milj. €) (Taulukko 1). Kaikkiin ohjelmiin osallistui yhteensä (hankkeen päättäneet/hankkeessa aloittaneet, lyhytkestisiin toimenpiteisiin osallistuneet, tiedotustilaisuuksiin osallistuneet) yli 38 000 henkilöä (Taulukko 2). Arviointi suoritetaan ohjelmittain. Tarkasteltava ohjelmakausi päättyi vuoden 2013 lopussa, mutta hankkeita on mahdollista jatkaa vuoden 2015 puolelle, joten osa hankkeista oli arvioinnin aikana vielä käynnissä.

Arvioinnin tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden toteutumises- ta ja vaikuttavuudesta sekä siitä, ovatko hankkeet palvelleet valtakunnallisten kehittämisohjelmien ja STM:n asettamia tavoitteita. Arviointiraportti koostuu kahdesta osasta, ohjelmakokonaisuuksien tarkaste- lusta ja hankkeita tiiviisti esittelevistä hankekorteista. Ensimmäisessä osassa on seitsemän lukua. Luvussa kaksi kuvataan lyhyesti arviointiaineisto ja -menetelmät sekä arviointiprosessi. Luvussa kolme esitellään jokaisen kehittämisohjelman viitekehys ja tavoitteet. Luvussa neljä, arvioinnin tulokset, tarkastellaan hank- keiden valintaperusteita, tavoiteasetantaa, toteutusta, tuloksia ja vaikutuksia sekä hankkeiden toteuttami- ssa mahdollisesti ilmenneitä ongelmia ja haasteita kehitysohjelmatasolla. Lisäksi esitellään hankkeissa syntyneitä hyviä käytäntöjä, lisäarvoa sosiaali- ja terveysministeriölle sekä viestejä tulevalle ohjelmakaudel- le. Luvussa viisi käsitellään ohjelmien toteutusta ohjelmille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Luvussa kuusi tehdään yhteenvetoa kaikista kolmesta kehittämisohjelmasta ja esitetään arvioinnin johtopäätökset. Luvus- sa seitsemän annetaan suosituksia tulevia ESR-ohjelmakausia varten.

Taulukko 1 STM:n hallinnonalan valtakunnalliset hankkeet kehittämisohjelmittain (EURA 2007, Rakennera-
hastotietopalvelu)¹

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämisohjelma				
Hanke	Projekti- koodi	Hallinnoija (osatoteuttajat suluisissa)	ESR- ja valtion rahoitus	Toteutuksen kesto
TYÖLÄS – Työlähtöisen työterveys- huollon ja kuntoutuksen oppimisver- kosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien organisaatioiden ja pk- yritysten tukena	S10217	Hengitysliitto Heli ry/Verve (Työter- veyslaitos)	1 705 609	1.8.2008– 30.9.2011
Terveyden edistämistä työpaikoille: TEDI, Suomen TYKY-verkosto ja Vir- keänä ratissa	S10631	Työterveyslaitos (Suomen Sydänliitto ry ja Oulun Työterveys Oy)	1 163 904	1.9.2008– 31.12.2011
Pientyöpaikoilla uudistuminen PUNK	S10446	Kuntoutussäätiö (Tampereen yliopis- to ja Avire-Kuntoutus Oy)	1 693 254	1.1.2009– 31.5.2012
Maahanmuuttajien terveys ja työkyky – seurantajärjestelmä kunnille	S11428	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (Helsingin, Espoon, Vantaan, Tampe- reen, Turun ja Vaasan kaupunkien terveystoimet)	908 174	1.1.2010– 31.12.2012
Nuori kuski osaa! Nuoret ammattikul- jettajat työkykyisinä ja työelämätai- toisina ratissa	S11998	Työterveyslaitos	251 160	1.1.2012– 31.12.2013
Stay Onboard	S12101	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu	336 000	1.1.2012– 31.12.2014
Työurien jatkamisen tuki JAMIT	S12080	Kuntoutussäätiö (Avire Oy, Tampe- reen yliopisto/Johtamiskorkeakoulu ja Pihkahovisäätiö (Härmän kunto- keskus))	1 258 000	1.2.2012– 31.12.2014
Yhteensä			7 316 101	
Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -kehittämisohjelma				
Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja uudet palkkausjärjestelmät SATU	S10327	Palkansaajien tutkimuslaitos (Elinkei- noelämän tutkimuslaitos ja Tilasto- keskus)	426 925	1.9.2008– 31.12.2010
Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaati- vuuden sekä pätevyyden ja suoriutu- misen arvioinnin toimivuus Suomessa TAPAS	S10293	Aalto-yliopisto /BIT tutkimuskeskus	714 098	1.9.2008– 31.12.2011
Tasa-arvoa erovanhemmuteen - isät pois paitsiosta TERO	S11264	Päijät-Hämeen koulutus konserni, Lahden ammattikorkeakoulu	205 900	1.1.2010– 31.12.2011
Valtavirtaistaminen käytäntöön	S11312	Sosiaalikehitys Oy (World of mana- gement (WoM) Oy ja KoulutusAvain Oy)	408 836	1.3.2010– 28.2.2012
Eurooppalainen tasa-arvon peruskirja kuntien toiminnallisen tasa-arvon systemaattisen edistämisen välineenä TASE	S11322	Suomen kuntaliitto (Naisjärjestöt yhteistyössä - Kvinnorganisationer i Samarbet NYTKIS ry)	284 095	1.4.2010– 30.6.2013
Isänä työelämässä	S11866	Päijät-Hämeen koulutus konserni, Lahden ammattikorkeakoulu (Mies- sakit ry.)	344 298	1.12.2011– 31.12.2013
Perhevapaalta paluun tukeminen vertaisryhmätöinnillä	S12068	Työterveyslaitos	231 832	1.3.2012– 30.9.2014
NaisUrat	S12200	Svenska handelshögskolan (Jyväsky- län yliopiston kauppakorkeakoulu ja Ekvalita Ab)	410 591	1.2.2013– 30.11.2014
Yhteensä			3 026 575	

¹ Päättyneissä hankkeissa budjetti on Rakennerahostotietopalvelun ”Toteutunut EU- ja valtion rahoitus”. Keskenäisissä hankkeissa summa on ”myönnetty EU- ja valtion rahoitus”. Tiedot päivitetty 1.10.2014.

Välityömarkkinat-kehittämisohjelma				
ASKEL - askelia kohti työelämää	S10692	Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (VATES-säätiö, Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit)	692 998	1.6.2008–31.12.2011
Valtaväylä 2 - Highway 2	S10821	Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, sosiaali- ja terveysalan yksikkö (THL)	322 369	1.6.2008–31.5.2012
Työllistä välittäen - Välitä työllistäen	S11319	VATES-säätiö (Porvoon kaupunki/Porvoon seudun työvoiman palvelukeskus, Päijät-Hämeen koulutus-konserni kuntayhtymä / Tuoterengas (Lahti), Salon kaupunki / Sosiaalikeskus, Työvalmennuskeskus Aktiivi / Forssan kaupunki)	820 455	1.12.2009–31.8.2013
Akaan verkko	S11403	Kiipulasäätiö	477 308	1.1.2010–31.12.2012
Ammattiosaamista välityömarkkinoilta	S11995	Bovallius-ammattiopisto (Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy, Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, VATES-säätiö, Mielen terveyden keskusliitto ry ja Suomen kierrätyskeskusten yhdistys)	552 000	1.11.2011–31.12.2014
Silta työhön	S11958	Aspa-säätiö	463 650	1.1.2012–31.12.2014
Yhteensä			3 328 780	
Ohjelmat yhteensä			13 671 456	

Taulukko 2 Hankkeisiin osallistuneet henkilöt. (EURA 2007, Rakenerahastotietopalvelu)²

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishjelma			
Hanke	Hankkeen päättäneet henkilöt/hankkeessa aloittaneet henkilöt³	Lyhytkestoisiin toimenpiteisiin osallistuneet henkilöt⁴	Tiedotustilaisuuksiin osallistuneet⁵
TYÖLÄS – Työlähtöisen työterveys- huollon ja kuntoutuksen oppimisver- kosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien organisaatioiden ja pk- yritysten tukena	534	228	2 531
Terveyden edistämistä työpaikoille: TEDI, Suomen TYKY-verkosto ja Vir- keänä ratissa	165	1 684	329
Pientyöpaikoilla uudistuminen PUNK	740	0	4 529
Maahanmuuttajien terveys ja työkyky – seurantajärjestelmä kunnille	0	1 846	3 275
Nuori kuski osaa! Nuoret ammattikul- jettajat työkykyisinä ja työelämätaitoi- sina ratissa	113	1 600	99
Stay Onboard	0	0	65
Työurien jatkamisen tuki JAMIT	625 (aloittaneet)	0	1 148
Yhteensä	2 177	5 358	11 976
Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -kehittämishjelma			
Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja uudet palkkausjärjestelmät SATU	0	0	119
Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaati- vuuden sekä pätevyyden ja suoriutu- misen arvioinnin toimivuus Suomessa TAPAS	226	221	121
Tasa-arvoa erovanhemmuuteen - isät pois paitsiosta TERO	60	560	4 977
Valtavirtaistaminen käytäntöön	83	415	427
Eurooppalainen tasa-arvon peruskirja kuntien toiminnallisen tasa-arvon systemaattisen edistämisen välineenä TASE	189	101	69
Isänä työelämässä	121	738	115
Perhevapaalta paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla	206	394	400
NaisUrat	39 (aloittaneet)	20	172
Yhteensä	924	2 449	6 400

² Ennen syysä 2014 päättyneissä hankkeissa ilmoitetaan hankkeen päättäneet henkilöt. Syksyllä 2014 keskeneräisissä hankkeissa ilmoitetaan hankkeessa aloittaneet henkilöt. Tiedot on päivitetty 1.12.2014.

³ Hankkeen päättäneet/hankkeessa aloittaneet: hankkeen kohderyhmään kuuluva henkilö, joka on koulutuksen tms. toiminnan kohteena vähintään yhden päivän. Aloittaviin henkilöihin ei lasketa mukaan koulutusta tai ohjausta antavaa opettajaa, konsulttia tms. henkilöä eikä projektin vetäjää tai projektipäällikköä. Aloittaviin henkilöihin ei myöskään lasketa lyhytkestoisissa toimenpiteissä aloittaneita eikä tiedotustilaisuuksiin osallistuneita henkilöitä.

⁴ Lyhytkestoisiin toimenpiteisiin osallistuneet: Hankkeen kohteena olevat henkilöt, jotka osallistuvat toimenpiteisiin yhteensä alle päivän (7 tuntia). Nämä henkilöt eivät sisälly aloittaneisiin henkilöihin.

⁵ Tiedotustilaisuuksiin osallistuneet: niiden henkilöiden lukumäärä, jotka ovat olleet mukana tiedotus-, esittely- tai muissa tilapäisluontoisissa projektiin liittyvissä tapahtumissa, esim. messuilla.

Välityömarkkinat-kehittämisohjelma			
ASKEL - askelia kohti työelämää	12	0	2 862
Valtaväylä 2 - Highway 2	86	16	960
Työllistä välittäen - Välitä työllistäen	257	78	1 071
Akaan verkko	326	10	543
Ammattiosaamista välityömarkkinoilta	129 (aloittaneet)	712	215
Silta työhön	134 (aloittaneet)	22	1 392
Yhteensä	944	838	7 043
Ohjelmat yhteensä	4 045	8 645	25 419

2 Arviointiasetelma

2.1 Hankkeiden toimintaympäristö

Tarkasteltaviin ohjelmiin kuuluu hyvin monenlaisia hankkeita, jotka pyrkivät työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, työllistymisen edistämiseen, syrjäytymisen ehkäisyyn, työolosuhteiden parantamiseen sekä sukupuolten välisen tasa-arvon lisääntymiseen työssä ja yhteiskunnassa. Hankkeilla on erilaisia toteuttajia, kohderyhmiä, toimenpiteitä ja tavoitteita.

ESR-ohjelman toteutusta koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), mutta ohjelman varoin toteutetaan myös STM:n hallinnonalan hankkeita. ESR-ohjelma jakautuu valtakunnalliseen ja alueelliseen osioon, joista valtakunnallista osiota toteutetaan Etelä-Suomessa, Länsi-Suomessa ja Pohjois-Suomessa. Itä-Suomi ei kuulu ESR-ohjelman valtakunnalliseen osioon. Valtakunnalliset kehittämisohjelmat perustuvat Manner-Suomen ESR-ohjelman tavoitteisiin ja täydentävät kansallisen työ- ja elinkeinopolitiikan, koulutuspolitiikan sekä sosiaalipolitiikan toteuttamista. STM:n valtakunnallisten kehittämisohjelmien rahoitus toteutettiin keskitetysti ministeriötasolla. Ohjelmien pienuuden vuoksi ei koettu tarpeelliseksi perustaa erillistä tukirakennetta tai koordinaatiohanketta. Kaikilla hankkeilla pyrittiin saavuttamaan valtakunnallisesti yleistettäviä tuloksia. (ESR 2013.)

Ohjelmakaudella 2007–2013 STM on rahoittanut kolmea valtakunnallista kehittämisohjelmaa kahdessa toimintalinjassa. Toimintalinjan yksi tavoite oli työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen. Tällä toimintalinjalla STM:n rahoittamat ohjelmat ovat Terveenä ja osaavana työssä ja Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma on keskittynyt vahvistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työskentelevien terveyttä ja työkykyä, tukemaan työuria ja työssä pysymistä, edistämään työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä kehittämään työorganisaatioita ja työoloja. Erityisen keskeisiä ovat henkilöstön osaamista ennakoivasti kehittävät hankkeet ja hankkeet, joissa pk-yritysten henkilöstön osaamista kehitetään osana liiketoimintastrategiaa. Kehittämisohjelman toteutuksessa painotetaan kokonaisvaltaisuutta ja eri hallinnonalojen ja kehittäjien yhteistyötä. Usein hankkeessa aloitettu työ jatkuu organisaatioissa myös hankkeen jälkeen. Ohjelmaan kuului seitsemän hanketta. Lisäksi Itä-Suomi osallistui kehittämisohjelmaan rahoittamalla omasta rahoituskehiksestään yhtä rinnakkaishanketta (iTYÖLÄS). (ESR 2013.)

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma keskittyi naisten ja miesten samapalkkaisuuden, tasa-arvon valtavirtaistamisen, työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja naisten urakehityksen edistämiseen, sekä tasa-arvosuunnitteluun, sukupuolten välisen erottelun (segregaatio) purkamiseen ja tasa-arvolainsäädännön vaikuttavuuden lisäämiseen liittyviin teemoihin. Ohjelmasta rahoitettiin kahdeksaa hanketta. (ESR 2013.)

Toimintalinjassa kaksi oli keskeistä työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy. Välityömarkkinat-ohjelmakokonaisuuteen kuuluivat TEM:n sekä STM:n koordinoimat, erilliset valtakunnalliset osiot. TEM:n kehittämisohjelmassa (84,4 milj. €) keskityttiin markkinoiden luomiseen. STM:n Välityömarkkinat-ohjelmassa (3,3 milj. €) näkökulma on sosiaalipoliittinen. Ohjelman tavoitteena on ollut kehittää toimintakäytäntöjä, menetelmiä ja prosesseja syrjäytymisen ehkäisyyn, syrjäytymisvaarassa

olevien osallistamiseen ja vaikeasti työllistyvien työllistämiseen, sekä parantaa vaikeimmin työllistyvien sosiaalista toimintakykyä ja elämänhallintaa. Ohjelmaan kuului kuusi hanketta. Lisäksi Länsi-Suomi osallistui toteutukseen oman alueosionsa rahoituskehyksestä rinnakkaisilla Valtaväylä-hankkeilla. (ESR 2013) ja Itä-Suomi yhdellä rinnakkaishankkeella (Erytisen hyvää oppia). (EURA 2007, Rakennerahastotietopalvelu.)

2.2 Arviointiaineisto ja -menetelmät

Arvioinnin toteutus perustuu STM:n arviointia koskevaan tarjouspyyntöön sekä THL:n Osallisuuden edistämisen yksikön (OSET) tekemään arvioinnin työsuunnitelmaan. Arvioinnissa toteutettiin kehittävän arvioinnin periaatetta, jonka taustalla on Michael Quinn Pattonin näkemys hyödynnettävyysskeskeisestä arviointimallista ja arvioinnista yleisesti. Arviointi voidaan määritellä

”systemaattiseksi tiedonkeruuksi toimenpideohjelman piirteistä, toiminnoista ja tuloksista, tavoitteena tehdä arvioita ohjelmiksi, parantaa niiden vaikuttavuutta ja/tai vaikuttaa tulevaisuudessa toteutettavien toimenpideohjelmien suunnittelua koskeviin päätöksiin”. (Kuntoutussäätiö 2013.)

Arviointia varten on kerätty tietoa eri tavoilla ja eri lähteistä. Useat tiedonkeruumenetelmät ja näkökulmat lisäävät arvioinnin luotettavuutta ja antavat laajemman kuvan arvioitavista ohjelmista ja niihin sisältyvistä hankkeista, niiden onnistumisesta sekä STM:n roolista hankkeiden rahoittajana ja valvojana.

Arviointihankkeessa on käytetty aineistoina:

- Projektipäälliköiden sekä hankevalvojen ja ohjelmakoordinaattoreiden teemahaastatteluja
- Hankkeiden ohjausryhmien jäsenille suunnattua sähköistä kyselyä
- STM:n hallinnonalan strategiadokumentteja ja sosiaali- ja terveyspolitiikan ohjelma-asiakirjoja
- Vanhasen II hallituksen ja Kataisen hallituksen hallitusohjelmia
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) vuosien 2008–2011 ja 2012–2015 suunnitelmia
- Hallituksen lakiluonnosta sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä
- Kehittämisohjelmien suunnitelmia sekä ESR-ohjelman (2007–2013) arviointiraportteja
- Valtakunnallisten ohjelmien väliraportteja
- Hankkeiden suunnitelmia, väli- ja loppuraportteja sekä muuta hankkeissa tuotettua materiaalia
- EURA-tietopalvelun tietoja.

2.3 Arviointiprosessi

Arviointiprosessi käynnistyi lokakuussa 2013 arviointisuunnitelman laadinnalla. Dokumenttiaineisto ja muu kirjallinen materiaali kerättiin joulukuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana. Hankekorttien tiedonkeruu tehtiin loppuvuoden 2013 ja alkuvuoden 2014 aikana. Hankekortteja täydennettiin heinäkuussa 2014. Ohjausryhmien jäsenille suunnattu web-kysely lähetettiin helmikuussa 2014 ja teemahaastattelut projektipäälliköille, -valvojille ja ohjelmakoordinaattoreille tehtiin maaliskuun-huhtikuun 2014 aikana. Arvioinnin väliraportti esitettiin toukokuussa 2014 ja loppuarviointi on kirjoitettu kesä-syyskuun aikana.

Arviointihankkeella on ollut seurantaryhmä, jossa STM:stä ovat olleet mukana Timo A. Tanninen, Lars Koltola, Irmeli Järvenpää ja Kati Herranen-Haapaniemi. Myös muita ministeriön hanketoiminnan asiantuntijoita on kuultu kokouksissa. Arviointitiimi ja seurantaryhmä ovat kokoontuneet hankkeen aikana neljä kertaa. Väliarvioinnin tulokset esiteltiin seurantaryhmälle 14.5.2014 ja seurantaryhmä täsmensi toimeksiantoaan saatujen tulosten pohjalta. Luonnosversio raportista esiteltiin seurantaryhmälle 20.8.2014, jonka jälkeen raportti viimeisteltiin.

3 Kehittämishojelmien viitekehukset ja tavoitteet

3.1 Yleistä

Valtakunnallinen kehittämishojelma on kansallisiin tavoitteisiin perustuva kokonaisuus, jonka tavoitteet ovat yhteydessä kehittämishojelmaa hallinnoivan ministeriön strategiaan. Valtakunnallinen kehittämishojelma voi koostua useammista projekteista ja se toimii saatujen tulosten ja käytäntöjen kokoajana ja hyvien käytäntöjen edistäjänä. Valtakunnallisia, keskushallintotasolla hallinnoitavia projekteja toteutetaan silloin, kun niillä on erityinen valtakunnallinen tai strateginen merkitys. (Rakennerahastot: Valtakunnalliset kehittämishojelmat)

Manner-Suomen ESR-ohjelmassa toteutetaan ohjelmakaudella 2007–2013 yhteensä 23 kehittämishojelmaa työ- ja elinkeinoministeriön (TEM), opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) sekä STM:n hallinnonalalla. Kehittämishojelmat on suunniteltu ja käynnistetty ohjelmakauden alussa kunkin ministeriön strategisista lähtökohdista, jolloin kehittämishojelmien lähtökohdat ja toteutustavat vaihtelivat.

STM:n hallinnonalan valtakunnallisia kehittämishojelmia on ollut 3, joissa on ollut yhteensä 21 hanketta (13,7 milj. €). OKM:n hallinnonalalla kehittämishojelmia on ollut 11, joissa on ollut yhteensä 261 hanketta (150,6 milj. €), ja TEM:n hallinnonalalla 9 kehittämishojelmaa, joissa yhteensä 387 hanketta (281,3 milj. €). (Rakennerahastotietopalvelu.)

3.2 Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishojelma kuuluu ESR toimintalinjaan 1: *Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen*. Ohjelman taustalla on Lissabonin strategian (VM 2008) mukainen käsitys työn laadun ja tuottavuuden takaamisen talouskasvua ja työllisyyttä edistävästä vaikutuksesta. Työtapaturmat ja työperäiset sairaudet aiheuttavat poissaoloja ja jopa pysyvää työperäistä työkyvyttömyyttä, jotka aiheuttavat inhimillisiä ja taloudellisia ongelmia. Kansallinen ja EU-politiikka pyrkii synnyttämään työympäristöjä ja työterveyspalveluja, joiden avulla ikääntyneetkin työntekijät voivat osallistua työelämäään. Työn tulisi vahvistaa terveyttä ja hyvinvointia, ja työmarkkinoille pääsyn ja työllisyyden säilymisen yleistä kansanterveyttä. Työllisyys, tuottavuus ja kilpailukyky ovat keskeisiä välineitä kestäväen ja tasapainoisen yhteiskunnallisen sekä taloudellisen kehityksen turvaamiseen. Näiden edellytyksenä taas on turvallinen työympäristö ja työkykyinen ja osaava työväestö. Työllä on toimintakykyä ja terveydentilaa parantava vaikutus sekä ehkäisevää merkitystä haitallisten elintapojen suhteen. Lisäksi työyhteisö toimii sosiaalisena verkkona, jolla on terveyden kannalta suuri merkitys. (ESR 2013.)

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishojelman painopisteet, taustat ja kohderyhmät olivat ohjelmakuvauksen (STM:n ESR-kehittämishojelma Terveenä ja osaavana työssä) mukaan:

- Rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten hallinta työelämän ja työorganisaatioiden lähes jatkuvassa muutostilassa. Ohjelmassa pyritään hallitsemaan yritysten lakkauttamisten ja fuusioiden henkilöstövaikutuksia, kehittämään henkilöstö- ja muutosjohtamista, hallitsemaan työpaikkojen

rakenteellisia muutostilanteita ja lisäämään työn haastavuutta, työn mielekkyyden kokemista ja työn iloa erityisesti heikon vetovoiman aloilla.

- Terveyttä edistävän toiminnan kehittäminen, joka perustuu Suomen EU-puheenjohtajuuskauden teemaan *Terveys kaikissa politiikoissa*, ja sen osana *Terveys työssä (Health in the world of work)* -teemaan. Näissä todettiin, että pahoinvointi työssä saattaa vaikuttaa haitallisesti terveyteen. Osa-alueen keskeisinä osina ovat terveyden ja työtyökyvyn edistäminen työpaikoilla, työterveyshuollon kehittäminen, ja työttömien, pätkätyöläisten ja siirtymävaiheessa olevien nuorten työterveyden kehittäminen.
- Osaamisen, jaksamisen ja innovatiivisuuden vahvistaminen, jonka tarve on hyvään osaamiseen perustuvan tuotannon ja palvelun tärkeyden lisäksi koettu Suomen menestystekijöinä. Ohjelmassa kehitetään henkilöstön osaamista työvoiman saatavuuden varmistamiseksi eri puolilla maata ja kasvavilla toimialoilla sekä pyritään turvaamaan henkilöstön, erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työssä pysyminen.
- Työurien tukeminen, jota tarvitaan pidempien ja ehjempien työurien onnistumiseen. Ohjelmassa edistetään erityisesti ammattitaidoltaan ja työkyvyltään puutteellisten kohderyhmien koulutus- ja kehittämistoimintaan pääsyä. Keskeisiä kohderyhmiä ovat myös epätyypillisissä työsuhteissa olevat, vuokratyövoima ja yksinyrittäjät. Lisäksi pyritään saamaan pysyvä prosessi työorganisaation kehittämisestä ja elinikäisestä oppimisesta.
- Työorganisaatioiden ja työolojen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, jonka palvelujärjestelmät ovat jatkuvan muutospaineen alla.

3.3 Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -kehittämisohjelma kuuluu ESR-toimintalinjaan 1: *Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen*. Taustalla on Lissabonin strategian (VM 2008) tavoite yleisen työllisyysasteen nostamisesta. Lisäksi Lissabonin strategiassa mainittuja tasa-arvotavoitteita ovat naisten ja miesten välisten palkkaerojen kaventaminen ja joustava työn ja perheen yhteensovittaminen. Eurooppa-neuvosto hyväksyi vuonna 2006 Euroopan tasa-arvosopimuksen, ja Eurooppa-neuvoston päätelmissä todetaan tasa-arvopolitiikan tärkeys talouskasvulle, hyvinvoinnille ja kilpailukyvyille, sekä korostetaan naisten työllisyyttä edistävää ja työn ja perheen yhteensovittamista parantavaa politiikkaa. Tasa-arvosopimuksessa hyväksyttiin toimenpiteet naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseksi ja sukupuolistereotyyppioiden vähentämiseksi työmarkkinoilla. Ohjelma pyrkii muuttamaan toimintatapoja ja rakenteita sukupuolten eriarvoisuuden huomioiviksi ja eriarvoisuutta vähentäviksi. Erityisesti toimenpiteitä voidaan ohjata sellaisiin yrityksiin, joiden on resurssien niukkuudesta johtuen hankala panostaa laadukkaaseen tasa-arvosuunnitteluun. (ESR 2013.)

Ohjelman sisällöt ja sisältökohtaiset tavoitteet olivat ohjelmakuvauksen (STM:n ESR-kehittämisohjelma Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan) mukaan:

- Samapalkkaisuuden edistäminen, jonka avulla tuetaan samapalkkaisuusohjelman tavoitetta sukupuolten välisten palkkaerojen kaventamisesta, kehitetään ja tutkitaan palkkausjärjestelmiä samapalkkaisuuden edistämiseksi ja palkkausjärjestelmien kehittämiseksi sekä edistetään työn vaatavuuden yhtenäistä arviointia eri sopimusaloilla, ammateissa ja tehtävissä.

- Sukupuolten välisen jaon lieventäminen, naisten urakehityksen tukeminen sekä naisjohtajien määrän lisääminen, sukupuolen mukaisen jaon vähentäminen kouluissa ja työmarkkinoilla, koulujen ja oppilaitosten tasa-arvotietoisuuden lisääminen, naisten urakehityksen ja johtotehtäviin etenemisen tukeminen, sekä johtotehtäviin rekrytoimisen ja urapolkujen kehittäminen niin, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet hakeutua eri tehtäviin ja edetä urallaan.
- Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen, jossa kehitetään ja levitetään työ- ja yksityiselämän joustavan yhteensovittamisen malleja ja toimia isien perhevapaiden käytön lisäämiseksi ja isien kannustamiseksi kantamaan nykyistä suurempi vastuu lasten ja perheiden hyvinvoinnista.
- Tasa-arvolainsäädännön vaikuttavuuden lisääminen, jossa kehitetään tasa-arvosuunnittelun etenemisen seurantaa ja seurantamenetelmiä, koulutetaan ja tuetaan työpaikkoja tasa-arvosuunnitelmien tekemisessä, kehitetään tasa-arvosuunnitelmiin liittyviä palkkakartoituksia samassa työpaikassa työskentelevien henkilöiden tasa-arvon vertailemiseksi silloinkin, kun henkilöt työskentelevät eri työehtosopimusten piirissä, sekä selvitetään tasa-arvolainsäädännön vaikuttavuutta sukupuolten väliseen tasa-arvoon yhteiskunnassa.

Konkreettisenä tuloksena naisten ja miesten tasa-arvokysymykset, erityisesti samapalkkaisuus pysyvät mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa. Lisäksi pyritään parantamaan naisten ja miesten tosiasiallisen tasa-arvon edellytyksiä sekä löytämään hyviä käytäntöjä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen.

3.4 Välityömarkkinat-ohjelma

Välityömarkkinat-ohjelma kuuluu ESR-toimintalinjaan 2: *Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy*. Ohjelman (STM:n ESR-kehittämisohjelma Välityömarkkinat) taustalla on Lissabonin strategian (VM 2008) suuntaviivat 17 ja 19, joista ensin mainitun tavoite on täystyöllisyydessä, työn tuottavuuden ja laadun kohentamisessa ja sosiaalisen ja alueellisen yhteenkuuluvuuden vahvistamisessa, ja jälkimmäisessä pyritään varmistamaan myös heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden pääsy työmarkkinoille. Ohjelman kohderyhminä ovat kuntouttavaan työtoimintaan oikeutetut pitkäaikaistyöttömät ja vaikeavammaiset nuoret, jotka tarvitsevat tukea siirtyessään ammatillisesta koulutuksesta työelämään. (ESR 2013.)

Tavoitteena on

- kehittää työmarkkinoilta syrjäytyneiden, syrjäytymisvaarassa olevien ja vajaakuntoisten henkilöiden työllistymistä välityömarkkinoille ja siirtymistä avoimille työmarkkinoille ja työmarkkinoilla pysymistä;
- kehittää uusia toimintamalleja, yhteistyötä ja kansalaisaktiivisuudesta lähteviä aloitteita yhteiskunnasta syrjäytyneiden henkilöiden löytämiseksi ja aktivoimiseksi;
- kehittää työyhteisöjä, jotta niissä huomioitaisiin paremmin työelämään heikosti sopeutuvat työntekijät. Merkittävä haaste on vammaisten henkilöiden työllisyysasteen ja tulotason parantaminen. (ESR 2013)

3.5 Valtakunnalliset kehittämisohjelmat STM:n strategisten painotusten sekä hallitusohjelmien tavoitteiden kontekstissa

Seuraavassa on tarkasteltu valtakunnallisten kehittämisohjelmien taustalla olevia tavoitteita keskittyen erityisesti STM:n strategiaan painotuksiin sekä ohjelmakauden kuluessa toteutettujen hallitusohjelmien tavoitteisiin.

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämisohjelma tukee STM:n sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 -linjauksia (STM 2006a), Terveys 2015 -ohjelmaa (STM 2007) sekä Työterveys 2015 valtioneuvoston periaatepäätöstä. (STM 2004)

STM:n strategialinjauksissa vuoteen 2015 (STM 2006a) neljään päästrategiaan sisältyy terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, työelämän vetovoiman lisääminen, köyhyyden ja syrjäytymisen vähentäminen, sekä toimivien palvelujen ja kohtuullisen toimeentuloturvan varmistaminen. Ensimmäiseen strategiaan liittyvä työikäistä väestöä koskeva päätavoite on työ- ja toimintakyvyn ylläpito, jotta työelämässä voidaan jatkaa 2-3 vuotta kauemmin. Työpaikkatason toiminta ja sen osana johtaminen ja yhteistyö ovat STM:n linjauksen mukaan keskeisiä tekijöitä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Vammaisten henkilöiden aktiivinen osallistuminen yhteiskuntaan ja työelämään kuuluu myös strategian tavoitteisiin, joita toteutetaan esimerkiksi uusilla yhteistyö- ja toimintamalleilla, kehittämällä kuntoutusta ja parantamalla sosiaalisesti vastuullista suunnittelua. Työelämän vetovoimaa vahvistetaan parantamalla työssä viihtymistä, lisäämällä tasa-arvoa ja sovittamalla paremmin yhteen työ- ja perhe-elämää. Työolojen kehittämisen päävastuu on työpaikoilla, joiden toimintaa työterveyshuolto, työsuojelu ja muut asiantuntijapalvelut tukevat.

Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2020 (STM 2011a) perustuu sosiaalisesti kestävästä yhteiskunnan tavoitteeseen, jossa ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti, varmistetaan kaikkien osallisuus sekä edistetään jokaisen terveyttä ja toimintakykyä. Strategisissa valinnoissa korostuvat vahvan perustan luominen hyvinvoinnille, hyvinvoinnin mahdollisuuksien luominen kaikille sekä turvallisen ja terveyttä tukevan elinympäristön rakentaminen. Keinoina strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on mm. työurien pidentäminen. Tavoitteeksi on asetettu, että elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Työolojen kehittämisessä korostetaan johdon ja henkilöstön yhteistyötä. Työolojen kehittämisessä ja työterveyshuollon tehostamisessa kiinnitetään erityisesti huomiota niihin ammattialoihin, joilla on eniten terveyttä kuormittavia tekijöitä. Strategiassa korostetaan myös osatyökykyisten työelämään osallistumisen tukemista kuntoutuksen ja koulutuksen kautta. Myös työnantajien valmiuksia ja kannustimia palkata osatyökykyisiä tuetaan. Strategisissa linjauksissa vuodelle 2020 korostetaan edelleen, että kaikilla tulee olla mahdollisuudet hyvinvointiin, jonka osana tuetaan eri-ikäisten miesten ja naisten sekä kieli- ja kulttuurivähemmistöjen osallisuutta. Esimerkiksi maahanmuuttajien ja heidän perheenjäsentensä kotouttamista suomalaisen yhteiskuntaan tulee tukea ja parantaa heidän mahdollisuuksiaan päästä työelämään.

Terveys 2015 -ohjelmassa (STM 2007) kiinnitetään huomiota työikäisten terveyteen, ennen aikaiseen eläkkeelle siirtymiseen, nuorten ikäluokkien työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Aikuisten terveyden keskeisiä edellytyksiä ovat ohjelman mukaan ansiotyön ja jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutuksen turvaaminen sitä tarvitseville sekä riittävän toimeentulon turvaaminen kaikille. Työympäristöjen, työelämän sosiaalisten suhteiden ja työn psykofyysisten vaatimusten kehittäminen terveyttä edistäviksi ja eri-ikäisille työntekijöille sopiviksi on tärkeä tehtävä. Tuki sosiaalisille suhteille sekä erilaisille vertaisapua tarjoaville yhteisöllisyyden muodoille on hyvinvoinnin ja terveellisten elämäntapojen keskeisiä edellytyksiä. Ravitse-

mukseen, nautintoaineisiin, liikuntaan ja liikenteeseen liittyviä terveellisiä elämäntapoja suositellaan tuettavaksi myös työelämässä, vapaa-ajan harrastuksissa, liikennepolitiikassa, tiedotuksessa, kulttuurin alueella sekä vero- ja muilla talouspolitiikan osa-alueilla. (STM 2010.)

Kataisen hallituksen ohjelmassa työelämän kehittämiseen liittyvinä toimina nostetaan esille mm. työurien pidentäminen eläkeikää nostamalla sekä perheen ja työn yhteensovittamisen parantaminen.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelman taustalla on erityisesti Vanhasen II hallituksen ohjelma (Valtioneuvoston kanslia 2007). Kehittämishjelmassa mukana olevia teemoja on myös Kataisen hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa ja kolmikantaisessa samapalkkaisuusohjelmassa (STM: Samapalkkaisuusohjelma) sekä STM:n Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 -julkaisussa. (STM 2006a)

Vanhasen II hallituksen ohjelman tavoitteena oli naisten ja miesten palkkaerojen selkeä kaventaminen. Hallitus sitoutui myös kolmikantaiseen samapalkkaisuusohjelmaan, ja edistämään suunnitelmallisesti naisten urakehitystä ja naisjohtajuutta sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Hallitus sitoutui edistämään työmarkkinoiden sukupuolen mukaisen jakautumisen lieventämistä ja lisäämään tasa-arvotietoisuutta kouluissa ja opettajien koulutuksessa.

Kataisen hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015 kokoaa yhteen keskeisiä hallituksen toimenpiteitä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän poistamiseksi. Ohjelma on väline tasa-arvopolitiikan koordinoimiseksi valtioneuvostossa, ja se sisältää kaikkien ministeriöiden toimenpiteitä. Tasa-arvo-ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet tukevat hallitusohjelman kolmea päätavoitetta: kestävää talouskasvua, työllisyyden ja kilpailukyvyn vahvistamista, köyhyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentämistä sekä julkisen talouden vakauttamista. Valtavirtaistamisen lisäksi tasa-arvo-ohjelma sisältää tavoitteita ja toimenpiteitä tasa-arvolainsäädännön, työelämän sekä työn ja perheen yhteensovittamisen, päätöksenteon ja naisten urakehityksen edistämisen, koulutuksen ja tutkimuksen, demokratian edistämisen ja kotouttamispolitiikan, talouspolitiikan, miesten ja naisten osallisuuden ja terveyden edistämisen sekä lähisuhde- ja perheväkivallan, naisiin kohdistuvan väkivallan ja seksuaalisen väkivallan torjunnan teema-alueilla. (STM 2012.)

Sosiaali- ja terveystalouden strategiassa vuoteen 2015 (STM 2006a) Työelämän vetovoiman lisäämisen strategisen linjauksen yksi toimenpidekokonaisuus liittyy työelämän tasa-arvo- ja samapalkkaisuustavoitteeseen, joka on eräs tasa-arvopolitiikan keskeisiä haasteita. Tavoitteeksi asetettiin palkkaeron kaventaminen viidellä prosenttiyksiköllä (20 %:sta 15 %:tiin) vuoteen 2015 mennessä, mikä edellyttää palkkausjärjestelmien kehittämistä, segregaaation vähentämistä, naisten urakehityksen parantamista, palkka- ja sopimuspolitiikan tasa-arvoaikutusten arviointia, tasa-arvosuunnitelmien toimeenpanoa sekä tukea perhe- ja työelämän yhteensovittamiseen. Työ ja perhe-elämän yhteensovittamisessa edistetään perhevapaiden tasaisempaa jakautumista miesten ja naisten kesken.

Välityömarkkinat-ohjelman taustalla ovat STM:n vuoteen 2015 ulottuvat strategiset linjaukset (STM 2006a) ja Vanhasen II hallituksen ohjelma. Lisäksi huomioitiin valtioneuvoston selonteko vammaispolitiikasta (STM 2006b), kansallinen köyhyyden ja syrjäytymisen vastainen ohjelma (STM 2003) sekä hallituksen Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma (Valtioneuvosto 2007). Välityömarkkinat-ohjelman aikana hakujen painotuksissa huomioitiin Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategia (STM 2011a) ja Kataisen hallitusohjelma (Valtioneuvoston kanslia 2011).

STM:n vuoteen 2015 ulottuvien strategisten linjausten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon tulee edistää terveyttä ja toimintakykyä, vähentää köyhyyttä ja syrjäytymistä ja helpottaa vammaisten henkilöiden mahdollisuuksia työllistyä ja pysyä työelämässä. Pitkäaikaistyöttömien työllistämismahdollisuuksia parannetaan lisäämällä työvoimapalvelukeskusten ja työpaikkoja tarjoavien yhteistyötä. Pitkäaikaista kuntouttavaa työtoimintaa ja sosiaali- ja terveystalvueluita tarjotaan palvelukokonaisuuksina. Strategiassa painotetaan, että sosiaalihuollon ja työvoimahallinnon yhteistyöllä tartutaan tehokkaimmin pitkäaikaistyöttömyyden syihin ja työllistymisen esteiden poistamiseen. Vanhasen II hallitusohjelman tavoitteena oli turvata kaikkien kansalaisten täysipainoinen osallistuminen työelämään ja edistää toimia vammaisten työllistymisen helpottamiseksi. (STM 2006a, ESR 2013.)

Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategiassa (STM 2011a) painotetaan, että kaikilla on oltava mahdollisuus osallistua työelämään omien kykyjensä mukaan ja osatyökykyisten polkua kuntoutuksesta koulutuksen kautta työhön on vahvistettava. Työttömien syrjäytymistä ehkäistään tukemalla heidän työ- ja toimintakykyään, sekä hoitoa ja kuntoutusta. Opetus- ja työvoimahallinnon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön ja vastuunjaon merkitystä nuorten koulutuksessa ja siirtymisessä työelämään korostetaan. Vaikeasti työllistyville ja pitkäaikaistyöttömille tulee kehittää välityömarkkinoilla toteutettavia erityisratkaisuja työelämään siirtymiselle.

Kataisen hallitusohjelmassa työllisyyden parantamiseen ja työttömyyden vähentämiseen pyritään mm. nuorten yhteiskuntatakuun toteuttamisella, työvoimapalvelujen laadun parantamisella sekä erilaisilla pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseen tähtävillä toimilla. Viimeksi mainittuja ovat muun muassa moniammatillisen palvelun korostus pitkään työttömänä olleiden työelämään paluuprosessissa. Olennaisia palveluja ovat työvoimapalvelut, terveys- ja kuntoutuspalvelut sekä sosiaalipalvelut. Edelliseen läheisesti liittyvä työvoiman palvelukeskusten (TYP) TE-toimistojen, Kelan ja kuntien yhteinen toimintamalli ulotetaan koko maahan. Osatyökykyisten ja vaikeasti työllistyvien mahdollisuuksia työntekoon ja kuntoutukseen parannetaan, ja vammaisille ja osatyökykyisille tarkoitettuja tukitoimia työpaikoilla lisätään. Lisäksi selvitetään mm. mahdollisuudet saada työpaikoille maahanmuuttajien, vammaisten ja vaikeasti työllistyvien tueksi työhönvalmentajia ja -ohjaajia. Hallitus käynnisti myös kuntakokeilun pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseksi. Kokeilussa henkilöiden työllisyydenhoidon päävastuu siirtyi kunnille viimeistään silloin, kun työttömyysjakso on kestänyt 12 kuukautta. Kokeilussa on mukana erilaisia kuntia.

3.6 ESR-ohjelmat, Kaste-ohjelmat ja Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksen, Sosiaali- ja terveystalvuelan kansallisten kehittämisohjelmien (Kaste) sekä ESR:n Terveenä ja osaavana työssä -kehittämisohjelman taustalla on yhteisiä tarpeita ja yhteiskunnallisia haasteita: sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden pirstaleisuus ja alueellisesti epätasainen saatavuus ja laatu, tarve ottaa palveluiden käyttäjät mukaan palveluiden kehittämiseen, tarve varmistaa henkilöstön riittävyys ja palveluiden saatavuus ja laatu koko maassa väestön ikärakenteen muuttuessa ja työntekijöiden eläköityessä, sekä henkilökunnan työssä jatkaminen, jaksaminen ja työhyvinvointi. Keskeinen ongelma on myös varhainen eläköityminen. Haasteita on myös palveluiden, sektoreiden että palvelutasojen välisessä yhteistyössä. (STM 2008, 2012b, Hallituksen esitys 18.8.2014.)

Vuonna 2013 uudistettiin myös TE-toimistojen palveluita kokoamalla yhteen TE-toimistojen tehtäviä. Tämä vaikutti työllistämisen kenttään ja välityömarkkinoihin. TE-toimistojen toimipaikat, TYP:t, yhteispalvelupisteet, seudulliset yrityspalvelut ja muiden sidosryhmien kanssa toteutettavat palvelut muodostavat uudistuksen jälkeen alueen TE-toimistoverkon. TE-toimistojen palvelumallit jaettiin kolmeen palvelulinjaan, joihin henkilöasiakkaat sijoitetaan palvelutarpeen perusteella. Välityömarkkinat-ohjelman hankkeisiin osallistuneet henkilöasiakkaat kuuluivat pääsääntöisesti uuteen palvelulinjaan 3: tuetun työllistymisen palvelut, johon sijoittuvat mm. ne työnhakijat, joilla on useampia työllistymistä vaikeuttavia tekijöitä tai puutteita työ- tai toimintakyvyssä. Myös TYP:n asiakkaat ovat palvelulinjan 3 asiakkaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Välityömarkkinoiden ja työllisyyden hoidon osalta ohjelmien yhteisiä teemoja ovat syrjäytymisen ehkäisy, työttömyyden vähentäminen, osatyökykyisten työ- ja toimintakyvyn parantaminen ja aktivointitoimenpiteiden kehittäminen. Välityömarkkinoita käsiteltiin erityisesti Kaste-ohjelmassa vuosina 2008-2011 ja STM:n Välityömarkkinat-kehittämisohjelmassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksissa ja Kaste-ohjelmassa keskitytään sosiaali- ja terveyspalveluihin, ESR-hankkeissa taas kohderyhmä on laajempi. Yksilötasolla sote-uudistuksessa ja Kaste-ohjelmissa kohderyhmänä ovat kaikenikäiset ihmiset, ESR-hankkeissa keskityttiin työikäisiin. (STM 2008, 2012b, Hallituksen esitys 18.8.2014.) Vaikka ESR-hankkeet eivät keskity pelkästään sosiaali- ja terveysalaan, Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman kuvauksessa yhtenä tavoitteena oli työorganisaatioiden ja työolojen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Lisäksi ohjelmakuvauksessa mainitaan, että toimia kohdennetaan erityisesti sellaisille toimialoille ja henkilöryhmille, joilla muutostarve on suurin, kuten sosiaali- ja terveysalan työpaikat, ICT- ja teknologiateollisuus sekä pk-yritykset. Terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen oli sote-uudistuksen ja Kaste-ohjelmien yhteinen teema (STM 2008, 2012b). Näiden lisäksi epäterveellisten elintapojen torjunta ja siihen liittyvä hyvinvoinnin lisääntyminen ja terveyserojen kaventuminen oli kehittämiskohteena Kaste-ohjelmissa ja kahdessa Terveenä ja osaavana työssä -kehittämisohjelman hankkeissa.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman teemoista palvelurakennemuutokseen liittyy erityisesti työterveyshuollon ja yhteistyön kehittäminen. Terveyskeskusten työterveysyksikköjen lukumäärä on puolittunut ja kunnallisten työterveyshuollon liikelaitosten ja osakeyhtiöiden määrä kaksinkertaistunut 2000-luvulla (Työterveyslaitos 2013). Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman JAMIT-hankkeen hankehakemuksessa mainitaan myös, että työterveyshuoltoon on sisällytetty uusia tehtäviä, joihin vastaaminen on etenkin pienissä kunnallisissa yksiköissä haastavaa. Vaikka käynnissä olevat muutokset muuttavat myös työterveyshuollon kenttää, sitä ei mainita Paras-puitelaisissa (169/2007), eikä uudessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevassa lakiluonnoksessa (Hallituksen esitys 18.8.2014). Työpaikan tarpeista lähtevä työterveyshuollon ja työpaikkojen yhteistyö olivat keskeisiä Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman hankkeissa (TEDI, TYÖLÄS, PUNK). Osaamisen ylläpito ja kehittäminen taas katsotaan tärkeäksi työn mielekkyyden säilyttämisen edellytykseksi sekä ESR-hankkeissa (mm. PUNK-hankkeen hakemus), Kaste-ohjelmissa, että sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevassa lakiesityksessä. Asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia, joka mainittiin myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevassa lakiluonnoksessa, kehitettiin mm. ASKEL- ja Valtaväylä 2 -hankkeissa. Osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksia pyrittiin parantamaan JAMIT-hankkeessa, joka on osittain käynnissä samaan aikaan vuosien 2012–2015 Kaste-ohjelman kanssa. Kaste-ohjelmissa mainittu väestön elintapojen parantaminen oli esillä kuljetusalan työhyvinvointia kehittävässä Virkeänä ratissa ja Nuori kuski osaa! -hankkeissa. (STM 2008, 2012b, Hallituksen esitys 18.8.2014.)

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelmassa käsitellyt tasa-arvotemat ovat erilaisia kuin kunta- ja palvelurakennemuutoksissa tai Kaste-ohjelmissa. Tasa-arvohankkeissa paneuduttiin

sukupuolten välisiin tasa-arvo-ongelmiin, palkkaukseen ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen kysymyksiin, kun taas palvelurakennemuutoksessa ja Kaste-ohjelmissä näkökulma on tasavertaisten palveluiden varmistamisessa koko väestölle. Kaste-ohjelmassa vuosille 2012–2015 (STM 2012b) on tosin mainittu sukupuolten tasa-arvon edistäminen horisontaalisena tavoitteena ohjelman toimeenpanossa. Tasa-arvo-hankkeiden aihepiirit eivät kuitenkaan ole erityisessä osassa palvelurakennemuutoksessa tai Kaste-hankkeissa.

Välityömarkkinat-ohjelman teemoista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevan lakiluonnoksen (Hallituksen esitys 18.8.2014) nykytilaa käsittelevässä osassa mainitaan, että sosiaaliset näkökulmat tulee huomioida kunnan eri toiminnoissa, mm. työllistämässä. Siinä edellytetään myös, että asukkaiden näkemyksiä väestön hyvinvoinnin ja terveyden tilasta sekä sosiaali- ja terveystalouden laadusta ja toimivuudesta kerätään esimerkiksi kansalaisraatien, keskustelu- ja kuulemistilaisuuksien, palautteen tms. avulla. Välityömarkkinoiden kehittäminen oli erityisenä teemana myös Kaste-ohjelmassa vuosina 2008-2011 (STM 2008). Tässä erityisteemoina oli kuntouttavan työtoiminnan kehittäminen sekä sisällöllisesti että lainsäädännöllisesti, joka oli tavoitteena myös ASKEL- ja Työllistä välittäen - välitä työllistäen -hankkeissa.

4 Arvioinnin tulokset

Arviointia varten haastateltiin 23 projektipäällikköä (Terveystyön edistämistä työpaikoille -hankkeessa oli kolme alihanketta, joissa jokaisessa oli oma projektipäällikkö), kahta ohjelmakoordinaattoria sekä 11 hankevalvojaa, joista monet ovat olleet usean hankkeen valvojia. Yksittäisiä hankekohtaisia valvojien haastatteluita tehtiin 20. TYÖLÄS-hankkeen valvoja oli haastattelujen ajankohtana vuorotteluvapaalla. Haastattelut toteutettiin maaliskuun alkuun aikana 2014 pääosin puhelimitse. Haastatteluissa käytettiin kysymysrunkoa, joka lähetettiin haastateltaville etukäteen, minkä lisäksi haastatteluissa käsiteltiin myös muita, haastateltavien tärkeiksi kokemia seikkoja.

Hankkeiden ohjausryhmien jäsenille suunnattuun kyselyyn saatiin vastauksia kaikista kolmesta kehittämisohjelmasta. Kyselyn vastausprosentti oli 27. Kyselyn tulokset on analysoitu määrällisen aineiston osalla ristiintaulukointia ja suoria jakaumia sekä laadullisen aineiston osalta sisällönanalyysillä ja -erittelyä hyödyntäen. Hankekohtaiset vastaajamäärät vaihtelivat paljon. Kyselyhetkellä käynnissä olleiden hankkeiden osalta saatiin useita vastauksia, mutta päättyneiden hankkeiden kohdalla vastaajamäärä jäi yhteen tai kahteen. SATU- ja TAPAS-hankkeiden edustajat eivät vastanneet kyselyyn lainkaan. Kyselyn luotettavuus ja yleistettävyyttä oli edellä mainituista tekijöistä johtuen heikko, minkä vuoksi tuloksia käytetään vain täydentävänä informaationa.

4.1 Valintaperusteet, tavoitteet ja kohderyhmät

4.1.1 Valintaperusteet

Hankevalvojien haastatteluissa tiedusteltiin hankkeiden yksityiskohtaisempia valintaperusteita. Valvojat mainitsivat valintaperusteina seikkoja, joita tuli esiin myös ohjelmien taustalla, ts. ministeriön strategiset painotukset sekä hallitusohjelmat. Haastatteluissa korostettiin, että kaikilla ohjelmiin rahoitettaviksi valituilla hankkeilla pitää olla kytkös sosiaali- ja terveyspolitiikan kansallisiin strategioihin, esimerkiksi lakivalmisteluihin.

Ohjelmakoordinaattoreiden haastattelujen pohjalta välittyi kuva, että hankkeiden valintaa on suunnattu paitsi ajankohtaiseen tarpeeseen, jolloin asiasta on keskusteltu ministeriön substanssiosaajien kanssa, myös kehittämisohjelmakokonaisuutta arvioiden. Tärkeää on tällöin ollut, että ohjelmakokonaisuuden kaikki tavoitteet pystyttäisiin ainakin jollakin tasolla toteuttamaan.

”On pystytty sovittamaan hakujen painotukset aina siihen, mitä milloinkin pitää tehdä tai mitä on vielä kehittämisohjelman tavoitteista rahoittamatta. Sen mukaan on hakuja myös suunnattu.”

Seuraavassa käsitellään hankkeiden valintaperusteita ohjelmittain hankevalvojien haastattelujen pohjalta. Mukaan on liitetty myös ohjelmien toteutusvaiheen aikana tehdyt hankehakujen painotukset, joilla ohjelmien toteutusta on ohjailtu ohjelmien tavoitteiden mukaisesti sekä toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten mukaan.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman valvojat nostivat perusteluina tiettyjen toimialojen painotuksille sen, että alat on koettu ongelmallisiksi työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi kuljetusalalla (Virkeänä ratissa

ja Nuori kuski osaa! -hankkeet) työskentelevien keski-ikä on korkea, ja alalla esiintyy paljon sairauksia ja niistä johtuvia poissaoloja. Merenkulkualalla työhyvinvointia on tutkittu ja kehitetty vähän, minkä katsottiin olleen tärkeä peruste Stay Onboard -hankkeen valinnalle. Ohjelmassa rahoitettiin myös kahta jatkohanketta, joista Nuori kuski osaa! oli Virkeänä ratissa -hankkeen jatkohanke. JAMIT-hanke puolestaan hyödyntää PUNK-hankkeen kokemuksia työterveysyhteistyön kehittämistä ja paneutuu työpaikkojen työkykykäytäntöjen kehittämiseen. Toinen JAMIT-hankkeen kehittämistyön painopiste on osatyökykyisten työssäjatkamisen käytännöt. JAMIT-hanke tekee myös yhteistyötä ministeriön Osatyökykyiset työssä -ohjelman kanssa.

Hankehakujen painotukset

2007-haussa painotettiin hankkeita, joissa kehitettiin:

- Terveyden edistämisen toimintaa työpaikoilla sisältäen työn organisointiin, työjärjestelyihin sekä työpaikkojen muutostilanteiden hallintaan liittyviä tekijöitä mukaan lukien elämäntapa-asioita. Terveyden edistäminen käsittää työpaikka- ja yksilötasoisia malleja ja toimenpiteitä; työkykyä ja terveyttä edistävien mekanismien ja rakenteiden kehittämistä työaikaisessa ruokailussa, terveysliikunnassa ja ehkäisevässä päihdetyössä.
- Työterveyshuollon, terveydenhuollon ja kuntoutuksen prosesseja ja yhteistyötä niin, että työ huomioidaan sairauspoissaolojen hallitsemisessa erityisesti mielenterveys- sekä tuki- ja liikuntaelinongelmista johtuvissa sairauspoissaoloissa. Tavoitteena oli työterveyshuollon palvelurakennemuutosten, yhdistymisten ja uusien toimintamallien kehittämisen tukeminen, jotta voidaan tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluja erityisesti pienyrityksille ja yrittäjille.
- Työorganisaatioita ja työoloja sosiaali- ja terveydenhuollon alalla kohdistuen palvelurakennemuutosten ja uusien toimintamallien hallintaan kunnissa ja yksityisellä sektorilla. Erityisenä tavoitteena oli lisätä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden valmiutta kehittää henkilöstöpolitiikkaa, työn sisältöjä ja työoloja, levittää ja juurruttaa hyviä käytäntöjä sekä hyödyntää työterveyshuollon ja kuntoutuksen asiantuntemusta.

2009-haussa painotettiin erityisesti hankkeita, jotka kohdistuivat:

- terveyttä edistävän toiminnan kehittämiseen ja
- työurien tukemiseen.

2011-haussa painotettiin erityisesti hankkeita, joilla kehitettiin pk-yritysten:

- henkilöstön työkyvyn hallintamalleja tukemaan työ- ja toimintakykyä ja
- työsuojelutoimijoiden ja työterveyshuollon yhteistyötä tukemaan työkykyä.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelmassa korostettiin erityisesti valtavirtaistamista tukevien hankkeiden osalta sitä, että hankkeet tukevat tasa-arvolain toteutumista. Naisten ja miesten samapalkkaisuutta tukevista hankkeista SATU-tutkimushanke valittiin, koska tarvittiin tietoa käytössä olevien palkkausjärjestelmien vaikutuksista naisten ja miesten välisiin palkkaeroihin. Hankkeen valintaa tukivat myös ohjelmaan kirjattu tavoite tilastotiedon ajantasaistamisesta ja tasa-arvolakiin liittyvät linjaukset. Isän rooliin ja perhevapailta paluuseen liittyvien hankkeiden valinnan taustalla oli tasa-arvopoliittikan kannalta tärkeä työn ja perheen yhteen sovittamisen teema. Isän rooliin ja isyyteen liittyvien hankkeiden valinnan taustalla oli tasa-arvopoliittinen linjaus, jonka mukaan isyyttä tulee Suomessa vahvistaa niin työelämässä kuin erotilanteessa. Taustalla on myös *”miesjärjestöiltä ja miestoimijoilta tullut palaute, jonka mukaan erovanhemmuus on eräs miehiä koskettava tasa-arvo-ongelma.”* Hanketoteuttajien ammattitaito

ja kokemus olivat valintatilanteessa vaikuttavia tekijöitä. Ohjelmassa ei ollut selkeitä jatkohankkeita, mutta aiempaa kehittämistyötä hankkeissa hyödynnettiin. Esimerkiksi Perhevapaalta paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla -hankkeessa hyödynnettiin Työterveyslaitoksen valmista Työuran uurtaja® -vertaisryhmämenetelmää.

Hankehakujen painotukset

2007-haussa painotettiin hankkeita, joissa kehitettiin:

- Sopimusaloilla ja kunnissa työn vaatavuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä. Hankkeen tulee edistää samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Tasa-arvonäkökulma tulee integroida palkkausjärjestelmien uudistamisprosessiin. Aiheesta on aiemmin tehty selvitys (STM 2006c).
- Työn vaatavuuden arviointia yhtenäisten vertailuperusteiden avulla nykyistä laajemmin eri sopimusaloilla, ammateissa ja tehtävissä.
- Tasa-arvosuunnittelun määrällistä ja laadullista seuranta ja seurantamenetelmiä.

2009-haussa painotettiin hankkeita, joissa kehitettiin:

- sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen osaamista, toimeenpanon ja seurannan rakenteita sekä yhteistyöverkostoja kunnissa sekä valtion alue- ja paikallishallinnossa ja
- täydennyskoulutusta sosiaalialan korkeakoulutetuille siten, että viranomaisilla on paremmat edellytykset tukea äitien ja isien vanhemmuutta tasapuolisesti erotilanteissa.

2011-haussa painotettiin hankkeita, joissa kehitettiin:

- Naisten ja miesten yhtäläisiä mahdollisuuksia edetä vaativampiin tehtäviin ja molempien vaikuttamismahdollisuuksia työelämässä. Tavoitteena on, että naisia ja miehiä olisi pitkällä tähtäimellä tasapuolisesti johto- ja muissa vaativissa tehtävissä.
- Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista siten, että naisilla ja miehillä olisi tasavertaiset mahdollisuudet osallistua sekä hoivavastuuseen että työelämään. Isien perhevapaiden käytön lisääminen on välttämätöntä hoivavastuun jakautumiseksi entistä tasapuolisemmin perheissä.

2012-haussa painotettiin hankkeita, joissa:

- Kehitettiin erityisesti naisten mahdollisuuksia edetä vaativampiin tehtäviin ja lisätä vaikuttamismahdollisuuksiaan työelämässä. Tavoitteena on, että naisia ja miehiä olisi pitkällä tähtäimellä tasapuolisesti johto- ja muissa vaativissa tehtävissä.
- Selvitettiin naisten ja miesten työuriin vaikuttavia sukupuolirooliennakkoluuloja ja -odotuksia ja puretaan stereotyyppioihin perustuvia toimintamalleja työorganisaatioissa.
- Kehitettiin työn ja perhe-elämän yhteensovittamista siten, että naisilla ja miehillä olisi tasavertaiset mahdollisuudet osallistua sekä hoivavastuuseen että työelämään. Tavoitteena on saada hyviä käytäntöjä työn ja perheen yhteensovittamisesta.

Välityömarkkinat-ohjelman hankkeiden valintaperusteena oli ohjelman hankehakujen painopisteiden ohella näkemys siitä, että hankkeet ja niiden toimenpiteet liittyvät ajankohtaisiin sosiaalipalvelujen kehittämiseen ohjelman kohderyhmille. Tärkeää oli TE-palvelujen ja kuntien sosiaali- ja terveystalvelujen yhteiskehittäminen, sekä yritys yhteistyön ja kolmannen sektorin roolin korostus. Muita tärkeitä valintakriteerejä olivat hankkeen valtakunnallinen fokus, sekä hanketoteuttajien osaaminen ja kokemus. Ohjelmaan valituissa hankkeissa ei ollut varsinaisia jatkohankkeita, muutamissa hankkeissa hyödynnettiin aiemmin kehitettyä

mallia tai menetelmää. Silta työhön -hankkeen lähtökohtana oli ASPA-säätiön alueellisessa ESR-rahoitteisessa KoPa -hankkeessa vuosina 2008–2011 kehitetty Työn tuki -malli. Bovallius-ammattipioston toteuttamassa Ammattiosaamista välityömarkkinoilla -hankkeen pohjatyö tehtiin ESR-rahoitteisissa Monet polut ammattiin, Opequal ja Vaikuttavuutta työpajayhteistyöhön -hankkeissa.

Hankehakujen painotukset

2007-hankehaussa painotettiin paikallisia ja alueellisia moniammatillisia prosesseja ja asiakasohjauksen malleja kehittäviä hankkeita, jotka edistivät vaikeasti työllistyvien ja vajaakuntoisten henkilöiden toimimista välityömarkkinoilla ja siirtymistä avoimille työmarkkinoille. Hankkeiden kohderyhmiä olivat:

- pitkäaikaisesti työttömänä olleet henkilöt, jotka ovat oikeutettuja kuntouttavan työtoiminnan mukaisiin toimenpiteisiin;
- vaikeavammaiset nuoret, jotka tarvitsevat tukitoimia siirtymisessään ammatillisesta koulutuksesta työelämään.

2009-haussa painotettiin erityisesti hankkeita, joissa:

- kehitettiin uusia toimintakäytäntöjä ja työmenetelmiä, jotka edistävät pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja muiden vaikeasti työllistyvien henkilöiden työelämään pääsyä ja siellä pysymistä;
- luotiin paikallisia ja alueellisia moniammatillisia yhteistyöverkostoja hyödyntäviä prosesseja ja asiakasohjauksen malleja.

2011-haussa painotettiin erityisesti hankkeita, joissa kehitettiin:

- vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan ja työtoiminnan sisältöä, laatua ja vaikuttavuutta, jotta toiminnalla päästään paremmin vammaisten henkilöiden toimintakykyä ja työllistymistä edistäviin tuloksiin;
- uusia toimintakäytäntöjä ja työmenetelmiä, jotka edistävät pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja muiden vaikeasti työllistyvien henkilöiden työelämään pääsyä ja siellä pysymistä.

4.1.2 Tavoitteet, lähtökohdat ja kohderyhmät

Tavoitteet

Hankevalvojen haastatteluissa tiedusteltiin, ovatko hankkeiden tavoitteet (kts. liite 1) olleet realistisia ja riittävän konkreettisia, ja onko tavoiteasetantaa tarvinnut muuttaa. Haastatteluiden perusteella hankkeiden tavoitteet olivat pääosin olleet realistisia, joskin määrälliset tavoitteet erityisesti Välityömarkkinatohjelman avoimille markkinoille työllistyvien osalta eivät toteutuneet. Määrällisten tavoitteiden toteuttamatta jäämistä ei kuitenkaan voida tulkita hankkeiden heikkoudeksi, vaan työllisyystilanne kääntyi hankkeiden toteutuksen aikana huonommaksi kuin ohjelmia ja hankkeita suunniteltaessa ja tavoitteita asetettaessa arvioitiin.

Joissakin hankkeissa hankesuunnitelmaa ja tavoitteita jouduttiin muokkaamaan paljonkin ennen hankkeen varsinaista aloitusta. Ohjelmakoordinaattorit ja hankevalvojat varmistivat, että hankkeen tavoitteet olivat linjassa ohjelman, resurssien ja ministeriön tavoitteiden kanssa. Jotkut tarkasteltavista hankkeista olivat eräänlaisia jatkohankkeita aiemmin toteutetulle hankkeelle tai menetelmäsovellukselle, jota toteutettiin tarkasteltavien ohjelmien hankkeissa, hanketoteuttajan muihin ohjelmiin kuuluvissa hankkeissa tai hanke-toteuttajan sisäisenä kehittämisenä. Näissä hankkeissa lähtökohdat olivat useimmiten realistisia, eikä niiden tavoitteita useinkaan tarvinnut muokata.

Hankkeiden loppuvaiheen muutokset liittyivät usein siihen, että alkuperäinen suunnitelma oli aikataulun ja resurssien suhteen liian optimistinen. Projektin päätösvaihe levittämisen- ja juurruttamisvaiheineen oli usein arvioitu ajallisesti liian lyhyeksi, minkä vuoksi hankkeiden jatkoaika ja lisärahoitustarpeet olivat tavallisia.

Myös projektipäälliköt arvioivat tavoitteet pääosin realistisiksi ja konkreettisiksi. Haastatteluissa mainittuja tavoitteisiin pääsemistä helpottavia seikkoja olivat mm. se, että hanke oli helppo kytkeä toteuttavan toimijan muuhun kehittämistyöhön tai että muu valtakunnallinen kehittämistyö auttoi hankkeen tavoitteisiin pääsyssä. Tasa-arvohankkeissa tasa-arvo-asiat pyrittiin samaan osaksi organisaation omaa toimintaa, jotta ne muuttuisivat konkreettisiksi. Nuori kuski osaa! -hankkeessa aikaisempi alan tuntemus ja projektityö auttoivat tavoitteiden määrittelemisessä. Virkeänä ratissa -hankkeessa mainittiin kohdeorganisaatioiden osallistuminen konkreettisuutta tuovana tekijänä.

Haastatteluissa mainittiin tavoitteiden konkreettinen ja jatkuva arviointi ennen hanketta ja hankkeen aikana tuloksellista toimintaa edistävänä seikkana. Liian epärealistiset tavoitteet saattoivat myös tarkentua hankkeen aikana. Eräs projektipäällikkö piti tavoitteita konkreettisina, mutta olisi keskittynyt tiiviimmin tiettyihin asioihin. Toisaalta toisessa hankkeessa mainittiin, ettei kaikkia asioita voitu lyödä lukkoon etukäteen, sillä kaikkea toteutunutta ei alussa tarkkaan tiedetty.

Joistakin tavoitteista jäätiin resurssien niukkuuden vuoksi. Tavoitteita estäviksi tekijöiksi mainittiin ajanpuute, kuntien huono taloustilanne ja hankehenkilöstön riittämätön määrä. Joissakin hankkeissa koettiin, että organisaatioiden omat aikataulut hankaloittivat kehittämistyötä, koska sille ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Esimerkiksi pienillä työpaikoilla ei ollut aikaa osallistua hankkeen tapahtumiin. Ongelmiksi mainittiin myös, että kaikkia haluttuja toimijoita ei saatu mukaan hankkeeseen, tai hankkeen osallistujaorganisaatioiden yhteistyössä oli takkuilua. Osallistumisen lisäämiseksi olisi tarvittu enemmän suunnittelua. Juurrutusta varten olisi tarvittu lisää tiedottamista sekä ihmisten kohtaamista työpaikoilla.

Useissa hankkeissa koettiin, että tavoitteet olivat todella laajoja ja niiden täydellinen saavuttaminen ei ollut realistista. Laajemmat tavoitteet tosin määriteltiin pidemmän aikavälin tavoitteiksi. On huomioitava, että tiedostuneisuuden lisääminen ja asenteisiin vaikuttaminen on hidasta työtä, johon hanke aika ei riitä. Jotkut projektipäälliköt myös kokivat, että tavoitteet olisivat voineet olla konkreettisempia. Toisaalta haluttiin asettaa kunnianhimoiset tavoitteet, joita konkretisoitiin hankkeen edetessä. Esimerkiksi ASKEL-hankkeessa pyrittiin purkamaan tavoitteita saavutettavissa oleviksi sosiaalisen tilinpidon ja indikaattoritiedon avulla. Väilyömarkkinat-ohjelmassa moni projektipäällikkö koki, että yksittäisen asiakkaan näkökulmasta tavoitteet olivat konkreettisia, ja asiakkaat saivat apua hankkeen myötä.

Lähtökohdat ja kohderyhmät

Hankkeiden lähtökohtia, kohderyhmien tarpeita ja oikeiden kohderyhmien tavoittamista tiedusteltiin sekä projektipäälliköiltä että hankevalvojilta.

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishojelman hankkeiden tärkeinä lähtökohtina oli pyrkiä pidentämään työuria, vähentämään sairauspoissaoloja ja parantamaan osaavan työvoiman saatavuuden edellytyksiä työntekijäpulaa kokevilla aloilla. Lisäksi tavoitteena oli tukea työpaikkoja ja työntekijöitä niitä kohtaavissa haasteissa, joita ovat mm. muuttuva työelämä (rakenteelliset muutokset), talouden kiristyminen ja irtisanomiset.

Projektipäälliköt näkivät työpaikan keskeisenä terveyden edistämisen areenana. Hankkeissa pyrittiin tiivistämään yhteistyötä eri toimijoiden välillä työpaikoilla, työterveyshuolloissa ja kuntoutuslaitoksissa tervey-

den, hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Useat ohjelman hankkeet (JAMIT, PUNK, TYÖLÄS, Suomen TYKY-verkosto) pyrkivät tarjoamaan työkaluja pienille työterveyshuolloille, jotta ne voisivat tukea työhyvinvointia ja työkykyä paremmin. Tähän pyrittiin esimerkiksi työterveyshuoltojen verkottumisen avulla.

Monet ohjelman hankkeet keskittyivät aloihin, joilla on erityishaasteita työntekijöiden terveydelle. Esimerkiksi Stay Onboard -hankkeessa kehitettiin merenkulkualan työntekijöiden työhyvinvointia. Virkeänä ratissa ja Nuori kuski osaa! -hankkeet taas pyrkivät parantamaan ammattikuljettajien terveyttä ja elintapoja. Näiden alojen työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistämistä pidettiin tärkeänä myös aloja vaivaavan työntekijäpulan vuoksi. Muissa hankkeissa kehittämistyö kohdistettiin esimerkiksi terveydenhoitoalalle ja pienyrityksiin. Maamu-hankkeessa taas keskityttiin tiettyjen heikommassa työmarkkina-asemassa olevien maahanmuuttajaryhmien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen.

Kohderyhmät olivat joissain hankkeissa (PUNK, TYÖLÄS, Terveyden edistämistä työpaikoilla) sangen laajoja. Esimerkiksi PUNK-hankkeen loppuraportissa todettiin

”Kehittämistyössä tuotettiin hyviä käytäntöjä, välineitä ja oppaita työpaikkojen käyttöön, vaikka tarkemmalla segmentoinnilla olisi kehittämistyötä voitu viedä pidemmälle ja levittää laajemmin tuotteita”.

PUNK-hankkeen jatkona toteutetussa JAMIT-hankkeessa segmentointi ja kohderyhmän rajaus oli tarkempaa. Maamu-hankkeen perusselvityksen kohderyhmät puolestaan olivat työikäiset venäläis-, somalialais- ja kurditaustaiset (syntymämaan ja kielen perusteella tunnistettavat) aikuiset kuudessa kaupungissa. Näiden kaupunkien kanssa kehitettiin maahanmuuttajien terveyden ja työkyvyn seurantajärjestelmää.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -kehittämishojelman hankkeiden pyrkimyksenä oli tietoisuuden lisääminen sukupuolien välisestä tasa-arvosta työelämässä ja perhe-elämässä. Hankkeiden tavoitteena oli lisätä tasa-arvoa työuralla etenemisessä, palkkauksessa, hallinnossa ja vanhemmuudessa.

Hankkeissa oli tarkoitus levittää tasa-arvotietoa viranomaisille, suurelle yleisölle ja julkiseen keskusteluun. Tavoitteiden mukaan eri sukupuolilla eri aloilla on oltava yhtäläiset mahdollisuudet työ- ja perhe-elämässä. Tasa-arvon on toteuduttava myös erotilanteissa ja huoltajuudesta neuvoteltaessa. Lisäksi tasa-arvonäkökulma on valtavirtaistettava valtion, kunnan ja aluehallinnossa.

Kohderyhmien moninaisuus korostuu ohjelmassa:

”Jokaisessa hankkeessa on erilaiset kohderyhmät ja ne on hyvinkin moninaisia ja laajoja ja hankekirjo on myös iso, kun on tutkimushanketta, kehittämishanketta jne.”

Esimerkiksi SATU-hankkeen kohderyhmä oli vaikeasti nimettävissä, sillä siinä tutkittiin palkkausjärjestelmien tilannetta ja toteutumista samapalkkaisuus-tavoitteen kannalta:

”Tuloksista hyötyvät erityisesti tasa-arvopolitiikan kehittämistyöstä vastaavat, työmarkkinaosapuolet, työpaikkatasolla tasa-arvosuunnittelun ja palkkakartoitusten kehittämistyötä tekevät ja poliittiset päätöksentekijät, jotka tarvitsevat tietoa uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottoon liittyvistä erilaisista sukupuolivaikutuksista työmarkkinoilla”.

Myös valtavirtaistamiseen liittyvien hankkeiden kohderyhmät olivat laajoja. Esimerkiksi TASE-hankkeen kohderyhmänä olivat kuntien luottamushenkilöt ja erityisesti luottamushenkilöjohto, kuntien johto, viran- ja toimenhaltijat sekä maakuntien liitot, alueelliset poliittiset järjestöt.

Tasa-arvoa työelämään -ohjelmassa oli jonkin verran kohderyhmien, usein yritysten, mukaan saamiseen liittyviä ongelmia, jotka liittyivät tiettyjen asiakokonaisuuksien tutkimiseen ja kehittämiseen yrityksissä sekä osallistujien löytämiseen yrityksille suunnattuihin koulutuskokonaisuuksiin. Yritysten osallistumista heikensi mm. taloudellinen taantuma sekä hankkeiden asiasisällön ”sensitiivisyys”. Ongelmia esiintyi esimerkiksi TAPAS- ja NaisUrat -hankkeissa, joissa osallistujaorganisaatioiden löytäminen oli ”*vähintäänkin haasteellista*”. Samapalkkaisuushankkeiden kohdalla jo eräänlaisena lähtökohtana on huomioitava, että ”*kehittämistyötä tehdään pitkälti kohderyhmän eli yritysten ehdoilla*”.

Välityömarkkinat-kehittämishojelman hankkeissa parannettiin moniammatillista verkostoyhteistyötä työllistämisen edistämiseksi, pyrittiin vahvistamaan aikuissosiaalityön asiakkaiden osallisuutta, sekä kehitettiin kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta kuntien ja organisaatioiden tarpeiden pohjalta. Tavoitteena oli myös saada pk-yritykset mukaan työllistämiseen. Kohderyhmänä olivat mm. aikuissosiaalityön asiakkaat, vammaiset, matalasti koulutetut nuoret sekä pitkään työelämästä poissa olleet.

Kunnat olivat keskeisesti mukana Välityömarkkinat-ohjelman hankkeissa. Kunnat ovat tärkeitä välityömarkkinakentän työllistämistoimijoita, joiden panos heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämispolulla on keskeinen. Kuntien sosiaalitoimen, TE-hallinnon ja Kelan yhteistyön toimivuus on avainasia heikoimmasa työmarkkina-asemassa oleville, jotka usein tarvitsevat sekä kuntien sosiaalipalveluja, TE-hallinnon palveluja, että moniammatillista ohjausta työllistämispolullaan. Lisäksi kuntouttava työtoiminta on lakisääteisesti kunnan tarjoama palvelu pitkäaikaistyöttömille. Edellä mainittujen organisaatioiden lisäksi on tärkeää, että myös työnantajat ja yritykset sekä kolmannen sektorin edustajat osallistuvat välityömarkkina-hankkeisiin (STM 2011a).

Välityömarkkinahankkeissa on perinteisesti ollut haasteita työnantajapuolen, erityisesti yritysten mukaan saamisessa hankkeisiin. Tässä ohjelmassa näin oli esimerkiksi Akaan verkko ja Silta työhön -hankkeissa. Molemmat onnistuivat kuitenkin saamaan tavoitellun määrän kohderyhmien edustajia mukaan. Silta työhön -hankkeessa työttömiä sijoitettiin yrityksiin, jossa yritysten henkilökuntaa on koulutettu vastaanottamaan osatyökykyinen henkilö työpaikalle. Yritysten osallistumista Välityömarkkinat-ohjelman hankkeisiin on hidastanut myös yleinen taloustilanne, sillä yritykset eivät voi sijoittaa hankkeissa olevia työttömiä, jos käynnissä on lomautuksia tai yt-neuvotteluja.

Välityömarkkinahankkeiden keskeinen kohderyhmä on työttömät asiakkaat. Asiakkaiden ohjautuminen hankkeisiin oli joissakin Välityömarkkinat-ohjelmakokonaisuuden hankkeissa haasteellista, sillä tieto hankkeista liikkui huonosti eri toimijoiden välillä. Ratkaisuna tähän ongelmaan on kehitetty välityömarkkinoiden toimija- ja palvelukarttoja, jotka ovat konkreettinen opas välityömarkkinoiden työskentelymahdollisuuksista ja palvelua tarjoavista toimijoista. Ne on tarkoitettu työmarkkinoille suuntautuville, ohjausta ja tukea tarvitseville työnhakijoille sekä työllistymispolkua ohjaaville tahoille⁶. STM:n Välityömarkkinat -ohjelmassa kehitettiin mm. Valtaväylä- hankkeessa ”pysyvään toimintaan integroituja järjestö- ja toimijakarttoja” ja ASKEL-hankkeessa luotiin ”palveluohjausverkosto sosiaaliasemien, työhön kuntoutuksen, työhön ohjauksen, sosiaali- ja terveystoimen erityispalvelujen, työvoimahallinnon, työvoiman palvelukeskuksen ja väli-

⁶ Toimijakartta välityömarkkinoiden työskentelymahdollisuuksista ja palvelua tarjoavista toiminnoista Tampereella. <http://www.tyollisyysportti.fi/toimijakartta/> (13.10.2014).

työmarkkinoiden kesken”. ”Karttoja” on kehitetty myös TEM:n alueellisia välityömarkkinoita koordinoivissa hankkeissa.

4.2 Toteutus

4.2.1 Estävät ja edistävät tekijät

Kaikissa ohjelmissa hankkeiden tavoitteiden saavuttamista edistäneissä piirteissä oli hankevalvojen haastattelujen perusteella sekä yhtäläisiä että hankkeiden erityisisältöihin liittyviä piirteitä.

Tärkeäksi hankkeita edistäväksi tekijäksi mainittiin usein kohdeorganisaatioiden aito tarve hankkeessa tapahtuvalle kehittämiselle. Lisäksi merkittävänä pidettiin hankehenkilöstön, ohjausryhmän (kts. kpl 4.2.2.) ja kohderyhmien motivoituneisuutta. Hankkeiden aihepiirin ajankohtaisuus vaikuttaa em. seikkoihin ja osaltaan edistää toteutusta ja tavoitteisiin pääsemistä.

Hankkeen viestintä sekä hankkeen aikana syntyneet ja vahvistuneet verkostot ja yhteydet olivat tärkeitä tekijöitä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Keskeisenä edistävänä tekijänä nousi kaikissa ohjelmissa esiin hanketoteuttajien ammattitaito ja kokemus sisällön tai hanketoteutuksen, erityisesti ESR-hankkeiden suhteen. Sisällöllinen osaaminen ja toimintaverkoston tuntemus edistävät hankkeen toteutusta sen kaikissa vaiheissa. Aiempi rahoittajatahon tuntemus voi myös olla hyväksi, koska tällöin kynnys yhteydenpidolle esimerkiksi hankevalvojiin päin voi olla matalampi.

Hankevalvojen ja ohjelmakoordinaattoreiden haastatteluissa tavoitteiden saavuttamista edistävänä seikkana korostettiin, että hankkeiden toteuttajatahot ovat sellaisia, joilla on paitsi riittävä tietämys hankkeen sisällöstä, myös suora kytkös kansalliseen sosiaali-, terveys- ja tasa-arvopolitiikkaan, mikä edistää yleistä vaikuttavuutta ja poliittisten vaikutusten syntymistä. Hankkeiden suuren koon uskottiin myös auttavan laajojenkin vaikutusten syntymistä.

Hankkeiden toteutusta edisti haastattelujen pohjalta selkeästi myös se, että hanke hyödyntää aiemmin ESR-hankkeissa tai jotakin muuta kautta hankittua tietoa (esimerkiksi organisaation omat kehittämishankkeet) ja osaamista erityisesti silloin, kun uusi hanke jatkaa samassa organisaatiossa. Usein kehittämistyö perustuu oppaan, mallin tai menetelmän levitystyöhön ja jatkokehittämiseen.

Projektipäälliköt arvostivat hyviä suhteita ministeriöön ja sieltä saatua apua niin hallinnollisissa kuin substanssiin liittyvissä asioissa. Ministeriön edustajia pidettiin alansa osaavina. Heidän läsnäolonsa ohjausryhmissä mahdollistaa hankkeissa käytyjen keskustelujen eteenpäin viemisen.

Yksi hankkeiden ja ohjelmien toteutusta edistänyt keskeinen tekijä oli hankevalvojen ja ohjelmakoordinaattoreiden mielestä hankevalvojan mukanaolo hankkeissa. Myös se koettiin tärkeänä, että hankevalvojen kautta hankkeilla on suora yhteys kansallisen tason politiikkaan. (kts. kpl 4.2.3)

Yhteisiä tavoitteiden saavuttamista estäneitä tekijöitä kaikille ohjelmille ja suurimmalle osalle hankkeista olivat mm. henkilöstövaihdokset, aikatauluviivytykset sekä arvioitujen resurssien riittämättömyys. Muuttuvat tilanteet kohde- ja yhteistyöorganisaatioissa koettiin myös haasteeksi. Henkilövaihdokset hankaloittivat yhteydenpitoa ja hankkeen toteutuksen jatkuvuutta. Ajoittain saattoi olla epäselvää, kuka hankkeen yhteyshenkilö kohdeorganisaatiossa on. Toisaalta hanketoteuttajien kokemus hanketoiminnasta saattoi hel-

pottaa henkilöstövaihdosten vaikutuksia, mikä ilmeni haastatteluissa kysyttäessä hankkeiden toteutusta edistäneitä tekijöitä.

ESR-hallinto koettiin hankkeissa usein raskaaksi. Raportointivaatimuksia pidettiin liian yksityiskohtaisina ja hallinnointia kovin monimutkaisena. ESR-hallinnointiin meni paljon resursseja, jotka ovat pois itse kehittämistyöstä. Monissa hankkeissa STM:n tuki ESR-hallinnoinnissa koettiin hyvin tärkeäksi hankkeen toteutumisen onnistumiseksi. Tiukkaa valvontaa ja raportointimenettelyä myös kiiteltiin. Se auttoi hanketta pysymään ruodussa ja pääsemään tavoitteisiinsa.

Kohderyhmien tavoittamisessa oli hankkeissa jonkin verran ongelmia. Koulutuksellisissa hankkeissa osanottajien, niin yksityisten henkilöiden kuin yritystenkin mukaan saaminen mukaan koulutuksiin oli vaikeaa, samoin yritysten osallistuminen ja sitouttaminen muuhun kehittämistyöhön. Hankkeiden käynnistysvaiheessa tämä oli merkittävä toteutusta hidastava tekijä. Myös kuntien kohdalla oli ongelmia osallistumisiin liittyen, mitä osaltaan selittivät kuntakentän suuret muutokset ja kuntien huono taloudellinen tilanne.

Merkittävä projektimaiseen toteutukseen liittyvä hidaste oli se, että määräaikaisten hankkeiden päättyessä tuotokset uhkasivat jäädä keskeneräisiksi tai niiden valmistuminen viivästyä hankehenkilöstön siirtyessä toisiin tehtäviin.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma

Hanketoteuttajat pyrkivät muokkaamaan toimintaansa kohdeorganisaatioiden tarpeisiin sopivaksi, ja työpaikat olivatkin aktiivisesti mukana hankkeen toiminnassa. Hankkeet joustivat aikatauluissa, lisäresursseissa ja menetelmien uudelleen mitoituksessa. Menetelmien räätälöimisen työyhteisökohtaiseksi uskottiin auttavan tulosten juurruttamisessa, ja yhteinen kehittäminen työpaikan eri toimijoiden kesken vakuutti osallistujat toiminnan mielekkyydestä. Kohderyhmän mukaan ottaminen kehittämistyöhön nähtiin tärkeänä.

Maamu-hankkeessa tuotettiin kohderyhmää kiinnostavaa ja osallistumaan motivoivaa tietoa. Verkostot ja aikaisempi alalla tehty työ auttoivat hankkeen rekrytoinnissa ja toteutuksessa. Myös hankeorganisaation hyvä maine oli avuksi. Lisäksi mainittiin, että hankkeen edetessä osallistumisaktiivisuus kasvoi, koska työkäytännöt ja tietoisuus tutkimuksesta paranivat. Maamu-hankkeessa kiiteltiin maahanmuuttajajärjestöjen mukana olemista, koska sitä kautta saatiin arvokasta kulttuurikohtaista tietoa, joka auttoi kohderyhmää lähestyttäessä ja tutkimuksen tuloksista tiedottaessa. Hanke myös rekrytoi maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä.

Järjestöt ja ammattiliitot olivat tärkeitä yhteistyökumppaneita, jotka osallistivat kohderyhmiä ja tiedottivat hankkeesta. Nuori kuski osaa! -hankkeessa aluehallintovirastojen (AVI) rooli koettiin tärkeäksi hankkeessa tuotettujen materiaalien eteenpäin levittämisessä. Viranomaisen aloitteen uskottiin auttavan käytäntöön siirtymisessä. Levittämisen kannalta pidettiin tärkeänä myös eri tapahtumiin osallistumista, hankkeen esitlemistä työryhmille tai ohjelmille sekä eri medioissa viestimistä. Viestintä oli kaiken kaikkiaan tärkeää hankkeille. Kohderyhmille viestiessä keskityttiin positiiviseen viestiin ja sävyyn.

Ongelmia esiintyi esimerkiksi kohdeorganisaatioiden rekrytoinnissa. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä oli hankalampi saada mukaan hankkeisiin kuin suuria. Pienemmissä yrityksissä kehittäminen ei ole yhtä vakiintunutta toimintaa kuin suurissa organisaatioissa. Pienillä yrityksillä ei ole resursseja kehittämiseen, esimerkiksi työntekijöillä ei ole aikaa osallistua hankkeen järjestämiin tapahtumiin ilman että yrityksen perustoiminnot kärsisivät.

Resurssien puute oli yleinen hankaloittava tekijä hankkeiden toteutuksessa. Työpaikoilla oli liian vähän resursseja ohjeistaa hankkeessa kehitetyn mallin käytössä tai osallistaa uusien toimintamallien omaksumiseen. Hankkeissa olisi tarvittu enemmän suunnittelua, jotta olisi voitu paremmin osallistaa, tiedottaa, juurruttaa, saada kehitetyt mallit käyttöön ja luoda kontakteja. Esimerkiksi PUNK-hankkeessa koettiin, ettei moniosajavalmennusta saatu levitettyä ja juurrutettua: ei osattu tavoittaa oikeita ihmisiä tai puhua tuotteesta oikealla tavalla.

Maamu-hankkeessa oli lisäksi kulttuurisia haasteita, joita ei osattu ennakoida. Maamu oli alansa pioneeri-hanke Suomessa, joten mallia hyvistä käytännöistä ei ollut. Esimerkiksi materiaalin kääntäminen kolmelle eri kielelle ja kirjaimistolle oli haastavaa ja ajasta oli pulaa.

Haastava tekijä hankkeen toteutuksessa ja kehitettyjen toimintamallien juurruttamisessa oli johdon sitoutuminen tai poliittinen vastustus. TYÖLÄS-hankkeessa kehiteltiin uudenlaista työterveyshuolto- ja kuntoutusparadigmaa. Projektipäällikkö koki, ettei uutta näkemystä hyväksytty ylemmällä päättäjätasolla, sillä nykypalvelut kärsisivät ja lyhyen aikajänteen kustannukset nousisivat, jos hankkeessa kehitetyt uudenlaiset työterveyshuolto- ja kuntoutusmenetelmät otettaisiin käyttöön.

Raskaaksi koetussa ESR-hallinnossa kritiikkiä saivat osakseen esimerkiksi työläät muutuskäytännöt. Myös arviointien ja raporttien tekeminen koettiin haastavaksi.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -kehittämishjelma

Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeissa räätälöinti pilottiorganisaatioiden tarpeisiin koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi TAPAS-hankkeen tavoitteet olivat ristiriidassa yhden hankkeen kohdeorganisaation tavoitteiden kanssa, joten hanke pyrki tarjoamaan laajempaa kehittämistä, jolloin sekä hanke että pilottiorganisaatio hyötyivät projektista.

Joillakin organisaatioilla oli vaikeaa tuottaa ajan tasalla olevaa raportointia, jota ESR-hallinto vaati. SATU-hankkeessa ESR-järjestelmä koettiin hankalaksi, koska sitä ei ole tarkoitettu tutkimushankkeen hallintaan. Lomakkeissa ja seurantajärjestelmässä oli vaikeaa kuvata hanketta, koska siihen sopiva pohja puuttui. Lisäksi TAPAS-hankkeessa ESR-säädökset koettiin haastaviksi: Euroopan komission painotukset pk-yritysten koon suhteen vaikeuttivat oikeankokoisten yritysten löytämistä ja mukaan saamista.

Tasa-arvotavoitteiden saavuttamista organisaatioissa edistää hankkeiden kokemusten mukaan erityisesti johdon sitoutuminen kehittämistoimintaan.

Välityömarkkinat-kehittämishjelma

Kehittämishjelman tavoitteena oli saada TE-toimiston, KELAn ja kunnan sote-palvelut lähemmäksi toisiinsa. Tämä oli kuitenkin etenkin aluksi haasteellista, koska moniammatillisessa yhteistyössä täytyy oppia ottamaan huomioon muutkin kuin oma sektori.

Sitoutuneet ja aiheesta kiinnostuneet yhteistyökumppanit olivat tärkeitä hankkeille. Lisäksi projektipäälliköt kokivat hankkeiden aikana tiivistyvän eri toimijoiden välisen yhteistyön merkittäväksi hankkeiden onnistumisen kannalta. Kuntien verkottuminen keskenään ja hankkeen toteuttajatahon kanssa on auttanut tiedon levittämisessä. Esimerkiksi ASKEL-hanke on tukenut THL:n kuntiin kohdistuvaa hyvinvoinnin edistämisen työtä. Hanke toimi kunnan sosiaalityön ja TE-hallinnon kanssa. Kontaktit sekä kentällä että hallinnossa ovat tukeneet hankkeen toteutusta. Tapaamiset muiden vastaavien hankkeiden kanssa olivat tärkeitä ideoiden vaihdon takia.

Muutokset TE-hallinnossa ja eri yhteistyöorganisaatioissa hankaloittivat ohjelmaan kuuluvien hankkeiden toteutusta. Organisaatiomuutokset ja irtisanomiset vaikeuttivat esimerkiksi oikean yhteyshenkilön löytämistä. Heikko taloustilanne teki yhteistyökumppaneiden rekrytoinnista haasteellisempaa. Varoja oli niukasti kuntien lisäksi myös oppilaitoksilla, joiden kanssa Ammattiosaamista välityömarkkinoilla -hankkeessa työskenneltiin. Projektipäällikkö koki, että oppilaitosten työpanoksen olisi pitänyt olla merkittävämpi.

4.2.2 Ohjausryhmätyöhön liittyviä arvioita

Hankkeiden vaikuttavuuden kannalta on tärkeää saada oikeat tahot mukaan ohjausryhmätoimintaan ja toisaalta sitouttaa kaikki mukana olevat ohjausryhmätoimintaan. ESR-ohjeistuksessa (liite 2) ohjausryhmätoiminnasta sanotaan mm.

- Ohjausryhmän keskeisenä tehtävänä on hankesuunnitelman toteutumisen seuranta sekä toiminnanohjaus hankepäättöksen mukaisesti mukaan lukien mahdollisten hankesuunnitelman muutosesitysten käsitteleminen.
- Ohjausryhmä tukee hankkeen toteutusta sekä seuraa ja ohjaa hankkeen sisällöllisten tavoitteiden ja vaikuttavuuden saavuttamista.

Ohjausryhmä on hankevalvojen keskeinen vaikuttamiskanava hankkeiden toiminnan aikana. Haastattelujen perusteella valvojat olivat pääosin tyytyväisiä valvomiensa hankkeiden ohjausryhmien työskentelyyn. Hankevalvojat pitivät ohjausryhmän keskustelemaa otetta ja asiantuntemusta kaikissa ohjelmissa tärkeänä hankkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi painotettiin erityisesti hankevalvojan roolia hankkeen sisällön ja substanssin valvomisessa, sekä ohjausryhmien jäsenten sitouttamisessa hankkeen toimintaan.

Projektipäälliköt kokivat ohjausryhmät pääosin hankkeita tukeviksi. Aktiivista keskustelua ja kriittistäkin palautetta kiiteltiin. Se auttoi suuntaamaan hanketta. Aktiivisuuden lisäksi ohjausryhmässä nähtiin tärkeänä sen poikkihallinnollisuus ja monialaisuus, joka mahdollisti konkreettisen näkemyksen ja kokemuksen tuomisen hankkeen tueksi. Myös substanssiosaajien mukanaolo ohjausryhmissä tuki hankkeita.

Usein ohjausryhmässä oli mukana henkilöitä, jotka hankehenkilökunta tunsivat jo ennestään. Tätä pidettiin yhteistyötä parantavana tekijänä. Projektipäälliköt kokivat myös STM:n edustuksen ohjausryhmissä olleen pääosin hanketta tukevaa. STM:n valvojilta sai asiantuntevaa apua niin hallinnollisissa kuin substanssiasioissa.

Ohjausryhmissä koettiin merkitykselliseksi ruohonjuuritason toimijoiden läsnäolo, josta saatiin näkökulmia toteutukseen. Heidän suorat kontaktinsa kohderyhmiin koettiin tärkeiksi levittämisen edistämiseksi. Esimerkiksi Akaan verkko -hankkeessa, jossa pyrittiin saamaan pk-yrityksiä mukaan työllistämiseen, pidettiin tarpeellisena ohjausryhmän yrittäjäedustusta. Levittämisen ja vaikuttavuuden kannalta myös johtotason henkilöt olivat projektipäälliköiden mukaan toivottuja ohjausryhmän jäseniä. Ohjausryhmiä pidettiin yleisesti tärkeinä hankkeiden toimintamallien ja tuotteiden levittämisen ja juurruttamisen kannalta.

Joissakin laajoissa hankkeissa on ollut mahdollista asettaa kaksi ryhmää yhden ohjausryhmän sijasta, jolloin varsinainen ohjausryhmä on keskittynyt sisällöllisiin asioihin ja tulosten levittämiseen. Toinen ryhmä ns. työrukkasryhmä, projektiryhmä on puolestaan huolehtinut käytännön projektityön sujumisesta. Malli ei kaikkien hankevalvojen mielestä ole ollut täysin onnistunut, koska ohjausryhmän toiminta voi muodostua liikaa valvontaa painottavaksi ja vähemmän keskustelevaksi. Onkin tärkeää, että myös kahden ryhmän tilanteessa varsinainen ohjausryhmä sitoutetaan projektiryhmän työhön (kts liite 2).

Joissakin hankkeissa koettiin, että ohjausryhmäkokoukset keskittyivät tehtyjen toimenpiteiden kuvaamiseen. Hankkeen toteutuksen suunnittelu ja kehittäminen eivät saaneet tällöin paljonkaan painoarvoa. Tämä olisi kuitenkin tärkeä tehtävä ohjausryhmälle. Joidenkin hankkeiden ohjausryhmissä oli syntynyt ristiriitaa hankkeen tavoitteista, suuntautumisesta tai toimintatavasta.

Lisäksi mainittiin puutteita ohjausryhmien kokoonpanoissa. Joko ohjausryhmästä puuttui tärkeitä toimijoita tai sen jäsenet eivät olleet aktiivisia keskustelijoita tai kokouksissa kävijöitä. Ohjausryhmän vääränlainen kokoonpano tai liian harvat ohjausryhmäkokoukset hankaloittivat esimerkiksi levittämistyötä. Jos yhteistyökumppaneissa oli muutoksia, ohjausryhmän jäsenkin saattoi muuttua kesken hankkeen.

Kuvio 1 Ohjausryhmän jäsenten arvio ohjausryhmän toimintaan liittyvästä hyödystä hankkeelle



Kyselyssä ohjausryhmien jäsenille esitettiin väite hankkeen ohjausryhmän toiminnan konkreettisesta hyödystä hankkeelle. Tämän arvion tulokset on esitetty kuviossa 1. Tulosten mukaan vastaajat olivat yleensä sitä mieltä, että ohjausryhmän toiminnasta on ollut ainakin jonkin verran konkreettista hyötyä hankkeelle.

4.2.3 Hankkeiden valvonta ja yhteistyö ministeriön kanssa

Kehittämishojelmien hankkeissa ministeriötä edustaa ohjelmakoordinaattorin ohella hankevalvoja. Lisäksi mukana hankkeiden ohjausryhmissä voi olla hankkeen substanssiin liittyviä ministeriön asiantuntijoita. Valvojien keskeinen työskentelyareena hankkeissa on hankkeen ohjausryhmä. Hankkeisiin tehdään myös hankkeen toteutuksen aikana varmennuskäynti, jossa sekä ohjelmakoordinaattori ja hankevalvoja ovat mukana maksajan lisäksi. Tämän varmennuskäynnin tarkoitus on varmentaa hankkeen oikea suunta ja toiminta sekä tarvittaessa tarkentaa ja korjata niitä.

Arviointiin liittyneissä haastatteluissa tiedusteltiin haastateltavien käsitystä siitä, minkälainen hankevalvojan rooli on hankkeen toteutuksessa. Roolia määriteltiin mm. seuraavasti:

- *”Tavoitteiden seuranta on valvojan päätehtävä. Valvojan rooli on seurata, että hanke toteutetaan suunnitellusti. Jos on tarvetta, nostetaan esille hankkeen muutostarpeita”.*
- *”Valvojan rooli on olla fasilitaattorina, edistäjänä”.*

- *”Ehkä enemmän semmoisena virallisena valvojana siellä ohjausryhmän kautta”.*
- *”Valvojan roolina on keskustelun virittämien ohjausryhmissä: ”dokumenteista ei aina kaikkea saa, vaatii sen keskustelun myöskin”.*
- *”Valvoja ei puutu sisältöön vaan enempi toteutukseen. Tekee ehdotuksia, mutta ei omaa veto-oikeutta”.*

Suurin osa hankevalvojistakin piti kuitenkin hankevalvojan tärkeimpänä tehtävänä sisällön ja substanssin valvomista.

- *”Rooli on toimia ohjausryhmässä asiantuntijajäsenenä ja siellä vaikuttaa aktiivisesti ohjausryhmän toimintaan ja sitä kautta projektin toimintaan”.*
- *”Rooli liittyy enempi sen sisällön ja sen substanssin valvomiseen, se valvomisenkin on ehkä vähän nyt aika vahva sana”.*
- *”Olen ehkä enemmän näissä hankkeissa mukana sisältöasiantuntijana. Siinä roolissa näitä tuloksia saa helposti juurrutettua myös meidän hallinnonalan toimintaan ja lainsäädäntöön jne”.*
- *”Merkittävä rooli sisällön kehittämisessä ja mukaan lähtevien organisaatioiden sitouttamisessa myös”.*

Hankevalvojen ja ohjelmakoordinaattoreiden haastatteluista välittyi kuva, että hankevalvojalla on tärkeä asiantuntijarooli jo alkuvaiheessa muokattaessa hankkeiden suunnitelmia rahoittajan linjausten mukaiseksi. Useat haastatellut valvojat pitivätkin hankkeiden alkuvaiheen sujumista keskeisenä hankkeen onnistumisen kannalta.

- *”Rooli painottuu ehkä sinne alkuvaiheeseen ja keskusteluihin, jotka liittyvät esimerkiksi tutkimusasetelmiin ja tutkimuskysymyksiin, että siinä toteutusvaiheessa oikeastaan se oli huomattavasti vähäisempi”.*
- *”Rooli oli aika kiinteä, alkuvaiheessa varsinkin”.*
- *”Joskus valvoja joutuu tukemaan projektin toteutumista koko toteutusajan, että se pysyy kasassa ja päästään tavoitteisiin”.*

Hankevalvojan roolin muotoutuminen hankkeen toteutusvaiheessa näyttäisi tehtyjen haastattelujen pohjalta olevan riippuvainen ainakin hankkeen sisällöstä, toteuttajien sisällöllisestä asiantuntemuksesta ja hanke-toimintaan liittyvästä kokemuksesta sekä hanketoteuttajien aktiivisuudesta pitää yhteyttä hankevalvojan päin ja toisinpäin.

Hankevalvojan mukanaolo hankkeissa ja se, että hankkeilla on hankevalvojan kautta suora yhteys kansallisen tason politiikkaan, oli STM:n edustajien mukaan keskeisiä ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden toteutusta edesauttavia asioita. Tämä käytäntö poikkeaa erityisesti alueellisten viranomaisten toimintatavoista. Valvoja voi viedä hankkeiden kokemuksia ja oppeja omaan työhönsä, omille verkostoilleen, lakivalmisteluun sekä tuoda omaa tietämystään ja osaamistaan hankkeisiin.

Yhteistyö STM:n kanssa koettiin myönteisenä. STM:n edustajat olivat aktiivisia hankkeiden ohjausryhmissä, ja projektipäälliköt kokivat työn sujuneen vuorovaikutuksessa ja joustavasti. He kokivat saaneensa STM:stä sekä hallinnollista, että substanssiapua. ESR-hallinnointia pidettiin monimutkaisena ja siihen on tärkeää saada tukea ministeriöstä. Hankkeissa tuotettujen tuotteiden ja toimintamallien levittämiseen saatiin ohjasta ja konkreettista apua STM:n edustajilta, sekä hankevalvojilta että muilta hankkeiden ohjausryhmissä

toimineilta. Lisäksi projektipäälliköt pitivät tärkeänä hankevalvojen näkemystä hankkeen asemoitumisesta kansallisiin politiikkatavoitteisiin ja laajemmin yhteiskuntaan.

Joidenkin hankkeiden kohdalla projektipäälliköt toivoivat hankevalvoilta enemmän aikaa perehtyä hankkeiden teemaan ja toteutukseen. Ministeriön edustajien toivottiin olevan paremmin tavoitettavissa ja käytettävissä niin hallinnollisia kuin substanssiasioita varten. Joissakin hankkeissa kaivattiin myös ministeriön edustajilta enemmän aktiivisuutta.

4.3 Tulokset ja vaikutukset

Tuotokset muuttuvat tuloksiksi sen jälkeen, kun ne otetaan käyttöön, niitä hyödynnetään tai niiden ansios- ta on opittu toimimaan uudella tavalla. Tulokset ovat välttämättömiä vaikutusten ja vaikuttavuuden synty- miseksi. Vaikutukset syntyvät tuotosten ja tulosten yhteisvaikutuksesta. Ne voivat olla välittömiä ja välilli- siä, ennakoituja ja ennakoimattomia, sosiaalisia, taloudellisia tai poliittisia. Kaikki projektien aikana synty- neet vaikutukset eivät ole yksin projektin aikaansaamia, vaan niihin ovat vaikuttaneet muutkin tekijät. Usein vaikutukset ilmenevät vasta pidemmän ajan kuluttua. (Aro 2012.)

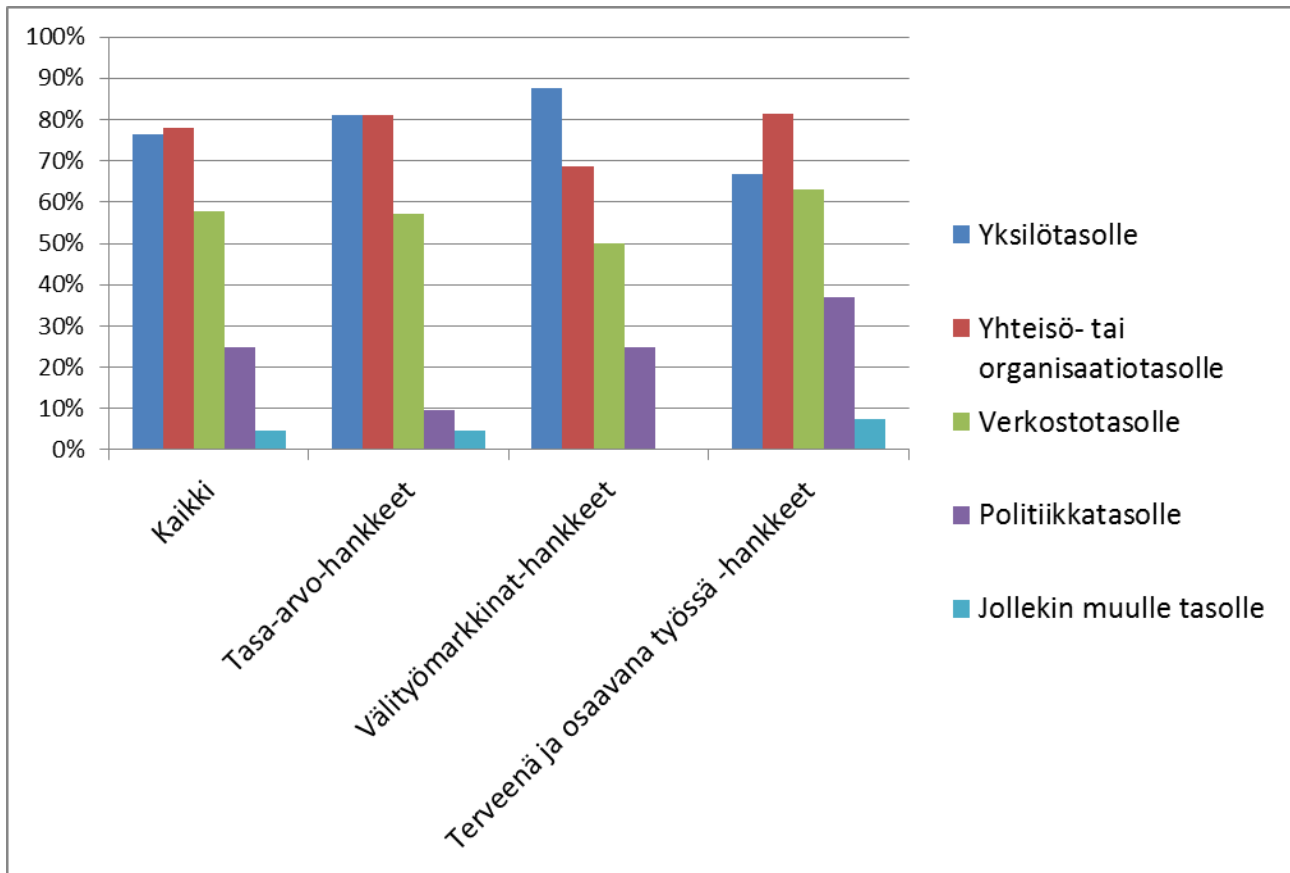
Hankevalvojen ja -päälliköiden haastatteluissa kysyttiin saatuja tuloksia ja pyydettiin nimeämään tärkeim- mät tulokset ja konkreettiset tuotokset. Vaikutuksien osalta vastaajia pyydettiin arvioimaan vaikutuksia sekä sitä, mille tasolle vaikutukset kohdistuivat. Tuotoksia oli hankkeissa syntynyt paljon, ja niiden muista- minen tai arvottaminen tuotti osin vaikeuksia. Näin ollen tuotokset päädyttiin esittämään liitteessä 3. Tau- lukko pohjautuu hankekorteista saatuun tietoon.

Tulokset ja vaikutukset esitetään pääosin ohjelmatasolla lähtien liikkeelle vaikutustason kokoavasta kuva- ta, joka saatiin Webropol-kyselyn avulla. Haastatteluihin pohjautuen esitetään tulokset, vaikutukset ja hyvät käytännöt ohjelmittain sekä levittämiseen liittyviä yleisiä havaintoja. Lopuksi tarkastellaan hankkei- den tuottamaa lisäarvoa haastattelujen pohjalta. Erillisenä tarkastelunaan tuotetaan kansainvälistymiseen liittyviä tuloksia, jotka on saatu hankkeiden dokumenteista.

4.3.1 Vaikutustaso, yleistä

Yleiskuva ohjelmien vaikutustasosta saadaan hankkeiden ohjausryhmien jäsenille tehdystä kyselystä. Kyselyn tulosten mukaan (Kuvio 2) kaikkien ohjelmien vaikutukset näyttäisivät kohdistuneen pääasiallisesti organisaatio-, yhteisö- ja yksilötasolle. Toimijaverkostotason vaikutuksia tunnisti lähes 60 % kaikista vastanneista ja politiikkatason vaikutuksia lähes 25 %. Samassa hankkeessa voi esiintyä monen eri tason vaikutuksia. Poliitiikkatason vaikutukset syntyvät pitkäaikaisten, monimutkaisten ja monivaiheisten prosessien tuloksena ja yksittäisen hankkeen merkitys tuossa prosessissa jää pakostakin melko pieneksi. Niinpä hankkeiden tavoitteissa onkin vain muutamissa tapauksissa mainittu poliittisen tason tavoitteita.

Kyselyn vastaajamäärä jäi pieneksi, mikä heikentää kyselyn luotettavuutta. Ohjausryhmän jäsenet eivät myöskään välttämättä kykene arvioimaan hankkeiden politiikkatason vaikutuksia kovin kattavasti. Ohjausryhmissä on esimerkiksi ruohonjuuritason toimijoita jäsenenä, ja voi olla, ettei heillä ole käsitystä hankkeiden politiikkatason vaikutuksista. Kyselyn tuloksia tarkastellessa on myös huomattava, että kaikkien hankkeiden ohjausryhmien jäsenet eivät vastanneet kyselyyn. Esimerkiksi TAPAS- ja SATU-hankkeista ei tullut vastauksia, vaikka juuri nämä hankkeet oli suunnattu politiikkatason vaikuttamiseen ja poliittisen tason vaikutuksia myös syntyi.

Kuvio 2 Vaikutusten kohdentuminen ohjausryhmäkyselyn perusteella (N=64)

Hankevalvojen ja -päälliköiden haastatteluissa vaikutusten kohdentumista kysyttiin yksilö-, organisaatio-, politiikka- ja muulla tasolla. Toimijaverkosto-vaihtoehtoa ei haastatteluissa esitetty. Niinpä tulkinta organisaatiotason kohdalta kattaakin sekä toteuttajaorganisaatiot että toimenpiteiden kohteena olleet organisaatiot ja toimijaverkoston

Hankevalvojen haastatteluissa ilmeni, että ministeriötasolla hankkeiden tuloksellisuutta ei arvioitu mittareilla, vaan kukin valvoja arvioi hankkeiden vaikutuksia ja hyödynnettävyyttä oman työnsä ja esimerkiksi lainsäädäntätyön kannalta. Valvojat pitivät myös hankkeiden ohjausryhmien loppukeskusteluja sekä loppuraporttien laadullisia arvioita tärkeinä tuloksellisuuden ”mittareina”.

4.3.2 Tulokset ja vaikutukset ohjelmittain

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishjelman tuotoksia ja tuloksia

Kehittämishjelman hankkeet loivat menetelmiä, julkaisivat artikkeleita, oppaita ja käsikirjoja sekä järjestivät koulutusta. Seuraavassa on koottu lähinnä haastatteluissa esille nostettuja tuloksia.

Maamu-hankeessa julkaistiin raportti kolmen tutkitun maahanmuuttajaryhmän terveydestä ja hyvinvoinnista. Lisäksi hankkeessa kehitettiin kunnille työikäisen maahanmuuttajataustaisen väestön terveyden ja työkyvyn seurantarjestelmä. Seurantaan tarvitaan toistuvaa tiedonkeruuta, joka on nyt jatkumassa Ulko- maista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimuksessa (UTH). Toisaalta hankkeessa ei tutkittu osallistujakuntien omia tietoja ja tietolähteitä maahanmuuttajataustaisista henkilöistä, vaikka se oli mainittu suunnitelmassa osana seurantarjestelmän kehittämistä.

Nuori kuski osaa! -hankkeessa julkaistiin kuljetusalan pk-yritysten henkilöstön työkyvyn hallintamalli, jonka materiaali käännettiin myös englanniksi, koska mallissa esiin tuodut asiat ovat yleismaailmallisia.

Stay Onboard -hankkeessa tehtiin tutkimus, jossa kerättiin tietoa merenkulkualalle houkuttelevista tekijöistä sekä seikoista, jotka pitävät työntekijät alalla tai saavat heidät poistumaan alalta. Hankkeesta on tulossa merenkulun työhyvinvointimalli, joka tukee työn jatkokehittämistä.

TYÖLÄS-hankeessa syntyi 14 uutta työvälinettä tai menetelmää. Eri aikaan hankkeeseen mukaan tulleissa organisaatioissa levittämistä ja juurruttamistyö oli eri vaiheessa hankkeen loppuessa. Monissa organisaatioissa, joissa juurruttaminen jäi kesken, johto ei ollut sitoutunut juurruttamistyöhön. Mukana olleiden työterveysyksiköiden mukaan yksittäisiä menetelmiä tärkeämpää oli hankkeessa viljelty ajattelutapa, jonka mukaan työterveyshuoltoyksikön olisi otettava käyttöön uudenlainen lähestymistapa asiakasyrityksen työn muutokseen ja sen suhteeseen työntekijän hyvinvointiin. Uudesta lähestymistavasta ei kuitenkaan ole tullut valtavirtaa, koska projektipäällikön mukaan työterveyshuoltoa ohjaavat viranomaiset eivät ole lähteneet tukemaan uutta ajatusmallia. Myös kuntoutuslaitoksissa keskitytään edelleen enemmän työikäisten fyysiseen kuntoutukseen ammatillisen kuntoutuksen kustannuksella. Kuitenkin mahdollisesti hankkeen vaikutuksesta Kelan standardit ohjaavat kuntoutusta nykyisin hiukan ammatillisempaan suuntaan, mutta projektipäällikön mukaan ei tarpeeksi. TYÖLÄS-hankkeessa syntyivät ammattikorkeakoulujen työlähtöisen näkökulman sisältävät opetussuunnitelmat eri koulutusohjelmiin.

PUNK-hankkeessa kehitettiin varhaiskuntoutusmallia sekä työpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyötä. Työkyvyn tuki -malli ja -nettityökirja ovat edelleen käytössä. Kelan Aslak-kuntoutuksessa on käytössä hankkeen kehittämä opas esimiehille. JAMIT-hankkeessa selkeytettiin Työluotsin toiminnankuvaa ja pilotoitiin Työluotsi-koulutusta yhteistyössä STM:n Osatyökykyiset työssä -ohjelman kanssa.

Terveystien edistämistä työpaikoille -hankkeen osahankkeissa julkaistiin Terveystä edistävä kriteeristö ja Virkeänä ratissa -käsikirja, toimintamalleja, sekä kehitettiin työhyvinvointiverkostoa. TEDI-osahankkeessa työpaikoilla toteutettiin kehittämistoimenpiteitä, joilla oli projektipäällikön mukaan myönteisiä vaikutuksia työpaikkojen ilmapiiriin, sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähenemiseen. Suomen TYKY-verkostoa kehitettiin omassa osahankkeessaan ja se toimii nykyään aktiivisesti. Virkeänä ratissa -hankkeessa tuotettiin kuljetusalan kouluttajien, yritysten ja työterveyshuoltojen käyttöön materiaalia. Jatkokartoituksen mukaan huoltamoiden ruokatarjonta muuttui selkeästi terveellisemmäksi hankkeen kampanjan myötä.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman vaikutuksia

ESR-ohjelman toimeenpanon arviointiraportissa kiinnitettiin huomiota toimintalinjan yksi työhyvinvointihankkeiden vaikuttavuuteen. Työhyvinvointihankkeiden vaikutusten epäiltiin olevan pieniä, sillä työhyvinvointiin vaikuttavat lukuisat työelämän sisäiset ja ulkoiset tekijät. Kuitenkin ESR-ohjelman strategia-arvioinnissa todetaan, että toimet ovat strategisesti tärkeitä, jos niillä pystytään parantamaan edellytyksiä työurien pidentämiseen. (Ponnikas ym. 2011.) Haastattelussa hankevalvoja korostikin juuri työurien tukemiseen ja pidentämiseen liittyviä tavoitteita keskeisinä ohjelmakohtaisina tavoitteina. Lisäksi ohjausryhmiä jäsenet pitivät vaikutusten kannalta tärkeänä ohjelman linjausta, jonka kautta terveyden ja hyvinvoinnin edistämistoimia on pystytty kohdentamaan työhyvinvoinnin kannalta ongelmallisille aloille kuten kuljetus- ja merenkulkualalle sekä pk- ja sosiaali- ja terveyssektorille. Myös osatyökykyisten huomioiminen hankkeiden (JAMIT) kohderyhmänä koettiin tärkeäksi painotukseksi.

Ohjelmassa toteutettujen hankkeiden välittömät vaikutukset olivat erityisesti organisaatiotason vaikutuksia. Yksilötason vaikutuksia oli etenkin silloin, kun toteuttaja- tai osallistujaorganisaation henkilökunta osallistui tiiviisti hankkeiden kehittämistoimenpiteisiin ja koulutustilaisuuksiin. Toimijaverkostolla tarkoitetaan ohjelman kohdalla mm. työterveyshuollon, terveydenhuollon ja kuntoutuslaitosten sekä työterveyshuollon ja työnantajapuolen yhteistyötä sekä esimerkiksi ruokailupalveluja tuottavien tahojen ja työterveyshuollon yhteistyötä sekä hankkeen ja koulutusorganisaation ja hankkeen ja osallistujakuntien välistä yhteistyötä.

Yksilötason vaikutuksia

Hankkeet vaikuttivat osallistuneiden työvireyteen ja terveydentilaan. Esimerkiksi Virkeänä ratissa ja Nuori kuski osaa! -hankkeisiin osallistuneiden ruokavalio muuttui terveellisemmäksi, ja he kiinnittivät enemmän huomiota lepoaikoihin. Oman työn arvostus nousi ja osallistuneet sitoutuivat pysymään tavoitteissa. Asenteet ravintoon ja hyvinvointiin ja niihin panostamiseen muuttuivat hankkeiden myötä. Suomen TYKY-verkosto -hankkeessa osallistujat kiittivät mahdollisuutta keskustella työhyvinvointiin liittyvistä asioista verkoston sisällä.

Organisaatiotason vaikutuksia

Organisaatiotason vaikutuksia olivat uuden tiedon saanti ja analysointi, tiedon levittäminen, eri toimijoiden verkostoituminen sekä eri toimialojen ja organisaatioiden yhteistyö kehittämistyössä, uusien menetelmien ja käytäntöjen juurruttaminen, uudet hankkeet sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen.

Hankkeissa kerättiin tietoa tietyistä väestö- tai ammattiryhmistä palvelujen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kerättyä ja tuotettua tietoa, menetelmiä ja käytäntöjä pyrittiin levittämään eri viranomaisten ja järjestöjen kautta. Lisäksi monessa hankkeessa järjestettiin koulutusta. Verkostoituminen eri toimijoiden kesken nähtiin tärkeänä monissa hankkeissa. Verkottuminen parantaa palvelujen lisäksi tiedonkulkua. Useissa hankkeissa (Nuori kuski osaa!, TYÖLÄS, PUNK, JAMIT, TEDI, Virkeänä ratissa ja Suomen TYKY-verkosto) korostettiin kehittämistyön tärkeyttä yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Mukana yhteistyössä ovat hankkeesta riippuen esimerkiksi työterveyshuolto sekä työterveyshuoltojen henkilöstö, kuntoutustoimijat, työsuojelutoimijat, työnantajat ja työntekijät. Eri toimijoiden osallistuminen kehittämiseen johtaa sitoutumiseen, joka auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Useissa hankkeissa tiivistettiin yhteistyötä työterveyshuollon ja kuntoutustoimijoiden välillä tai pientyöpaikkojen ja työterveyshuoltojen välillä. TYÖLÄS-hankkeessa kehitettiin yhteistyötä työyhteisöjen ja esimiesten välillä, jotta voitaisiin muuttaa työoloja ja -käytäntöjä niin, että ne vastaavat ongelmiin, joita työntekijät ovat kokeneet.

Projektipäälliköt mainitsivat useita esimerkkejä työhyvinvoinnin ja -terveyden parantumisesta hankkeiden aikana tai niiden vaikutuksesta.

- Virkeänä ratissa -hankkeessa kohderyhmä teki itsearviointia ja osallistui jatkokartoituskyselyyn. Tulosten mukaan elintavoissa havaittiin muutoksia terveellisempään suuntaan. Ylipäätään kuljetusalan toimijoiden ilmapiiri muuttui myönteisempään suuntaan hankkeen aikana. Samalla myös huoltamoketjujen ravintolapalveluja kehitettiin terveellisempään suuntaan.
- Nuori kuski osaa! -hanke auttoi työpaikkoja kehittämään kuljettajien työhyvinvointia ja terveyttä. Johto ja esimiehet alalla oppivat uuden toimintatavan työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla.
- TEDI-hankkeen seurauksena yhdessä työyksikössä saatiin konkreettisia tuloksia sairauslomien ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentyessä selvästi

- TYÖLÄS-hanke raportoi työn sujuvuuden ja tuloksellisuuden sekä työntekijöiden työkyvyn ja terveyden parantuneen.
- JAMIT-hankkeessa kuntoutustoimijoiden työluotsitoiminta löysi paikkansa ja sen avulla on saatu ratkaisuja joidenkin työntekijöiden tilanteisiin. Oman hyvinvoinnin lähteillä - varhaiskuntoutusmallin menetelmät ovat juurtuneet työterveyshuoltojen käyttöön. Työkyvyn tukemisen kehitystyötä tehtiin työpaikoilla, ja useimmissa työpaikoilla sitä on jatkettu hankkeen tukitoimien jälkeenkkin.

Hankkeet raportoivat myös menetelmien ja käytäntöjen juurtumisesta. Esimerkiksi TYÖLÄS-hankkeessa uusien menetelmien käyttöönotto toteutui parhaiten työntekijätasolla, seuraavaksi parhaiten yksikkötasolla ja vaihtelevasti yksikön toimintatapojen tasolla. Työterveyshuoltoa ja kuntoutusta ei kuitenkaan saatu integroitua asiakasyritysten strategioihin. TEDI-hankkeessa oli nähtävissä viitteitä terveyden edistämisen vakiintumisesta pysyväksi käytännöksi.

Huomionarvoista on, että hankkeilla ei ollut vaikutuksia ainoastaan osallistajaorganisaatioissa, vaan myös toteuttajaorganisaatioissa. Esimerkiksi PUNK-hankkeessa hanketoimijat oppivat, että organisaatiot tarvitsevat konkreettista tukea laajojen ohjeiden ja suositusten lisäksi.

Maamu-hankkeessa aloitettu maahanmuuttajataustaisten terveys- ja hyvinvointitiedon keräys jatkuu ja sitä pyritään valtavirtaistamaan. THL jatkaa tiedonkeruuta yhdessä Tilastokeskuksen ja Työterveyslaitoksen kanssa yhteistyössä Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimuksessa (UTH). UTH-hankkeessa on tarkoitus kehittää monikulttuurisen haastattelutyön malli, ja tutkimus pyrkii saattamaan maahanmuuttajia koskevan tiedonkeruun ja terveys- ja hyvinvointiseurannan pysyväksi käytännöksi. Maahanmuuttajista kerätty tieto tulisi osaksi THL:n tietopalveluja. Tähän mennessä Maamu-hankkeen menetelmällistä tietoa on hyödynnetty mm. romaneihin kohdistuvissa selvityksissä. Maamu-hanke oli avaus, jolle tarvitaan jatkoa, jotta maahanmuuttajaryhmien terveydestä ja hyvinvoinnista voidaan vetää palveluiden suunnittelua auttavia johtopäätöksiä. Seurantatieto kiinnostaa esimerkiksi TEM:n kotoutumispalvelujen kehittäjiä. Maamu-hankkeen tavoite oli kehittää kunnille työikäisen maahanmuuttajataustaisen väestön terveyden ja työkyvyn seurantarjestelmä. Tämän seurantarjestelmän käyttö jäi toteutumatta. Hankevalvoja korosti Maamu-hankkeen vaikutusten syntyemisessä osallistujakuntien roolia, josta pitkälle riippuu minkälaista vaikuttavuutta hankkeen toimista on pitkällä aikavälillä.

Joissakin hankkeissa esitettiin myös vaikutusten syntyminen kipukohtia. TYÖLÄS-hankkeessa koettiin, etteivät hankkeen menetelmät päässeet tarpeeksi suureen käyttöön, koska niitä ei määritelty virallisiksi ja pakollisiksi, vaan menetelmiksi muiden seassa. Näin ollen menetelmien käyttämisestä ei saa korvauksia, niistä ei synny valvottuja standardeja, eivätkä ne leviä kovin tehokkaasti. Projektipäällikön mukaan asenteiden olisi muututtava työpaikoilla, työterveyshuolloissa, kuntoutuksessa sekä työterveyttä ja kuntoutusta määrittelevissä ja valvovissa organisaatioissa. Tällä hetkellä työterveyshuollon ensisijainen tehtävä on sairaanhoito, vaikka sen ei ole todettu vähentävän sairaslomia tai parantavan työkykyä riskiryhmillä. Projektipäällikkö kokee, että työyhteisöjen kokemia muutoksia voisi hallita paremmin ja työterveyteen voisi vaikuttaa ehkäisevästi. TYÖLÄS-hankkeen projektipäällikkö on valittu virkaan, jossa hänen tehtävänä on kehittää työoloja ja työterveyshuoltoa. Virassaan hän saa uudenlaisen näkökulman työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittämiseen, mutta kokee, ettei TYÖLÄS-hankkeella ollut paljon vaikutusta, koska sairaanhoitoa pidetään yhä työterveyshuollossa niin tärkeänä, eikä ole poliittista tahtoa muuttaa työterveyshuollon toimintaa.

Politiikka- ja yhteiskuntatason vaikutuksia

Kyselyn perusteella Terveenä ja osaavana työelämässä -ohjelman poliittisia vaikutuksia ohjausryhmien edustajat yhdistivät erityisesti Maamu- ja JAMIT-hankkeisiin. Maamu-hankkeen kohdalla korostettiin hankkeen merkitystä:

”oven avaajana maahanmuuttajaväestön tiedontuotannossa ja sen hyödyntämisessä palvelujen kehittämiseen”

Maamu-hankkeen indikaattoritietoa maahanmuuttajista ja heidän terveystietojensa tarpeestaan on käytetty Helsingin kaupungin strategiassa. Projektipäällikkö arveli, että muutkin kunnat ovat päivittäneet strategioihinsa tietoa maahanmuuttajista. Hän kuitenkin uskoi, että menee vielä aikaa, ennen kuin strategioissa mainitut tiedot vaikuttavat todellisina toimenpiteinä kunnissa. Maamu-hankkeen tuloksia jalkautettiin myös Itä-Suomessa, jonne hanketta ei voitu ulottaa, mutta jossa on paljon varsinkin venäläistäustaisia maahanmuuttajia.

Hankevalvojan mukaan Maamu-hanke vaikutti myös ministeriön aktivoitumiseen maahanmuuttoasioissa. Käytännön tasolla tapahtuvassa toiminnassa esimerkiksi uusissa eri tahoja koskevissa laatusuosituksissa on huomioitu maahanmuuttajataustaisten henkilöiden tilanne ja annettu omat suositukset heitä koskien.

Hankevalvojen haastatteluissa nostettiin esiin myös niitä vaikutuksia, mitä ESR-hanketoiminta on aiheuttanut ministeriön sisällä, ”rakenteissa”. Kuntoutussäätiön toteuttama JAMIT-hanke mainittiin esimerkkinä syntyneestä yhteistyöverkostosta, jossa hanke ja STM:n Osatyökykyiset työssä -ohjelma tekevät yhteistyötä. Valvojen mukaan ohjelmakauden kuluessa ministeriön sisällä on ollut havaittavissa yhteistyön ja kiinnostuksen lisääntymistä hankkeiden suuntaan. Toisaalta ESR-toiminta on hankkeiden poliittisten vaikutusten, toteutuneiden ja potentiaalisten, myötä tullut tutummaksi ministeriön sisällä.

Muita vaikutuksia

Oleellinen osa Maamu-hanketta oli käyttää maahanmuuttajataustaisia ihmisiä hankkeen työntekijöinä. Tällä tavoin työllistettiin maahanmuuttajataustaisia ihmisiä, jotka toimivat myös yhteyshenkilöinä maahanmuuttajayhteisöjen ja hanketoteuttajan välillä. Maahanmuuttajat eivät siis olleet ainoastaan tutkimuksen kohde, vaan myös aktiivisia tutkimuksen toteuttajia. Tutkimuksessa kävi ilmi maahanmuuttajanaisten haasteellinen asema, ja hankkeen maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat perustamassa järjestöä naisten tukemiseksi. Keskustelua ei syntynyt ainoastaan naisten erityisongelmista, vaan maahanmuuttajayhteisöissä pohdittiin hankkeen tuloksia laajemminkin, sillä ne koettiin mielenkiintoisiksi.

Nuori kuski osaa! -hankkeessa kehitetystä kuljetusalan pk-yritysten henkilöstön työkyvyn hallintamallista ollaan kiinnostuneita laajemminkin ja sitä pyritään levittämään Euroopan Unionissa.

Kuntoutussäätiön hankkeissa tehtyä kehittämistyötä on hyödynnetty Kelan työhön kuntoutuksen kehittämisessä (Kansaneläkelaitos). Lisäksi projektipäällikön mukaan useat kuntoutus- ja työterveyshuoltoalan ammattilaiset sekä esimiehet ovat ottaneet käyttöön PUNK-hankkeessa tuotetun Oman hyvinvoinnin lähteillä – ohjaajan käsikirjan sekä Esimies työhyvinvointia rakentamassa -oppaan. Samoin projektipäällikön mukaan sairausvakuutuslain ja työterveyshuoltolain muutosvalmistelun sekä työterveyshuoltoasetuksen (Hyvä työterveyshuoltokäytäntö -opas) valmistelun yhteydessä on hyödynnetty PUNK-hankkeen kehittämistyötä ja materiaaleja.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelman tuotoksia ja tuloksia

Ohjelman isä-hankkeet, TERO ja Isänä työelämässä, olivat paljon mediassa ja saivat näin aiheensa julkiseen keskusteluun. Hankkeet tuottivat oppaita ja koulutuksia työntekijöille ja työnantajille ammattitaidon kehittämiseksi. Isänä työelämässä -hankkeeseen osallistuneet yritykset suhtautuivat hankkeeseen ja sen aihepiiriin myönteisesti. Jotkin yritykset ovat kuitenkin asenteiltaan yhä hyvin perinteisiä, eikä hanke onnistunut tavoittamaan tällaisia yrityksiä.

Ohjelmassa oli kaksi muuta hanketta, jotka pyrkivät parantamaan sukupuolten yhtäläisiä oikeuksia perhe- ja työelämään: Perhevapaalta työelämään paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla ja NaisUrat. Ensimmäisessä järjestettiin menetelmäohjaajakoulutusta ja julkaistiin opas ohjaajille. Eri toimijoille julkaistiin myös suosituksia siitä, miten työelämään siirtymistä voidaan tukea. Hankkeen yhteydessä tehdyn vaikuttavuustutkimuksen mukaan hankkeella oli myönteisiä vaikutuksia yksilötasolla. Vielä meneillään olevassa NaisUrat-hankkeessa järjestettiin miniseminaareja. Organisaatiokohtaisista kertomuksista ja tutkimustiedon käytännön soveltamisesta luodaan käytännönläheisiä ehdotuksia rakenteiden muuttamiseksi.

Palkkatasa-arvohankkeissa tuotettiin tietoa ja suosituksia samapalkkaisuuden edistämiseksi. SATU-hankkeessa tuotettu tieto on ollut käytössä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen välisessä yhteistyössä. Suuren mediahuomion ansiosta yleinen tietämys aiheesta kasvoi. Projektipäällikön mukaan tasa-arvoasioista päättävät poliitikot, virkamiehet ja työmarkkinajärjestöjen edustajat saavutettiin hyvin. TAPAS-hankekin sai osallistujaorganisaatioissa palkkatasa-arvonäkökulmalle huomiota. Hankkeen puitteissa tehtyjen uudistusten myötä naisten ja miesten työsuoritukset arvioitiin tasa-arvoisemmin.

Valtavirtaistaminen käytäntöön ja TASE- hanke julkaisivat oppaita julkiselle hallinnolle tasa-arvon edistämiseksi. Mukana olleiden kohderyhmien tietämys ja osaaminen sukupuolen valtavirtaistamisesta kasvoi.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelman vaikutuksia

Ohjelmaan kuuluvien hankkeiden toteuttajatahot olivat pääsääntöisesti pieniä. Vaikuttavuuden varmistamiseksi hankkeet olivat rakenteeltaan usean toteuttajatahon yhteishankkeita, jolloin mukana voi olla useampikin korkeakoulu, koulutusorganisaatio, konsulttiyritys, kolmannen sektorin edustaja, säätiö tai yhdistys. Yhteishankkeilla saadaan paitsi volyymia ja vaikuttavuutta myös luodaan verkostoja ja levitetään tehokkaasti tuloksia.

Hankevalvojen ja ohjelmakoordinaattorien haastatteluissa korostettiin, että osallistujiin kohdistuneiden yksilö- ja organisaatiotason tulosten ja vaikutusten lisäksi on saatu paljon myös yleisempiä valtakunnan tason tuloksia ja vaikutuksia.

Ohjelman projektipäälliköt kokivat, että tasa-arvoon liittyvän tiedon tuottaminen itsessään on jo vaikuttavuutta, joskaan tiedon soveltamisesta tai omaksumisesta ei välttämättä tiedetä. Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeet toivat kuitenkin näkyvyyttä tasa-arvoasioille. Hankkeet pyrkivät herättämään tietoisuutta ja vaikuttamaan asenneilmapiiriin, ja projektipäälliköiden mukaan ne myös onnistuivat. Suurin osa projektipäälliköiden mainitsemista vaikutuksista on yksilö- ja organisaatiotason vaikutuksia. Toisaalta korostettiin sitä, että yksilö- ja organisaatiotason vaikutukset on helpompi nähdä kuin politiikkatason vaikutukset.

Yksilötason vaikutuksia

Tärkeänä yksilötason vaikutuksena mainitaan kohderyhmiin kuuluvien tasa-arvotiedon karttuminen. Tieto ja osaaminen lisääntyivät sekä työntekijöiden, palveluiden asiakkaiden, työnantajien että palveluissa ja hallinnossa työskentelevien keskuudessa. Esimerkiksi TAPAS-hankkeessa luodun arviointijärjestelmän myö-

tä naisia ja miehiä arvioitiin samoilla kriteereillä pilottiorganisaatioissa. Tällä oli vaikutuksia työntekijöiden palkkaan. Perhevapaalta paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla -hankkeen projektipäällikkö arvioi kehittämishankkeen ohessa tehdyn vaikutustutkimuksen perusteella, että menetelmä hyödytti osallistujia. TASE-hankkeen päällikkö arvioi, että käytännön tasa-arvo-osaaminen pilottikuntien hallinnossa kasvoi. Yksilötason vaikutuksia on syntynyt myös koulutustoimintaan keskittyvissä (TERO, Isänä työelämässä) hankkeissa.

Organisaatiotason vaikutuksia

Kehittämisohjelman isähankkeissa (TERO ja Isänä työelämässä) asenteisiin vaikuttaminen oli keskeistä niin lapsiperheiden kanssa työskentelevien ammattilaisten keskuudessa kuin yhteiskunnassa laajemmin. TERO-hanke edisti tietoisuuden leviämistä eroisyys-teemasta ammattilaisten ja laajemman yleisön keskuudessa. Projektipäällikkö koki, että hanke avasi keskustelun aiheesta, jota pidetään ristiriitaisena, ja johon ammattilaisilla ei ole valmiuksia tarttua. TERO-hankkeen koulutukseen osallistuneissa organisaatioissa aloitettiin omia kehittämishankkeita. Myös Isänä työelämässä -hanke lisäsi tietoisuutta perhevapaista sekä perheen ja työn yhteensovittamisesta lapsiperheiden parissa työskentelevien ammattilaisten ja suuren yleisön keskuudessa. Hankkeen koulutukset valmensivat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kohtaamaan isiä tasa-arvoisesti vaikuttavien palveluprosessien kautta. Hankkeen loppuraportin mukaan

”Vanhemmuuden yhteiskunnallisen muutosten ymmärtämisen kautta vanhemmuuteen liittyviä kysymyksiä on helpompi ymmärtää”.

Yllämainittu tukee ammatillista kehittymistä. Kun ymmärretään isien erityinen asema, heidät osataan kohdata paremmin. Koulutuksiin osallistuneet auttavat hyvien käytänteiden viemistä organisaatioiden eri tasoille ja tasa-arvoaikutukset juurtuvat laajemmin rakenteisiin. Myös työnantajien tietoisuutta lisättiin luontojen avulla. Hanke teki yhteistyötä puolustusvoimien, siviilipalveluskeskuksen, ammattiliittojen, järjestöjen ja yritysten kanssa. Mukana olleissa organisaatioissa on hankkeen myötä mietitty enemmän isien mahdollisuuksia perhevapaiden käyttöön. Koulutukseen osallistuneet ammattilaiset ja luennoille osallistuneet työnantajat ovat levittäneet tietoa aiheesta omissa organisaatioissaan. Toteuttajaorganisaatiot jatkavat koulutuksia tarpeen mukaan.

Isänä työelämässä -hankkeen lisäksi kaksi muutakin hanketta käsitteli työn ja perheen yhteensovittamista. Perhevapaalta työelämään paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla -hankkeen projektipäällikkö arvioi hankkeen tukeneen kuntien eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja tiedonvälitystä. Ryhmätoimintaan koulutetut ohjaajat kartuttivat osaamistaan. Kaikissa hankekunnissa ei kuitenkaan saatu järjestettyä koulutuksia.

Palkkatasa-arvon edistämiseen pyrkivissä hankkeissa saatiin tietoa palkkausjärjestelmämuutosten vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin ja palkkatasa-arvoisuuden parantamisesta organisaatioissa. SATU-hankkeen tulosten pohjalta saatiin tietoa uusien palkkausjärjestelmien käyttöön liittyvistä sukupuolivaikutuksista työmarkkinoilla. TAPAS-hanke osoitti, että palkkausjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut mahdollistavat samapalkkaisuuden edistämisen. Tämä edellyttää, että järjestelmän rakennetta arvioidaan kriittisesti ja sen soveltamista seurataan säännöllisesti. Tulokset auttavat organisaatioita tarkastelemaan palkkausjärjestelmäänsä ja sen soveltamista sukupuolivaikutusten arvioimiseksi. Hankevalvojan mukaan TAPAS-hanke osoitti, että vaikka tasa-arvoa on kehitetty monissa asioissa, palkkaerot miesten ja naisten välillä ovat edelleen suuria. Tätä tulee painottaa palkkausjärjestelmien kehittämistyössä erityisesti uusien alojen ottaessa palkkausjärjestelmiä käyttöönsä.

SATU- ja TAPAS -hankkeiden vaikutuksesta ministeriössä toteutettiin yksityisten palvelualojen palkkausjärjestelmien tilaan ja kehittämistarpeisiin liittyvä selvitystyö. Uuden hankkeen myötä myös kaupan sekä hotell- ja ravintola-alalla on halukkuutta kehittää palkkatasa-arvoa.

TASE- ja Valtavirtaistaminen käytäntöön -hankkeet pyrkivät valtavirtaistamaan tasa-arvokäytäntöjä julkishallinnossa, mikä lisäsi tasa-arvotietoisuutta julkishallinnon organisaatioiden sisällä. Hankkeiden aikana kunnat saivat malleja tasa-arvosuunnitteluun ja loivat yhdenvertaisuussuunnitelmia. Eri toimialat ja eri tason hallinnolliset organisaatiot pääsivät vuoropuheluun keskenään ja pystyivät oppimaan toistensa kokemuksista. TASE-hankkeen myötä toiminnallisen tasa-arvon edistäminen jäi osaksi käytäntöjä ja johtamista. Eri toimialojen henkilöt, jotka eivät normaalisti ole tekemisissä, pääsivät hankkeen kautta keskustelemaan keskenään. Valtavirtaistaminen käytäntöön -hankkeen aikana kunnissa perustettiin tasa-arvotyöryhmiä ja tehtiin sukupuolivaikutusten arviointia kunnan eri politiikkaohjelmiin ja toimialoille. Hankkeessa arvioitiin ELY-keskusten ja aluehallintovirastojen strategia-asiakirjojen sukupuolirelevanssit. Aluehallintovirastojen toiminnallisen tasa-arvon työryhmien työskentely etenee edelleen, ja toiminnallisen tasa-arvotyön työpa- jassa suunnitellaan koulutusta kaikille aluehallintovirastoille valtavirtaistamisesta. Hanke mahdollisti myös kuntien, alueiden ja valtion välisen vuoropuhelun, jonka avulla opitaan eri organisaatioiden kokemuksista. TASE - ja Valtavirtaistaminen käytäntöön -hankkeilla oli valvojan mukaan merkittävä rooli hallituksen tasa-arvopolitiikan toteuttamisessa, johon ministeriö antaa kehittämistukea ja ohjausta hankkeiden avulla ja kautta.

”Yksi iso osa tuloksellisuutta on valtavirtaistaminen. Eli siinä pitäisi pystyä tuottamaan pysyvää muutosta organisaatioissa. Sen mittaaminen on tietysti aika hankalaa. Mutta yritettiin semmoisia näkökulmia tuoda esiin, että miten mukana olleet kunnat ja valtion organisaatiot jatkavat sitä työtä eteenpäin tämän hankkeen jälkeen.”

Politiikka- ja yhteiskuntatason vaikutuksia

SATU - ja TAPAS -hankkeet tukivat samapalkkaisuusohjelman toteutusta tarjoamalla tutkimustietoa ja kehittämiskokemuksia paitsi organisaatio- myös politiikkatasolle. SATU-hankkeen tutkimuksessa tuotetun tiedon kautta työmarkkinaosapuolet saivat vahvistusta sille, että palkkausjärjestelmiä tulee edelleen kehittää. Tulokset osoittivat myös sen, mihin asioihin kehittämistyö tulee painottaa.

Työmarkkinatason tuloksia voidaan odottaa myös Perhevapaalta paluun tukeminen työelämään -hankkeen pohjalta

”Jos tämä (vertaisryhmätoiminta-malli) nyt onnistuttaisiin ottamaan vakiintuneeksi käytännöksi, niin pikkuhiljaahan sillä olisi, ei niinkään ehkä politiikkatason, mutta työmarkkinatason vaikutuksia kyllä. Osa äideistä palaisi aikaisemmin tai ainakin sujuvammin työelämään”

Osa projektipäälliköistä koki myös, että hankkeet saavuttivat hyvin poliittiset päätöksentekijät, tasa-arvolainsäädäntöä valmistelevat, tasa-arvoasiantuntijat ja työmarkkinajärjestöjen edustajat. Hankkeiden koettiin tukevan hallituksen Tasa-arvo-ohjelman ja tasa-arvolain sekä STM:n Hyvinvointi 2015 -ohjelman toteutumista. Hankkeet saivat mediahuomiota, ja projektipäälliköt arvioivat, että tietämys sukupuolten tasa-arvosta kasvoi.

Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeiden poliittiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset liittyvät pitkälle tasa-arvoasioiden esille nostamiseen, levittämiseen sekä niissä esiintyvien ongelmien tunnetuksi tekemi-

seen. Ohjelman ja monien siihen kuuluvien hankkeiden vaikutukset ovat vielä tällä hetkellä vaikeasti todennettavissa, koska ne liittyvät tuotettujen välineiden ja tiedotusmateriaalin kautta tapahtuvaan tietoisuuden lisääntymiseen sekä pitkäaikaiseen asenteiden ja ajatusmallien muutokseen. Vasta asenteiden muutos johdattaa pysyviin muutoksiin esimerkiksi rakennetasolla. Esimerkiksi NaisUrat-hankkeen kohdalla painotettiin, että naisten pääsy vaativimpiin tehtäviin tapahtuu hitaasti ja muutokset rakenteissa, kuten rekrytointikäytännöissä, vaativat paitsi tiedon lisäämistä naisten urasteista, myös asenteiden muutosta erityisesti johdon keskuudessa.

Välityömarkkinat-kehittämishjelman tuotoksia ja tuloksia

Hankkeiden tuloksina mainittiin koulutukset eri organisaatioiden työntekijöille, kehitettyjen mallien levittäminen ja juurruttaminen, pohjatyö uusille hankkeille, yhteistyöverkostot ja tutkimusraportit. Osassa hankkeissa otettiin asiakkaat mukaan kehittämistyöhön. Hankkeissa ei korostettu vain aikuissosiaalityön asiakkaiden, osatyökykyisten tai vammaisten työelämävalmiuksien parantamista, vaan hankkeissa pyrittiin tukemaan myös työnantajia sekä työ- ja koulutusyhteisöjä työllistämään erilaisista lähtökohdista tulevia työntekijöitä.

Useassa hankkeessa pidettiin tärkeänä tuloksena kunnan eri palvelujen yhteistyön tiivistymistä. Esimerkiksi Akaan verkko -hankkeessa kehitelty yhden luukun toimintamalli siirtyi kuntakokeiluun. ASKEL-hankkeessa kuntien eri toimijoiden välinen yhteistyö vahvistui. Työllisyyspalvelut ja sosiaalipalvelut lähentyivät ja eri palveluiden välille luotiin palveluohjausverkosto, joiden avulla asiakas saadaan tehokkaammin oikeanlaiseen palveluun. Hankekunnissa järjestettiin asiakasraateja, joiden pohjalta palveluita pyrittiin kehittämään. Lisäksi Diakonia-ammattikorkeakoulussa kehitettiin koulutuskokonaisuus sosiaalisen työllistämisen parissa työskenteleville.

Työllistä välittäen – välitä työllistäen -hankkeessa kunnille kehitettiin enemmän vaihtoehtoja kuntouttavan työtoiminnan toteuttamiseksi. Viranomaisten ja muiden toimijoiden yhteistyö tiivistyi, ja hanke tuki kolmannen sektorin toimijoita vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Hankkeessa tehtiin laskelmia kuntouttavan työtoiminnan eduista kunnalle ja asiakkaalle.

Valtaväylä 2 -hankkeessa palvelujen käyttäjien osallisuus kehittämistyössä oli keskeinen käytäntö, jota on käytetty muissakin hankkeissa. Hankkeessa kehitettiin aikuissosiaalityön vaikuttavuuden mittausmenetelmä, jonka kehitystyö on jatkunut hankkeen jälkeen esimerkiksi Kaste-ohjelmassa.

Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hankkeessa kehitettiin opinnollistamista, jolla pyritään dokumentoimaan työpajoissa ja muissa työllistämistoimissa saatua osaamista. Lisäksi koottiin rekisteri toimijoista, joiden toimintoja on opinnollistettu. Hankkeessa luotiin myös Synergiaverkosto, jossa nuorten syrjäytymisen ehkäisemisen parissa työskentelevät hankkeet ja organisaatiot voivat vaihtaa ajatuksia ja toimintamalleja. Verkoston toiminta jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen.

Vielä keskeneräinen Silta työhön -hanke juurruttaa Työn tuki -mallia, jolla vahvistetaan osatyökykyisten ja vammaisten työelämävalmiuksia ja ohjataan heitä töihin. Samalla koulutetaan työnantajia ja työpaikkavalmennantajia uusien työntekijöiden työllistämiseksi ja työelämässä tukemiseksi.

Välityömarkkinat-ohjelman vaikutuksia

Kyselyn tulosten perusteella ohjelman vaikutukset kohdistuivat erityisesti yksilötasolle, pitkäaikaistyöttömiin ja työelämästä syrjäytyneisiin, osatyökykyisiin henkilöihin.

Ohjelman vaikuttavuutta tarkasteltaessa täytyy huomioida STM:n Välityömarkkinat-ohjelman pienet rahalliset resurssit verrattuna TEM:n Välityömarkkinat-ohjelman rahoitukseen. STM:n Välityömarkkinat-ohjelman vaikuttavuutta parantaa erityisesti yhteiskunnallisella ja poliittisella tasolla ohjelmaan liittyvien kysymysten ajankohtaisuus. STM:n Välityömarkkinat-ohjelman hankkeet täydensivät TEM:n Välityömarkkinat-ohjelmaa tuomalla tarkasteluun työmarkkinoiden kannalta katsottuna heikompien asiakkaiden näkökulmaa sekä siihen liittyviä ratkaisutarpeita ja -mahdollisuuksia.

Yksilötason vaikutuksia

Välityömarkkinahankkeiden keskeinen vaikuttavuusindikaattori on perinteisesti ollut avoimille työmarkkinoille työllistyminen. Vaikeasti työllistyvien ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien kohdalla avoimille markkinoille työllistymisiä tapahtuu kuitenkin erittäin harvoin, minkä vuoksi työllisyysvaikutusten osalta mielenkiinto on siirtynyt muihin, useissa selvityksissä todennettuihin vaikutuksiin, kuten henkilöiden toimintakykyyn, taloudellisen tilanteen paranemiseen, työmarkkinoilta syrjäytymisen ehkäisyyn ja osallisuuden lisääntymiseen. Myös hankevalvojen haastatteluissa korostettiin yksilötason vaikutuksina enemmän hyvinvointivaikutuksia kuin avoimille markkinoille työllistymistä. Seuraavassa Valtaväylä 2 -hankkeen valvojan kommentti yksilötason ohjauksesta:

”Esimerkiksi loppuvaiheessa kun hankkeessa oli terveydenhoitaja, asiakkaat saivat terveydellisestä ohjausta jota ne eivät olisi saaneet muuten saaneet. Se palvelu tavallaan tuotiin niille. Ja kyllähän he saivat koko ajan semmoista henkilökohtaista ohjausta, heillä oli tukihenkilö koko ajan...”

Siirtymisiä esimerkiksi palkkatuelle, työkokeiluun, opiskelemaan tai osuuskuntayrittäjäksi tapahtui Valtaväylä 2, Työllistä välittäen – välitä työllistäen ja Akaan verkko -hankkeissa. Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hankkeessa kehitettiin valtakunnallinen osaamistodistus, joka pyritään saamaan osaksi yleistä koulutusjärjestelmää. Asiakkaat voivat hyödyntää osaamistodistusta opiskelupaikan- tai työnhaussa.

Organisaatiotason vaikutuksia

Projektipäälliköt mainitsivat organisaatiotason vaikutuksiksi esimerkiksi työllisyys- ja sosiaalipalveluiden yhteistyön paranemisen sekä ammattilaisten osaamisen vahvistamisen. Lisäksi mainittiin palvelujen käyttäjien osallistumisen lisääntyminen kehittämistyössä ja vaihtoehtojen lisääntyminen kuntouttavan työtoiminnan palvelunjärjestäjissä, jolloin toiminnan räätälöiminen tarpeiden mukaan helpottuu.

Useissa hankkeissa pidettiin tärkeänä kunnan palvelujen yhteistyön tiivistymistä asiakkaiden tilanteen ratkaisemisessa. Akaan verkko -hankkeessa on kehitetty pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten yhden luukun toimintamalli, jossa palvelut saa yhdestä paikasta verkostoyhteistyönä. Tämä malli siirtyi levitettäväksi alueelliseen pitkäaikaistyöttömien palveluiden kuntakokeiluun. Akaan verkko -hankkeessa kehitettiin myös osuuskuntayrittäjäkoulutusmalli. Lisäksi hanke tarjosi koulutusta yrittäjille työttömänä olleiden työllistettyjen ohjaamisessa.

Valtaväylä 2 -hankkeessa matalan kynnyksen terveystalvet -kokeilussa kokeiltiin terveydenhoitajan työskentelemistä välityömarkkina-asiakkaiden parissa. Kokeilun vakinaistamiseksi tehtiin virkaesitys Seinäjoen kaupungille, mutta virka ei toteutunut kunnan tiukan taloustilanteen vuoksi. Myös Valtaväylä 2-hankkeen ja muiden Valtaväylä-hankkeiden palveluohjauksellisen toimintatavan ja matalan kynnyksen terveystalvet toimintatavan valtavirtaistamista edistetään tällä hetkellä Seinäjoen kuntakokeilussa.

ASKEL-hankkeeseen osallistuneissa kunnissa toteutettiin asiakasraateja, joista tuli ainakin joissakin kaupungeissa pysyvää toimintaa. Asiakasraatiin osallistuminen vaikuttaa myös osallistujiin mm. lisäämällä osallisuutta ja mahdollisesti ehkäisemällä syrjäytymistä.

Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hankkeen vaikutuksia odotetaan syntyvän paitsi yksilötasolle, myös organisaatiotasolle ja myös politiikkatasolle. Organisaatiotason vaikutukset ilmenevät työpajojen kautta:

”Työpajat ovat saaneet uuden työvälineen, jota ne pystyvät käyttämään ja sillä tavalla tukemaan tätä asiakkaidensa osaamisen kehittämistä. On ihan konkreettinen työkalu siihen”.

Politiikka- ja yhteiskuntatason vaikutuksia

Projektipäälliköiden arvioita poliittisista ja yhteiskunnallisista vaikutuksista oli hankala saada: toisaalta aikaa hankkeiden päättymisestä on kulunut liian vähän, jotta vaikutuksista voisi tietää, ja toisaalta on vaikea sanoa, onko juuri hanke ollut vaikuttamassa asioihin. Muutamia arvioita mahdollisesta poliittisesta tai yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta kuitenkin mainittiin. Hankevalvojat ja ohjelmakoordinaattorit sen sijaan painottivat juuri politiikkatason vaikutuksia ja niiden merkitystä ministeriössä tehtävälle työlle.

ASKEL ja Työllistä välittäen – välitä työllistäen -hankkeiden tulosten uskotaan vaikuttavan sosiaalihuoltolainsäädännön uudistamisessa. Hankkeet pitivät myös tärkeänä osaansa keskustelussa kuntouttavasta työtoiminnasta. ASKEL-hankkeen suosituksia esimerkiksi sosiaalisen työllistämisen lainsäädännön yhtenäistämiseen, sosiaalisen työllistämisen vastuunjaon selventämiseen valtion ja kuntien välillä sekä kannustin- ja byrokratialoukkujen purkamiseen on levitetty ministeriöihin ja niitä on huomioitu hallitusohjelmassa ja uusissa kehittämisohjelmissa. Työllistä välittäen – välitä työllistäen -hanke oli laatimassa STM:n kanssa kuntouttavalle työtoiminnalle laatukriteerejä. Lisäksi ASKEL-hankkeessa kehitettiin osallistuvissa kunnissa asiakasraateja, joista tuli joissakin kaupungeissa pysyvää toimintaa.

Ammattiosaamista välityömarkkinoilla -hankkeen vaikutukset yhteiskunnallisella ja politiikkatasolla ovat vasta odotettavissa, mutta hankevalvojan mukaan

”Valtakunnan tasolla toivoo, että tästä tulisi hyväksytty ja valtakunnallisesti laajasti käytössä oleva malli, ja että myös opetusviranomaiset näkevät sen merkityksen ja kannustavat sen käyttöön.”

Politiikkatason vaikutuksissa valvoja painotti, että politiikkatasolla tulee miettiä:

”Miten huomioidaan, kun kehitetään sosiaalihuollon lainsäädäntöä, näitä työttömien ja vammaisten työtoimintoja. Millä tavalla huomioidaan opinnollistamiset esimerkiksi siinä, tuleeko lainsäädäntöön, että osaamisen kehittäminen ja sen arvioiminen on osa sitä (vammaisten työtoimintaa). Se on vielä mietinnässä, mikä on meidän vastuu ja mikä sitten on opetuspuolen vastuu. Mutta tässä on saatu hyviä ajatuksia ja käytäntöjä.”

Myös kyselyssä ohjausryhmien jäsenet nostivat esille Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hankkeen laajat valtakunnalliset vaikutukset. Näillä tarkoitettiin opinnollistamisen leviämistä välityömarkkinoille, jolloin esimerkiksi työpajoilla kertynyt oppiminen voitaisiin paitsi osoittaa erillisellä osaamistodistuksella myös tarvittaessa liittää osaksi ammattitutkintoa.

Valtaväylä 2 -hankkeen poliittisena vaikutuksena hankevalvojan mielestä oli se, että

”saatiin hankkeen kautta tukea siihen että me edistetään sitä, että kuntien ja TE-hallinnon yhteistyö pitää saada kunnolla toimimaan.”

STM:n sisällä hanketoiminta on vaikuttanut myös asiantuntijahenkilöstön rekrytointien kautta, jolloin ulkopuolisesta hanketoiminnasta on useampi henkilö siirtynyt ministeriön virkoihin ja vahvistanut täten paitsi omana alansa substanssiosaamista myös hanketoiminnan tuntemusta ministeriössä.⁷

Monilla Välityömarkkinat-ohjelman hankkeilla on ohjelman kuluessa ollut suoria kytköksiä sosiaali- ja terveyspolitiikan kansallisiin strategioihin ja niistä on mm. saatu uutta tutkimustietoa lakivalmistelun tueksi. Hankkeiden ehdotuksia, samoin kuin hankkeiden tuottamaa muuta tietoa hyödynnetään myös meneillään olevassa sosiaalihuollon lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamisessa. Tietoja hyödynnetään myös työvoimapolitiittisessa kuntakoelussa, osatyökykyisten työllistymisen toimenpideohjelman valmistelussa, työttömien terveystalvuiden kehittämässä sekä työvoiman palvelukeskus -mallin lakisääteistämässä. Hankkeiden edustajat ovat olleet mukana yhdessä ministeriön kanssa mm. kehittämässä kuntouttavan työtoiminnan käsikirjaa ja laatusuosituksia kuntouttavalle työtoiminnalle. Käsikirja avattiin syyskuussa 2012. Laatusuositukset oli tarkoitus julkaista keväällä 2013, mutta työ keskeytettiin toistaiseksi kuntouttavaan työtoimintaan liittyvä lainsäädäntötyön keskeneräisyyden vuoksi (ESR 2013).

Kasainvälisiä yhteyksiä

Kasainvälistymiseen liittyviä tuloksia saatiin jonkin verran kaikissa ohjelmissa. Hankkeet hakevat ja hyödyntävät kasainvälisiä yhteyksiä, vaikka kasainvälistyminen on harvoin mainittu keskeisenä hanketavoitteena. Esimerkiksi Terveenä ja osaavana työssä -ohjelmassa kuljetusalan hankkeiden materiaaleja käännettiin eri kielille ja niitä levitettiin mm. nettisivujen kautta. Tämän lisäksi kasainvälistymistä vauhditettiin kaikissa ohjelmissa osallistumalla alan konferensseihin, vieraillemalla ulkomaalaisissa kohteissa, kirjoittamalla eri alojen kasainvälisiin julkaisuihin sekä osallistumalla erilaisten kasainvälisten verkostojen toimintaan ja tiedonvaihtoon. Seuraavassa on esitetty hankkeiden väli- ja loppuraporttien pohjalta esimerkkejä hankkeiden kasainvälisestä toiminnasta.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma

Nuori kuski osaa! -hanke oli mukana kasainvälisessä toiminnassa. Hanke teki yhteistyötä liettualaisen Health education survey: reality and needs -hankkeen kanssa, ja tuloksia esiteltiin partneritapaamisessa Liettuan *Hygiene Institute, Occupational Health Center* ja *Positive Health Team* -organisaatioiden edustajille sekä *Riga Stradins University – Institute of Occupational Safety and Environmental Health* -organisaation johdolle. Hanke myös osallistui useaan kasainväliseen tapahtumaan:

- Aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalainen teemavuosi 2012
- Global Conference on Health Promotion 2013 –konferenssi
- Ungas arbetsmiljö -seminaari
- Nineteenth Annual Meeting of Baltic Sea Network on Occupational Health and Safety -tapaaminen.

Lisäksi hankkeessa käännettiin tuotteita englanniksi ja viestittiin niistä ulkomailla. Kasainvälinen tuotteiden levittäminen on osaltaan edistänyt väestön tasa-arvoa tarjoamalla kuljettajille tarvittavia tietoja ja taitoja edistää omaa työkykyään maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

⁷ Vaikka asia tuli esille Välityömarkkinat-ohjelmaan liittyneissä haastatteluissa, ovat rekrytoinnit kohdistuneet laajemmalle taholle ministeriössä.

Maahanmuuttajien terveys ja työkyky – seurantajärjestelmä kunnille -hankkeen tuloksia esiteltiin kansainvälisissä konferensseissa, mm. Istanbulissa järjestetyssä *2nd International and interdisciplinary conference on Health, Culture and the Human Body* -konferenssissa. Hankkeen loppuseminaarit järjestettiin myös venäjän-, kurdin ja somalin kielillä. Lisäksi hankkeen menetelmät on käännetty näille kielille.

Esimerkkejä muiden hankkeiden kansainvälisestä toiminnasta:

- Pientyöpaikoilla uudistuminen PUNK-hankkeessa tuotettiin työkyvyn tukimalli ja siihen liittyvä nettityökirja, joka käännettiin ruotsiksi: *Stödja på arbetsförmågan*.
- Työurien jatkamisen tuki JAMIT -hankkeen projektipäällikköä haastateltiin Euroopan komission Suomen edustuston verkkojulkaisuun. Artikkelijulkaisu marraskuussa 2013 otsikolla *Työurat pidemmäksi Euroopassa*. Rehabilitation International, Polish State Fund for Rehabilitation of Disabled People sekä Puolan työ- ja sosiaaliministeriö järjestivät 7.10.2014 Puolassa tilaisuuden, jossa JAMIT-hanke piti esityksen aiheesta Rehabilitation – Value for Societies in Europe. JAMIT-hankkeessa on tuotettu englanniksi Yhteisöllisyydellä menestykseen -opas (Through Communitarity to Success – Guide to Developing Social Capital in the Workplace) sekä Työhyvinvointia työpaikoille - opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla ruotsiksi (Arbetshälsa på arbetsplatsen) ja englanniksi (Occupational Well-Being for Workplaces).
- Stay Onboard -hankkeen tuloksia voidaan hyödyntää koko EU:n alueella, koska merenkulkualan ja muiden vastaavien alojen työvoimaan liittyvät haasteet ovat yhteisiä.

Tasa-arvoa työelämään -ohjelma

Osa ohjelman hankkeista otti osaa kansainvälisiin tapaamisiin. Esimerkiksi TAPAS-hanke osallistui *Community, Work and Family IV International Conference* -tapahtumaan. Perhevapaalta paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla -hanke osallistui *Small Group Meeting* -tapaamiseen Heidelbergissä, *Work, Stress & Health* -kongressiin Kaliforniassa, Lastensuojelun kesäpäiville ja Positiivisen psykologian NIVA-kurssille. Lisäksi Valtavirtaistaminen käytäntöön -hankkeen projektipäällikköä haastateltiin Euroopan tasa-arvoinstituutin valtavirtaistamisen koulutusta selvittävään EU-maiden laajuiseen tutkimukseen (EIGE).

TASE-hankkeessa tehtiin eurooppalaista yhteistyötä:

- Hankkeessa selvitettiin eurooppalaisten, erityisesti ruotsalaisten ja itävaltalaisien kuntien esimerkkejä tasa-arvon peruskirjan edellyttämästä suunnittelusta ja käytännöistä.
- Kuntaliitto välitti tietoa hankkeesta Euroopan kuntien ja alueiden yhteistyöjärjestön CEMR:n tasa-arvokomitean tilaisuuksissa.
- Hankkeesta laadittiin suomen-, ruotsin- ja englanninkieliset esitteet, joita jaettiin hankkeen tilaisuuksissa eurooppalaisille yhteistyökumppaneille.
- Hankkeessa suomennettiin Ruotsin kuntaliiton kestävästä tasa-arvoa kuvaava video *Snöjöring*, joka on käytettävissä koulutusmateriaalina.

Välityömarkkinat-ohjelma

ASKEL-hankkeen Diakonia-ammattikorkeakoulun osuudessa vertailtiin Suomen ja Tanskan työllisyysjärjestelmien osallistavuutta. Tuloksia esiteltiin sekä kotimaassa että *The European network for social policy analysis* (ESPAnet) -konferenssissa vuonna 2011. Hankkeessa järjestettiin myös opintomatka Tanskaan. Lisäksi hanke osallistui Brysselissä järjestettyyn *Employment Week* -tapahtumaan vuonna 2010.

Työllistä välittäen – Välitä työllistäen -hankkeessa tehtiin opintomatka Ruotsiin, jossa osallistuttiin tuetun työllistämisen seminaariin ja tutustuttiin paikallisten toimijoiden toimintaan.

Silta työhön -hankkeessa tehtiin matka Dubliniin, jossa osallistuttiin *11th EUSE Conference* -konferenssiin (*European Union of Supported Employment*) vuonna 2013, sekä tutustuttiin tukea tarvitsevien ihmisten asumiseen ja työllistymiseen useissa kohteissa. Lisäksi osallistuttiin *Nordic Day: Back on Track – young people not in employment, education or training* -konferenssiin.

4.3.3 Hyvät käytännöt ja levittäminen

Hyvälle käytännölle ei ole olemassa Euroopan komission taholta yksityiskohtaista määritelmää. Yleisesti hyvillä käytännöillä tarkoitetaan toimintamalleja ja -menetelmiä, joita syntyy erilaisten hankkeiden tuloksena. Hyvät käytännöt voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia, kyse voi olla laajasta kokonaisuudesta tai mahdollisesti niin pienestä yksityiskohdasta tai arkipäiväisestä asiasta, ettei sitä edes ymmärretä hyväksi käytännöksi. Hyviä käytäntöjä voidaan jaotella esimerkiksi työkäytäntöihin sekä tuote- ja menetelmäkäytäntöihin. Työkäytännöt ovat luonteeltaan arkipäiväisiä asioita, jotka palvelevat ensisijaisesti hanketta itseään, eivätkä ole ainakaan sellaisenaan siirrettävissä toisenlaiseen toimintaympäristöön. Tuote- ja menetelmäkäytännöt taas ovat testattuja ja dokumentoituja tuotteita, palveluita tai malleja, jotka perustuvat arviointitietoon ja joilla on merkitystä hankkeen ulkopuolellakin. (Aro, Lähteenmäki & Marniemi 2014.)

Timo Suutari (2013) kuvaa ESR-hankkeiden tuotekehitysnäkökulmaa seuraavasti:

”ESR-hankkeiden avulla kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja voidaan hyödyntää työ-, koulutus-, sosiaali- ja elinkeinopolitiikassa. ESR-hankkeiden tulisikin nähdä yhteiskunnan tuotekehitysvälineinä, joiden avulla uusia menetelmiä ja toimintamalleja voidaan kokeilla kyseisillä politiikanlohkoilla. Tuotekehitysnäkökulman aito soveltaminen hanketoiminnassa edellyttää kokeilukulttuurin omaksumista ja nykyistä korkeamman riskitason hyväksymistä: myös epäonnistuneita kokeiluja täytyy sietää. Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjan mukaan aiemmalla ohjelmakaudella hyvät käytännöt ovat pääosin olleet projektikohtaisia tuotoksia, toimintakäytäntöjä tai -menetelmiä, mutta vähemmässä määrin yleisesti käyttöönotettavia toimintamalleja. Kyse ei ole niinkään siitä, että projektit eivät olisi onnistuneet tavoitteissaan tai olisivat olleet peräti huonoja. Kyse on sen sijaan pitkälti siitä, että rakenteet, jotka tukevat hyvien käytäntöjen levittämistä, ovat edelleen kehittymättömiä (vrt. Ponnikas ym. 2011). Tämä koskee erityisesti hyvien käytäntöjen raportointitapojen ja julkaisuväylien kypsyyttä.”

Mikäli hankkeiden päätyttyä ei ole vastuutahoa vastaamaan hankkeiden hyvien käytäntöjen vakiintumisesta organisaatioiden toimintaan, hyvät käytännöt jäävät helposti hyödyntämättä. Uusien toimintamallien testaus ilman jälkihoitoa ja juurruttamista ei pidetä rahoituksellisesti kestäväenä ja vaikuttavana. (Etelä-Suomi innovaatioveturina: Etelä-Suomen ESR-hakuilmoitus)

Hankevalvojen haastatteluissa esitetyt hyvät käytännöt olivat pitkälle samoja kuin hankkeiden loppuraportteissa ja projektipäälliköiden haastatteluissa. Suurin osa esille nostetuista käytännöistä on tulkittavissa tuote- tai menetelmäkäytännöiksi, joista merkittävä osa on myös tuotteistettu oppaiksi, käsikirjoiksi, malleiksi, prosessikuvauksiksi jne. On kuitenkin huomattava, että raja hyvän käytännön ja muun tuotetun materiaalin välillä ei ole selkeä. Usein hyvät käytännöt pikemminkin tiivistävät tekemisen keskeiset sisällöt erottelematta tuotoksista selkeitä hyvän käytännön tunnusmerkit täyttäviä osia. (Ramboll Consulting Oy 2011.)

STM:n valtakunnallisiin ohjelmiin liittyvänä hyvänä käytäntönä nostettiin esiin ministeriössä toteutettava ”valvojamalli”. Tällä käytännöllä tarkoitettiin nimenomaan substanssiasiantuntemuksen liittämistä ESR-hanketoiminnan kokonaisuuteen kaikissa ohjelmissa.

”Valvojamalli on yksi tosi keskeinen malli ja ylipäätään ei sen tarvitse edes kulkea välttämättä sillä valvoja sanalla eikä se ole pelkästään valvoja vaan ylipäätään kansallisten substanssiasiantuntijoiden liittäminen prosessin joka ikiseen vaiheeseen: ohjelman valmisteluun, hakujen valmisteluun, hankkeiden ja ohjausryhmätyöskentelyyn, hankkeiden toteutukseen, hankkeiden väli- ja loppuraporttien arviointiin ja hyväksymiseen, hankkeiden tulosten levittämiseen ja jatkohyödyntämiseen. Jokaiseen vaiheeseen. Se on iso juttu tässä.”

Ohjelma- ja hankekohtaiset painotukset ja sisällöt määrittävät valvojan ja muiden ministeriön asiantuntijoiden valintaa valvontaprosessiin. Mallia voidaan soveltaa ministeriöiden tavoitteista lähtevään toimintaan, ja se tukee valtakunnallisten kehittämisohjelmien tausta-ajatusta keskushallintovetoisesta, mutta teema- ja sisältölähtöisestä kehittämistoiminnasta. Tällöin toiminnalla on läheinen yhteys kansallisiin strategioihin ja hallitusohjelmaan, sekä linkki myös säädösvalmisteluun. (Ponnikas ym. 2011.) Valvojamallia on sovellettu kaikissa STM:n valtakunnallisissa ohjelmissa.

Seuraavassa esitetyt hyvät käytännöt nostettiin esille hankevalvojen ja projektipäälliköiden arviointia varten tehdyissä haastatteluissa. Lähdemateriaalina käytettiin myös STM:n tekemää väliarviointia valtakunnallisista ESR-ohjelmista (ESR 2013).

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman hankkeiden hyviä käytäntöjä olivat erilaiset työkäytännöt, esimerkiksi Maamu-hankkeessa, jonka käytäntöjä on voitu myös soveltaa muissa samantapaisissa tutkimushankkeissa. Maahanmuuttajiin kohdistuvaa tutkimusta ei ollut tehty Suomessa yhtä laajasti aiemmin, joten työkäytäntöjä kehiteltiin hankkeen aikana aikaisempien mallien puuttuessa. Tuote- ja menetelmäkäytäntöjä ovat mm. Terveystieteen edistämistä työpaikoille -hankkeessa tuotetut työhyvinvointiverkosto ja -kriteerit, ruokailusuositusten antaminen osana työhyvinvointiin liittyviä suosituksia kuljetusalalle sekä PUNK-hankkeessa kehitetyt mittarit, oppaat ja mallit, Nuori kuski osaa! -hankkeen tuottamat mallit ja oppaat työkokemukseltaan nuorten kuljettajien työhyvinvoinnin lisäämiseksi, TYÖLÄS-hankkeen yhteiskehittämismallit ja koulutukset sekä JAMIT-hankkeen työpaikkojen kehittämiseen, ratkaisukeskeiseen työotteeseen ja työluotsityöhön liittyvät mallit ja oppaat. PUNK-hankkeessa hyvän käytännön ts. Oman hyvinvoinnin lähteellä -mallin lisäksi tuotettiin mallin levittämistä varten ohjaajan opas sekä koulutusta ohjaamiseen. (ESR 2013.)

Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeet olivat monessa tapauksessa pikemminkin hyvien käytäntöjen ja toimintamallien levittämis- kuin kehityshankkeita. Hyvä käytäntö tai toimintatapa oli jonkintasoisena olemassa ja sitä on mahdollisesti kehitetty ja levitetty koulutuksen ja tiedotuksen kautta erilaisiin organisaatioihin ja yksittäisille henkilöille. Esimerkiksi molemmat valtavirtaistamiseen liittyvät hankkeet ovat esimerkkejä tällaisista hankkeista. TERO ja Isänä työelämässä -hankkeiden levitettäviä ja siirrettäviä käytäntö-

jä olivat koulutukselliset ja tiedotustoimintaan liittyvät hyvät käytännöt. SATU-tutkimushankkeen hyväksi käytännöksi voidaan nostaa se, että hanke antoi kehittämissysäyksen työpaikkatason tasa-arvosuunnitteluun ja palkkakartoitukseen sekä työpaikan palkkausjärjestelmän tarkasteluun.

Valtavirtaistaminen käytäntöön ja TASE -hankkeissa hyvänä käytäntönä voidaan pitää eri toimialojen ja eri tason hallinnon alojen vuoropuhelun edistämistä hankkeita toteuttaessa. Valtavirtaistaminen käytäntöön -hankkeen projektipäällikkö mainitsi lisäksi organisaatio- ja asiakaslähtöisen työskentelyn sekä johdon si-touttamisen tärkeinä käytäntöinä. Myös prosessimainen työskentelytapa on tarpeen valtavirtaistamishankkeessa, sillä yksittäiset koulutukset eivät anna kestäviä tuloksia. TASE-hankkeessa organisoitiin ensimmäisen kerran toiminnallisen tasa-arvon edistämistä kunnassa.

Välityömarkkinat-ohjelmaan liittyvissä haastatteluissa nostettiin hyvänä käytäntönä esiin asiakkaan roolin korostaminen kehittämistyössä. Asiakas otettiin mukaan kehittämiseen ja esimerkiksi ASKEL-hankkeessa kehitettiin asiakasraatitoimintaa, joka toiminta on joillakin kohdepaikkakunnilla jatkunut myös hankkeen jälkeen. Helsingin kaupunki kehitti hankkeen puitteissa työhönkuntoutuksen arviointimallin, jota on käytetty muissakin kunnissa. Mallin tärkein tulos on asiakkaan näkemyksen tuominen esiin ja sen liittäminen osaksi palvelujärjestelmän toimintaa.

Asiakasosallisuutta ja kokemusasiantuntijuutta hyödynnettiin myös Valtaväylä 2 ja Akaan verkko- hankkeissa. Valtaväylä 2 -hankkeessa kehittämistyö perustui toimija- ja käyttäjälähtöiseen kehittämiseen, jossa ammattikehittäjien rinnalla oli mukana myös järjestöjen edustajia ja palveluiden käyttäjiä. Esiitetty toimintatapa oli käytäntönä myös TEM:n rahoittamissa Valtaväylä 1 ja 3 -hankkeissa.

Kuntouttavaan työtoimintaan liittyviä hyviä käytäntöjä on tuotettu sekä ASKEL- että Työllistä välittäen, välittäen -hankkeissa. ASKEL-hankkeen tuottamana ilmestyi kuntouttavan työtoiminnan kehittämistarpeita kartoittava julkaisu (Karjalainen & Karjalainen 2010). Matalan kynnyksen toiminta Työllistä välittäen -hankkeen eräissä osallistujakaupungissa oli valvojan mielestä hyvä toimintamalli, jolla pystytään motivoimaan kuntouttavaan työtoimintaan niitä ihmisiä, jotka ovat vaarassa keskeyttää toiminnan. Hankkeessa tuotiin sosiaalinen kuntoutus ammatillisen ja lääkinällisen kuntoutuksen rinnalle ja matalan kynnyksen paikoissa tämän työotteen toivottiin tuovan kaivattua kokonaisvaltaista kuntoutusnäkemystä toimintaan (kts. hankekortti). Projektipäällikkö mainitsi kuntien toiminnan systemaattisuuden ja tavoitteellisuuden lisääntymisen hankkeen myötä. Hankkeen aikana kehitettiin arviointia ja yhteistyötä, lomakkeiden laatimista sekä haastattelutapoja.

Silta työhön -hankkeen hyvänä käytäntönä hankevalvoja ja -päällikkö toivat esiin työpaikkavalmentajamallin sisällöllisen kehittämisen, jossa työpaikka koulutetaan vastaanottamaan heikossa työmarkkina-asemassa oleva osatyökokeiluun tuleva henkilö. Työpaikkavalmentajia voidaan muokata monen työnhakijaryhmän käyttöön ja tueksi. Hankkeessa kehitettiin myös vertaistuen mahdollistava ryhmämuotoinen työhönvalmennus -malli. Asiakkailta saatu palaute oli rohkaisevaa: koettiin, että hyvinvointi ja jaksaminen työnhaussa paranivat vertaistuen avulla.

Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hankkeen opinnollistamisen toimintamallia on kehitetty ja levitetty valtakunnallisesti. Tällä hetkellä käsite tunnetaan sekä osatyökkyisille toimintaa järjestävissä että tavallisissa työpajoissa, ja opinnollistamisprosessit on toteutettu useassa kymmenessä organisaatiossa. Merkittävin uusista työkaluista valtakunnallisen osaamistodistuksen ohella on kolmannen sektorin käyttöön suunnitellut opinnollistamisen mahdollistavat opetussuunnitelmat, joiden avulla voidaan organisaatiokoh-taisesti kartoittaa asiakkaiden osaaminen ja verrata sitä ammatillisissa oppilaitoksissa kertyneen osaamisen

kanssa. Opetushallitus ottaa mahdollisesti käyttöön nämä opetussuunnitelmien taulukoidut helppokäyttö-versiot laatiessaan uudet tutkintojen perusteet.

Maan laajuisen levittämistyön ohella hanke on järjestänyt vuosittain kaksipäiväisen Synergia-seminaarin, jonka tarkoituksena on ollut syrjäytymisproblematiikan parissa työskentelevien kokoaminen yhteen ajan-kohtaisten aiheiden ja hyvien käytäntöjen merkeissä.

Hyvä käytäntö – tutkimus kehittämistoiminnan osana

Tarkastelluissa kehittämisohjelmissa oli useita hankkeita, joissa tehtiin tutkimusta ja tutkimusavusteista kehittämistä, selvityksiä sekä opinnäytetöitä. Hankevalvojat pitivät tärkeänä tutkimusta sisältävien ESR-hankkeiden rahoittamista, koska tutkimushankkeita rahoitetaan vähän EU:n rakennerahastotoiminnassa.

Tutkimusta tehtiin mm. SATU-, TAPAS-, Maamu-, Naisurat- ja Perhevapaalta työelämään paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla -hankkeissa. Esimerkiksi Perhevapaa-hankkeessa tehty tutkimus osoitti, että hankkeessa käytetty menetelmä on toimiva. Tutkimusavusteista kehittämistä tehtiin esimerkiksi ASKEL-, JAMIT- ja Stay Onboard -hankkeissa. ASKEL-hankkeessa tehtiin kehittämistyön aihepiiriin liittyviä empiirisiä tutkimuksia, joiden tuloksia hyödynnettiin hankkeen toimenpide-ehdotuksissa (kts. hankekortit). JAMIT-hankkeessa kehitettiin psykologisen pääoman interventiota. Hanke myös tuottaa yhdessä Osatyökykyiset työssä -ohjelman kanssa tutkimusraportin kansainvälisistä osatyökykyisten tukemisen käytännöistä.

Stay Onboard -hankkeessa kerättiin tietoa koko merenkulkualalta. Tutkimusaineiston pohjalta rakennetaan merenkulkijoiden työhyvinvointia tukeva toimintamalli. Tulosten avulla voidaan antaa suosituksia urakehityksen tukemiselle eri ikäryhmissä, perheen ja työn yhteensovittamiselle, merenkulun koulutuksen ja esi- miestyön kehittämiseksi.

Tutkimuksellisen tiedon käyttöä kehittämistoiminnan tukena pidettiin hyvänä ja suositeltavana käytäntönä, mutta samalla korostettiin tutkimuksen käytäntö- ja kysyntäperusteista luonnetta. Lisäksi lähes jokaisessa hankkeessa tehtiin myös selvityksiä ja opinnäytetöitä, joiden aihe ja ”tilaus” on tullut hankkeilta. Opinnäytetöillä on merkitystä paitsi kehittämistyön tulosten levittämisen myös laajemmin uuden tiedon tuottamisen ja tietopääoman kasvun kannalta.

STM:n edustajien mukaan monet hankkeet hakevat lupaa käyttää hankkeessa tuotettua ja tärkeäksi koet- tua tutkimus- tai selvitysaineistoa hankkeen jälkeiseen jatkotutkimukseen. STM suhtautuu lupapyyntöihin myönteisesti.

Hankevalvojien haastatteluissa hankkeisiin liittynyt tutkimuspohjainen kehittämistoiminta tuotiin esille myös STM:n valtakunnallisiin ohjelmiin liittyvänä lisäarvona (kts. luku 4.3.4).

Levittämisestä

Tavallisimmin hankkeiden tuotoksia ja hyviä käytäntöjä levitettiin tiedotuksen, kuten erilaisten seminaari- en, foorumeiden, tapahtumiin osallistumisen, nettisivustojen, lehtiartikkelien ja hankeverkostojen kautta. Myös hankkeissa tuotetut julkaisut ovat toimineet tuotosten ja hyvien käytäntöjen levittäjinä. Julkaisut ovat pääosin hankkeen aikana tehtyjä käytännön toimintaan liittyviä julkaisuja, mutta mukana on myös opinnäytetöitä ja muita tieteellisiä julkaisuja.

Hankkeiden raportteja on julkaistu STM:n julkaisusarjassa, jos on haluttu lisätä hankkeiden tuotoksien pai- noarvoa tai jos hankkeet ovat kytköksissä ministeriön kansallisiin ohjelmiin. Tasa-arvoa työelämään -

ohjelman hankkeiden julkaisut on viety Tasa-arvotiedon keskus Minnan verkkosivuille⁸. Rahoittajat ovat tuoneet hankkeiden tuloksia esille erilaisissa työryhmissä ja verkostoissa. Lisäksi tiedotuksessa on panostettu yhteistyöhön muiden rahoittajien kanssa. (ESR 2013.) Osa Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeista, mm. valtavirtaistamiseen liittyvät hankkeet, olivat luonteeltaan eräänlaisia hyvien käytäntöjen ja toimintamallien levittämishankkeita.

Projektipäälliköt mainitsivat levittämiskanavana myös erilaiset koulutukset, seminaarit ja yhteistyön muiden hankkeiden kanssa. Koulutuksen käyneet ammattilaiset levittävät hankkeiden menetelmiä ja malleja omilla organisaatioissaan, jolloin hankkeiden toimintamalleilla on suuremmat mahdollisuudet juurtua rakenteisiin.

Ohjelmatasolla painotettiin sitä, että kehittämisohjelmien kaikkien hankkeiden tulokset dokumentoidaan julkaisuihin ja selvityksiin, ja että hankkeet tuottavat käyttökelpoisia, helposti levitettäviä työkaluja, malleja ja oppaita toiminta-alueeltaan. Lisäksi hankkeiden ohjausryhmien kokoonpanot pyrittiin laatimaan sellaisiksi, että toiminnan jatkuvuus ja tulosten levittäminen olisi mahdollisimman laajaa. Hankkeiden välilliset ja välittömät kohderyhmät voivat hankkeen päättymisen jälkeen levittää hankkeiden kautta saatua tietoa ja osaamista yhteistyötahoilleen. (ESR 2013.)

Projektipäälliköt korostivat ohjausryhmien merkitystä hankkeiden tulosten ja hyvien käytäntöjen levittämisessä. Ohjausryhmien kokoonpanossa arvostettiin sekä substanssialan henkilöitä, jotka voivat levittää hankkeiden tuloksia ruohonjuuritasolla, että johtotason henkilöitä, joilla on mahdollisuus viedä hankkeiden tuloksia organisaatioiden rakenteisiin. Hankevetäjät kokivat myös yhteyden STM:n kanssa tärkeäksi levittämistyössä.

Johto- ja poliittisen tason henkilöitä pidettiin hyvin tärkeänä levittämisessä. Jos organisaatiossa kehitetään yksittäistä alaa, mutta johto ei kiinnostu asiasta, uudet menetelmät jäävät helposti huomiotta hankkeen päätyttyä. Kuntien organisaatioissa on vakuutettava kunnan johto, jotta toimintamallit voivat levitä ja juurtua kunnan palvelujärjestelmissä. Toisaalta vaikka pilottiorganisaatioissa otettaisiin hankkeen menetelmät ja toimintamallit käyttöön, niiden laajempi leviäminen, valtavirtaistuminen voi estyä, ellei alaa ohjaava viranomainen suhtaudu niihin myönteisesti.

Parissa hankkeessa projektipäälliköt mainitsivat hankkeessa kehitettyjen asioiden levittämisen tärkeänä ehtona asenteisiin vaikuttamiselle. Nuori kuski osaa! -hankkeen projektipäällikkö piti osallistujien mukaan saamisen ja tulosten levittämisen kannalta tärkeänä edeltävän Virkeänä ratissa -hankkeen vaikuttamistyötä. ESR-ohjelmassa on usein ensin kehittämishanke, jota seuraa hankkeessa kehitettyjen materiaalien ja mallien levittäminen jatkohankkeessa. TYÖLÄS-hankkeen päällikkö uskoi hankkeessa esitetyn ajattelutavan muutoksen olevan niin merkittävä, että asennemuutos sitä kohti on vielä kesken.

Projektipäälliköt mainitsivat eri toimialojen ja hallintotasojen yhteistyön tärkeänä hankkeen kehittämistyössä. Se koetaan merkittävänä myös hankkeiden toimintatapojen leviämisessä. Samoin hankkeiden toteuttaminen eri kunnissa samanaikaisesti edistää kehitettyjen menetelmien ja toimintamallien leviämistä niiden välillä. Tämä onkin yksi kehittämishankkeiden valtakunnallisuuden etu. Verkostoituminen ylipäättään mainitaan tärkeänä levittämistä edistävänä tekijänä. Stay Onboard -hankkeessa mainittiin myös alan pienuus ja spesifisyys sekä alalla toimivien toimijoiden pieni määrä ainakin tiedon levittämisen edistäväksi tekijäksi.

⁸ Tasa-arvotiedon keskus. www.minna.fi (13.10.2014).

Levittämistä tapahtuu myös hankekauden jälkeen uusissa projekteissa. Toteuttajaorganisaatiot saattavat jatkaa levittämistä hankkeen päättymisen jälkeen, jos siihen on resursseja. Useat projektipäälliköt kuitenkin mainitsevat resurssien niukkuuden levittämisen esteenä. Esimerkki jatkohanketyöstä on kahden Väli työmarkkinat-ohjelman projektin jatkohankkeet, joissa ESR-rahoituksen turvin kehitettyä menetelmää jatkokehitetään ja levitetään kansallisen kuntakokeilun rahoituksella. Tasa-arvoa työelämään -ohjelman samapalkkaisuus-teeman hankkeiden vaikutuksesta ministeriössä on toteutettu yksityisten palvelualojen palkkausjärjestelmien tilaan ja kehittämistarpeisiin liittyvä selvitystyö. Kansainvälistä levittämistä edistää osaltaan se, että ESR-ohjelmat ovat EU-tason toimintaa.

ESR-ohjelman strategisessa arvioinnissa vuonna 2011 todettiin, että yleisellä tasolla valtakunnallisilla kehittämisohjelmilla on käyttämätöntä potentiaalia sosiaalisten innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen levittämisen ja juurruttamisen edistämiseksi. Arvioinnissa suositellaan, että tuotosten ja tulosten jatkokehittämiseen ja juurruttamiseen pitäisi edelleen suunnata hankerahoitusta (Ponnikas ym. 2011).

4.3.4 Lisäarvo

Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjan (ESR 2007) mukaan ohjelman keskeisenä kriteerinä voidaan pitää sitä, kuinka hyvin ohjelma on onnistunut tuomaan lisäarvoa kansalliseen toimintaan. Olennaista kansallisen lisäarvon kannalta on, että ESR-toiminnalla kehitetyt hyvät käytännöt siirtyvät osaksi kansallista toimintaa (Ponnikas ym. 2011). Jos tämä ajatus heijastetaan tarkasteltaviin ohjelmiin ja hankkeisiin, voidaan niiden tuottamaa lisäarvoa tarkastella verrattuna alueelliseen toimintaan tai sen kautta, mitä lisäarvoa valtakunnalliset ESR-ohjelmat ovat tuoneet STM:n kansalliseen toimintaan. Hankevalvojien, -päälliköiden ja ohjelmakoordinaattoreiden haastatteluissa tiedusteltiin mitä lisäarvoa ESR-toiminta on tuottanut kansalliseen toimintaan. Ohjausryhmän jäsenille suunnatussa kyselyssä kysyttiin mitä lisäarvoa valtakunnallinen, yliaalueellinen toiminta on tuottanut alueelliseen toimintaan verrattuna.

Yleisesti

Ohjelmakoordinaattorit korostivat ohjelmatasoisen lisäarvon nimenomaan sitä, että ohjelmat toteutettiin valtakunnallisesti ja tulokset sovitettiin kansalliseen kontekstiin siten, että niistä on hyötyä yleisemmin kuin tietyllä alueella. ESR-ohjelmat ja niihin liittyvät hankkeet täydentävät kansallista toimintaa. Hankkeiden toimenpiteet olivat valvojien mielestä pääosin sellaisia, että niiden toteuttaminen ilman ESR-rahoitusta olisi ollut hyvin epätodennäköistä.

”ESR-rahoilla tehdään sellaista mikä on nähty ylipäätään valtakunnan tasolla tärkeäksi. Toki niin että ne sopii Manner-Suomen ESR-ohjelman sisältöihin. Mutta siinä määrin kun ne on yhteneväisiä, tätä rahoituslähdettä on voitu käyttää asioiden tekemiseen. Ja sillä lailla siis, että muuta rahoituslähdettä niille asioille ei olisi ollut, ne olisi muuten jäänyt tekemättä hyvin todennäköisesti.”

”Nämä hankkeet eivät ole pelkästään ESR-hankkeita, vaan ne ovat samalla myös johonkin muuhun ohjelmaan liittyviä hankkeita niin se tuo selkeitä lisäarvoa”.

Koordinaattoreiden ja valvojien haastatteluissa korostettiin tärkeänä lisäarvona sitä, että ESR-rahoitus on mahdollistanut kokeiluhankkeita, joita ei ehkä olisi muuten rahoitettu. ESR-rahoitus nähdään kehittämisinstrumenttina, joka tuo lisäarvoa kansalliseen politiikkaan.

”...ehdottomasti se on minun mielestä tuonut jopa sellaista, jota välttämättä kansallisesti ei olisi ehkä koskaan rahoitettu tai koskaan tehty, jos ei olisi ollut ESR-venettä, jota olen pitänyt erittäin hyvänä instrumenttina. Se on tällainen kokeilulaboratorio tavallansa, että siinä ehkä uskalletaan kokeilla semmoista jota ei muuten uskalletaisi.”

”Niin sitten on kokeiltu malleja. On pilotoitu siellä jotakin, semmoisiin testauksiinhan ei ole mitään rahapussia muuten.”

Jokaisella hankkeella oli haastateltujen näkemyksen mukaan myös omanlaisensa lisäarvo, koska hankkeilla oli kytkös kansallisiin linjauksiin, politiikkaohjelmiin ja hallituksen linjauksiin:

”siinä on semmoisia ylemmän tason vaikutuksia ja sitten jokaisella on niitä spesifimpiä sitten vielä.”

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma

Hankevalvojen mielipiteissä korostui keskeisenä lisäarvona se, että ESR-rahoitus on mahdollistanut sellaisen kehittämistoiminnan, jota kansallisella rahoituksella ei olisi ollut mahdollista tehdä. Esimerkkeinä mainittiin työhyvinvointiasioiden kehittäminen paitsiossa olleille ammattiryhmille (esimerkiksi kuljetusala), sekä kuntoutusasioiden suuntaaminen osatyökykyisiin ja nuoriin. Lisäarvona ohjelman haastatteluissa tuotiin myös esille hankkeisiin liittynyt tutkimuspohjainen kehittämistoiminta, jossa mielipiteessä tarkoitettiin tutkimustoimintaa yleisesti, ei erityisesti tässä ohjelmassa.

”On paljon semmoista tutkimuspohjaista kehittämistoimintaa, eli siis ei pelkästään tutkita vaan myös kehitetään uusia keinoja ja lähestymistapoja ja koulutetaan ihmisiä. Ne jättää myös pysyviä jälkiä. Helposti kuulee sanottavan, että me eletään nyt semmoisessa hankemaailmassa. Mutta kyllä mun näkemys on, että myös se hankemaailma tuo aika paljon hyvää ja jättää pysyvää.”

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma

ESR-toiminnan lisäarvona painottui myös Tasa-arvoa työelämään -ohjelman haastatteluissa se, että ohjelman kautta rahoitus on lisännyt toimintamahdollisuuksia tasa-arvotyössä ja mahdollistanut toiminnan kohdentamisen tärkeiksi katsottuihin asiakokonaisuuksiin. Monet valvojat katsoivat, että ilman ESR-rahoitusta hankkeita ei olisi tehty, mikä taas olisi vaikuttanut ministeriön tasa-arvopolitiikkaan.

”Ehdottomasti tuottaa lisäarvoa siinä, että saadaan lisäresursseja tasa-arvopolitiikkaan. Ja että nämä kaksi hanketta nyt on erityisesti tätä isäasiaa vieneet eteenpäin, ilman näitä hankkeita ei tätä olisi meillä pystytty mitenkään tekemään”.

”Jos ei tätä rakennerahastorahaa olisi ollut, niin näitä (valtavirtaistamiseen liittyviä) hankkeita ja tätä kuntapuolta, aluehallintopuolta ei olisi pystytty ollenkaan tekemään tällä kaudella. Ja siihen oli paljon kysyntää, että sitä todellakin toivottiin”

Rahoituksen avulla saatua tutkimuksellista tietoa, kuten SATU-hankkeen tuottamia tutkimustuloksia pidettiin tasa-arvoasioiden edistämisen kannalta merkittävinä. Rahoituksen kautta tapahtunut toiminnan voilymin ja tuloksellisuuden lisääntyminen on erään haastateltavan mukaan myös voimaannuttanut ja motivoinut ministeriön valvoja omassa perustyössään.

Välityömarkkinat-ohjelma

Tämän ohjelman valvojen mielestä tärkeää oli, että ESR-toiminnan avulla on ministeriöön saatu selkeämmin kytkettyä työllistämisenäkökulmaa ja tietoa sosiaali- ja terveystalouden roolista työllistymisen edistämiseksi. Palvelujärjestelmän kehittämiseen laajalla tasolla on saatu ESR-toiminnan kautta tukea. Hankkeissa painotettiin sektorirajat ylittävän yhteistyön merkitystä työttömien palveluissa. Hankevalvojat painottivat, että ohjelman vähäisten resurssien vuoksi kehittämistyö hankkeissa oli melko pienimuotoista ja tulosten yleistämisessä on ollut ongelmia.

”Kun ihminen joutuu työttömäksi niin hänellä on ensiksi ollut selkeästi parempi terveydenhuolto esimerkiksi kun keskimääräisellä väestöllä. Kun hän joutuu työttömäksi niin hän onkin sitten tavallaan huonommassa asemassa kuin esimerkiksi vanhukset, koska ei ole tottunut sillä puolella olemaan.”

”Lisäarvo usein kuitenkin jää harmittavan ohueksi, koska varsinkin viime kaudella meillä oli hirveän vähän rahaa käytettävissä tässä välityömarkkinaohjelmassa, ja ne hankkeet, jotka haki rahaa, haki tietenkin pieniä hankkeita, koska isoja (rahoja) ei ollut jaossa, joten niissä on yleensä muutama kunta vaan mukana ja silloin se yleistäminen on heti vaikeampaa. Eli se ehkä oli se isoin ongelma tässä näin.”

ASKEL-hankkeessa mallinnettu asiakaslähtöinen kehittäminen nousi myös esiin seikkana, joka on tuottanut lisäarvoa kehitettäessä julkisia palveluja asiakaslähtöisemmäksi.

Webropol-kyselyn tulosten mukaan kaikkien ohjelmien hankkeiden yhteistyökumppanit painottivat valtakunnallisen, yliaalueellisen toiminnan lisäarvona verrattuna alueelliseen toimintaan erityisesti verkostoitumiseen liittyviä vaikutuksia, jolloin valtakunnallinen laajempi toimijaverkosto voi saada parempaa näkyvyyttä ja se kykenee levittämään tuloksia laajemmalle taholle. Kun hankkeita toteutettiin useammalla alueella, alueiden välisten tulosten vertailtavuus nähtiin lisäarvona. Myös alueellinen erilaisuus voi olla näkökulmaa täydentävä lisäarvo. Verkoston kautta tietoa voitiin levittää myös päätäville tahoille. Jos aihe koskee kaikkia alueita Suomessa, laajan verkoston tulee olla myös toteuttajatahona. Esimerkiksi Perhevapaalta paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla -hanke katsottiin tällaiseksi.

Osa hankkeiden aihepiireistä oli lähtökohtaisesti sellaisia, että niitä ei ole mahdollista toteuttaa alueilla. Esimerkiksi Stay Onboard -hankkeessa

”Merenkulkua ei voida katsoa alueelliseksi, vaan kaikki, mitä tehdään, on valtakunnallista”.

Maamu-hankkeen osalta painotettiin kyseessä olevan

”valtakunnallinen hanke lähtökohtaisesti, uutta tietoa, ennen tutkimaton aihepiiri. Tutkimushanke jossa tiedon saaminen on päätavoite, ei paikallisten toimintamallien luominen”.

Valtakunnallisten hankkeiden lisäarvona verrattuna alueelliseen toimintaan pidettiin myös sitä, että valtakunnallisiin hankkeisiin on helpompi saada mukaan erilaisia organisaatioita ja yhteistyö valtiollisten instanssien kanssa on mahdollista. Esimerkiksi yhteistyön ministeriöön päin katsottiin olevan helpompaa kuin alueellisissa hankkeissa. Myös toimintamallien ja käytäntöjen juurruttamisessa katsottiin valtakunnallisuudesta olevan hyötyä.

4.3.5 Viestejä menneestä ja näkökulmia tulevaan

Menneen ESR-ohjelmakauden kohdalla STM:n rahoitusosuus oli vaatimaton, minkä katsottiin rajoittaneen kehittämistoimintaa siten, että merkittäviin ongelmakohtiin ei pystytty käynnistämään riittävästi hankkeita. Lisäksi rahoittajan niukkojen henkilöresurssien katsottiin vaikeuttaneen mm. hankkeiden verkottumista ja viestintää ohjelmien tuloksista. (ESR 2013.)

Haastateltujen valvojien mukaan yleisellä tasolla STM:n valtakunnan tason ohjelmien teemat ovat olleet toimivia. Ohjelmat ovat myös olleet toisiaan tukevia ja täydentäviä, ja ne on kytketty STM:n strategiaan ja keskeisiin tavoitteisiin. Ministeriössä on myös oivallettu, että ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden kautta pystytään vaikuttamaan ministeriön tavoitteiden saavuttamiseen.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma

STM:n rahoittamassa ESR-toiminnassa toivottiin jatkossa kiinnitettävän huomiota tulosten vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. Vaikuttavuus tulee huomioida niin kansallisella kuin poliittisella ja kansainvälisellä tasolla. Lisäksi toivottiin, että rahoituksesta riippuen toteutettaisiin useamman osatoteuttajan hankkeita, joiden kautta vaikuttavuuskin paranee. Pienempiä osatoteuttajia voisi olla myös mukana usean toteuttajan hankkeissa, mutta myös pienten hankkeiden mahdollistavia rahoitusinstrumentteja toivotaan tarjottavan myös jatkossa.

Haastatteluissa toivottiin myös, että tulevassa toiminnassa huomioitaisiin aikaisemman kauden tulokset ja niiden levittäminen, mutta ennen kaikkea se, että tuloksia ja myös kokemuksia pystyttäisiin edelleen hyödyntämään ja huomioimaan tulevassa hanketoiminnassa. Miten tämä käytännössä tapahtuisi, siihen ei vielä otettu selkeää kantaa.

Lisäksi toivottiin uudelle kaudelle rohkeita ja uudenlaisia avauksia.

”No jos ihan yleisellä tasolla sanotaan, niin semmoista tiettyä rohkeutta ja uskallusta kokeilla. Mun mielestä tällä kaudella oli jo aika hyvin rohkeita ja uusia avauksia. Mutta niitä tarvitaan myöskin tulevaisuudessa.”

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman teemoja pidettiin hyvänä ja siihen valittuja hankkeita teeman kannalta toimivina. Jatkossa tulee painottaa mm. hankkeita, joissa kohderyhminä ovat osatyökykyiset, työttömyysuhan alaiset ja työttömät henkilöt, jotka eivät ole normaalin työterveyshuollon piirissä. Heidän työkykynsä säilyttämisestä ja elämänhallinnan tukemisesta tulee huolehtia, jotta puutteellinen työkyky ei ole mahdollisen työllistymisen esteenä.

Projektipäälliköiden haastatteluissa korostui näiden kehittämistarpeiden lisäksi työterveyshuoltojärjestelmän kehittäminen. Työterveyttä ja -hyvinvointia pitäisi kehittää monialaisesti, ja työterveyshuollon pitäisi koostua muustakin kuin työntekijöiden sairaanhoidosta. Nykyinen järjestelmä koetaan eriarvoistavana ja ongelmien ehkäisyn suhteen tehottomana.

Muun muassa hankkeiden, koulutustahojen ja kuntoutuspalveluiden tuottajien tulee jatkossa kiinnittää huomiota tulosten konkreettisuuteen ja arkeen levittämiseen. Toisaalta tulevissa hankevalinnoissa painotettiin, että valittavien hankkeiden tulee olla ministeriön strategisten painotusten kannalta merkityksellisiä ja hankkeiden tulosten laajasti levitettävissä. Esimerkkinä tästä mainittiin osatyökykyisten työkyvyn tukeminen. Hankkeissa kehitetyistä malleista puuttuu pitkän ajan seuranta ja vaikuttavuustieto. Tähän asiaan toivottiin myös parannusta ja jonkinlaista seurantaa ja kontrollia myös hankkeiden päättymisen jälkeen.

Projektipäälliköiden haastatteluista tuli esiin toivomus hankkeiden laajempaa arviointia auttavasta koordinaatiosta. Arvioitaessa hankkeiden vaikutusta pidemmällä aikavälillä, ja yhdistettäessä vaikutukset laajempiin kehittämistavoitteisiin, on menetelmien ja mallien valtakunnallinen levittäminen perustellumpaa ja siihen voitaisiin panostaa enemmän. Koordinaatio auttaisi hankkeita jakamaan kokemuksia niin substansiin kuin hanketyöskentelyyn liittyvissä pulmatilanteissa. Lisäksi vaikuttaviksi havaittuja toimintamalleja voitaisiin kerätä yhteen ja dokumentoida myöhempää käyttöä varten, jotta välttyttäisiin samanlaisien kehittämishankkeiden toistumiselta. Arvioinnin toivottiin keskittyvän sisältöön ja olevan enemmän laadullista kuin määrällistä.

Kotimaisen verkostoitumisen lisäksi tulisi luoda kansainvälisiä yhteyksiä. Näistä voitaisiin hyötyä esimerkiksi maahanmuuttajien sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä, josta on useassa EU-maassa aikaisempaa kokemusta.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma

Rahoituskauden valtakunnallisen ohjelman teemoja pidettiin toimivina ja tasa-arvopolitiikan kannalta oikein valittuina. Teemoissa painotettiin valtakunnallisesti tärkeitä tasa-arvopolitiikan haasteita. Samanlaisen käytännön toivottiin jatkuvan tulevaisakin ohjelmissa ja hankevalinnoissa. Perusteluina valtakunnallisuudelle pidettiin valtakunnallisten tasa-arvohankkeiden tuotosten levittämisen ja hyödyntämisen helppoutta ja tuloksellisuutta verrattuna alueellisiin tasa-arvohankkeisiin. Ohjelman valvojat pitivät usean hanketoteuttajan mallia hyvänä toimintatapana myös tulevaisuudessa.

”Tämmöiset hankekonsortiot on hyviä tai toteuttajakonsortiot, koska sitä osaamista esimerkiksi tasa-arvohankkeisiin joutuu joskus hakemaan eri aloilta. Jos on vaikka sosiaali- ja terveysalan tasa-arvohanke, niin sitten täytyy olla sitä sosiaali- ja terveysosaamista ja myös tasa-arvo-osaamista. Tämmöiset yhteistyöhankkeet ovat tervetulleita.”

Hanketoteuttajien toivottiin olevan kokeneita ja tietyllä tavalla vakiintuneita, jotteivät hankkeiden toteutuksissa tapahtuvat ”yllätykset” kaada koko hanketta.

Hankevalvojat olivat haastattelun ajankohtana hieman epävarmoja siitä, tuleeko tasa-arvoon liittyviä kohdennettuja hankehakuja olemaan uudella ohjelmakaudella. Näitä toivottiin avattavan, koska haastateltavien mukaan ilman kohdennettuja tasa-arvon edistämiseen kohdistuvia hakuja ei hankkeitakaan todennäköisesti tule. Projektipäällikötkin toivoivat tasa-arvoteman olevan vahvana seuraavalla rahoituskaudella.

Myös tasa-arvopuolella koettiin, että hankkeiden tuloksia tulisi nykyistä voimallisemmin viedä eteenpäin.

”Niin sehän on vähän myös meistä itsestämme kiinni täällä, että miten hyvin me saadaan jatkuvuutta siihen ja hyödynnettyä tietoja. Se on varmaan sellainen, mihin voidaan tulevaisuudessa vielä enemmän kiinnittää huomiota, vaikka toki sitä nyt jo yritetään”

Projektipäälliköt toivoivat pitkäjänteisyyttä niin tiedonkeruuseen, kehittämistyöhön kuin juurruttamiseenkin. Hankkeet voisivat olla pitkäkestoisempia tai kehittämisen jälkeen voisi olla jalkauttamis- ja juurruttamishankkeita. Juurrutukseen ja hyödyntämisenäkökulmaan liittyy myös hanketoimijoille esitetyt toiveet kriittisestä arvioinnista, jossa kiteytettäisiin se, mikä hankkeissa toimi ja mikä ei:

”Semmoista realistista kriittistä arviointia, että siitä hyötyy muutkin tahot. Se on tietysti vähän ehkä vaikeaa laittaa julkisuuteen, esimerkiksi että työvoimaviranomaiset eivät olleet kiinnostuneita tai vastaavaa, mutta sen tyyppistä arviointia, että jatkossa opittaisiin, että tämä homma ei toimi näin. Itse olen nähnyt, että esimerkiksi koulutushankkeet, vaikka ne on ilmaisia, niin monetkaan tahot eivät halua osallistua niihin”.

Toisaalta hankkeiden tuotoksia ja tuloksia tulisi summata ja niiden käyttökelpoisuutta arvioida laajemmin. Kenen tehtäväksi se tulisi, oli epäselvää:

”Olisi tärkeää selkiyttää ne tuotteet tai tuotokset mitä hankkeista tulee, että mikä on se varsinainen tuote, ketä se koskettaa ja keihin se vaikuttaa, ketkä voisi sitä hyödyntää. Sitten sitouttaminen ja se, et onko tämä toteuttamiskelpoinen hankkeena. Kun useinhan yritetään jotain uutta, niin tuottaako se jotain sellaista, jota voitaisiin jatkaa”.

Haastatteluissa tuli esille, että eräs ratkaisu valtakunnallisten ohjelmien tulosten ja hyvien käytäntöjen juurruttamiseen voisi olla ohjelmiin liitettävä tukirakennehanke ns. koordinaatiohanke. Tämän tyyppistä ratkaisua on käytetty kuluneella ohjelmakaudella esimerkiksi TEM:n ja OKM:n valtakunnallisissa ohjelmissa.

Välityömarkkinat-ohjelma

Välityömarkkinat-kehittämissuunnitelmassa kehitettiin uudenlaisia työllistymisen malleja mm. aikuissosiaalityön asiakkaille, vammaisille sekä pitkään työelämästä poissa olleille. Hankkeissa parannettiin moniammatillista verkostoyhteistyötä työllistämisen edistämiseksi sekä kehitettiin kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta kuntien ja organisaatioiden tarpeiden pohjalta. Koska kunnat ovat tärkeitä välityömarkkinakentän työllistämistoimijoita, niiden panos heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämispolulla oli keskeinen. Kuntien sosiaalitoimen, TE-hallinnon ja Kelan yhteistyön toimivuus on avainasia heikoimmassa työmarkkina-asemassa oleville, jotka usein tarvitsevat sekä kuntien sosiaalipalveluja, TE-hallinnon palveluja, että moniammatillista ohjausta työllistämispolullaan.

Viime ohjelmakaudella toteutettiin TEM-vetoinen Välityömarkkinat-ohjelmakokonaisuuden valtakunnallinen koordinaatiohanke, joka loppui vuonna 2012. Toiminta supistui huomattavasti jo ennen hankkeen lopettamista henkilöstöön liittyvien muutosten vuoksi, ja suunniteltu koordinaatiomalli jäi osin toteutumatta.

STM:n Välityömarkkinat-ohjelman valvojat nostivat tulevalle ohjelmatoiminnalle yhdeksi malliksi koordinaatiohankkeen, jonka avulla jatkossa ministeriön ja hankekentän vuoropuhelu tehostuisi. Hankkeita voitaisiin koordinaation avulla paremmin ohjata ministeriön tavoitteiden suuntaan ja toisaalta ruohonjuuritason toiminta saisi oman suoran viestintä- ja vaikutuskanavansa valtakunnan tasolle.

Projektipäälliköt toivoivat, että osallisuutta ja työelämään pääsyä tuettaisiin erilaisin tavoin ja moniammatillisesti. Ohjelmakaudella 2014–2020 osallisuus-teema on keskeisessä asemassa ESR-toiminnassa. Ohjelmassa painotetaan kohderyhmänä heikossa työmarkkina-asemassa olevia, syrjäytyneitä tai syrjäytymisvaarassa olevia, jotka tarvitsevat erityistä tukea työllistymiseen tai osallisuuteen. Näiden ryhmien toimintakyvyn tukeminen on haastateltujen mukaan tärkeä painotus STM:n kannalta.

”Eli siellä on erilaista kuntoutus-, terveys- ja sosiaalipalveluiden järjestelmien kehittämistä, toimintamallien kehittämistä, matalan kynnyksen palveluiden kehittämistä, syrjinnän ehkäisyä, asioita, joita korostetaan uudella kaudella”.

Valtakunnallisten hankkeiden rahoittamista pidettiin tärkeänä myös tulevalle ohjelmakaudella:

”Se, että kaksi kuntaa on mukana, niin nyt uudella kaudella ei ole toivottavaa, vaan että siellä on laajemmin kuntia, että ihan oikeasti pystytään myös vertailemaan ja yleistämään tuloksia, koska se on meidän näkökulmasta tärkeää”.

Projektipäälliköt korostivat myös valtakunnallisen yhteisen kehittämisen tärkeyttä. Yhteistyötä toivottiin eri ESR-ohjelmaa hallinnoivien ministeriöiden, kuntien ja järjestöjen välille. Lisäksi yhteistyötä haluttaisiin lisätä muiden kehittämissuunnitelmien kanssa, niin että kaikki saman alan kehittämistoimijat olisivat tietoisia toistensa työstä. Toisaalta hankkeiden toivottiin viestivän tuloksistaan myös hankemaailman ja hallinnon ulkopuolelle kentän toimijoille.

5 Kehittämishjelmien toteutus, tavoitepohjainen tarkastelu

Valtakunnallisia kehittämishjelmia toteutettaessa on toimintaympäristö ollut osin rajussakin muutoksessa. Ohjelmat laadittiin taloudellisen nousukauden olosuhteissa, mutta talouden suhdanteet vaihtelivat ohjelmakauden aikana, ja taloudellinen taantuma vaikutti paitsi ohjelmien hankevalintojen painopisteisiin myös hankekohtaisiin toteutuksiin. Esimerkiksi Terveenä ja osaavana työssä -ohjelmassa painotettiin erityisesti työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen merkitystä työurien tukemisessa ja pidentämisessä. Väilyömarkkinat-ohjelmassa toimintaympäristön muutos on tuntunut ehkä voimakkaimpana. Suunnitteluvaiheessa ESR-kehittämishjelman Väilyömarkkinat-osion ajateltiin vastaavan työvoimatarpeeseen, mutta toimintaympäristön muutoksen myötä ohjelman tehtäväksi on tullut pitkälti lisääntyvän työttömyyden haasteisiin vastaaminen. STM:n Väilyömarkkinat-ohjelma täydentää TEM:n Väilyömarkkinat-ohjelmaa tuomalla tarkasteluun työllistymisen kannalta ongelmallisimpien ryhmien tilanteen ja palvelutarpeet. Seuraavassa on tarkasteltu kehitysohjelmittaisten tavoitteiden toteutumista arviointiaineiston, erityisesti hankekorteista saadun informaation valossa, jota on täydennetty haastatteluaineistolla.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma

Lähtökohtaisesti kehittämishjelman hankkeiden tavoitteet, tulokset ja vaikutukset vastasivat ohjelman tavoitteita ja periaatteita. Hankkeet keskittyivät työyhteisön kehittämistyöhön, työkyvyn ja -terveyden ylläpitämiseen ja parantamiseen sekä työvoiman houkuttelemiseen sosiaali- ja terveysalalle, metallialalle, kuljetusalalle sekä merenkulkualalle. Ohjelma keskittyi perinteisimmille aloille, joita on kohdannut rakenne- ja muutokset. Yhteiskehittäminen eri toimijoiden kesken toteutui useassa hankkeessa. Yhteistyötä oli työntekijöiden, työnantajien, työterveyshuoltojen, kuntoutustoimijoiden, työntekijä- ja työnantajaliittojen välillä.

Joissakin hankkeissa otettiin eri ikäryhmät huomioon kehittämistyössä. PUNK-hanke pyrki parantamaan ikääntyneiden työssä pysymistä. Stay Onboard -hanke pyrki edistämään nuorten houkuttelemista merenkulkualalle. Sekä Stay Onboard että Nuori kuski osaa! -hanke paransivat edellytyksiä houkutella uutta työvoimaa aloille, joita vaivaa työvoimapula. Hankkeissa pyrittiin kehittämään alojen tulevien ammattilaisten koulutusta niin, että heidän työkykynsä pysyisi paremmin yllä.

Kilpailukyky ja tuottavuus mainittiin usean hankkeen tavoitteissa. Jos työhyvinvointiin ja -kykyyn vaikuttamaan pyrkivien hankkeiden tuloksia hyödynnetään, uskotaan, että kilpailukyky ja tuottavuus paranevat. Esimerkiksi Stay Onboard -hankkeessa tuotettuun henkilöstön kehittämismalliin sisältyivät toisiinsa yhdistetyt työhyvinvointi-, laatu- ja tuottavuusmoduulit.

Kehittämishjelman tavoitteet eivät kohdistu erityisesti maahanmuuttajiin, joten Maamu-hanke ei sinänsä toteuta suoraan kehittämishjelman tavoitteita, vaan hankkeen aihepiiri liittyy kiinteästi ministeriön strategiaan ja myös Kataisen hallitusohjelman tavoitteisiin. Kuitenkin tutkimukseen kuuluu mm. terveyden ja työkyvyn selvittäminen maahanmuuttajilta. Tätä tietoa voidaan käyttää ratkaisemaan haasteita, joita tutkitut maahanmuuttajaryhmät kokevat työllistymisessä tai työhyvinvointiin ja -kykyyn liittyen. ESR oli yksi osa Maamu-hankkeen monilähteisestä rahoituksesta.

Tasa-arvoa työelämään -ohjelma

Rahoituskauden valtakunnallisen ohjelman teemoja pidettiin toimivina ja tasa-arvopolitiikan kannalta oikein valittuina. Teemoissa painotettiin valtakunnallisesti tärkeitä tasa-arvopolitiikan haasteita. Tasa-arvoa työelämään -kehittämishjelman jokaiseen aihealueeseen saatiin ohjelmakauden kuluessa hankkeita. Hankkeet vastasivat erilaisiin tasa-arvohaasteisiin, joita eri sukupuolet kohtaavat. Ohjelman kehittämisalu-

eita olivat palkkatasa-arvon parantaminen, naisten ja miesten yhtäläisten oikeuksien edistäminen työ- ja perhe-elämässä sekä sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistaminen julkisessa hallinnossa.

Edellisellä ohjelmakaudella tasa-arvo-hankkeiden kohteena korostui naisten olosuhteiden parantaminen, ja siksi seuraavalle ohjelmakaudelle toivottiin erityisesti miehiin kohdistuvia tavoitteita ja toimenpiteitä. (Jalava ym. 2007) Nyt toteutettiin kaksi isiin kohdistuvaa hanketta ja muissakin hankkeissa otettiin huomioon eri sukupuolten osallistuminen tasa-arvon kehittämiseen. NaisUrat-hankkeen projektipäällikkö tunnistaa yleisen ongelman tasa-arvon edistämistyössä:

”Yleensä kun me yritetään miettiä, että miten voidaan auttaa naisia etenemään urallaan ja minkälaisia ratkaisuja tähän voidaan keksiä, yleensä ne on asioita, joita suunnataan vaan naisiin”.

Projektipäällikön mielestä sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä ei ole vain naisten ongelma, vaan miehetkin on saatava mukaan keskusteluun. Kehittämisohjelman hanketoimintaa onkin pyritty aiempaa selvästi kohdistamaan enemmän molempiin sukupuoliin.

TERO-hankkeen tavoitteena oli tuottaa koulutus, joka lisää sosiaalialan ammattilaisten kykyä harkita isän tai äidin soveltuvuutta huoltajuuteen vailla perinteisiä sukupuoleen liitettyjä stereotyyppisiä käsityksiä. Painopisteenä oli isänäkökulman lisääminen ammattilaisten työhön siten, että sukupuolten välinen tasa-arvoisuus toteutuisi myös erotilanteissa. Isänä työelämässä -hankkeessa tarjottiin lapsiperheitä kohtaaville ammattilaisille täydennyskoulutusta, jolla pyrittiin antamaan tietoa ja välineitä perheiden tukemiseen ja isien huomioimiseen. Työnantajille järjestettiin kolme teemaluentoa, joiden suunniteltuina teemoina olivat mm. isäystävällisen työkuulttuurin hyödyt yritykselle sekä yrityksen mahdollisuudet tukea työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Lisäksi hanke järjesti puolustusvoimissa kolme teemaluentoa ja siviilipalveluskeskuksessa kaksi. Kokonaisuutena hankkeen voidaan katsoa vaikuttaneen kohderyhmään: sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kokivat koulutuksen tulleen tarpeeseen ja kannustaneen heitä isien kohtaamisen kehittämiseen. Pidetyillä teemaluennoilla oli suora informaatiota lisäävä vaikutus.

Kehittämisohjelman eräänä tavoitteena oli samapalkkaisuuden edistäminen eri ammattialoilla ja tuloluokissa. Samapalkkaisuuden parantamiseen pyrittiin ohjelman kahdessa hankkeessa. SATU-hankkeessa kävi ilmi, ettei sukupuolten välinen palkkatasa-arvo ole kaventunut kaikilla aloilla yhtä paljon, vaan uusien palkkausjärjestelmien ulkopuolella olevilla aloilla palkkatasa-arvo on kehittynyt heikommin. Tulosten perusteella tehtiin muulla rahoituksella jatkohanke, joka pyrki kehittämään nimenomaan matalapalkka-alojen palkkausta tasa-arvoisemmaksi.

Yksi Tasa-arvoa työelämään -ohjelman tavoitteista oli tasa-arvotietoisuuden lisääntyminen oppilaitoksissa ja sukupuolen mukaisen jakautumisen lieventäminen koulutuksessa. Joissakin hankkeissa oli mukana opiskelijoita, jotka osallistuivat hankkeissa järjestettävään koulutukseen tai tekivät opinnäytetöitä hankkeiden teemoista. Opiskelijoiden tasa-arvotietoisuuden voidaan katsoa näin lisääntyneen. Lisäksi Isänä työelämässä -hankkeen tavoitteena oli saada ammatilliset oppilaitokset hyödyntämään teemaluentoja ohjelmissaan. Hankkeissa ei kuitenkaan varsinaisesti pyritty kehittämään sukupuolten välistä tasa-arvoa koulutusympäristössä. Stereotyyppisiä käsityksiä miesten ja naisten töistä pyrittiin purkamaan mm. NaisUrat-hankkeessa, jossa naisten pääsyä johdon tehtäviin edistettiin asennemuutoksen avulla.

Ohjelma-asiakirjassa on mainittu tasa-arvoasiantuntijuuden ja tasa-arvosuunnitelmien kehittämisen tärkeys pientyöpaikoilla, koska niillä on vähemmän resursseja keskittyä kehittämistyöhön perustehtävien rinnalla. Hankkeet, jotka kohdistivat toimenpiteensä yrityksiin, valitsivatkin pieniä yrityksiä kohteikseen. Ilmeisesti

hankkeisiin on ylipäättään valikoitunut organisaatioita, jotka kokivat sukupuolten välisen tasa-arvon kehittämisen tärkeäksi jo ennen hankkeeseen osallistumista.

Välityömarkkinat-ohjelma

Välityömarkkinat-kehittämishjelman hankkeet toteutuivat pääosin ohjelman tavoitteiden mukaisesti Kaikkia kohderyhmiä, kuten yrityksiä, ei tavoitettu suunnitellusti, esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi. Hankkeissa kehitettiin toimintamalleja pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja vammaisten työllistymisen edistämiseksi. Joissakin ohjelman hankkeissa oli myös toiminnan ja palveluiden arviointia. Yhdessä hankkeessa kehitettiin asiakkaiden työkyvyn ja työllistymismahdollisuuksien arviointia.

Työllistymistä pyrittiin kehittämään moniammatillisesti kunnallisen sosiaalitoimen, TE-hallinnon ja Kelan yhteistyönä, niin että työllistymisprosessin eri näkökulmat tulisivat esiin ja tukisivat työllistymistä. Näiden eri toimijoiden yhteistyötä pyrittiin laajentamaan ja vakiinnuttamaan. Tämänsuuntainen kehittämistyö on suunnattu pitkälti palvelukeskuksmallin kehittämiseen sekä sen vakiinnuttamiseen.

Työvoiman palvelukeskusuudistus (TYP-uudistus) on kirjattu Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan. Sen mukaan TYP-toiminta ulotetaan koko maahan, niiden toimintamallista säädetään lailla ja rahoitus turvataan. TYP-lainsäädäntöhankkeen tavoitteena on, että TE-toimistot, kunnat ja Kela järjestäisivät vaikeasti työllistyvien tarvitsevat palvelut tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi, turvaamaan tulevaisuuden työvoimatarpeita ja tukemaan työuria. Maaliskuussa 2013 TEM:ssä asetettiin työryhmä valmistelemaan hallitusohjelman linjausten toimeenpanoa, ja esitys TYP:ten valtakunnalliseksi toimintamalliksi valmistui helmikuussa 2014. Laki oli syksyllä 2014 eduskunnan käsittelyssä nimellä työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu, ja säädösten arvioidaan astuvan voimaan vuoden 2015 alusta. (Työvoiman palvelukeskuksiin liittyvä lainsäädäntöhanke; TEM 2014)

STM:n välityömarkkinat ohjelmassa kehittämistä ei tehty ainoastaan eri viranomaisten yhteistyönä, vaan myös asiakkaat otettiin mukaan palveluiden parantamiseen. Esimerkiksi ASKEL-hankkeessa käytettiin asiakasraateja, joiden käyttö myös vakiintui (ainakin osassa pilottikunnista). Valtaväylä 2 -hankkeessa palveluita kehitettiin kokemusasiantuntijuuden avulla.

Yksi ohjelman tavoitteista oli saada kolmas sektori ja yritykset mukaan yhteistyöhön. Kolmas sektori olikin vahvasti mukana kehittämistyössä ja uusien toimintatapojen toteutuksessa useassa hankkeessa. Akaan verkko -hanke pyrki tuomaan yritykset mukaan työllistämistoimiin. Hankkeessa pyrittiin luomaan palveluohjausta yrityksille, jotka työllistäisivät pitkäaikaistyöttömiä ja osatyökykyisiä. Lisäksi hankkeessa myötävaikutettiin osuuskuntayrityksen syntymiseen työttömien työllistymismahdollisuuksien parantamiseksi. Silta työhön -hankkeessa tehtiin myös yhteistyötä työnantajien kanssa, jotta he työllistäisivät osatyökykyisiä. Tätä varten työpaikoille koulutettiin työpaikkavalmentajia uuden työntekijän ja työyhteisön tueksi.

Osassa hankkeita kehitettiin kuntouttavaa työtoimintaa. Niissä etsittiin uusia toimintamalleja, kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta pyrittiin parantamaan ja selvittämään sen merkitystä siihen osallistuneiden siirtymisessä työmarkkinoille. Kehitetyt mallit jäivät osittain osaksi pysyvää toimintaa. Lisäksi hankkeissa tapahtunut kuntouttavan työtoiminnan laadullinen kehittyminen on otettu huomioon lainsäädäntötyössä.

Hankkeet kehittivät toimintaansa ohjelman kohderyhmien työllisyyden ja elämän hallinnan parantamiseksi, mutta ohjelma-asiakirjassa mainitut vaikeasti vammaiset nuoret eivät olleet minkään hankkeen kohderyhmää.

Työllistä välittäen ja Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hankkeet kohdistivat toimintaansa mm. työttömiin nuoriin. Esimerkiksi Ammattiosaamista välityömarkkinoilta -hanke pyrki levittämään mallia, jossa dokumentoidaan työttömän välityömarkkinoilla saatu osaaminen, jotta työtön pääsisi helpommin koulutukseen tai työelämään.

6 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Ohjelmakaudella 2007–2013 uutena toimintamallina tulivat ESR-ohjelmaan mukaan valtakunnalliset kehittämisohjelmat. Manner-Suomen ESR-ohjelmassa toteutettiin yhteensä 23 kehittämisohjelmaa TEM:n, OKM:n sekä STM:n hallinnonalalla.

Valtakunnalliset kehittämisohjelmat perustuivat kansallisiin tavoitteisiin, ja niillä on yhteys kehittämisohjelmaa hallinnoivien ministeriöiden strategioihin. Valtakunnalliset kehittämisohjelmat toimivat yksittäisistä projekteista saatujen tulosten ja käytäntöjen kokoajana sekä hyvien käytäntöjen edistäjänä. Lisäksi ne perustuvat Manner-Suomen ESR-ohjelman tavoitteisiin ja täydentävät kansallisen työ- ja elinkeinopolitiikan, koulutuspolitiikan, tasa-arvopolitiikan sekä sosiaali- ja terveystalouden toteuttamista.

STM:n hallinnonalalla toteutettiin kolme valtakunnallista kehittämisohjelmaa: Terveenä ja osaavana työssä, Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan ja Väilyömarkkinat. STM:n valtakunnallisten kehittämisohjelmien rahoitusta ei jaettu alueviranomaisille, vaan ohjelmat ja hankehallinnointi hakuineen toteutettiin keskitetysti ministeriötasolla. Ohjelmiin ei myöskään perustettu erityistä tukirakennehanketta ns. koordinaatiohanketta, vaan ohjelmien valvonta ja tuki hoidettiin ns. valvojamallilla, jota täydentää ministeriön ohjelmakoordinaattoreiden sekä yksittäisten virkamiesten toiminta ohjelmiin kuuluvissa hankkeissa. Keskeinen peruste toteutetulle käytännölle oli se, että STM:n ohjelmat olivat euromääräisesti ja hankelukumäärältään pieniä, minkä vuoksi hallintomalli haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena (ESR 2013).

6.1 Hankkeiden valinta ohjelmiin

Ohjelmittaiset hankevalinnat tehtiin ohjelmien painotukset ja ajankohtaiset tarpeet huomioiden, jolloin ministeriön substanssiosaajien mielipiteillä on ollut merkitystä. EU-rahastotyöryhmä, jossa on edustus STM:n eri osastoilta, päättää hankkeiden rahoituksesta. Pyrkimyksenä oli myös mahdollisuuksien mukaan suunnata hakukierroksia vielä rahoittamatta olleisiin tavoitteisiin, joskaan kaikkia ohjelmien tavoitteita ei rahallisten resurssien niukkuuden vuoksi pystytty toteuttamaan.

Hankkeiden tavoitteet olivat moninaisia ja joissakin tapauksissa hyvinkin laajoja, mutta sekä hankevalvojat että -päälliköt pitivät niitä pääosin realistisina ja konkreettisina. Määrälliset tavoitteet olivat osittain jääneet toteutumatta, mutta niille löytyi pitkälle selitys toimintaympäristön muutoksista. Kuitenkin tavoiteasettelua, erityisesti laadullisten tavoitteiden osalta, on monien hankkeiden kohdalla muokattu ennen hankkeiden toteutusta. Tällä työllä, jota tehtiin yhdessä hankkeen toimijoiden ja ministeriön valvojien ja koordinaattoreiden kanssa, varmistettiin, että hankkeen tavoitteet olivat linjassa ohjelman resurssien ja erityisesti ministeriön tavoitteiden kanssa. Kaikilla ohjelmiin rahoitettavaksi valituilla hankkeilla tulee ministeriön edustajien mukaan olla kytkös sosiaali- ja terveystalouden kansallisiin strategioihin, hallituksen tasa-arvo-ohjelmaan tai esimerkiksi lakivalmisteluun. Hankevalvojien työnkuvassa korostuu nimenomaan hankkeiden alkuvaiheeseen liittyvät toimet, jossa hanke räätälöidään siten, että se mahdollisimman hyvin täydentää ministeriön kansallista toimintaa.

Ohjelmatason tavoitteiden taustalla olivat laadintavaiheen aikaiset STM:n strategiset painopisteet ja hallitusohjelman tavoitteet, joita hankehakujen yhteydessä edelleen muokattiin uusien strategisten painopisteiden ja hallitusohjelmien painotusten mukaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa Kaste - kehittämishajelmassa (Kaste 2008–2011) oli kirjattu ESR-rahoituksen hyödyntäminen erityisesti autettaessa vaikeasti työllistyviä kuntoutumaan välityömarkkinoilla.

6.2 Toteutus

Toteutuksen kohdalla kaikissa tarkasteltavissa kehittämishajelmissa oli yhtäläisyyksiä sekä edistäneiden että hidastaneiden tekijöiden kohdalla. Keskeinen hankkeiden toteutusta edistävä tekijä oli kysyntälähtöisyys, aito tarve hankkeessa tapahtuvalle kehittämiselle. Hankevalvojen haastatteluissa korostuikin, että hankkeen valintavaiheessa selvitetään tarkkaan ministeriöiden odotukset hankkeille sekä se, miten hankkeet täydentävät ja tukevat ministeriössä tehtävää työtä.

Osa toteutukseen vaikuttavista tekijöistä, kuten edistävänä tekijänä toteuttajan projektimaiseen toimintaan (erityisesti ESR-toimintaan) liittyvä kokemus, tehokas ja oikein kohdistunut sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä sitoutuneet ja motivoituneet toimijat, oli projektimuotoiselle toiminnalle tyypillisiä. Hidasteita taas olivat hankkeiden henkilöstövaihdokset, aikatauluviivytykset sekä resurssien riittämättömyys.

Hankevalvojen ja ohjelmakoordinaattoreiden haastatteluissa tavoitteiden saavuttamista ja toteutusta edistävänä seikkana korostettiin hankkeiden toteuttajatahojen riittävää tietämystä hankkeen sisällöstä, mahdollisesti valmiita yhteistyöverkostoja ja suoraa kytköstä kansalliseen sosiaali- ja terveyspolitiikkaan sekä tasa-arvopolitiikkaan. Tämä edistää yleistä vaikuttavuutta ja poliittisten vaikutusten syntyä.

Hankkeiden toteutusta edisti haastattelujen perusteella selkeästi myös se, että hanke on jatkohanke, joka hyödyntää aiemmin hankittua tietoa (esimerkiksi organisaation omat kehittämishankkeet tai aiemmat ESR-hankkeet) ja osaamista erityisesti silloin, kun uusi hanke jatkaa samassa organisaatiossa. Usein jatkokehittämistyö perustuu oppaan, mallin tai menetelmän levitystyöhön ja jatkokehittämiseen.

ESR-hallinto koettiin hankkeissa usein raskaaksi. Raportointivaatimuksia pidettiin liian yksityiskohtaisina ja hallinnointia hyvin monimutkaisena. ESR-hallinnointiin meni paljon resursseja, jotka olivat pois itse kehittämistyöstä. Monissa hankkeissa STM:n tuki ESR-hallinnoinnissa koettiin hyvin tärkeäksi hankkeiden toteutumisen onnistumiseksi.

Hankkeissa oli jonkin verran ongelmia kohderyhmien tavoittamisessa. Yritysten osallistuminen ja sitoutuminen muuhun kehittämistyöhön oli vaikeaa, joka oli merkittävä toteutusta hidastava tekijä hankkeiden käynnistysvaiheessa. Myös kuntien kohdalla oli ongelmia osallistumisessa, mitä osaltaan selittää kuntakentän suuret mullistukset ohjelmakauden aikana ja kuntien huono taloudellinen tilanne. Välityömarkkinatohjelman hankkeissa oli jonkin verran ongelmia työttömien asiakkaiden ohjautumisessa palveluita kehittäviin projekteihin sekä haasteellisen kohderyhmän mukanaan tuomia ongelmia.

Hankkeiden toteutuksessa tärkeää roolia näyttelee ohjausryhmä, joka on myös hankevalvojen tärkein työskentelyareena. Valvojat olivat pääosin tyytyväisiä valvomiensa hankkeiden ohjausryhmien työskentelyyn. He pitivät ohjausryhmän keskustelua otetta ja asiantuntemusta kaikissa ohjelmissa tärkeänä hankkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi suurin osa hankevalvoista painotti hankevalvojan roolia hank-

keen sisällön ja substanssin valvomisessa sekä ohjausryhmien jäsenten sitouttamisessa hankkeen toimintaan.

Myös suurin osa projektipäälliköistä koki ohjausryhmän hanketta tukevaksi. Aktiivista keskustelua ja kriittistäkin palautetta kiiteltiin. Se auttoi suuntaamaan hanketta. Aktiivisuuden lisäksi ohjausryhmässä nähtiin tärkeänä sen poikkihallinnollisuus ja monialaisuus. Tämä mahdollisti konkreettisen näkemyksen ja kokemuksen tuomisen hankkeen tueksi.

Ohjelmien ja niihin kuuluvien hankkeiden toteutusta auttoi hankevalvojan mukanaolo hankkeissa ja sen kautta saatu suora yhteys kansallisen tason politiikkaan. Tämä piirre poikkeaa täysin muiden rahoittajaviranomaisten kuvioista. Valvoja voi viedä hankkeiden kokemuksia ja oppeja omaan työhönsä, omille verkostoilleen ja lakivalmisteluun, sekä tuoda omaa tietoaan ja osaamistaan hankkeisiin. Ohjausryhmän toimintaan osallistuminen, yhteydenpito hankkeisiin sekä mahdolliset varmennuskäynnit hankkeissa ovat myös ministeriön kannalta merkityksellisiä, sillä ne tarjoavat kanavan ruohonjuuritason toiminnasta ministeriöön. Tällaisia yhteyksiä on tarjolla vähän, mutta käytyjen haastattelujen perusteella niitä selkeästi tarvitaan.

STM:n valvovasta roolista oltiin hanketoimijoiden keskuudessa kahta mieltä: toisaalta toivottiin vähemmän valvontaa ja erityisesti kevyempää ESR-hallinnointia, toisaalta valvonnan koettiin tuovan jämäkkyyttä ja ohjaavan hanketta määrätietoisesti kohti asetettuja tavoitteita. Joidenkin hankkeiden kohdalla projektipäälliköt toivoivat hankevalvojilta enemmän aikaa perehtyä hankkeiden teemaan ja toteutukseen. Ministeriön edustajien toivottaisiin olevan paremmin tavoitettavissa ja käytettävissä niin hallinnollisia kuin substanssiasioita varten. Joissakin hankkeissa kaivattiin myös ministeriön edustajilta enemmän aktiivisuutta.

6.3 Tulokset, vaikuttavuus, hyvät käytännöt ja lisäarvo

Tarkasteltujen kehittämisohjelmien hankkeissa syntyi paljon erilaisia tuotoksia, jotka otettiin käyttöön kohdeorganisaatioissa ja joissakin tapauksissa myös toteuttajaorganisaatioissa. Osa hankkeiden tuotoksista vietiin myös internetiin, josta ne ovat kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä. Hankkeiden tarkastellut vaikutukset ovat olleet pääosin välittömiä ja ne kohdistuneet yksilö- ja organisaatiotasolle. Poliittisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia on syntynyt jonkin verran, mutta poliittiset vaikutukset olivat harvoin hankkeiden tavoitteina. Lisäksi poliittiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset syntyvät pitkän ajan kuluessa, eikä niitä useinkaan pystytä huomaamaan hankkeen loppuvaiheessa tai juuri päätyttyä. Lisäksi esimerkiksi vaikutukset lainsäädäntötyöhön ovat hyvinkin monimutkaisia ja monen vaikuttavan tekijän aikaansaamia, joten yksittäisen hankkeen vaikutusta on vaikea erottaa. Nyt tarkasteltavien valtakunnallisten ohjelmien ja hankkeiden poliittisten vaikutusten osalta on huomioitava, että tarkastellut poliittiset vaikutukset liittyvät paljolti vaikutuksiin ja toimintaan ministeriössä sekä laajemmin valtakunnan tasolla tapahtuvaan toimintaan.

Organisaatiotason vaikutukset kohdistuivat osallistuja- ja toteuttajaorganisaatioihin menetelmä- ja tuotekehittämisen kautta sekä ns. oppivan organisaatiomallin mukaisesti, jolloin on opittu esimerkiksi tiettyihin kohderyhmiin tai -organisaatioihin liittyvästä kehittämistoiminnasta yleisellä tasolla. Opittua tietoa voidaan hyödyntää toteuttajaorganisaation kehittämistoiminnassa jatkossa.

Politiikkatason vaikutuksia nostettiin esiin erityisesti hankevalvojen haastatteluissa. Vaikutuksia syntyi kaikissa ohjelmissa sekä ministeriössä tehtävään työhön, että hankkeiden maantieteellisille vaikutusalueille,

kuten osallistujakuntiin ja hankkeiden verkostoihin, esimerkiksi työmarkkinaosapuoliin. Hankkeiden tuloksia vietiin myös hallitusneuvotteluihin.

Kokonaisvaikuttavuuden kannalta on myös tärkeää, että hankkeiden toteuttajatahoissa oli mukana valtakunnallisia toimijoita, jotka voivat hyödyntää ja levittää hankkeiden kautta saavutettuja tuloksia omien verkostojensa ja muun, hanketoiminnan ulkopuolisen, toimintansa kautta ja osana. Vaikutusten kannalta ongelmallisena seikkana koettiin monissa hankkeissa oikeiden kohderyhmien tavoittaminen. Vaikeuksia oli niin koulutukseen osallistujia haettaessa kuin yrittäjiä ja kohdeorganisaatioita rekrytoitaessa. Kuntien osallistumishaluttomuuden syynä ovat olleet kuntakentän muutokset ja taloudellisesti tiukka tilanne. Kohderyhmien hakeminen toteutuksen aikana syö resursseja kehittämistyöltä, vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista ja heikentää vaikuttavuutta niin hanke- kuin ohjelmatasolla.

Hyvät käytännöt

Hyvien käytäntöjen osalta arviointia varten tehdyissä haastatteluissa paljastui, että hyvä käytäntö ymmärretään monin tavoin. Suurin osa esille nostetuista käytännöistä on tulkittavissa tuote- tai menetelmäkäytännöiksi, joista merkittävä osa tuotteistettiin oppaiksi, käsikirjoiksi, malleiksi ja prosessikuvauksiksi. Raja hyvän käytännön ja muun tuotetun materiaalin välillä ei ole selkeä. Usein hyvät käytännöt pikemminkin tiivistävät tekemisen keskeiset sisällöt erottelematta tuotoksista selkeitä hyvän käytännön tunnusmerkit täyttäviä osia.

Ministeriössä nostettiin ohjelmien hyvänä käytäntönä esiin kehittämisohjelmissa sovellettu valvojamalli. Toteutetussa käytännössä korostui valvojan substanssiasiantuntemus ja sen liittäminen ESR-hanketoiminnan kokonaisuuteen kaikissa ohjelmissa. Mallin toimivuus oli kuitenkin paljolti sidoksissa toteutettujen ohjelmien pienuuteen ja niissä toteutettujen hankkeiden suhteellisen pieneen lukumäärään. Valvojamalli toimi monien hankevalvojien mielestä hyvin siinä, että sen avulla ja kautta oli mahdollista siirtää ruohonjuuritason tietoa ministeriöön ja sen toimintaan. Valtakunnallisten ohjelmien suurena etuna on yleisesti pidetty niiden mahdollisuutta parantaa alhaalta ylös ja ylhäältä alas -periaatetta (Hietala 2009). Valvojamallin toimivuus ylhäältä alas ei haastatteluissa ilmennyt niin selkeästi. Ministeriön edustajien toivottiin olevan paremmin tavoitettavissa ja käytettävissä niin hallinnollisia kuin substanssiasioita varten.

Myös ministeriön edustajat ovat ohjelmien väliarviointiraportissa (ESR 2013) todenneet, että rahoittajan niukat henkilöstöresurssit rajoittivat kehittämistoimintaa ja vaikeuttivat esimerkiksi hankkeiden verkottamista ja viestintää ohjelman tuloksista.

Levittämistyö

Ohjelmatasolla on painotettu, että hankkeiden tulokset pitäisi pyrkiä dokumentoimaan, ja hankkeilta toivotaan levitettäviä työkaluja, malleja ja oppaita. Hankkeiden tuottamat julkaisut auttavat toimintamallien ja tiedon levittämisessä. Tuotokset ja hyvät käytännöt leviävät, kun hankkeesta tiedotetaan eri tavoin, kuten lehtiartikkeleiden, nettisivujen ja seminaarien avulla.

Hankkeiden ohjausryhmät pyritään muodostamaan jäsenistä, jotka voivat edesauttaa hankkeen toiminnan jatkamista ja levittämistä laajasti. Ohjausryhmien kokoonpanossa arvostettiin sekä substanssialan henkilöitä, jotka voivat levittää hankkeiden tuloksia ruohonjuuritasolla, että johtotason henkilöitä, joilla on mahdollisuus viedä hankkeiden tuloksia organisaatioiden rakenteisiin ja käytäntöihin.

Valvojamallin kautta tapahtuvaa levittämistyötä pidetään tärkeänä ministeriön toiminnalle valtakunnallisen kehittämisohjelmatoiminnan kannalta, koska varsinaista tukirakenneprojektia ohjelmissa ei ole ollut. Levittämistyöhön voidaan saada apua myös hankkeiden kohderyhmiltä, jotka voivat levittää hankkeesta saatua tietoa ja osaamista omille yhteistyökumppaneilleen.

Levittämistä tapahtuu hankkeiden päättymisenkin jälkeen, kunhan sille vain on resursseja. Levittämiseen keskittyviä jatkohankkeita rahoitetaan, jotta tehty kehittäminen saataisiin hyödynnettyä paremmin. Tässä tarkastelluissa kehittämisohjelmissa on ollut mukana levittämishankkeita. Tasa-arvoa työelämään -ohjelman valtavirtaistamishankkeet pyrkivät levittämään hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja. Myös Väli-työmarkkinat-ohjelmassa oli hankkeita, jotka keskittyivät jatkokehittämiseen ja levittämiseen.

Levittämistyön tärkeys on haastattelujen pohjalta oivallettu ja sitä on myös mahdollisuuksien mukaan toteutettu hankkeiden aikana. Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeiden lopputuotteet löytyvät Tasa-arvotiedon keskuksen Minnan sivuilta. Muiden kehittämisohjelmien hankkeiden tuotoksia ei ole systemaattisesti koottu yhteiselle alustalle. Tietyntyylinen järjestelmällisyys levittämiseltä puuttuu. Usein levittämistyö painottuu hankkeiden loppuun ja supistuu pienimuotoiseksi resurssien niukkuuden vuoksi. Usein vaarana on myös se, että hanketoteuttajien lopettaessa myös levittämistyö loppuu. Tarkastelluissa ohjelmakokonaisuuksissa on mukana monia toteuttajaorganisaatioita, jotka pystyvät levittämään projektien tuloksia, käytäntöjä omien verkostojensa kautta niin valtakunnan tasolla kuin laajemmin. Tällaisten toteuttajien merkitys ohjelmissa korostuu etenkin, koska ohjelmiin ei ole rakennettu tukirakennetta koordinoitua ja mm. levittämistyön tehostamiseksi.

6.4 Lisäarvo sosiaali- ja terveysministeriölle

Ohjelmakoordinaattorit korostivat valtakunnallisten ohjelmien lisäarvona nimenomaan sitä, että ohjelmat toteutettiin valtakunnallisesti ja tulokset sovitettiin kansalliseen kontekstiin. Lisäksi hankkeiden toimenpiteet olivat pääosin sellaisia, että niiden toteuttaminen ilman ESR-rahoitusta olisi ollut hyvin epätodennäköistä.

Rahoituksen kautta tapahtunut kehittämistoiminnan volyymin ja tuloksellisuuden lisääntyminen voimaannutti ja motivoi erään haastateltavan mukaan myös ministeriön valvojia omassa perustyössään. Erityisesti Väli-työmarkkinat-ohjelman valvojat korostivat lisäarvona, että ESR-toiminnan avulla ministeriöön saatiin kytkettyä työllistämisenäkökulmaa ja ymmärrystä siitä, että myös sosiaali- ja terveyspalveluiden tulee tukea työllistymistä. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittämiseen laajalla tasolla on saatu ESR-toiminnan kautta tukea.

Tärkeää tulevan ESR-toiminnan kehittämisen kannalta on se, että toiminnan merkitys ja täydentävyys-kansalliseen toimintaan on huomattu ja tunnustettu ministeriössä valtakunnallisten ohjelmien ja hankkeiden toteutuksen myötä, ja samalla ESR-ohjelmatoiminnasta on kiinnostuttu laajalla rintamalla.

7 Suosituksia tulevalle ohjelmakaudelle

Seuraavat suositukset pohjautuvat tehtyyn arviointiin ja erityisesti tulevaa ohjelmakautta koskeviin parannusehdotuksiin. Suositukset koskevat pääosin valtakunnan tason hanke- ja ohjelmatoimintaa.

Hankevalintaan liittyvät suositukset koskevat hankkeiden kokoa, toteutustapaa, yhteistyökuvioita sekä toteuttajia:

- Tulevalla ohjelmakaudella tulee valikoida valtakunnan tasolla rahoitettaviksi hankkeita, jotka ovat merkityksellisiä ministeriön strategisten painotusten kannalta ja jotka ovat aidosti valtakunnallisia (toteutetaan usealla eri paikkakunnalla tai alueella ja joilla on valtakunnallisesti merkittäviä toteuttajia).
- Kansainvälistä ulottuvuutta tulee kytkeä hanketoimintaan nykyistä enemmän.
- Hanketoteutukseen tulee saada mukaan erityisesti usean toteuttajatahon yhteishankkeita, joiden myötä vaikuttavuutta voidaan tehostaa.
- Pienille hankkeille tulee myös luoda mahdollisuuksia ESR-rahoitukseen joko useamman tahon hankekonsortioissa tai kertarahoituksen turvin.
- Hankkeiden toteuttajien projektiosaamiseen, ESR-osaamiseen sekä verkostoihin ja tulosten levittämiskanaviin tulee kiinnittää huomiota toteuttajia valittaessa.
- Osallistujatahot ja mahdollisuuksien mukaan myös kohderyhmät tulee varmistaa jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa.
- Valittaviin hankkeisiin tulee sisällyttää jatkohankkeita, jotka levittävät tai edelleen kehittävät aiemmin kehitettyjä menetelmiä tai lupaavia käytäntöjä.
- Hanketoteutukseen tulee tarvittaessa voida lisätä tutkimuksellinen osa, joka täsmentää kehitystyön suuntaamista.
- Myös erillisiä, esimerkiksi kehittämistoiminnan tilaa ja tarpeita selvittäviä tutkimushankkeita tulee mahdollistaa ESR-rahoituksen turvin.
- Opinnäytetöitä suositellaan tehtävän hankkeissa, mutta omalla (ei hankerahoitukseen sisältyvällä) rahoituksellaan
- Kehittämistyöhön tulee sisällyttää asiakasnäkökulma niin varsinaisessa kehittämisessä kuin myös arvioinnissa.
- Rohkeita uudenlaisia hankkeita suositellaan niin toteutuksen kuin myös toteuttajakonsortioiden suhteen.

Monissa tulevaa ohjelmakautta koskevissa haastatteluissa tuotiin esiin huoli hankekohtaisten tulosten ja vaikutusten häviämisestä hankkeiden päätyttyä. Hankevalvojat toivat esiin, että hankkeiden tuotoksia ja tuloksia tulisi summata ja niiden käyttökelpoisuutta arvioida nykyistä laajemmin. Siihen kenen tehtävä tämä olisi, ei otettu selkeää kantaa. Myös projektipäälliköt korostivat valtakunnallisen yhteisen kehittämisen tärkeyttä. Yhteistyötä toivotaan ESR-ohjelmaa hallinnoivien ministeriöiden välille sekä kuntien ja järjestöjen välille. Lisäksi yhteistyötä haluttaisiin lisätä muiden kehittämisohjelmien kanssa niin, että kaikki saman alan kehittämistoimijat olisivat tietoisia toistensa työstä.

Kuluneella ohjelmakaudella valtakunnallisiin ohjelmiin on voitu perustaa erillinen tukirakenne kartoittamaan hyviä käytäntöjä, edistämään hankkeiden verkostomaista yhteistyötä sekä seuraamaan niiden tulokellisuutta ja vaikuttavuutta. Tukirakenteen tehtävänä on varmistaa, että hankkeet toteuttavat valtakunnallisen kehittämisohjelman tavoitteita ja niistä muodostuu strateginen kehittämissuunnitelma. (Rakennerahoitukset: Valtakunnalliset kehittämisohjelmat) STM:n valtakunnallisissa kehittämisohjelmissa tukirakennemallia ei ole käytetty ESR-rahoituksen vähäisyyden vuoksi, vaan ohjelmien valvonta ja tuki on hoidettu ns. valvojamallilla. Vaikka nykyiseen malliin oltiin melko tyytyväisiä, myös sen puutteet huomattiin. Alkavalla ohjelmakaudella STM:n hallinnonalalle on ohjautumassa enemmän rahoitusta ja tässä mielessä arvioinnin yhteydessä esitetyt nykyisen valvojamallin tehostamis- ja parantamishdotukset tuovat esiin vaihtoehtoja toiminnan suuntaamiselle myös laajenevan toiminnan tarpeisiin.

Yhdeksi ratkaisuksi ehdotettiin tukirakenne- tai koordinaatiomallia, jonka avulla ministeriön ja hankekehittämisen vuoropuhelu tehostuisi, hankkeita voitaisiin paremmin ohjata ministeriön tavoitteiden suuntaan ja ruohonjuuritason toiminta saisi oman, suoran viestintä- ja vaikutuskanavansa valtakunnan tasolle. Hankkeiden kannalta tukirakenteen suurin merkitys olisi tiedon saanti ohjelmaan, teemaan sekä kokonaisuuteen kuuluvista muista hankkeista ja ohjauksen saaminen siihen, mitä hankkeilta odotetaan ja mihin suuntaan tulevaa hanketoimintaa tulisi linjata.

Projektipäälliköiden mielestä koordinaatio auttaisi hankkeita jakamaan kokemuksia niin substanssiin kuin hanketyöskentelyyn liittyvissä pulmatilanteissa. Lisäksi vaikuttaviksi havaittuja toimintamalleja voitaisiin kerätä yhteen ja dokumentoida myöhempää käyttöä varten, jotta välttyttäisiin samanlaisien kehittämissuunnitelmien toistumiselta. Myös arvioinnin liittämistä koordinaatioon pidetään tärkeänä. Arvioinnin toivotaan keskittyvän sisältöön ja olevan enemmän laadullista kuin määrällistä.

Koordinaation yhtenä tehtävänä olisi luoda alusta, jolle kaikkien koordinoitujen piiriin kuuluvien hankkeiden raportit ja muut tuotokset voitaisiin viedä. Nyt hankkeista on kootusti tietoa RR-tietopalvelussa, mutta sivusto ei ole kovin toimiva mm. siksi, ettei se kytkeydy eri hankkeiden substanssialoihin. Lisäksi hankekohdainen tieto ja raportointitapa vaihtelevat paljon. Olisikin tärkeää saada hankkeet (rahoittajasta riippumatta) koottua teemoittain samaan paikkaan. Tällä hetkellä Tasa-arvoa työelämään -ohjelman hankkeiden tuotoksia on Minna.fi-sivustolla. Nyt laadittu arviointiraportti toimii tässä vaiheessa myös yhtenä tiedonlevityskanavana liittyen valtakunnallisiin kehitysohjelmiin. Raportin hankekortteihin on kerätty arviointitiedon lisäksi muista lähteistä saatua yhtenäistä tietoa.

Tulevalle ohjelmakaudelle tarve yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja tiedottamiseen keskittyvästä teema-kohtaisesta koordinaatiosta on siis tunnistettu, joten suositusten lopuksi on helppo tukea koordinaatiohankkeen tai -hankkeiden perustamista, jota on esitetty STM:n laatimassa ESR:n valtakunnallisten teemojen toteutussuunnitelmassa toimintalinja viiden osalta. Koordinaatiohankkeen tehtäviin voisi suunnitelman mukaan kuulua ohjausta, neuvontaa, koulutusta, verkottamista, tilaisuuksien järjestämistä sekä teemaan liittyvää selvitys- ja tutkimustyötä ja tarvittaessa myös analysointia ja arviointia. Koordinoivat hankkeet hoitaisivat tehtäviään kiinteässä yhteistyössä hankekokonaisuuden ohjausryhmän, rahoittajien ja ministeriön asiantuntijoiden kanssa. (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020.)

Valvojamalli täydentää tulevaa koordinaatiota. Vaikka hankevalvojien ja koordinaation tehtävät poikkeavat toisistaan, on vuoropuhelu valvojien ja koordinaation välillä tärkeää, jotta tiedon siirto ja ohjaus ylhäältä alas ja päinvastoin tehostuu ja hyödyttää sekä rahoittajatahoa että hankekehittäjiä.

OSA II HANKEKORTIT

Tiedot hankekortteihin on kerätty pääosin Eura 2007 -sivustolta (RR-tietopalvelusta) sekä hankkeiden loppuraporteista ja internet-sivuilta.

Terveenä ja osaavana työssä -kehittämishjelma

S10217	TYÖLÄS - Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen oppimisverkosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien työorganisaatioiden ja pk-yritysten tukena
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto aika	1.8.2008–30.9.2011
Hallinnoija	Hengityslitto Heli ry/ Verve
Kohderyhmät	<p>Työterveyshuolto- ja kuntoutusyksiköissä työskentelevät ammattihenkilöt sekä vähäisemmässä määrin myös hankkeen joihinkin osiin osallistuviin organisaatioiden edustajat (sote- ja pk-sektori esimiehet ja johto). Pohjois-Suomen työhyvinvointialueella viranomaistyösuojelun tarkastajat, TE-keskuksissa yritysten kanssa yhteistyötä tekevät, työterveys- ja kuntoutusalaan opettavien oppilaitosten opettajat sekä Kansaneläkelaitoksen edustajat.</p> <p>Välillisiä kohderyhmiä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, pk-sektorin yrityksissä ja muissa asiakasyrityksissä työskentelevät työntekijät, esimiehet ja johto, jotka saavat uudensisältöisiä palveluja.</p>
Toteuttajat	
Verve ja Työterveyslaitos	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Työterveyshuolto-organisaatiot (29 kpl) ja kuntoutuslaitokset (8 kpl). Hanke toteutettiin yhteistyössä Itä-Suomen iTYÖLÄS-hankkeen kanssa.	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Hankkeen lähtökohdaksi oli työelämän murros, joka näkyy työpaikoilla paikallisten tuotanto- ja palvelukonseptien keskeneräisinä muutoksina. Näiden on havaittu olevan hyvin merkityksellisiä työn sujuvuuden, työkuormituksen ja työn mielekkyyden kannalta, ja siten vaikuttavan työterveyteen. Työterveyden kannalta muutoksiin liittyy sekä positiivisia että negatiivisia ilmiöitä.</p> <p>Työterveyshuollossa ja kuntoutuksessa aiemmin kehitetyt työmenetelmät ovat tämän hankkeen lähtökohdaksi.</p>	
Tavoitteet	
<p>Hankkeen päätavoitteena oli työn kehittämiseen perustuvan osaamisen ja menetelmien vakiinnuttaminen ja levittäminen työterveyshuollon ja työikäisten kuntoutuksessa.</p> <p>Muina tavoitteina oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • pilotoitujen työmenetelmien systemaattinen jatkokehittäminen, • työvälineiden toimialakohtainen syventäminen, • oppimisverkoston muodostaminen, • työterveyshuollon ja kuntoutuksen integrointi asiakasyritysten johdon visioon ja strategiaan, • työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyön kehittäminen, ja • yhteistyö viranomaistyösuojelun, koulutusorganisaatioiden, TE-keskusten, yrittäjäorganisaatioiden ja Kansaneläkelaitoksen kanssa. 	

<p>Laadullisia tavoitteita olivat</p> <ul style="list-style-type: none"> • työterveyshuollon ja työikäisten kuntoutuksen orientaation, osaamisen ja vaikuttavuuden parantaminen työpaikkojen tuotantotapojen muutoksista aiheutuviissa työhyvinvointiongelmissa, • työhön kohdistuvan ennaltaehkäisevän työn osuuden lisääminen työterveyshuollon kokonaisuudessa, • työtä koskevan käsittelyn osuuden lisääminen työikäisten kuntoutuksessa, ja • työterveyshuollon aiempaa kiinteämpi kumppanuus organisaatioiden strategisten tavoitteiden tukijana ja yhtenä asiantuntijana tuotanto- ja palvelukonseptien muutoksissa.
<p>Toteutus</p> <p>Hankkeen toimenpiteitä olivat</p> <ul style="list-style-type: none"> • hankkeen lähestymistavan käyttöönotteiden työterveyshuolto- ja kuntoutusyksiköiden maanlaajuisen verkoston muodostaminen, yhteisen tietoteknisen alustan rakentaminen ja ylläpitäminen, työterveyshuolto- ja kuntoutusyksiköiden ohjaus, sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden integrointi toimintaan sekä alueellisen ja valtakunnallisten verkostotapaamisten järjestäminen, • uusien työterveys- ja kuntoutusyksiköiden koulutus, ohjaus ja verkoston jäseniksi ottaminen, ja • Pohjois-Suomen alueella verkoston laajentaminen koskemaan viranomaistyösuojelua ja alan oppilaitoksia, sekä neuvottelut alueellisten TE-keskusten, yrittäjäjärjestöjen ja Kansaneläkelaitoksen Pohjois-Suomen vakuutusalueen kanssa. <p>Kullekin työterveyshuolto- ja kuntoutusyksikölle järjestettiin paikallisesti koulutus ja sitä seurannut valmennusvaihe. Valmennuksen aikana uutta, asiakkaiden kanssa toteutettavaa toimintaa ohjattiin välineiden käytön ja oman toimintatavan näkökulmista. Hankkeeseen osallistuneet yksiköt ja toteuttajat muodostivat oppimisverkoston, joka toteutettiin internet-pohjaisen wiki-alustan, alueellisten verkostotapaamisten sekä johdon Summit-tapaamisten avulla.</p> <p>Hankkeesta pidettiin runsaasti luentoja valtakunnallisissa tilaisuuksissa.</p>
<p>Hankkeen tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riskinarviointitaulukon ja terveydellisen merkityksen kytkeminen selvemmin työlähtöisiin selvitukseen (raportointimallit), • esimiestyöhön suunnattu työlähtöinen selvitysmalli, • kartoitusmenetelmiä täydentävä työkirjainnovaatio, • työlähtöinen pienyrittäjämalli, • työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyömalli, • perustyöpaikkaselvitykseen yhdistetty työn sujumisen tarkastelu, • yhden ja kahden tapaamisen versiot työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmästä, • paikallisen muutoksen mallin erilaiset variaatiot, • esimiesten konseptihaastattelu, • malli erilaisista esimiesten ammatti-identiteeteistä eri tuotantotapakonsepteissa, • nopean alkuvaiheen kokonaistilanteen jäsennyksen välineet ja käsikirjoitus kuntoutuksen ensimmäisellä jaksolla, • GAS-menetelmään liittyvä yhteensovittaminen työlähtöisten sisältöjen kanssa, • työlähtöisten tulosten dokumentointi kuntoutuskurssityössä, ja • vakiinnuttamisen kriteerien muodostaminen mittareineen työterveyshuoltoon ja kuntoutuksen. <p>Hankkeen tuloksista julkaistiin kirja <i>Muutostyössä</i> (Mäkitalo & Paso 2011) ja tuotettiin sähköinen menetelmäopas työterveyshuoltojen ja kuntoutusyksiköiden käyttöön.</p> <p>Merkittävin tulos yhteistyöstä Pohjois-Suomen työhyvinvointialue -pilotissa olivat ammattikorkeakoulujen laatimat uudistetut, työlähtöisen näkökulman sisältävät opetussuunnitelmat työterveyshuollon, sosi-</p>

aali- ja terveydenhuollon johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen koulutusohjelmiin.
Hyvät käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> • Työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmät: työterveyshuollon menetelmien joukko, jolle on yhteistä työn sujuvuutta ja työn muutoksia koskevan tarkastelun yhteinen prosessi asiakastyöpaikan esimiehen ja työyhteisön kanssa. • Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä: työlähtöinen terveystarkastus, yksilön työhyvinvointikartoitus, uusimuotoinen terveystarkastus: menetelmä työskennellä erityisesti psyykkisesti kuormittuneiden yksilöasiakkaiden ja heidän esimiestensä kanssa. • Asiakasyrityksen työn muutokset huomioiva työterveyshuollon toimintasuunnitelma: työlähtöisellä otteella täydennetyn työterveyshuollon toimintasuunnitelman teon prosessi, ohje ja välineistö. • Työikäisten kuntoutuksen työlähtöinen ammatillinen osio: alun perin laituskuntoutuksena toteutettavien Aslak- ja Tyk-kurssien ammatillisen osion uusi sisältö, joka on sovellettavissa avokuntoutuksena toteutettaviin kuntoutusinterventioihin.
Tulosten hyödynnettävyys
<p>Työlähtöinen toiminta jatkuu 90 % koulutukseen osallistuneissa työterveyshuoltoyksiköissä ja 75 % kuntoutusyksiköistä. Useimmat ovat laajentamassa menetelmien osaajien joukkoa ja menetelmien käyttöönottoa toiminnassaan hankkeen jälkeenkkin.</p> <p>Työlähtöisiä menetelmiä ollaan viemässä kehittämistoiminnan piiristä osaksi työterveyshuollon ja työikäisten kuntoutuksen normaalitoimintaa. Hankkeen toteuttajat jatkavat menetelmiä koskevaa koulutusta ja kehittämistä.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää työterveyshuollon ja kuntoutuksen asiakasyrityksissä viidellä eri toimialalla.</p>
Arviointi
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Yhteistyö Verven ja Työterveyslaitoksen välillä toteutui suunnitelman mukaisesti. Kohderyhmän muodostaneet työterveyshuolto- ja kuntoutusyksiköt olivat motivoituneita huolimatta samaan aikaan käynnissä olleista muutoksista.</p> <p>Tavoitteet: Hankkeen lähtökohta ja kohderyhmän valinta olivat hyvin onnistuneet. Tavoitteet osoittautuivat kokonaisuutena realistisiksi. Hankkeen viimeisessä vaiheessa mukaan tulleet työterveyshuolto- ja kuntoutusyksiköt eivät saavuttaneet pisimmälle asiakassuhteisiin ulottuvia tavoitteita, mikä oli ymmärrettävää. Hankkeen suunnitteluvaiheessa ei otettu riittävästi huomioon menetelmien käyttöönoton ja vakiinnuttamisen kautta esille tulevia laajempia esteitä ja edellytyksiä. Asiakasyritysten ja asiakkaiden puolelta ei juuri ilmennyt esteitä tai hidasteita työlähtöiselle toiminnalle.</p> <p>Toteutus: Hanke toteutui pääsääntöisesti suunnitellulla tavalla. Asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin huonoimmin työterveyshuollon ja kuntoutuksen integroinnissa asiakasyritysten johdon visioon ja strategiaan. Verkostotapaamiset, wiki-alusta ja Summit-tapaamiset toteutettiin suunnitelman mukaan. Wiki-alusta ei kuitenkaan toiminut osallistujien välisen tiedonvälityksen ja kehittämisen välinettä. Osa Pohjois-Suomen työhyvinvointialueen osahankkeista toteutui suunniteltua laajempaan ja osa ei edennyt suunnitelmaa pitemmälle. Hankkeen tiedotus toteutui suunnitellulla tavalla.</p> <p>Hankkeen päätavoite, työn kehittämiseen perustuvan osaamisen ja menetelmien levittäminen ja vakiinnuttaminen työterveyshuoltoihin ja työikäisten kuntoutukseen, toteutui hyvin.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tuloksena syntyi tavoitteiden mukaisesti neljätoista uutta työvälinetä tai menetelmävariaatiota, joiden avulla työterveyshuolto ja kuntoutus oppivat paremmin tuntemaan asiakkaidensa työtä, pääsevät läheisempään yhteistyöhön asiakkaidensa kanssa ja saavuttavat yhteistyössä merkittäviä työtä koskevia tuloksia. Uusi lähtökohta tarjoaa myös potentiaalia uusien menetelmi-</p>

en ja käytäntöjen kehittämiseen. Hankkeen tuloksena työlähtöisiä menetelmiä on käytössä 29:ssä työterveyshuollossa ja kahdeksassa kuntoutuslaitoksessa.

S10631	Terveysten edistämistä työpaikoille
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto-aika	1.9.2008–31.12.2011
Hallinnoija	Työterveyslaitos
Kohderyhmät	Hanketyöpaikkojen henkilöstö, hankkeen ohjausryhmään kuuluvat tahot ja hanketta kommentoineet tai kommentoivat tahot eli STM, TEM, Työterveyslaitos, Kuntien eläkevakuutus, työeläkeyhtiöt, SAK, EK, STTK, KELA, Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, KTV, Suomen Teollisuuslääketieteen yhdistys, Työterveyshoitajaliitto, KTL, STAKES, Tekry. Lisäksi Suomen TYKY-verkoston jäsentahot.
Toteuttajat	
Työterveyslaitos, Suomen Sydänliitto ry ja Oulun Työterveys Oy	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Helsingin kaupunki/Kampin palvelukeskus ja Diakonissalaitos/ Moniongelmaisten yksikkö.	
Tekniikan Akateemisten Liiton TEKin toimisto ja Oy A.I.R.-Foto Ab.	
AKT, Rahtarit ry, SKAL ry, Suomen taksiliitto, Linja-autoliitto, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry, Suomen bensinikauppiaitten ja liikennepalvelualueiden liitto, Kesko/ Neste Motorest, Restell Helmisimpukka/Shell, Oy Teboil Ab sekä Oulun Työterveys.	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Työpaikka on merkittävä areena terveyden ja työkyvyn edistämiseksi, jos terveys huomioidaan yrityksen strategioissa ja prosesseissa, eikä terveyden edistäminen ole tempausluonteista ja työstä irrallista. Työpaikka voi tarjota resursseja työntekijän omaehtoisille terveyden edistämisyrittämisille ja työpaikoilla voidaan edistää työssä olevien terveyttä ja hyvinvointia, mutta tätä mahdollisuutta ei ole toistaiseksi hyödynnetty. Hyvien valintojen tekemistä auttaa tieto siitä, mitkä tekijät työssä ja elämäntavoissa edistävät ja vaarantavat terveyttä.</p> <p>Hankkeen tarve on todettu tutkimuksissa ja kysyntä on selvitetty haastatteleamalla työpaikkoja niiden kehittämishaasteista. Hanke toteuttaa Terveysten edistämistä kaikille 2015 -kansanterveysohjelman tavoitetta kansanterveyden edistämiseksi kansalaisten arkielämän areenoilla. Hanke on mainittu Terveysten edistämisen politiikkaohjelmassa ja se toteuttaa vuoden 2006 Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella esiin nostettua teemaa Health in the world of work – theme: workplace health promotion.</p>	

Tavoitteet
<p>Ylähanke on 3,5-vuotinen yhteiskehittelyhanke, jossa pyrittiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • luomaan terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö, joka integroidaan osaksi työpaikkojen johtamista ja toimintajärjestelmiä ja vakiinnutetaan päivittäisen työnteon osaksi, ja • rakentamaan kriteeristöä hyvälle työpaikkaterveyden edistämiseksi. <p>Pitemmän aikavälin tavoitteena oli kriteeristön levittäminen laajamittaisesti työpaikkojen käyttöön. Hankkeen tavoitteena oli luoda käytännön työssä kehitetty ja testattu, työpaikan arkeen sopiva kriteeristö. Hankekokonaisuuteen kuului kolme osahanketta, joilla on omat tavoitteensa:</p> <p>TEDI-hankkeen tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • toteuttaa ja arvioida työpaikkalähtöinen terveyden edistämisen kehittämisprosessi, terveyden edistämisen ja kehittämistoiminnan juurruttamiseksi organisaatioiden pysyväksi toiminnaksi, ja • vakiinnuttaa terveyttä edistäviä käytäntöjä työpaikoille. <p>Suomen TYKY-verkosto - on toiminut 1990-luvun puolivälistä lähtien, työkykytiedon ja terveyttä tukevien menetelmien ja hyvien käytäntöjen levittäjänä. Nyt verkoston toiminta oli tarpeen saada lähemmäs työpaikkoja. Uudistuksen tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • kehittää verkoston toimintaa lähemmäksi työpaikkoja, • kehittää sen toimintaa työhyvinvointiin liittyvän tiedon ja toimintamallien levittäjänä, • rakentaa toimintamalli verkostolle ja mahdollistaa verkoston toiminta vuoden 2011 jälkeenkin, • luoda perusteet toimivalle työpaikan työhyvinvointiverkostolle vuoden 2011 loppuun mennessä, ja • linkittää verkoston toiminta niin kansainvälisen työpaikka terveyden edistämisen verkoston (ENWHP) kuin muiden työhyvinvointia tukevien verkostojen toimintaan Suomessa. <p>Virkeänä ratissa -hankkeen tavoitteena oli edistää ammattikuljettajien työkykyä ja -vireyttä terveellisen työaikaisen ruokailun keinoin. Hanke pyrki</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamaan kuljettajaan, hänen toimintaympäristöönsä ja koko yhteiskuntaan, jotta ne tukisivat terveellistä työaikaista ruokailua ja yhteisöllisyyttä, ja • verkottamaan toimijat muutosta tukevan ja siihen kannustavan ilmapiirin rakentamiseksi ja tiedon välittämisen parantamiseksi. (Työterveyslaitos 2011) <p>Hankkeen alatavoitteina oli, että hankkeen jälkeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattikuljettajilla on halua ja taitoja edistää työkykyään terveellisen ruokailun avulla, • työnantaja kannustaa ammattikuljettajien terveelliseen ruokailuun ja mahdollistaa sen, • ruokapalvelun tuottajat edistävät ammattikuljettajien työvireyttä ja työkykyä tarjoamalla virkistäviä ruokia, joita ammattikuljettajien on helppo valita, • työterveyshuolto edistää ammattikuljettajien terveellisiä ruokailutottumuksia, ja • eri toimijat verkostoituvat muutosta tukevaan ja siihen kannustavan myönteisen ilmapiirin rakentamiseksi ja tiedon välittämisen parantamiseksi. (Työterveyslaitos 2011)
Toteutus
<p>Ylähankkeen tavoitteena olleet kriteerit hyvälle työpaikkaterveyden edistämiseksi rakennettiin työpaikkojen kulttuurisista ja toiminnallisista lähtökohdista työpaikan toimijoiden ja työterveyspalvelujen yhteistyönä. Kriteerien käyttöönottoa arvioitiin puolen vuoden seuranta-ajan jälkeen, jonka pohjalta annettiin suosituksia ja hyviä käytäntöjä terveyttä edistävän toiminnan saamiseksi osaksi työpaikkojen käytäntöjä.</p> <p>TEDI-hankkeen toiminta jakautui yhteiskehittämiseen ja sen levittämiseen. Mukana oli sosiaali- ja terve-</p>

ysalan julkinen organisaatio, asiantuntijaorganisaatio, voittoa tavoittelematon yksityinen sosiaali- ja terveysalan organisaatio sekä pk-yritys. Prosessiin osallistui johdon, työyhteisön, työterveyshuollon ja työsuojelun toimijoita. TEDI-hanke alkoi infotilaisuudella, jossa esiteltiin yhteiskehittämisprosessi ja selvitetiin organisaatioiden toiveita ja erityispiirteitä. Kehittämistyötä tehtiin työpajoissa ja seminaareissa, joihin osallistui työpaikkojen johto, työsuojeluhenkilöstö, henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto sekä Työterveyslaitoksen asiantuntijat. Työpajoihin kokoonnuttiin neljä kertaa, ja niiden välillä työstettävien välitehtävien tekemiseen osallistui koko työpaikan henkilökunta. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet olivat työympäristö, työturvallisuus/työsuojelu, töiden organisointi, työyhteisö, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointitoiminta sekä työterveyshuollon palvelut. Kriteeristö luotiin näiden ympärille omien erityispiirteiden mukaisesti.

Suomen TYKY-verkoston toimintamallia rakennettiin tutustumalla jo olemassa oleviin verkostoihin ja niiden toimintarakenteisiin. Lisäksi toteutettiin neljä työpajaa, joissa eri verkostotoimijoiden kanssa yhteistyössä kehitettiin verkoston rakennetta ja toimintaa. Verkostoa koordinoi Työterveyslaitos ja sen toiminta on vahvasti linkittynyt mm. Johtamisen kehittämisverkoston ja Työhyvinvointifoorumin toimintaan. Aktiivinen yhteistyö muiden verkostojen kanssa jatkuu edelleen.

Virkeänä ratissa -hankkeen työskentelyyn kuului työpajoja, tiedottamista, yhteistyöverkostojen kehittämistä, erilaisten opetusmateriaalien tuotantoa sekä toimenpiteiden arviointia. Hanke oli mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa vuosien 2010 ja 2011 Virkeät 24h huoltoasemat -kilpailuja, sekä Suomi-Mies seikkailee -rekkakiertuetta, johon kuului kuljetus- ja rakennusalalla työskenteleville miehille suunnattuja huoltoasematapahtumia. Kiertueen suunnittelussa ja toteutuksessa tehtiin yhteistyötä Kunnossa kaiken ikää -ohjelman kanssa. Hanke rakennettiin yhteistyössä ammattikuljettajajärjestöjen sekä ruokapalveluita tuottavien ketjujen ja itsenäisten ruokapalveluyrittäjien liiton kanssa. Toiminnassa huomioitiin kuljetusalan kulttuuriset rakenteet ja rohkaistiin toimijoita huolehtimaan itsestään osana hyvää ammatitosaamista ja työsuojelua. Hankkeessa panostettiin terveyden edistämiseen, mutta huomioitiin ongelmien ja häiriöiden ehkäiseminenkin riskiryhmiin vaikuttamalla.

Hankkeen tulokset

TEDI-hankkeessa luotiin yhteistyössä osallistuvien organisaatioiden kanssa laaja-alainen, organisaatioiden kulttuurit huomioon ottava terveyttä edistävä kriteeristö, jota voi hyödyntää sekä toiminnan kehittämisessä että sen arvioinnissa.

Suomen TYKY-verkostolle laadittiin toimintatavoitteet ja pelisäännöt. Päätösseminaarissa julkaistiin verkoston uusi nimi "Työpaikkojen työhyvinvointiverkosto" Verkostolle tehtiin myös omaa markkinointimateriaalia mm. postikortti ja verkkosivut.

Virkeänä ratissa -hankkeen tuloksena kuljettajat huomasivat olevansa itse vastuussa omasta hyvästä olostaan. Huoltamoala kehitti tarjontaansa terveellisempään suuntaan ja työterveyshuolto sekä työnantajat aktivoituivat. Hankkeen tuotoksia olivat (Työterveyslaitos 2011)

- Virkeänä ratissa -käsikirja,
- esitemateriaali ammattikuljettajille ja tienvarren ruokapaikkojen ammattilaisille ja julistemateriaali huoltamoalan ruoka-ammattilaisille,
- ammattikuljettajan tarkistuslista,
- Virkeänä ratissa -menuoppaat, ja
- radio- ja videomateriaalit sekä verkkosivut. (Työterveyslaitos 2011)

Hyvät käytännöt

TEDI-osahankkeen hyvänä käytäntönä oli

- hankkeen kontekstilähtöinen ja voimavara- ja ratkaisukeskeinen toimintatapa, joka osallistaa kaikki organisaation jäsenet työhyvinvoinnin edistämiseen, ja
- työpaikkakohtaisesti luotujen terveen työpaikan kriteerien sisällyttäminen organisaation henkilöstöjohtamisen järjestelmiin.

<p>Suomen TYKY-verkosto -osahankkeessa hyvänä käytäntönä oli työhyvinvointiin liittyvien verkostojen yhteistyön kehittyminen ja toiminnan konkretisoituminen sekä kansainvälisen toiminnan linkittyminen työpaikkatasolle asti.</p> <p>Virkeänä ratissa -osahankkeessa luotuja hyviä käytäntöjä olivat</p> <ul style="list-style-type: none"> • KuljettajaKatsastus -teematapahtuma, joka sisältää aktiivista oppimista sekä opastusta terveellisten elämäntapojen edistämiseen, ja • Virkeänä ratissa -elintapamuutosryhmät, joiden tavoitteena on etsiä ravitsemusterapeutin opastuksella ratkaisuja syömisen ja painonhallinnan tilanteisiin. (Työterveyslaitos 2011)
<p>Tulosten hyödynnettävyys</p> <p>Hankkeen tuotteita ja hyviä käytäntöjä hyödynnetään hanketyöpaikoilla ja heidän verkostoissaan. Hankkeen ohjausryhmään kuuluvat tahot levittävät hankkeen tuotteita jäsenistölleen.</p> <p>TEDI-yhteiskehittäminen voi toimia organisaation strategisen muutoksen välineenä ja tukea uudenlaista yhteisölähtöistä ajattelua ja johtamistyötä.</p> <p>Virkeänä ratissa -hankkeessa mukana olleet tahot hyödyntävät tuloksia ja huolehtivat toiminnan jatkuvuudesta.</p> <p>Suomen TYKY-verkostossa kehittyneen Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston toiminta on avoin kaikille työpaikoille ja työpaikan työhyvinvointitoiminnassa mukana oleville.</p>
<p>Arviointi</p> <p>Yhteistyöverkostot ja kumppanuudet:</p> <p>TEDI-hankkeessa työhyvinvoinnin kehittämistoimintaan osallistuivat hankeorganisaatiosta kaikki henkilöstöryhmät sekä työterveyslaitoksen asiantuntijat. Kaikki hankkeeseen valitut työpaikat osallistuivat aktiivisesti kehittämisprosessiin ja jatkoivat mukana loppuun saakka. Kaikkien osapuolten sitoutuminen edisti hankkeen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan juurtumista osaksi hankeorganisaatioiden arkea.</p> <p>Virkeänä ratissa -hankkeessa olivat mukana ammattikuljettajien kannalta tärkeät ryhmät: työterveyshuolto, kuljettajat, työantajat ja ruokapalveluiden tuottajat. Näiden sitoutuminen hankkeeseen ja yhteiset tavoitteet olivat hankkeen viestinnän onnistumisen edellytys. Ilman sitoutuneita yhteistyökumppaneita hanke ei olisi pystynyt saavuttamaan tavoitteitaan.</p> <p>Suomen TYKY-verkostossa yhteistyö on ollut hedelmällistä etenkin hankkeen loppuvaiheessa.</p> <p>Tavoitteet:</p> <p>Kokonaishanke toteuttaa Terveyttä kaikille 2015-kansanterveysohjelman Kansanterveyden edistäminen kansalaisten arkielämän areenoilla -tavoitetta, jossa <i>"valtioneuvosto korostaa kotien, koulujen, työelämän, liikenteen, asuma-alueiden, kulutuksen ja vapaa-ajan ympäristöjen ja lähiyhteisöjen merkitystä terveyspoliittisten tavoitteittensa toteutumiseksi. Keskeiset lähiajan tehtävät koskevat juuri näiden arjen areenoiden kehittämistä."</i> Hanke on nimeltä mainittu Hallituksen strategia-asiakirjassa 2007 Terveiden edistämisen politiikkaohjelmassa. Hanke toteuttaa yhtä vuoden 2006 Suomen EU:n puheenjohtajuuskaudella esiin nostettua teemaa Health in the world of work -theme: workplace health promotion.</p> <p>Toteutus:</p> <p>TEDI-hanke eteni suunnitelman mukaisesti. TEDI-hankkeen organisaatiokohtaiset kehittämisprosessit olivat tuloksellisia. Prosessissa laaditut toimintasuunnitelmat toteutuivat kaikilla työpaikoilla ja ilmapiirikyselyjen tuloksissa tapahtui myönteistä kehitystä. Kehittämisprosessin onnistumista tukivat johdon sitoutuminen, menetelmän selkeä suunnitelmallisuus, osallistavuus sekä voimavara- ja ratkaisukeskeisyys. Yhteiskehittämisen vakiintumista edistivät kriteeristön helppokäyttöisyys, muokattavuus ja hankkeesta saadut hyvät kokemukset sekä organisaation tarve työhyvinvoinnin ja arviointimenetelmän kehittämiseksi. Hankkeen aikana yhdellä työpaikalla kriteeristö oli otettu käyttöön ja muokattu osaksi henki-</p>

löstöstrategiaa, perehdyttämishjelmaa sekä johtamiskoulutusta. Toiminnan vakiintumista vaikeuttivat tavoitetilojen eroavaisuudet organisaatioiden eri yksiköissä, osallistujien vaihtuvuus sekä resurssien puute. TEDI-hankkeen viestintä eteni suunnitelman mukaan ja yhteiskehittäminen oli suunnitelmallista.

Hankalana pidettiin kehittämistavoitteita konkretisoimista työyhteisössä ja koko työyhteisön osallistamista toimintaan. Myös yhteisten terveyden edistämisen kriteerien löytyminen aiheutti toisinaan ongelmia.

Suomen TYKY-verkoston kehittämistyötä hankaloitti se, että samaan aikaan kehitettiin myös muita verkostoja, joilla oli osin yhtymäpintaa uudistuneeseen Työpaikkojen hyvinvointiverkoston. Hankkeen toteutuksessa oli aluksi ongelmia ja hanke käynnistyi hitaasti. Varsinaisesti hankkeeseen voitiin panostaa vasta sen loppuvaiheessa.

Virkeänä ratissa -hankkeen viestintätapa oli onnistunut. Työpajoissa käsiteltiin tärkeitä asioita ja asiiasältöjä muutettiin palautteen perusteella. Hanke osui ajanjaksoon, jolloin taloudellinen tilanne heikkeni nopeasti, joka vaikutti osallistumisinnokkuuteen. Palautteet olivat pääosin positiivisia. Arviointikyselyihin vastaamista saattoi häiritä se, että sekä SKAL ry että Rahtarit ry tekivät jäsenilleen hyvinvointikyselyn hieman ennen hankkeen tekemää kyselyä.

Tulokset ja vaikuttavuus:

TEDI-osahanke edisti työpaikan mahdollisuuksia parantaa työssä olevien työkykyä ja terveyttä sekä luoda edellytyksiä työuran pidentämiselle. Hankkeessa kehitettiin yhteiskehittämisen toimintamalli sekä terveyttä edistävän työpaikan arviointikriteeristö. Hankkeessa luotiin uusia työvälaineitä, kuten TEDI-valmennus ja -prosessikonsultaatio, jotka jäävät elämään hankkeen päätyttyä. Hankkeessa syntyi myös Työhyvinvointi-diplomi, jossa korostetaan laajaa teoriatietoa työhyvinvoinnista sekä työhyvinvointityön ansiokasta toteuttamista organisaatioissa. Diplomia kehitetään edelleen Työterveyslaitoksen muiden toimijoiden, sekä mahdollisten muiden työhyvinvoinnin edistämistä kiinnostuneiden toimijatahojen kanssa. Prosessissa laaditut toimintasuunnitelmat toteutuivat kaikilla työpaikoilla ja ilmapiirikyselyjen tuloksissa tapahtui myönteistä kehitystä. TEDI-hankkeen organisaatiossa on nähtävissä merkkejä terveyden edistämisen vakiintumisesta pysyväksi käytännöksi. Suunnitelmia mallin jatkotestaamisesta ja levittämisestä on tehty.

Virkeänä ratissa -hanketoimien tuloksena ammattikuljettajat, työterveyshuolto sekä työnantajat aktivoituivat, ja huoltamoilla on yhä enenevässä määrin terveellistä ruokatarjontaa. Kuljetusalan toimijoiden käsitykset ja henkinen ilmapiiri koskien elintapa-asioita muuttuivat hankkeen aikana myönteisempään suuntaan.

Suomen Tyky-verkosto -osahankkeessa vietiin verkoston toimintaa lähemmäksi työpaikkoja sekä kehitettiin sitä työhyvinvointiin liittyvän tiedon ja toimintamallien levittäjänä. Verkostolle laaditun internet-sivuston ja tulevien tapahtumien kautta hyvien työhyvinvointiin liittyvien käytäntöjen levitys onnistuu hyvin. Kehitystyön myötä yhteistyö muiden verkostojen kanssa käynnistyi sekä kansallisesti että alueellisesti.

S10446	Pientyöpaikoilla uudistuminen (PUNK)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto aika	1.1.2009–31.5.2012
Hallinnoija	Kuntoutussäätiö
Kohderyhmät	Pk- ja pientyöpaikat, mikroyritykset ja niiden työntekijät sekä yksinyrittäjät, 5-7 pk-

	<p>yrityksille palvelujaan tarjoavaa työterveyshuoltoa sekä kuntoutuspalvelujen tuottaja.</p> <p>Välillisiä kohderyhmiä ovat osallistuvien työterveyshuoltojen ja kuntoutuspalveluntuottajien henkilöstö sekä pääkaupunkiseudun, Tampereen - Kanta-Hämeen alueen ja Länsi-Uudenmaan pk-työpaikkojen henkilöstö ja pienyrittäjät, yksityrittäjät sekä yrittäjäjärjestöjen henkilöstö.</p> <p>Kehittämistyöhön osallistuvat Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun HyWin-ryhmän henkilöstö ja Kuntoutuskeskus Kiiipulan henkilöstö.</p>
Toteuttajat	
Kuntoutussäätiö, Tampereen yliopisto ja Avire-Kuntoutus Oy	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Mehiläinen Lohja-Nummela ja Kielotie sekä Karkkilan Lääkärikeskus Oy, Perusturvakuntayhtymä Karviainen ja TyöSyke Oy.	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Sairauspoissaolojen lisääntymisen ja aikaisen eläkkeelle siirtymisen taustalla on usein työkyky-, työhyvinvointi- ja osaamisongelmia. Suuri osa sairauden ja työkyvyttömyyden pitkittymisestä ja liian varhaisesta eläkkeelle jäämisestä olisi vältettävissä varhaisemmalla reagoinnilla ja toimivammalla kuntoutuksella, työurien yksilöllisemmällä suunnittelulla ja yrityksen osaamistarpeiden paremmalla tiedostamisella. Työssä uusiutumisen tiedetään lisäävän motivaatiota ja sitoutumista työpaikkaan. Pk-työpaikkojen ja pienyritysten yhteistyö työterveyshuollon kanssa on vähäistä, jonka vuoksi työkykyasiat ja kuntoutukseen ohjautuminen ei tapahdu riittävän aikaisin. Tämä lisää osaltaan väestön terveyseroja. Yksinyrittäjien sekä pk- ja mikroyrityksissä työskentelevien on hankalaa osallistua pitkäkestoisiin kuntoutusprosesseihin. Myös taloudellinen taantuma vaikuttaa siihen, millaista tukea pientyöpaikoilla tarvitaan. Pieniä yrityksiä varten tarvitaan oma, asiakaslähtöinen yhteistyömalli sekä työterveyshuollossa että kuntoutuksessa.</p> <p>Aiempien hankkeiden perusteella tiedetään, että pk-yritykset tarvitsevat konkreettisia välineitä työssä jatkamisen tukemiseen ja työyhteisöjensä hyvinvoinnista huolehtimiseen. Myös pk- ja pienyritysten erityistarpeet on havaittu aiemmissa hankkeissa. Toisaalta osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet työpaikoilla, ja tarvitaan entistä monipuolisempia valmiuksia toimia informaatiotulvan keskellä ja erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa. Osaamisen ja itsetunnon säilyttäminen ovat tekijöitä, jotka auttavat pitämään ikääntyneemmätkin työntekijät työelämässä.</p>	
Tavoitteet	
<p>Hankkeen avulla pyrittiin tukemaan työhyvinvointitoimintaa sekä työkyky- ja osaamisongelmiin reagoimista pk-työpaikoilla ja pienyrityksissä. Tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • saada hyvinvointityö pk-työpaikoilla entistä tavoitteellisemmaksi, • kehittää hyviä käytäntöjä ja välineitä hyvinvointityön tekemiseen, • saada työpaikat reagoimaan entistä aiemmin työkyky- ja osaamisongelmiin, • kehittää yhteistyötä työterveyshuoltojen kanssa yhä vaikuttavammaksi ja saada työterveyshuoltojen asiantuntemus paremmin käyttöön, • parantaa työterveyshuoltojen valmiutta ohjata työntekijöitä kuntoutukseen, • parantaa työterveyshuoltojen ja kuntoutuspalvelun tuottajien valmiutta työskennellä pk-työpaikkojen kanssa, ja • kehittää kahta varhaiskuntoutuspalvelua ja arvioida niiden toimivuutta pk-työpaikkojen, mikroyritysten ja yksityrittäjien näkökulmasta. 	
Toteutus	
<p>Hankkeen keskeiset toimenpiteet olivat</p> <ul style="list-style-type: none"> • kehittämistyö: varhaisen reagoinnin ja työhön paluun mallit ja työhyvinvointityön menetelmät pk-työpaikoille, 	

- kouluttaminen: työterveyshuoltoja koulutetaan uusien menetelmien käyttöön ja tarjotaan työhyvinvointikoulutusta pk-työpaikoille, ja
- tiedottaminen.

Hankkeessa kehitettiin käytäntöjä ja välineitä työssä uudistumisen edistämiseen ja työhyvinvointityön entistä parempaan tavoitteellistamiseen. Lisäksi kehitettiin työterveyshuoltojen käytäntöjä ja yhteistyötä asiakasyritysten ja kuntoutuspalveluntuottajien kanssa, sekä pk-sektorin, mikroyritysten ja yksinyrittäjien erityistarpeet huomioivia varhaiskuntoutuspalveluja.

Hankkeen työ aloitettiin työterveyshuoltojen tapaamisella ja suunnittelulla. Kerran vuodessa järjestettiin ns. yhteistyöpäivä, jonne kutsuttiin kaikki työterveysyhteistyökumppanien edustajat keskustelemaan yhteistyön sujumisesta ja kehittämistarpeista sekä hankkeen tulevan vuoden painopisteistä, tapahtumista ja työterveyshuoltojen toiveista. Hanke osallistui myös työterveyshuoltojen omiin henkilöstöpalaveriin ja hankesuunnitteluun. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012)

Varsinainen kehitystyö alkoi työkyvyn tukimallien tekemisellä. Tukimalleja tuotettiin 12 työpaikalle, joilta saatu kokemus oli perustana nettityökirjalle. Yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa toteutettiin kuudesta koulutustilaisuudesta koostuva koulutuskiertue. Kehittämistyötä tehtiin seitsemän työpaikan kanssa, ja näistä laadittiin raportti. Työterveyshuoltojen kehittämistä tehtiin muun kehittämistyön ohessa lähinnä työterveyshuoltojen verkostoitumisen kautta. Työterveyshuolloille järjestettiin seminaari pientyöpaikkojen näkökulmasta työterveytyön vaikuttavuuteen, asiakkuuksien hoitamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012)

Varhaiskuntoutusmallin Oman hyvinvoinnin lähteillä –kehittämistyö oli alkanut jo aiemmassa hankkeessa, ja Punk-hankkeessa järjestettiin kahdeksan aiheeseen liittyvää koulutusta. Työelämätyön varhaiskuntoutuksen kehittämistyön puitteissa järjestettiin kaksi kurssia ja suoritettiin yksin- ja mikroyrittäjille suunnattu kysely työkyvyn tuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Tulosta ja kilpailukykyä (TuKi) –koulutusta järjestettiin kaikkiaan kuusi kertaa. Näiden lisäksi toteutettiin neljä Voimavaroja esimiestyöhön – koulutusta, ja tuotettiin Esimies työhyvinvointia rakentamassa -opas. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012)

Hanke oli esillä valtakunnallisissa työterveyttä, kuntoutusta ja työelämää koskevissa tapahtumissa, ja sitä esiteltiin eri medioissa.

Hankkeen tulokset

- Työkyvyn tuki -malli ja siihen liittyvä nettityökirja
- Oman hyvinvoinnin lähteillä -lyhytintervention tuotteistaminen
- Tulosta ja kilpailukykyä työhyvinvoinnilla -koulutusmallin tuotteistaminen
- Henkilöstötunnuslukulaskuri
- neljä opasta työpaikkojen käyttöön:
 - Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille,
 - Tulevaisuuden osaajaksi - tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella,
 - Esimies työhyvinvointia rakentamassa,
 - Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena
- raportti yrittäjien kuntoutus- ja työkyvyn tuen tarpeista ja tähän liittyvä esite Kuntoutustietoa yrittäjille
- Perustuksia valamassa -työseloste.

Hyvät käytännöt

- Välineet työkyvyn tukemiseen ja työhyvinvointityöhön: nettityökirja ja henkilöstötunnuslukulaskuri,
- hankkeessa tuotetut oppaat ohjaavat työpaikkoja kehittämään omaa toimintaansa,
- hankkeessa mukana olleet työterveyshuollot ja työpaikat kehittivät omia käytäntöjään ja työselosteessa tuotiin esiin asioita, joiden pohjalta yhteistyötä voidaan kehittää,

- Tulosta ja kilpailukykyä (TuKi) -koulutus tuotteistettiin peruskoulutukseksi työpaikkojen esimiehille, luottamusmiehille ja työsuojeluhenkilöstölle.

Tulosten hyödynnettävyys

Työterveyshuoltojen henkilöstö koki hankkeen tuottamat materiaalit laajemminkin hyödynnettäviksi.³ Työelämäosaamisen kehittäminen – moniosaaja -valmennusta ja uudenlaisten kuntoutusmallien kehittämis- ja pilotointityötä on tarpeen jatkaa. Tuloksia hyödynnetään jatkohankkeissa. Hankkeessa tuotettujen oppaiden avulla tehdään tavoitteellista työhyvinvointityötä. Työkyvyn tuki -nettityökirja ja henkilöstötunnuslukulaskuri ovat internetissä ja käytettävissä jatkossakin, nettityökirjaa ylläpidetään viisi vuotta hankkeen jälkeen. Oman hyvinvoinnin lähteillä -lyhytinterventio on tuotteistettu ja sen toteuttamiseen tuotettua opasta ja materiaalia voidaan käyttää sellaisenaan tai osina kuntoutuspalveluissa. Tullevaisuudessa tähän järjestetään myös ohjaajakoulutusta. Myös Tulosta ja kilpailukykyä hyvinvoinnilla -koulutuspaketti on tuotteistettu ja sitä voidaan toteuttaa koulutuspalveluna. Hankkeessa tuotetut oppaat ovat työpaikkojen ja työterveyshuoltojen käytettävissä sekä painotuotteena painoksen loppumiseen saakka, että sähköisenä versiona hankkeen internet-sivuilla. Työelämäosaamisen kehittäminen -moniosaajavalmennuksessa saatiin kokemuksia ikääntyvien työntekijöiden työelämävalmiuksien kehittämiseksi, ja tälle on tarvetta jatkossakin.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Yhteistyö Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun ja Avire-Kuntoutus Oy:n kanssa oli tiivistä ja antoisaa. Kohderyhmät koettiin onnistuneiksi ja työterveyshuollot kokivat yhteistyön hankkeen kanssa sujuneen hyvin. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012)

Tavoitteet: Hanke vastasi kohderyhmien tarpeeseen ja sidosryhmät kokivat palvelut tarpeellisiksi. Hankkeelle oli aito tilaus, ja teema ja tavoitteet olivat ajankohtaisia. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012)

Toteutus: Hanke käynnistyi hieman hitaasti, johon saattoi vaikuttaa yleinen taloudellinen tilanne. Myös pienimpien yritysten rekrytointi oli hankalaa. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012) Kohderyhmän laajuus toi haasteita tuotteiden ja käytäntöjen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä tuotettiin hyviä käytäntöjä, välineitä ja oppaita työpaikkojen käyttöön, vaikka tarkemmalla segmentoinnilla olisi kehittämistyötä voitu viedä pidemmälle ja levittää laajemmin tuotteita. Kehittämistyön pitäminen rajatumpana olisi mahdollistanut hankkeessa resurssien paremman kohdistamisen ja antanut enemmän aikaa levittämiseen, tiedottamiseen ja käytännön kokemusten keräämiseen.

Hanketyössä tuli selvästi esiin tarpeita ja uuden kehittämistyön aihiota esim. yrittäjille suunnattujen kuntoutuksien kehittämiseen, työelämäosaamisen vahvistamiseen liittyvän tuen ja ammatillisen kuntoutuksen kehittämiseen. Työterveyshuoltojen ennaltaehkäisevän työn merkitystä ei ymmärretä pientyöpaikoilla, eikä sitä osata käyttää työpaikoilla työsuojelu- ja työhyvinvointityössä. Tärkeä havainto kehittämistyön aikana oli myös pientyöpaikkojen esimiesten ja yrittäjien suuri tiedontarve työkyky- ja työhyvinvointiasioista.

Tulokset ja vaikuttavuus: Nettityökirja on löytänyt paikkansa työterveyshuollon ammattilaisten työvälineenä. Oman hyvinvoinnin lähteillä -lyhytinterventiomalli osoittautui tutkimusten perusteella vaikuttavaksi. Työterveyshuoltojen ja yritysten itse kehittämät käytännöt voivat toimia yhteistyön pohjana jatkossakin, ja niitä voidaan edelleen kehittää. Hankkeessa toteutetut koulutukset ja seminaarit koettiin tarpeellisiksi ja ne herättivät keskustelua.

Tuotteiden osalta ei päästy mallintamiseen saakka osittain siksi, että keskisuurilla työpaikoilla on jo erilaisia vaatimuksia ja rakenteita yhteistyölle, toisin kuin pienimmillä työpaikoilla. Kehittämistyö olisi ollut tarpeen segmentoida tarkemmin alusta asti. Kaikista hankkeen tuotteista ei ehditty tiedottamaan tarpeeksi johtuen hankeajan pituudesta ja kehittämistyön jaksottumisesta ja kohdistumisesta moniin eri kohteisiin. Kehittämistyön pitäminen rajatumpana olisi mahdollistanut resurssien paremman kohdistamisen ja joidenkin tuotteiden kehittämistyön viemisen pidemmälle, sekä antanut enemmän aikaa levittämiseen

ja käytännön kokemusten keräämiseen. Hankkeen kirjalliset tuotteet ovat päätyneet kohderyhmien käyttöön, ja julkaistut materiaaleja ja verkkosivuja on pidetty hyvänä käytännön työvälineenä työterveyshuolloille sekä kurssien ohjaajille. Hankkeen tuottamien materiaalien ja tuotosten määrä oli niin suuri, että niiden sijoittaminen hankkeen tavoitteisiin ja toimenpiteiden roolit ja tarkoitukset suhteessa kokonaisuuteen ovat toisinaan hankalasti hahmotettavissa. Työkyvyn ja terveydentilan alenemisen ennaltaehkäisy on silti koettu yrityksissä mielekkääksi. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012.)

S11428	Maahanmuuttajien terveys ja työkyky - seurantajärjestelmä kunnille (Maamu)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto aika	1.1.2010–31.12.2012
Hallinnoija	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Väestön terveys, toimintakyky ja hyvinvointi -osasto.
Kohderyhmät	Työikäiset venäläis-, somalialais- ja kurditaustaiset maahanmuuttaja-aikuiset Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Tampereella, Turussa ja Vaasassa. Välillisiä kohderyhmiä olivat osatoteuttajakunnat, sekä kohderyhmänä olevien maahanmuuttaja-aikuisten perheet.
Toteuttajat	
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsingin, Espoon, Vantaan, Tampereen, Turun ja Vaasan kaupunkien terveystoimet	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Helsingin, Espoon, Vantaan, Turun, Tampereen ja Vaasan kaupunkien sosiaali-, terveys- ja maahanmuuttajapalveluiden edustajat sekä TE-toimistot ja maahanmuuttajayhdistykset. Viimeisellä seurantakaudella Toimintakyvyn mittaamisen ja arvioinnin kansallinen asiantuntijaverkosto TOIMIA, Terveystemmen verkkopalvelu ja Alueellinen terveys- ja hyvinvointi-tutkimus (ATH).	
Tausta ja lähtökohdat	
Hankkeen lähtökohdaksi oli väestöryhmien välisten terveyserojen kaventaminen ja terveysoikeuksien toteutuminen. Myös maahanmuuttajien terveyden, hyvinvoinnin, työkyvyn ja näihin vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi ja parantamiseksi on tarvetta, sillä maahanmuuttajien terveyttä ja työkykyä ei seurata järjestelmällisesti, eikä ole aiemmin selvitetty laajemmin. Aiemmissa selvityksissä on havaittu tietoa kehittämistarpeita maahanmuuttajien integroitumisessa suomalaiseen yhteiskuntaan. Aiemmin on kartoitettu maahanmuuttajien itsensä keskeisinä pitämiä terveyden ja hyvinvoinnin ongelmia ja voimavaroja, joita pidettiin tämän tutkimuksen lähtökohdiksi. Hankkeen tuottamaa asukas- ja asiakaslähtöistä tietoa ei ole saatavissa muualta. Hanke liittyy mukana olevien kaupunkien monikulttuurisuusohjelmiin ja strategioihin.	
Tavoitteet	
<ul style="list-style-type: none"> • Seurata työikäisten työllisten ja työelämän ulkopuolella olevien maahanmuuttajien terveyttä ja toiminta- ja työkykyä, • tunnistaa työllisyyttä ylläpitävien ja edistävien kehittämistoimien tarpeita ja vaikutuksia, • antaa tietoa työllistymisen esteistä ja edellytyksistä, ja • kehittää kunnille työikäisen maahanmuuttajataustaisen väestön terveyden ja työkyvyn seurantajärjestelmä, joka myöhemmin olisi luonteva osa kuntien perustyötä. 	
Toteutus	
Hanke koostui kahdesta vaiheesta: perusselvityksen toteuttamisesta ja seurantajärjestelmän kehittämisestä. Perusselvityksessä tutkittiin 1 846 venäläis-, somalialais- ja kurditaustaista maahanmuuttajaa, ja kerättiin tietoa maahanmuuttajien terveydestä ja työkyvystä haastatteluiden ja terveystarkastusten avulla. Perusselvityksen tuloksista järjestettiin työpajat selvitykseen osallistuneissa kunnissa. Tuloksia verrattiin samojen paikkakuntien koko väestöstä Terveys 2011 -tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Selvityksen pohjalta kehitettiin yhdessä kuntien kanssa maahanmuuttajien terveyden ja työkyvyn seurantajärjestelmää.	
Haastattelut ja terveystarkastukset tekivät henkilöt, jotka puhuivat sekä tutkittavien äidinkieltä että	

suomea. Tutkimus suoritettiin tutkittavien omalla äidinkielellä. (Castaneda ym. 2012)
Hanke järjesti neljä seminaarilaisuutta hankkeen tuloksista eri kielillä keskeisille yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille. Tiedotusta on tehty hankkeen nettisivujen kautta. Seurantatietoa on saatavilla Terveytemme-verkkopalvelussa. Tuloksia raportoidaan Kaventaja-verkkopalveluun, joka antaa tietoa väestön hyvinvointi- ja terveyseroista ja niiden kaventamisesta. Tuloksia on esitelty useissa kotimaisissa ja kansainvälisissä yhteyksissä.
Hankkeen tulokset
Hankkeessa toteutettiin perusselvitys maahanmuuttajataustaisen väestön terveydestä ja työkyvystä, ja tämän pohjalta kehitettiin työikäisen maahanmuuttajataustaisen väestön terveyden ja työkyvyn seurantajärjestelmää kunnille.
Hankkeen päätuotteet ovat kehitetty seurantajärjestelmä sekä julkaisu <i>Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi. Tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisista Suomessa</i> (Castaneda ym. 2012).
Hyvät käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> • Maahanmuuttajataustaisten haastattelijoiden kouluttaminen tehtävään. • Kenttätyöntekijöiden rekrytoimiseen, perehdyttämiseen ja hankkeen jälkeiseen työllistymiseen liittyvät kuvaukset. • Aineistonkeruun käytännöt.
Tulosten hyödynnettävyys
Kerättyä tutkimustietoa ja kehitettyjä menetelmiä on mahdollista hyödyntää tutkimus-, kehittämis- ja asiakastyössä. Maamu-hankkeessa kehitettyjä ja eri tutkimuskielille käännettyjä menetelmiä on vapaasti saatavilla TOIMIA-verkoston ylläpitämästä TOIMIA-tietokannasta ja Maamu-tutkimuksen tuloksia raportoidaan interaktiivisessa Terveytemme-verkkopalvelussa. Jatkossa maahanmuuttajien terveyttä ja hyvinvointia on suunniteltu tutkittavaksi osana Alueellista terveys- ja hyvinvointitutkimusta (AHT). Seurantajärjestelmässä tarjolla olevat menetelmät ja seurantatieto voivat auttaa kuntien maahanmuuttajataustaisen väestön osallistamisessa sekä heidän osaamispotentiaalinsa tunnistamisessa ja hyödyntämisessä.
Hankkeen kouluttamista maahanmuuttajataustaisista tutkimushaastattelijoista ja -hoitajista saadaan osaamisresurssi, ja he voivat jatkossa sijoittua esimerkiksi kuntien tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, jolloin edistetään maahanmuuttajien osallisuutta.
Toteutuneiden palveluiden ja työllistämistoimien vaikutuksia voidaan arvioida jatkossa toistamalla tiedonkeruu samoissa kaupungeissa. Tutkimus voidaan laajentaa myös muihin kuntiin. Joissain kunnissa on suunniteltu terveys- ja hyvinvointi-indikaattoritiedon keräämistä maahanmuuttajaväestöstä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojärjestelmiin, mikä voidaan yhdistää tämän hankkeen tuotoksiin.
Arviointi
Yhteistyö ja kumppanuudet: Työn- ja vastuunjako hankkeen ydinryhmän, osatoteuttajien ja yhteistyötaimien kesken sujui ongelmitta. Osassa kunnista yhdyshenkilöstön vaihtuvuus haastoi kuntayhteistyön etenemisen.
Tavoitteet: Hanke vastasi moniin Terveenä ja osaavana työssä -ohjelman tavoitteisiin ja liittyi mukana olevien kaupunkien monikulttuurisuusohjelmiin ja strategioihin. Maahanmuuttajien terveyspalvelujen kehittämiselle oli tarvetta, sillä palvelujärjestelmä tavoittaa vain osan palveluja tarvitsevista. (Castaneda ym. 2012)
Toteutus: Tutkimuksen suorittamisesta tutkittavien omalla äidinkielellä oli etua, mutta se voi myös vaikeuttaa tiedonkeruuta. Haastavia ja resursseja kuluttavia vaiheita olivat erityisesti tutkimushenkilön koulutus ja työnohjaus, tutkittavien rekrytointi, neuvonta sekä kielen ja kulttuurin erityispiirteiden huomioiminen. Väestötutkimuksen perusteet, kuten luottamuksellisuus, tietosuoja ja puolueettomuus, eivät aina olleet maahanmuuttajille selviä. Seminaarien järjestäminen tutkimuskielillä katsottiin hyväksi tiedon

tulkittamisen ja levittämisen kannalta sekä kertoa maahanmuuttajaväestölle väestötutkimusten tavoitteista ja merkityksestä. (Castaneda ym. 2012.) Toteutuksen ongelmana oli kaksikielisen kenttähenkilöstön tietotaito väestötutkimuksen suorittamisesta, kysymysten esittämisestä ja tiedon tallentamisesta.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hanke saavutti tavoitteensa. Hankkeessa toteutettiin perusselvitys maahanmuuttajataustaisen väestön terveydestä ja työkyvystä, ja tämän pohjalta kehitettiin työikäisen maahanmuuttajataustaisen väestön terveyden ja työkyvyn seurantajärjestelmää kunnille. Perusselvitys tuotti tietoa venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisten maahanmuuttajien terveydestä, toimintakyvystä, elinoloista, elintavoista, sosiaalisesta hyvinvoinnista, syrjintäkokemuksista, työkyvystä sekä palvelujen tarpeesta ja käytöstä. Tulokset osoittivat, että maahanmuuttajataustaisen väestön terveydessä ja hyvinvoinnissa on eroja sekä ryhmien välillä että koko väestöön verrattuna. Perusselvityksessä havaittiin huolenaiheita, kuten psyykkistä oireilua ja palvelujen saamisen esteitä, mutta myös vahvuuksia, kuten hyväksi koetun elämänlaatu ja luottamus palvelujärjestelmään. Sekä perusselvityksellä että pysyvällä seurantajärjestelmällä voidaan arvioida jo toteutuneiden ja myöhemmin toteutettavien kehittämistoimien vaikuttavuutta maahanmuuttajaväestön työ- ja toimintakykyyn sekä työllistymiseen.

Perusselvitys ja seurantajärjestelmä lisäävät kuntien väestöryhmien välistä tasavertaisuutta terveys- ja hyvinvointiseurannoissa. Sen avulla voidaan vähentää väestöryhmien välisiä terveyseroja, edistää työllisyyttä, sekä kehittää uusia kulttuurisensitiivisiä välineitä terveyden edistämiseen, jos kunnissa tehdään tutkimukseen perustuvia kehittämistoimia.

S11998	Nuori kuski osaa! Nuoret ammattikuljettajat työkykyisinä ja työelämätautoisina ratissa
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto aika	1.1.2012–31.12.2013
Hallinnoija	Työterveyslaitos
Kohderyhmät	Kuljetusalan pk-yritykset, ammattikuljettajat, työterveyshuollot.
Toteuttajat	
Työterveyslaitos	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Auto- ja kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry, Linja-autoliitto, Rahtarit ry, Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry, Suomen Taksiliitto ry, Linja-autoliitto ry, Työtehoseura ja Autoliikenteen työnantajaliitto ALT ry. kuljetusalan oppilaitokset, Työtehoseura, yrittäjyysjärjestöt, erilaiset terveys- ja liikuntajärjestöt.	
Suomen Bensiinikauppiaitten ja Liikennepalvelualueiden Liitto SBL ry, Oy Teboil Ab, Pikoil Oy/ Motorest-ravintolat, Restel Oy/ Helmisimpukka-ravintolat, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK/ ABC-ketjuohjaus, Condia Oy, Suomen Sydänliitto ry ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.	
Tausta ja lähtökohdat	
Työsuojeluun ja työterveyteen liittyvät ongelmat ovat kuljetusalalla yleisiä eikä niihin panosteta. Epäterveelliset elämäntavat ja unihäiriöt ovat ammattikuljettajilla yleisiä, mikä lisää tapaturmien riskiä. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, lihavuus ja sydän- ja verenkiertoelinten sairaudet taas lyhentävät työuraa. Tämä uhkaa työkykyisen ja ammattitaitoisen henkilöstön riittävyttä. Yksin työskentely, epäsäännölliset työajat ja yötyö, sekä pitkät ajomatkat heikentävät työhyvinvointia. Perinteiset työsuojeluriskit, kuten kaatumiset, liukastumiset ja tapaturmat ovat yleisiä.	
Kuljetusalan työolot vaikeuttavat terveellisten elintapojen noudattamista. Jotta työkykyyn voidaan vaikuttaa, alan vaatimukset tulee tuntea. Esimerkiksi alalla uuden työntekijän perehdyttämiskriteerien luominen työkykyäkökulmasta on uutta logistiikka-alan pk-yritysten terveys- ja työkykyongelmien ratkaisemisessa. Työkyvyn hallintamallin levittäminen auttaa lisäksi logistiikka-alan oppilaitoksia kehittämään	

<p>työkykyä edistävän opetuksen sisältöjä.</p> <p>Hankkeessa kiinnitetään huomiota myös kuljetusalan paikkaan sitomattomaan yhteisöllisyyteen, jossa yhteisöt muodostuvat eri työnantajien palveluksessa olevista työntekijöistä mm. huoltoasemilla, levähdyspaikoilla ja kuljettajien matkapuhelinverkostossa.</p> <p>Hankkeessa hyödynnetään Virkeänä ratissa ja Terveenä ja hyvinvoivana jo työuran alussa -hankkeiden tuottamia toimintamalleja ja materiaaleja kuljetusalan ja kuljetusalan työterveyshuoltojen hyödynnettäväksi.</p>
<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuottaa kuljetusalan pk-yritysten henkilöstön työkyvyn hallintamalleja tukemaan työ- ja toimintakykyä pääpainopisteenään nuoret työntekijät, • logistiikka-alan työsuojelutoimijoiden ja työterveyshuollon yhteistyön kehittäminen sellaiseksi, että se paremmin tukee nuorten kuljettajien työkykyä, • vahvistaa nuoren kuljettajan henkilökohtaista terveyttä ja hyvinvointia sekä työkykyä, • saada pienet ja keskisuuret kuljetusalan yritykset kannustamaan nuorta työkykynsä ylläpitämiseen ja kuulumaan toimivan työterveyshuollon piiriin, • saada työkokemukseltaan nuoret kuljettajat ja kuljetusalan pk-yritykset edistämään työkykyään ja hyvinvointiin aktiivisesti ja yhteisöllisesti, ja • arvioida toimivatko työ- ja prosessityökalut kuljetusalalla, ja mitkä tekijät estävät ja edistävät yhteiskehittämistä.
<p>Toteutus</p> <p>Hankkeessa oli mukana 40 kooltaan, tehtäviltään, rakenteeltaan ja henkilöstöltään erilaista yritystä. Toiminta hankkeessa käsitti työpajatyöskentelyä, koulutusta, kehittämistä, tiedottamista, yhteistyöverkostojen ylläpitämistä ja kehittämistä, opetus-, tiedotus- ym. materiaalin tuottamista sekä arviointia. Hankkeessa käytettiin yhteiskehittämismenetelmää, jossa henkilöstö valitsi itse kehittämiskohteet, suunnitteli kehittämistoimet ja arvioi kehittämisen onnistumisen.</p> <p>Hankkeessa toteutettiin kaksi taksinkuljettajien ja taksiryttäjien sekä yksi yhdistelmäajoneuvonkuljettajien yhteiskehittämisryhmä, jotka kokoontuivat yhteensä kuusi kertaa. Ryhmissä käsiteltiin Nuori kuski osaa! -kyselyiden ja yrityksissä toteutettujen, Kolahtaako? -malliin perustuvien, työpajojen tulosten pohjalta tärkeiksi koettuja työhyvinvointitekijöitä. Yhteiskehittämisryhmien lähtökohtana oli osallistujien oma elämäntilanne. Näistä lähtökohdista aloitettiin mm. ruoka-, liikunta- ja unipäiväkirjan pitäminen, tehtiin sopivia korjauksia elämäntapoihin tai tuettiin tehtyjen muutosten ylläpidossa. Kehittämistyöhön osallistuivat esimerkiksi yritysjohto, esimiehet, henkilöstöhallinto, työntekijät, työyhteisö, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio.</p> <p>Hankkeen vaikutuksia arvioitiin prosessiarvioinnin menetelmin lyhyellä aikavälillä ja ilman kontrolliryhmää. Lisäksi käytettiin kyselylomaketta lyhyen aikavälin vaikutusten arvioimiseen, joka oli helppo ja edullinen menetelmä.</p> <p>Kehittämisryhmätoiminnasta kerättiin palautetta strukturoidulla palautelomakkeella, jossa kysyttiin työkyvyn eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä. Kyselyt toteutettiin ryhmätoiminnan alussa, lopussa, ja puolen vuoden kuluttua ryhmätoiminnan päättymisen jälkeen.</p>
<p>Hankkeen tulokset</p> <p>Kuljetusalan toimijoiden yhteistyönä on kehitetty helppokäyttöinen työkyvyn hallintamalli tukemaan kuljetusalan pk-yritysten henkilöstön työ- ja toimintakykyä.</p> <p>Kehitetyt työkalut, jotka muodostavat ammattikuljettajan työhyvinvoinnin ohjauspyörä -paketin</p> <ul style="list-style-type: none"> • TOP 5 –työhyvinvoinnin keihäänkärjet -tarkistuslista ja nettisesti • Ammattikuljettajan perehdyttäminen työkykyä edistävällä tavalla -tietokortti

- Kolahtaako? -työkykyä edistävän toiminnan yhteiskehittämisen malli pieniin ja keskisuuriin kuljetusyrityksiin

Työkyvyn kehittämismalli sisältää tyky-toiminnan kehittämisen kuljetusalan pk-yrityksissä, työkyvyn jalkauttamisen uusiin toimintaympäristöihin, tärkeimpien työhyvinvointitekijöiden löytämisen, työkykykynäkökulmasta laadittujen nuorten kuljettajien perehdyttämiskriteerien kehittämisen sekä näiden levittämisen.

Hankkeessa tehtiin kaksi psykologian alan pro gradu -tutkielmaa.

Hyvät käytännöt

- Kuljetusalan pk-yritysten henkilöstön työkyvyn hallintamalli
- Työhyvinvoinnin ohjauspyörä
- TOP 5 -työhyvinvoinnin keihäänkärjet -tarkistuslista ja nettitesti
- Ammattikuljettajien perehdyttäminen työkykyä edistävällä tavalla -tietokortti
- Kolahtaako? -työkykyä edistävän toiminnan yhteiskehittämisen malli pieniin ja keskisuuriin kuljetusyrityksiin

Tulosten hyödynnettävyys

Hankkeen tuloksia ja hyviä käytäntöjä hyödyntävät kuljetusalan työpaikat, työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt sekä muut työsuojelutoimijat, logistiikka-alan oppilaitokset sekä auto- ja kuljetusalan ammattiliitot. Ammattikuljettajan perehdyttäminen työkykyä edistävällä tavalla -tietokortti on jaettu kaikkiin Suomen aluehallintovirastoihin jaettavaksi ja levitettäväksi heidän työsuojeluosastoilleen.

Hanke oli mukana Aktiivinen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden eurooppalaisen teemavuoden 2012 toiminnassa. Työhyvinvoinnin ohjauspyörä –materiaali, TOP 5 -työhyvinvoinnin keihäänkärjet sekä Ammattikuljettajien tietokortti ja Kolahtaako? -malli käännettiin englanniksi ja niitä on levitetty eurooppalaisille työelämätoimijoille ja kuljetussektorille mm. hankkeen englanninkielisten nettisivujen kautta. Hanketta on esitelty useissa kansainvälisissä yhteyksissä.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Yhteistyöyrityksissä oli hankkeen aikaan käynnissä muitakin kehittämistoimia, joka kävi hankkeen kestäessä kuormittavaksi. Siksi hankkeessa keskityttiin loppuvaiheessa vain Kolahtaako? -mallin pohjalta tapahtuvaan kehitystyöhön kohteena esimiesten kouluttaminen. Hankkeeseen osallistuneista yrityksistä oli mukana johto, henkilöstöhallinto, eri ammattiryhmät, työsuojeluhuoneisto, sekä Työterveyslaitoksen asiantuntijat, mikä edisti tavoitteiden saavuttamista. JAKK jäi hankkeesta pois taloudellisista syistä kesken hankekauden, ja tilalle pyydettiin Työtehoseura.

Tavoitteet: Ei arvioitu.

Toteutus: Voidaan olettaa, että yhteiskehittäminen oli onnistunutta ja vaikuttavaa, sillä puoli vuotta ryhmätoiminnan päättymisen jälkeen työkykyyn liittyvät seuranta- ja arviointitulokset olivat parantuneet. Hankkeen toteutuksessa rahoituksen flat rate -osio aiheutti ongelmia etenkin matkakulujen osalta.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hanke kehitti kuljetusalan mahdollisuuksia rakentaa terveyttä edistäviä työpaikkoja kaikenikäisille ammattikuljettajille, edistänyt osallistujiensa työkykyä ja terveyttä ja luonut edellytyksiä työuran pidentämiselle ja aktiiviselle työuralle. Työkyvyn hallintamallin käyttäminen voi parhaimmillaan hyödyntää kuljetusalan kilpailukykyä. Osa yrittäjistä kertoi ryhmätoiminnan seurauksena tapahtuneista pysyvistä muutoksista, kuten liikunnan lisäyksestä ja säännöllistä liikunnasta, terveellisemmästä ruokavaliosta ja oman ruokavalion tarkkailusta, pyrkimyksestä säännölliseen uneen mahdollisuuksien mukaan, halusta pysyä tavoitteissa sekä työn arvostuksen noususta.

Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto aika	1.1.2012–31.12.2014
Hallinnoija	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Kohderyhmät	Toimialan henkilöstö (työntekijät ja opiskelijat), varustamot, meriklusteriyritykset (Satamaliitto, Satamaoperaattorit ry.), ammatti- ja työnantajajärjestöt (Suomen varustamot ry, Suomen konepäällystöliitto, Suomen laivanpäällystöliitto), Merimieseläkekassa, viranomaiset (Trafi, Liikennevirasto), Työterveyslaitos, Merimiespalvelutoimisto, Merimieskirkot sekä alan oppilaitokset ja tutkimusyhteisöt. Välillisiä kohderyhmiä ovat alan koulutusta kehittävät organisaatiot ja julkisen sektorin päätöksentekuelimet (opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus).
Toteuttajat	
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Varustamot ja luotsausliikelaitos, meriklusteriyritykset (Satamaliitto, Satamaoperaattorit ry), merenkulun ammatti- ja työnantajajärjestöt, Merimieseläkekassa, Merenkulun palvelutoimisto (Mepa) viranomaiset (Trafi, Liikennevirasto), merimieskirkot, merenkulun työterveyshuollon henkilöstö, alan oppilaitokset ja tutkimusyhteisöt, STM ja Kotkan kaupunki	
Taustat ja lähtökohdat	
<p>Meriklusteri työllistää Suomessa kaikkiaan 43 000 henkilöä, josta merenkulun osuus on alle 10 000. Suomen viennistä 90 % hoidetaan meriteitse. Kansallisen kilpailukyvyyn säilyttäminen ja ammattitaitoisen ja työkykyisen työvoiman saatavuuden turvaaminen on meriklusterin suurimpia haasteita. Tutkimusten mukaan merenkulkuammateista siirtyy muille aloille ja jää työkyvyttömyys- ja vanhuuseläkkeelle enemmän henkilökuntaa kuin alan koulutuksiin ja työpaikkoihin hakeutuu. Poistuman syitä ei tunneta.</p> <p>Hankkeen avulla etsitään keinoja parantaa työelämän laatua, poistuman vähentämiseksi, työurien pidentämiseksi ja alan vetovoiman lisäämiseksi. Aiheen ajankohtaisuus on tullut esille merenkulkualan foorumeissa ja työryhmissä. Kuljetus- ja merenkulkualan koulutuksen tilaa ja kehittämistarpeita on selvitetty aiemmin, ja otettu kantaa meriklusterin koulutuksen ja työvoiman riittävyttä koskeviin ongelmiin.</p>	
Tavoitteet	
<p>Hankkeen päätavoitteet olivat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inhimillisen kyvyn ja työn kestävä käyttö, • työhyvinvoinnin edistäminen merenkulussa, • henkilöstön vaihtuvuuden ja pysyvyyden syiden selvittäminen, • toimialan kilpailukyvyyn parantaminen, ja • kehittämistoimien määrittely päätöksenteon tueksi. <p>Lisäksi tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • kartoittaa syitä alalta poistumiseen ja etsiä keinoja, joilla koulutusta ja työympäristöjä kehittämällä työvoima saadaan pysymään alalla, • etsiä keinoja, joilla alan houkuttelevuutta voidaan lisätä rekrytoinnin tehostumiseksi, • tunnistaa laivalla työskentelevän henkilöstön hyvinvoinnin lähteet ja haasteet sekä tuottaa tietoa työn laadun kohentamiseksi ja työssä pysymisen parantamiseksi, • arvioida työolosuhteiden tilaa ja etsiä suosituksia ja ratkaisuja työn laadun parantamiseksi siten, että jaksaminen työssä paranee ja työssä jatkaminen käy entistä houkuttelevammaksi, • rakentaa hyvinvointia tukevan toimintamallin ja antaa suositukset urakehityksen tukemiselle eri ikäryhmissä, ja • tuottaa suosituksia, joiden avulla työvoimavuotoa voidaan vähentää, työuria pidentää ja merenkulkualan houkuttelevuutta lisätä sekä alalle hakeutuvien että sille palaavien piirissä. 	

Toteutus
<p>Hankkeessa kartoitettiin meriklusterissa toimivien henkilöiden näkemykset työstä ja työympäristöistä kyselyjen, haastattelujen, havainnointien ja työympäristökartoitusten avulla. Havainnointi toteutettiin laivoilla osallistumatta laivalla tapahtuvaan työhön. Haastatteluja tehtiin merenkulkijoille, työterveys-huollon asiantuntijoille ja merimieskirkon työntekijöille. Kysely suoritettiin merimieseläkekassan jäsenille postissa lähetettävällä lomakkeella, mutta kyselyyn saattoi vastata myös sähköisesti. Työkykyindikaattorina käytettiin työkykyindeksiä ja työturvallisuusindikaattoreina työympäristössä esiintyviä psyykkisiä, fyysisiä, fysikaalisia, biologisia ja kemiallisia vaaratekijöitä sekä tapahtuneita tapaturmia, suojainten käyttöä ja ensiapuvalmiutta. Näiden perusteella rakennettiin sidosryhmien kanssa koko varustamoalaa koskeva henkilöstön kehittämismalli, joka sisältää toisiinsa integroidut työhyvinvointi-, laatu- ja tuottavuus-moduulit. Hankkeessa rakennettiin myös valtakunnallisia suosituksia koulutukselle ja urakehityksen tukemiselle eri ikäryhmissä.</p> <p>Yrityksille hanke tuotti uuden kehitetyn mallin kautta menetelmiä henkilöstöjohtamiseen ja kannustavien urapolkujen kehittämiseen, ja toimialalle työhyvinvoinnin kehittämistä koskevat toimenpidesuosituks- set. Aiheesta käydään keskustelua elinkeinon sekä työmarkkinajärjestöjen kesken.</p>
Hankkeen tulokset
Hanke on kesken.
Hyvät käytännöt
<p>Hanke on kesken, mutta odotettavat hyvät käytännöt ovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • tutkimustulosten perusteella kehitettävä merenkulkua koskeva kehittämismalli, ja • suositukset urakehityksen tukemiselle eri ikäryhmissä.
Tulosten hyödynnettävyys
<p>Hankkeen tulosten pohjalta käynnistetään yhteistyökumppaneiden kanssa kehittämistoimia, jotka parantavat merenkulun työhyvinvointia. Tuloksia sovelletaan myös opetuksen kehittämisessä ja muodostetaan lähtökohta tieteelliselle keskustelulle. Toiveena on pitkäkestoinen kehittämissuunnitelma, joka tukee kehittäviä urapolkuja elinkeinon piirissä, jolloin työhyvinvoinnista tulee olennainen osa liiketoimintaa.</p> <p>Ratkaisut ovat hyödynnettävissä koko EU:n alueella, koska alan työvoimaan liittyvät ongelmat ovat yhteisiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu hyödyntää hankkeen tuloksia opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnassa.</p>
Arviointi
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Yhteistyö sidosryhmien kanssa on ollut sujuvaa. Sidosryhmät ovat olleet sitoutuneita ja motivoituneita, ja yhteistyö on ollut tiivistä. Yhteistyö sekä hankkeen sisällä että hankkeen ulkopuolelle on sujunut hyvin.</p> <p>Tavoitteet: Ei arvioitu.</p> <p>Toteutus: Hanke on edennyt aikataulussa ja tulee toteutumaan hankesuunnitelman mukaisesti. Hankkeelle haettiin jatkoaikaa vuoden 2014 loppuun saakka tulosten analysointia varten.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Ei arvioitu, hanke on kesken.</p>

S12080	Työurien jatkamisen tuki (JAMIT)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Terveenä ja osaavana työssä
Kesto aika	1.2.2012-31.10.2014
Hallinnoija	Kuntoutussäätiö
Kohderyhmät	Metalli- ja hoiva-alan pk- ja pientyöpaikat ja niiden henkilöstö sekä yksityisellä että kunnallisella sektorilla, erityisesti osatyökyiset ja nuoret työntekijät. Koulutuksen osalta myös työterveyshuollot ja kuntoutustoimijat. Välillisiä ryhmiä ovat osallistuvien työterveyshuoltojen ja kuntoutuspalvelun tuottajien henkilöstö, sekä kunnalliset työterveyshuollot ja kuntoutuspalveluntuottajat ja heidän henkilöstönsä, jolle tarjotaan työkyvyn tukeen ja kuntoutukseen liittyvää koulutusta viidellä tai kuudella paikkakunnalla eri osissa maata.
Toteuttajat	
Kuntoutussäätiö, Avire Oy, Tampereen yliopisto/Johtamiskorkeakoulu ja Pihkahovisäätiö (Härmän kuntokeskus)	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Viisi kunnallista työterveyshuolto-organisaatiota (JAMIT-hankesivusto), lisäksi hankkeen toteutuksessa aloitti Avire-Kuntoutus Oy, jonka toiminta päättyi konkurssiin 25.4.2013, jonka jälkeen toteutuskumppaniksi tuli Avire Oy 23.5.2013.	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Aiemmissa hankkeissa on tullut esiin työterveyshuoltojen osaamispuutteet ja työpaikkayhteistyön riittämättömyys. Työterveyshuollot tarvitsevat malleja ja asennemuutosta työn painopisteen muuttuessa entistä voimakkaammin ennaltaehkäisevän suuntaan.</p> <p>Työterveyshuollolle on sisällytetty uusia tehtäviä, joihin vastaaminen pienissä kunnallisissa yksiköissä vaikeaa. Yhteistyöllä kuntoutuspalvelun tuottajan kanssa työterveyshuolto voi saada lisäresursseja työkykyä tukevaan toimintaan. Osatyökykyisten työssä jatkaminen vaatii työpaikoilla asennemuutosta, ja työterveyshuollolta ja kuntoutustoimijoilta osaamista osatyökykyisten tukemisessa. Työterveyshuollot ja kuntoutuspalvelun tuottajat tarvitsevat osaamista työkyvyn tukemiseen ja kuntoutukseen ohjaamiseen sekä tietoa osatyökykyisen tukimuodoista ja ohjaamisen erityispiirteistä. Hankkeessa suunnitellaan ja pilotoidaan työterveyshuollon uuden asiantuntijan koulutusta, joka voisi toimia täydennyskoulutuksena tähän tehtävään hakeutuvalle. Koulutus toteutetaan yhteistyössä Osatyökykyiset työssä -ohjelman kanssa, ja sitä suunnitellaan toimimaan täydennyskoulutuksena sekä työluotsitehtävään että työkykykoordinaattorin tehtävään.</p>	
Tavoitteet	
<p>JAMIT-hankkeen tavoitteena on kehittää työkyvyn tuen käytäntöjä yleisesti ja erityisesti osatyökykyisten osalta, sekä saada kokemuksia työterveyshuollon mahdollisuuksista saada työkyvyn tukeen liittyvää osaamista ja resursseja yhteistyössä kuntoutuspalvelun tuottajan kanssa.</p> <p>Hankkeen tavoitteena on</p> <ul style="list-style-type: none"> • työpaikkojen käytäntöjen ja työkuulttuurin kehittäminen tukemaan työkyvyn tukitoimia, aiheesta tiedottaminen ja kouluttaminen, • työpaikkojen psykologisen ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tukemiseksi, • työkyvyltään tilapäisesti tai pysyvästi alentuneiden henkilöiden kuntoutumisen ja työssä jatkamisen tukeminen sekä työuraansa aloittavien nuorten tukeminen, ja • kunnallisten työterveyshuoltoyksiköiden toiminnan kehittäminen. 	

Toteutus
<p>Hankkeessa hyödynnetään PUNK-hankkeen kokemuksia. Kehittämistyössä keskeisinä osa-alueina on:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) kehittää käytäntöjä, joilla saadaan työpaikat työkyvyn tukijoiksi; 2) saada kokemuksia kuntoutuspalvelun tuottajan mahdollisuuksista olla tukemassa työuria yhdessä työterveyshuollon kanssa; 3) kehittää käytäntöjä osatyökykyisen työelämässä jatkamisen mahdollistamiseksi. <p>Työterveyshuoltojen ja kuntoutustoimijoiden yhteistyö -osio on sisältänyt mm. kuntoutustarveselvityksiä, kuntoutusluotsin tai työvalmentajan työpanoksen, lyhytinterventioita ja kuntoutukseen liittyvää koulutusta. Lisäksi on toteutettu työkykykonsultaatioita ja suunnittelutilaisuus, jossa nimettiin kuntoutusyhdyshenkilöt työterveyshuoltoihin. Myös Oman hyvinvoinnin lähteillä -kurseja ja Oman hyvinvoinnin lähteillä -ohjaajakoulutuksia on järjestetty.</p> <p>Työpaikat työkyvyn tukijoiksi -osiossa kehitettäviä työpaikan osa-alueita ovat työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, riskinarviointi-työpaikkaselvitys ja työkyvyn tukemisen suunnitelma. Alussa työterveyshuollot esittelivät JAMIT-hanketta asiakasyrityksilleen ja rekrytoivat heitä mukaan kehittämistyöhön. Alkutilanne kartoitettiin lomakkeella, jossa selvitettiin työpaikan sen hetkistä tilannetta ja työterveysyhteistyön-, työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja parantamisen järjestelyitä. Kehittämistyötä on tehty noin neljä kertaa vuodessa ja tapaamisiin on osallistunut työpaikan työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu ja työpaikan työterveyshuollon yhteyshenkilö sekä JAMIT-hankkeen projektisuunnittelija. Työterveys-, -turvallisuus- ja hyvinvointisuunnitelmien etenemisen seurantaan kehitettiin vuosikello, ja tapaamisten väliajalle on sovittu jokaiselle osallistujalle kuntoon laitettavia tehtäviä. Sosiaalisesta pääomasta ja työyhteisön kehittämisestä järjestettiin myös infopäivä työpaikkojen edustajille.</p> <p>Osatyökykyisten tukemisen osiossa selvitetään yksittäisten, työssä jatkamisen mahdollisuuksiaan pohtivien työterveyshuollon asiakkaiden tilanteita ja etsittiin niihin ratkaisuja. Prosessissa on ollut mukana työnantaja ja työterveyshuolto. Työluotsi on tavannut asiakkaita joka toinen tai kolmas viikko työterveyshuollon tiloissa. Tapaamisen kesto on ollut 1,5 tuntia, joista viimeiset 15 minuuttia paikalla on ollut myös asiakkaan oma työterveyshoitaja. Työterveyshuoltoja pyydettiin ohjaamaan työluotsille sellaisia asiakkaita, jotka olivat olleet pitkällä sairauslomilla ja joiden tilanne oli tavalla tai toisella ratkaisua vailla.</p> <p>Koulutus- ja kehittämistyön osiossa on toteutettu koulutuksia työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille varhaisen tuen käytännöistä ja osatyökykyisten mahdollisuuksista jatkaa työssä. Hankkeessa järjestettiin myös Voimavarat käyttöön -valmennus (psykologisen pääoman valmennus), sekä sosiaalisen pääoman kehittäminen ja siihen liittyvä opas sekä laskentamalli osatyökykyisille.</p>
Hankkeen tulokset
<p>Hankkeessa on tarkoitus tuottaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusmateriaali psykologisen pääoman kehittämiseen, • loppuraportti, joka sisältää mallin kunnallisen työterveyshuollon ja alueen kuntoutustoimijan yhteistyöstä ja kokemuksista, yhteenvedon työkyvyn kuntoutuksellisesta tuesta, kuvauksen osatyökykyisen työntekijän tukitarpeista, laskentamallin osatyökykyisyyden kustannuksista, kehittämis-ehdotuksia työterveyshuollon uuden asiantuntijan ("työluotsi") tehtävistä ja osaamisvaatimuksista sekä koulutusmallin työluotsin tehtäviin, • koulutusmalli työluotsi/työkykykoordinaattorikoulutukseen, ja • tiedotusta ja koulutusta työterveyshuolloille, työpaikoille, yrittäjäjärjestöille ja osatyökykyiset työssä –pilottiorganisaatiolle, • Osatyökykyisen tukemisen käytännöt - selvitys osatyökykyisten työssä jatkamisen ja työllistymisen tukemisen keinoista. <p>Toteutuneita tuotoksia ovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen, opas on

käännetty myös englanniksi,

- Työssä jatkaminen – tukea ratkaisukeskeisesti -opas,
- Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla, opas on saatavilla myös ruotsin- ja englanninkielisenä, ja
- Opas työkykyä tukevasta kuntoutuksesta,
- Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa –opas. (JAMIT-hankesivusto)

Lisäksi hankkeen Työpaikat työkyvyn tukijoiksi -osiossa on tuotettu

- esite Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisesta kuntoutuksesta; Työterveyshuollon työkokeilu,
- esite Sairausvakuutus- ja työterveyslakien muutoksista 1.6.2012 lähtien, ja
- päivitetty nettiversio Tietoa työikäisten kuntoutuksesta.

Hyvät käytännöt

Yhteiskehittämisen vuoksi hankkeen interventiot ovat tarvelähtöisiä ja konkreettisia ja niitä voidaan käyttää arjen työvälineinä. Hanke on vielä kesken.

Tulosten hyödynnettävyys

Hankkeen tulokset ovat pk- ja pientyöpaikkojen ja työterveyshuoltoyksiköiden hyödynnettävissä. Hankkeessa saadaan tietoa siitä, miten työryhmäraportissa (Ahtela & Rantahalvari 2011) esitetyt tavoitteet sovitetaan työpaikoilla käytännön toimintaa.

Työkykyluotsi/työkykykoordinaattorikoulutus hyödyttää osatyökykyisiä ja niitä, jotka työskentelevät sen eteen, että osatyökykyiset voisivat jatkaa työelämässä. Hankkeessa pilotoitava koulutus antaa hyvän kokemuksen suunnitella jatkossa vastaavaa koulutusta ja sertifioida koulutusmalli.

Hankkeen kehittämä täydennyskoulutusmalli voidaan ottaa käyttöön koulutettaessa uusia työluotseja.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Työterveyshuoltojen osalta yhteistyö on välillä ollut aikataulullisista syistä hankalaa. Koulutus- ja kehittämistyön osalta yhteistyö on toiminut hyvin ja tiedonkulku on ollut toimivaa.

Tavoitteet: Ei vielä arvioitu.

Toteutus: Työterveyshuoltojen ja kuntoutustoimijoiden yhteistyö -osiossa kuntoutustoimijoiden työluotsitoiminta on löytänyt roolinsa ja ratkaisujakin on löytynyt. Kuntoutustoimijoiden ja joidenkin työterveyshuoltojen henkilöstötilanne ja aikataulut viivästyttivät toisinaan suunniteltuja toimia. Työterveyshuoltojen ja kuntoutuspalveluntuottajien yhteistyö ei toteutunut aikataulussa kehittämistoiminnan hitaasta käynnistymisestä johtuen. Kuntoutustoimijoilla ei ollut valmiutta yhteiskehittämiseen, vaikka hankkeessa oli siihen varattuja resursseja.

Osatyökykyisten tukeminen -osion työluotsitoiminnassa mukana olleet työterveyshuollot ja kuntoutustoimijat olivat aktiivisia osatyökykyisten ratkaisujen edistämässä. Työterveyshoitajat eivät aina ehtineet yhteistapaamiseen oman asiakastyön rinnalla, mutta tieto kulki asiakkaan luvalla työluotsin kautta. Työluotsi otettiin hyvin vastaan, työluotsin toimenkuva hahmottui ja ratkaisuja löytyi, mutta toiminta käynnistyi liian hitaasti. Resurssipula hidasti toimintaa ajoittain, mutta osallistuneet työterveyshuollot olivat halukkaita yhteistyöhön ja selvittämään osatyökykyisten tilannetta.

Työpaikat työkyvyn tukijoiksi -osiossa on ollut mukana tavoitteen mukainen määrä työpaikkoja. Kehitystyö käynnistyi vaihtelevasti. Yritysten huoli taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuudesta on vienyt aikaa ja energiaa kehittämistyöltä. Myös yritysten käytännöt kehittämistyöhön ovat vaihdelleet. Alueelliset arviointityöpajat ovat olleet tärkeitä yhteistyön jatkumisen ja viestinnän kannalta.

Tulokset ja vaikuttavuus: Ei vielä arvioitu.

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan – kehittämisohjelma

S10327	Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja uudet palkkausjärjestelmät (SATU)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.9.2008-31.12.2010
Hallinnoija	Palkansaajien tutkimuslaitos
Kohderyhmät	Ei varsinaista kohderyhmää. Välillisenä kohderyhmänä ovat poliittiset päätöksentekijät, tasa-arvolainsäädäntöä valmistelevat virkamiehet, tasa-arvoasiantuntijat ja työmarkkinajärjestöjen edustajat.
Toteuttajat	
Palkansaajien tutkimuslaitos, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ja Tilastokeskus	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
-	
Taustat ja lähtökohdat	
Palkkausjärjestelmää on uudistettu 2000-luvulla voimakkaasti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Hanke kytkeytyy kolmikantaiseen samapalkkaisuusohjelmaan ja STM:n selvityshenkilön raportin esittämiin lähtökohtiin samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta. Hankkeen valmistelussa on hyödynnetty tutkimusryhmän aiempia selvityksiä ja kotimaisen ja kansainvälisen tutkimuksen tuloksia. Kattava kokonaisanalyysi uusien palkkajärjestelmien käyttöön oton vaikutuksista sukupuolten palkkaeroihin kuitenkin puuttuu.	
Tavoitteet	
Hankkeen tavoitteena oli <ul style="list-style-type: none"> • tuottaa tietoa siitä, miten palkkausjärjestelmien ja toimintaympäristön muutokset sekä perhetilanteet vaikuttavat sukupuolten välisten palkkaerojen suuruuteen ja kehitykseen Suomen työmarkkinoilla, ja • tuottaa kattavan kokonaistarkastelu siitä, miten eri sektoreissa käynnistetyt palkkausjärjestelmä uudistukset ovat vaikuttaneet sukupuolten välisiin keskimääräisiin palkkaeroihin. 	
Toteutus	
Palkkausjärjestelmä uudistusten vaikutuksia tarkasteltiin useista näkökulmista valtionhallinnossa, kunta-alalla ja yksityisellä sektorilla. Tilastoaineistojen avulla analysoitiin sitä, miten uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto on vaikuttanut sukupuolten välisiin palkkaeroihin eri ura- ja elämänvaiheissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä, sekä sitä, johtaako perheen ja uran yhteensovittamisen tarve kannustavan palkkauksen ulkopuolelle jäämiseen. Tarkastelut tehtiin erikseen valtionhallinnolle, kunta-alalle ja yksityiselle sektorille ja analyyseissä hyödynnettiin sekä julkisen että yksityisen sektorin osalta edustavia yhdistettyjä yksilö- ja työpaikkatason tilastoaineistoja 1990-luvulta niin pitkälle nykypäivään kuin mahdollista.	
Hankkeessa järjestettiin kaksi seminaaria, joissa keskeisiä tuloksia esiteltiin.	
Hankkeen tulokset	
Hankkeen tuloksena tuotettiin kokonaisvaltaisen analyysi siitä, kuinka Suomessa toteutetut uudet palkkausjärjestelmät ovat vaikuttaneet samapalkkaisuustavoitteen saavuttamiseen.	
Hankkeen tulokset julkaistiin STM:n (2010:25) julkaisusarjassa: <i>Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä</i> . (Asplund & Lilja 2010) Tuloksista julkaistiin myös suuremmalle yleisölle suunnattu lehtiartikkeli (Asplund & Lilja 2011).	
Hyvät käytännöt	
-	
Tulosten hyödynnettävyys	
Hankkeen tuloksista hyötyvät erityisesti tasa-arvopolitiikan kehittämistyöstä vastaavat ja työmarkkinaosapuolet, jotka palkkausjärjestelmiä kehittäessään pyrkivät huomioimaan oikeudenmukaisuuden ja sama-	

palkkaisuuden vaatimukset. Työpaikkatasolla tuloksia voidaan hyödyntää tasa-arvosuunnittelun ja palkkakartoitusten kehittämistyössä. Myös palkkausjärjestelmien käyttöönottoon liittyvistä sukupuolivaikutuksista tietoa tarvitsevat poliittiset päättäjät hyötyvät hankkeen tuloksista.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Aktiivinen ja laaja-alainen ohjausryhmä tuki hankkeen toimintaa. Yhteistyö kumppaneiden kanssa sujui hyvin.

Tavoitteet: Tavoitteet toteutettiin suunnitelman mukaisesti.

Toteutus: Tutkimusosion sisällöllisessä toteutuksessa ei ollut ongelmia. Sektorikohtaiset analyysit olivat erityisen avartavia siinä mielessä, että niiden pohjana käytetään hyvin erilaisia, tarkkaan harkittuja ja kuhunkin tutkimuskysymykseen parhaiten sopivia tilastoaineistoja. Hankkeessa oli ennakoitua enemmän hallinnollista työtä. Loppuraportin julkaisusarjavaatimus moninkertaisti julkaisuprosessiin tarvittavan ajan.

Tulokset ja vaikuttavuus: Tilastolliset analyysit osoittavat, että uusien palkkausjärjestelmien ja sukupuolten välisten palkkaerojen kaventumisen välillä näyttäisi olevan suora yhteys, joka ei kuitenkaan koske tasaisesti kaikkia palkansaajaryhmiä. Sukupuolten väliset palkkaerot ovat kaventuneet selkeimmin tulojakauman yläpäässä. Matalapalkkaisten ja vähemmän vaativissa tehtävissä olevilla tällaista sukupuolten palkkaerojen kaventumista ei samalla tavalla havaita.

Perinteisten inhimillisen pääoman mittareiden, erityisesti suoritettun muodollisen koulutuksen, merkitys sukupuolten välisten palkkaerojen selitystekijänä ja palkan määräytymisessä on palkkausjärjestelmä uudistusten myötä heikentynyt. Tämä tulos heijastaa uudistuksiin liittyvää filosofiaa, jonka mukaan pelkkä inhimillinen pääoma ei ole itsessään tärkeää, vaan se missä ja millä tavoin tätä pääomaa käytetään. Palkkausjärjestelmä uudistukset eivät ole vähentäneet sukupuolten tehtäviin valikoitumisen merkitystä sukupuolten välisten keskimääräisten palkkaerojen selittäjänä. Tilanne näyttäisi olevan jopa aiempaa kärjistetympi, ainakin joidenkin palkansaajien osalta.

Työssä hankitun pätevyyden ja erityisesti tulospalkkioiden merkityksen kasvu palkanmuodostuksessa johtaa hankkeen tulosten mukaan perhetilanteen merkityksen korostumiseen sukupuolten välisten keskimääräisten palkkaerojen kehittymisessä. Tämä luo omat haasteensa sekä työpaikan tasa-arvosuunnitelmien että perhepoliittisten toimenpiteiden ja perheiden sisäisen työnjaon kannustimien kehittämistyössä.

Tutkimustuloksilla on merkitystä palkkausjärjestelmien kehittämistyössä. Hanke toi uutta ja yleistettävää tietoa palkkausjärjestelmien vaikutuksesta sukupuolten palkkaeroon, ja niitä tullaan hyödyntämään tasa-arvopoliittisten toimenpiteiden taustatietona. (Asplund & Lilja 2010.)

S10293	Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa (TAPAS)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.9.2008–31.12.2011
Hallinnoija	Aalto-yliopisto (ent. Teknillinen korkeakoulu), BIT Tutkimuskeskus
Kohderyhmät	Hankkeeseen osallistuvat organisaatiot sekä niissä työskentelevät työntekijät, välillisesti muut pätevyyden ja suoriutumisen arviointia soveltavat tai soveltamista suunnittelevat organisaatiot työntekijöineen. Keskeisiä hyötyjiä ovat myös työmarkkinajärjestöt sekä muut tahot, jotka voivat hyödyntää hankkeessa tuotettavaa informaatiota sekä tasa-arvoista palkkausta tukevia menetelmiä.
Toteuttajat	

Aalto-yliopisto (ent. Teknillinen korkeakoulu / BIT tutkimuskeskus)
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet
Maanpuolustuskorkeakoulu, Rajavartiolaitos, Kela, Suomen Kuntaliitto, Lempäälän kunta, Helsingin kaupunki, Tampereen kaupunki, Turun kaupunki, Suomen ortodoksinen kirkko, Oulun seurakuntayhtymä, Vantaan seurakuntayhtymä, Kymppi-Eristys oy, Berggren Oy, Niska & Nyssönen Oy (nyk. osa Soraset Oy:tä), Hoitokoti Päiväkumpu Oy, Rapal Oy, Ouha-Repo Oy ja Uwira Oy. (Ikävalko ym. 2012)
Tausta ja lähtökohdat
Hankkeen taustalla oli tarve kehittää työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja vaikuttavuutta samapalkkaisuuden näkökulmasta. Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on osoittautunut useiden kansainvälisten ja kansallisten tutkimusten perusteella toimivaksi työvälineeksi samapalkkaisuuden edistämiseksi.
Hankkeen suunnittelussa ja tavoitteenasettelussa hyödynnettiin sekä lainsäädännössä että hallitusohjelmassa mainittuja tasa-arvotavoitteita. Tavoitteenasettelussa hyödynnettiin myös STM:n asettaman selvityshenkilön raportissa mainittuja suosituksia (STM 2006c) Hanke kytkeytyi hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen vuonna 2006 käynnistämään samapalkkaisuusohjelmaan.
Tavoitteet
Hankkeen tavoitteena oli löytää toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä tasa-arvoisten ja oikeudenmukaisten työn vaativuuden, pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkamallien rakenteellisiksi ratkaisuksi ja soveltamismenetelmiksi.
Tavoitteena oli tuottaa tietoa
<ul style="list-style-type: none"> ns. uusien palkkausjärjestelmien toiminnasta organisaatiossa, siitä miten ns. uusien palkkausjärjestelmien avulla on kyetty edistämään samapalkkaisuustavoitetta, mahdollisista yhtenäisistä työn vaativuuden arviointikriteereistä erilaisissa tehtävissä ja eri aloilla, ja siitä miten samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta voidaan edistää.
Hankkeessa etsittiin vastausta kysymyksiin
<ol style="list-style-type: none"> Miten työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät eroavat sektoreiden ja organisaatioiden välillä? Mitä erilaiset arviointikriteerit tarkoittavat erilaisissa järjestelmissä? Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja eri järjestelmien kriteereissä on havaittavissa? Löytyykö eri tekijöiden tulkinnoista yhteisiä nimittäjiä? Miten työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ottavat huomioon tasa-arvoisen palkkauksen perusteet? Miten tasa-arvonäkökulma on otettu huomioon palkkausjärjestelmiä kehitettäessä? Miten työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien rakenteet ja soveltamisprosessit tukevat samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta?
Toteutus
Hankkeen keskeisimmät toimenpiteet olivat
<ul style="list-style-type: none"> tutkimustietoon tutustuminen, projektiryhmän toteuttamien aiempien tutkimusten hyödyntäminen, kohdeorganisaatiossa tapahtuva kehittämissyhteistyö, eri lähteistä kerätyn tiedon analysointi ja raportointi, ja tuotoksista tiedottaminen.
Hanke jakautui viiteen vaiheeseen, jotka olivat valmistelu, kartoitus, kehittäminen, arviointi sekä raportointi ja tiedon levittäminen. Toiminnallinen painopiste oli kohdeorganisaatioissa tapahtuvassa kehittä-

<p>misyhteistyössä. Kussakin hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa toteutettiin alkukartoitukseen ja organisaation toiveisiin perustuva kehittämishanke, jonka tavoitteena oli vaikuttaa palkkauksen tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen. Kehittämishankkeiden teemoina olivat työn vaatavuuden arvioinnin kehittäminen, työsuorituksen arvioinnin kehittäminen, palkkausjärjestelmän dokumentoinnin, yhteistyön toimintatapojen ja palkkastrategian kehittäminen ja koulutus. Hankkeeseen osallistui 18 organisaatiota työelämän eri sektoreilta. Kehittämissyhteistyöstä tehtyjen havaintojen lisäksi hankkeessa on hyödynnetty laaja-alaisesti myös muuta aineistoa, kuten tutkimushaastatteluita, henkilökyselyitä, organisaatioista kerättyjä palkka-aineistoja, työehtosopimuksia sekä organisaatioiden omia dokumentteja.</p> <p>Hankkeen aikana järjestettiin viisi verkostotapaamista. Lisäksi hankkeesta kirjoitettiin useissa sanomalehdissä ja tiedotettiin hankkeen verkkosivujen kautta. Hanke osallistui yhteen kansalliseen ja yhteen kansainväliseen konferenssiin.</p>
<p>Hankkeen tulokset</p> <p>Hankkeessa kootun informaation perusteella tuotettiin tietoa siitä, miten samapalkkaisuutta ja palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta voidaan edistää.</p> <p>Hankkeen tuloksista julkaistiin raportti <i>”Tasa-arvoa palkkaukseen. Työn vaatavuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa”</i> (STM 2011c). Hanke tuotti myös oppaan: <i>Tasa-arvoa palkkaukseen. Havaintoja palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS-hankkeessa</i> (Ikävalko ym. 2012).</p>
<p>Hyvät käytännöt</p> <p>Osallistuneet organisaatiot saivat uutta tietoa palkkatasa-arvoa edistävästä toimintatavoista ja voivat vakiinnuttaa näitä osaksi omaa toimintakulttuuriaan.</p>
<p>Tulosten hyödynnettävyys</p> <p>Hankkeen havainnot antavat organisaatioille mahdollisuuden kohdistaa toimia niihin käytäntöihin, jotka ovat tasa-arvoriski tai voivat haitata tasa-arvon toteutumista. (Ikävalko ym. 2012)</p> <p>Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot voivat pyrkiä vakiinnuttamaan hankkeen aikana oppimiaan palkka-tasa-arvoa edistäviä toimintatapoja osaksi toimintakulttuuriaan.</p> <p>Loppuseminaarin ja -raportin, kirjasen ja koulutusmateriaalin kautta hankkeessa tuotettu tieto leviää myös välillisille kohdetyhmille. Hankkeen internet-sivut ovat avoinna myös hankkeen jälkeen. Hankkeessa tuotetun tiedon levittämisestä vastaa Aalto-yliopisto ja hankkeen yhteistyöverkosto (rahoittajat, ohjausryhmä ja osallistuneet organisaatiot).</p>
<p>Arviointi</p> <p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Yhteistyökumppanien rekrytoinnissa oli aluksi hankaluuksia etenkin pk-sektorin osalta. Pk-sektorille kehitettiin siksi oma toimintamalli, joka vastasi paremmin tarpeisiin. Myös yritysten tilanteissa tapahtuneet muutokset aiheuttivat aikatauluongelmia. Ongelmilla ei kuitenkaan ollut kokonaisuuden kannalta suurta merkitystä. Keskustelut organisaatioiden kehittämisyöryhmien jäsenten ja hankkeen tutkijoiden välillä oli avointa ja ajoittain hyvin kanta-aottavaa.</p> <p>Tavoitteet: Aikaisemmissa kehittämisprojekteissa on keskitytty lähinnä yhden toimialan tai muutamassa organisaatiossa käytössä olevien palkkausjärjestelmien kehittämiseen. Vastaavaa, yhtä laaja-alaista, samoja menetelmiä hyödyntävää ja sektorirajat ylittävää tutkimusavusteista kehittämishanketta ei ole aikaisemmin toteutettu.</p> <p>Toteutus: Pk-yritysten rekrytointivaikeuksien vuoksi pk-sektorille kehitettiin oma toimintamalli, jossa keskityttiin pienyritysten palkkapolitiikan kehittämiseen. Verkostomaisella toiminnalla pystyttiin vastaamaan paremmin pienten yritysten palkkausjärjestelmien kehittämistarpeisiin. Hankkeen parhaana antina pidettiin ulkopuolisen arviota omasta palkkausjärjestelmästä sekä syvempää pureutumista oman työpaikan palkkausjärjestelmään.</p>

Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tulosten perusteella työn vaativuuden arviointi otetaan usein palkkausjärjestelmään liittyvänä itsestäänselvyytensä, tasa-arvo asetetaan harvoin palkkausjärjestelmän käytännön tavoitteeksi ja palkkojen tasa-arvoisuutta ei seurata riittävästi. Tulokset toivat esiin myös palkkausjärjestelmien kehitystyöhön liittyviä kipupisteitä, kuten kehittämistyötä vaikeuttavia ennakkoluuloja tai muita rajoitteita. Hankaluutensa palkkausjärjestelmien kehittämistyöhön tuovat myös palkkausjärjestelmien ja arviointimenetelmien kirjo. Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ja niissä työskentelevät henkilöt hyötyivät hankkeesta organisaatioissa toteutettujen kehittämishankkeiden kautta. Hankkeen loppuraportti vastasi tutkimuskysymyksiin. Hankkeen tuloksena oli tarkoitus julkaista opas palkkausjärjestelmän tasa-arvoa edistävään soveltamiseen, ja tutkijat kirjoittivat oppaan aikataulun mukaan, mutta työmarkkinaosapuolet eivät päässeet sopuun sisällöstä, eikä opasta julkaistu. Sen sijaan julkaistiin kirjanen hankkeen tuloksista.

Hanke oli laaja-alainen ja tuotti uutta monipuolista tietoa samapalkkaisuuteen vaikuttavista tekijöistä, toi esiin palkkausjärjestelmiin liittyviä käytäntöjä, jotka sisältävät tasa-arvoriskin. (Ikävalko ym. 2012) Organisaatiokohtaisissa työpajoissa ja verkostotapaamisissa saatiin uutta tietoa ja ymmärrystä tasa-arvoon ja samapalkkaisuuteen liittyen.

S11264	Tasa-arvoa erovanhemmuuteen - isät pois paitsiosta (TERO)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.1.2010–31.12.2011
Hallinnoija	Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä, Lahden ammattikorkeakoulu
Kohderyhmät	Sosiaalialan ammattilaiset, jotka työskentelevät eroperheiden kanssa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä, Lahden kaupungin, Espoon, Vantaan, Helsingin tai muun pääkaupunkiseudun kunnan, Tampereen kaupungin tai muun Hämeen kunnan sosiaalitoimissa, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin palveluksessa, yhdistyksissä tai seurakunnissa. Väillisiä kohderyhmiä ovat eroperheet, eroperheiden työnantajat ja eroperheiden lasten hoitopaikat, työterveyshuolto, huoltajuuspäätöksiä tekevät tuomarit ja sosiaalialan koulutusta järjestävät oppilaitokset.
Toteuttajat	
	Päijät-Hämeen koulutus konserni-kuntayhtymä / Lahden ammattikorkeakoulu
	Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet
	Lahden kaupungin hyvinvointipalvelut ja Miessakit ry, Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan laitos, Helsingin, Espoon, Vantaan ja Peruspalvelukeskus OIVA:n sosiaalihuollon asiantuntijat. Lisäksi hankkeella teki yhteistyötä Lastensuojelun keskusliiton Neuvoprojektin/Neuvokeskuksen kanssa. Asiantuntijaraadin ja ohjausryhmän kokoonpanossa oli edustettuna Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, Lahden kaupungin hyvinvointipalvelut, Miessakit ry, Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan laitos, Helsingin, Espoon ja Vantaan sekä peruspalvelukeskus OIVAn sosiaalihuollon asiantuntijat. Koulutettavia tuli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymästä, Lahden kaupungilta, palvelukeskus Oivasta ja Aavasta, pääkaupunkiseudun sosiaalitoimista, Tampereen kaupungilta ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä ja tarvittaessa muista organisaatioista. Koulutettavia ei tullut koulutusta antavista organisaatioista.
	Tausta ja lähtökohdat
	Sosiaaliviranomaiset arvioivat erotilanteessa huoltajuusasioissa äidin ja isän soveltuvuutta lapsen huoltajaksi ja sitä, missä lapsi eron jälkeen tulee ensisijaisesti asumaan. Äitiyden ja isyyden muutokset yhteiskun-

nassa haastavat viranomaisia tarkistamaan myös omaa ajatteluaan. Nykyaikainen vanhemmuus on yhä tasa-arvoisempaa siinä suhteessa, että äidit käyvät töissä yhtä paljon kuin isätkin. Myöskään päihteet ja väkivaltaisuus eivät ole enää vain miesten ongelma. Äiti ei siis ole aina ensisijaisesti paras huoltaja. Kuitenkin isät vetäytyvät helposti taustalle jo huoltajuusselvittelyn alussa, koska he arvioivat mahdollisuutensa huonoiksi. Tämä johtuu siitä mielikuvasta, että naissosiaalityöntekijät ymmärtäisivät paremmin äitejä.

Hankkeen valmistelussa on hyödynnetty aiempien hankkeiden tutkimuksia ja julkaisuja. Isänäkökulma on ollut esillä aiemminkin erilaisissa yhteyksissä. Hankkeella vastataan myös Valtioneuvoston periaatepäätökseen sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen osalta. Hankkeen kanssa osittain samaa aikaan oli käynnissä myös toinen hanke, joka päämääränä lapsen aseman turvaaminen ja lapsen menetysten minimoiminen vanhempien erossa.

Tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa koulutus, joka lisää ammattilaisten kykyä harkita isän tai äidin soveltuvuutta huoltajuuteen vailla perinteisiä sukupuoleen liitettyjä stereotyyppisiä käsityksiä. Painopisteenä on isänäkökulman lisääminen ammattilaisten työhön siten, että miesten ja naisten tasa-arvoisuus toteutuisi myös erotilanteissa.

Hankkeen pitkän aikavälin tavoitteita oli

- kasvattaa sosiaalialan ammattilaisten tietoisuutta erovanhemmuuden tasa-arvoisuuden merkityksestä ja siihen vaikuttavista arvoista ja asenteista,
- kehittää ammattilaisten kykyä tunnistaa omia ennakoasenteitaan ja valintoihin vaikuttavia stereotyyppioita,
- opettaa sosiaalialan ammattilaisia lisäämään isänäkökulmaa ja pohtimaan työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia ohjatessaan eroperheitä,
- opettaa sosiaalialan ammattilaiset käsittelemään myös maahanmuuttajien kulttuurisesta taustasta nousevia tasa-arvokysymyksiä isänäkökulman ja erovanhemmuuden kannalta,
- parantaa eroperheiden huoltajuusasioiden ja perheenjäsenten kohtaaminen tasa-arvoisesti,
- koota eroperheiden kanssa työskentelevistä verkosto, joka voi jakaa kokemuksia ja tietoa työskentelystä ja tasa-arvoisuuden toteutumisesta erovanhemmuudessa,
- antaa eroperheitä kohtaaville tahoille tietoa eron vaikutuksista perheeseen, yksilöön ja terveyteen, ja
- tuottaa täydennys- ja päiväkoulutusta materiaaleineen ja erillinen opas, jota voidaan hyödyntää uusien koulutusohjelmien opetus suunnittelutyössä.

Toteutus

Käytännön menetelminä toimivat kolme 10 op täydennyskoulutuskokonaisuutta sosiaalialan ammattilaisille, kolme avointa, kaksi koulutuspäivää ja valtakunnallinen verkostoseminaari, joka toteutetaan myös jatkossa kerran vuodessa. Toteutuksessa hyödynnettiin Lahden ammattikorkeakoulun monialaista erikoisosaamista sekä sosiaalialan aikuisopiskelijoiden osaamista. Hankkeessa tehtiin opas erovanhemmuudesta, ja toimintaa arvioitiin koko ajan niin yhteistyön osa-alueilta kuin hankkeen toimintojen näkökulmasta.

Hankkeesta tiedotettiin useissa sosiaali- ja terveysalan julkaisuissa ja sanomalehdissä sekä suoramarkkinoinnin avulla. Hanke on ollut esillä ESR-tapahtumissa ja muissa teemaan liittyvissä tapahtumissa. Hankkeella on myös internet-sivut.

Hankkeen tulokset

Hankkeessa järjestettiin

- kolme 10 op:n laajuista lähiopetuksesta, verkko-opetuksesta, etätyöskentelystä ja verkostoseminaarista koostuvaa samansisältöistä täydennyskoulutusohjelmaa, jotka lisäävät sosiaalialan ammattilaisten kykyä ottaa huomioon isänäkökulma erotyöskentelyssä, arvioida isien ja äitien soveltuvuutta huoltajuuskysymyksissä ilman stereotyyppioita ja vahvistaa tasa-arvoisuuden toteutumista hoivavastuun jakamisessa eron jälkeen;
- kaksi päiväkoulutusta eroperheitä työssään kohtaaville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille;

- kolme avointa foorumia, joissa tiedotettiin eroprosessin ja erovanhemmuuden vaikutuksista yksilöön, työyhteisöön ja terveyteen;
- verkostoseminaari yhteistyössä Lastensuojelun keskusliiton Neuvokeskuksen kanssa;
- koulutuksen aikana kertyneestä materiaalista toimitetaan oppimateriaali;
- opinnäytetyöt, ja
- opas *Ero ja isyys* lapsiperheiden erotyöskentelyyn.

Hyvät käytännöt

Paikallisia hyviä käytäntöjä tai toimintamalleja ovat täydennyskoulutusten kehittämistehtävät, esimerkiksi vertaisryhmät eroisille, eroperheille suunnattu sovittelumalli lastenvalvojan työmenetelmänä, erilaiset menetelmät käytännön työhön ja erilliset kehittämishankkeet alueiden oman isätyön kehittämiseksi. Myös täydennyskoulutusta voidaan pitää hyvänä käytäntönä ammattilaisten ajanmukaisen tiedon saamisessa ja heidän työnsä kehittämisessä.

Tulosten hyödynnettävyys

Hankkeen tuloksia ja hyviä käytäntöjä hyödynnetään valtakunnallisesti ja paikallisesti. Yhteistyötahot voivat verkostoitumisen kautta jakaa hankkeessa kehitettyjä hyviä käytäntöjä ja kokemuksia maakunnallisella tasolla. Sosiaalialan työntekijät voivat hyödyntää hyviä käytäntöjä valtakunnallisesti omissa työyksiköissään.

Kartoituksen ja koulutuksen pohjalta kehitettyjä työskentelytapoja ja -malleja voidaan hyödyntää koulutukseen osallistuvien ammattilaisten työyksiköissä. Hankkeessa tuotettua täydennyskoulutusta, päiväkouluksia ja niiden osia sekä materiaalia voidaan käyttää opetussuunnittelun kehittämistyössä.

Hankkeen verkostoseminaaria on tarkoitus järjestää vuosittain hankkeen jälkeenkin kokoamaan sosiaalialan ammattilaiset teeman ympärille. Hankkeen ja verkostoseminaarin materiaali kerätään verkkoon sivustolle, jonka ylläpito ei ole riippuvainen hankkeesta. Myös tuotettava opas palvelee ammattilaisia myös hankkeen jälkeen.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Hankkeen sisäisten ryhmien toiminta oli tuloksellista, mutta esimerkiksi ohjausryhmässä ja asiantuntijaraadeissa poissaolot lisääntyivät hankkeen loppua kohti. Silti sisäiset ryhmät olivat merkittäviä hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Erityisen merkittävää oli yhteistyö Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kanssa. Hankkeen ja hankkeessa opinnäytetyönsä tehneiden opiskelijoiden välinen yhteistyö oli onnistunutta ja merkityksellistä. Hankkeen ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö kehittyi hankkeen kuluessa ja samalla jännitteet vähenivät.

Tavoitteet: Hankkeen lähtökohta oli onnistunut, ja herätti valtakunnallista kiinnostusta ammattilaisten ja suuren yleisön keskuudessa. Hanke vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin sekä määrällisesti että laadullisesti. Avointen foorumien ja täydennyskoulutusten toteutuivat suunnitelmallisesti, mutta täydennyskoulutusten osallistujamäärä jäi hieman alle tavoitteen. Vajeeseen vastattiin päiväkouluksilla. Täydennyskoulutusten laadulliset tavoitteet saavutettiin. Päiväkouluksien ylittivät osallistujatavoitteensa ja paikkasivat täydennyskoulutuksen vajetta. Avointen foorumeiden määrälliset tavoitteet toteutuivat. Verkostoseminaarin määrälliset tavoitteet saavutettiin, mutta laadullisissa tavoitteissa jäi parannettavaa ohjelmarungon yhtenäisyyden osalta. Opas valmistui aikataulussa ja kysyntä oli suurta.

Toteutus: Kohderyhmän voidaan katsoa onnistuneen hyvin. Yksityisen rahoituksen piiriin kuuluvien osallistujien oli huomattavasti suunniteltua suurempi. Hankkeen ongelmaksi muodostuivat taloudelliset ylitykset ja henkilöstöresurssien riittämättömyys. Myös täydennyskoulutuskokonaisuuksien tiivis rakenne osoittautui haasteelliseksi. Täydennyskoulutuskokonaisuuksien osallistujamäärät jäivät hieman tavoitellusta. Koulutuksista päädyttiin antamaan myös osasuorituksia ja järjestämään lisäkoulutuspäiviä.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tulokset tukevat STM:n Hyvinvointi 2015-ohjelman (STM 2007) tavoitteita hyvinvointia edistämällä ja sosiaalisia ongelmia ehkäisemällä.

Hankkeen voidaan katsoa vaikuttaneen välittömään kohderyhmäänsä. Koulutuksissa käyneet ammattilaiset kokivat koulutuksen tulleen tarpeeseen. Erosät ja muut asiasta kiinnostuneet saivat informaatiota hankkeen kautta, mikä lisäsi heidän ymmärrystään teema-aluetta kohtaan. Merkittävä tulos oli myös saada suuri yleisö ja ammattilaiset keskustelemaan. Erityisesti avoimilla foorumeilla, päiväkoulutuksilla ja op-paalla on suoria vaikutuksia välillisiin kohderyhmiin. Seminaari, joka järjestetään myös jatkossa kerran vuodessa, mahdollistaa puolestaan hyvien käytänteiden ja toimintatapojen laadun kehittymisen. Osallistujien työorganisaatioissa on alkanut kehittämishankkeita kehittämistehtävien pohjalta. Näin ollen voidaan katsoa hankkeen edistäneen eroisuus-teeman tietoisuuden leviämässä valtakunnantasolla niin ammattilaisten kuin suuren yleisön keskuudessa.

Täydennyskoulutukset ovat levittäneet hyviä käytäntöjä. Kehittämishankkeiden kautta osallistujat ovat jalkauttaneet oppimaansa työyhteisöihinsä. Myös opiskelijat saivat osallistua täydennyskoulutuspäiviin etäyhteyden kautta, joka on mahdollistanut ammattilaisten ja tulevien ammattilaisten osallistumisen saman teeman käsittelyyn ja ammattilaisten tietotaidon siirtämisen tuleville ammattilaisille.

S11312	Valtavirtaistaminen käytäntöön
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto-aika	1.3.2010–28.2.2012
Hallinnoija	Sosiaalikehitys Oy
Kohderyhmät	Laitilan ja Vantaan kaupungit, Oulun seudun kuntaliitosprosessin kunnat, Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto, Pohjois-Suomen aluehallintovirasto, Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
Toteuttajat	
Sosiaalikehitys Oy, World of management (WoM) Oy ja KoulutusAvain Oy	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Laitilan ja Vantaan kaupungit, Oulun seudun kuntaliitosprosessin kunnat, Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto, Pohjois-Suomen aluehallintovirasto, Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.	
Tausta ja lähtökohdat	
Kuntien ja valtion viranomaisilla on vahvat velvoitteet sukupuolinäkökulman valtavirtaistamiseen kaikkeen toimintaan ja palveluihin, mutta nämä velvoitteet tunnetaan huonosti, eikä viranomaisilla ole valmiuksia toteuttaa valtavirtaistamista käytännössä.	
Kattavaa selvitystä sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen tilanteesta kunnissa ja valtion alue- ja paikallisviranomaisten toiminnassa ei ole tehty. Hankkeen suunnittelussa on hyödynnetty toteuttajaorganisaation aikaisemman työn tuottamaa tietoa valtavirtaistamisen tilanteesta ja toteuttamisen haasteista. Myös valtion keskushallinnon valtavirtaistamistyöstä saatuja kokemuksia ja kansainvälistä tutkimustietoa on hyödynnetty.	
Tavoitteet	
Hankkeen tavoitteena oli <ul style="list-style-type: none"> vahvistaa viranomaisten motivaatiota ja osaamista, ja kehittää uusia toimintamalleja, menetelmiä ja työvälineitä sukupuolinäkökulman valtavirtaistamiseksi kuntien sekä valtion alue- ja paikallishallinnon viranomaisten toimintaan ja palveluihin. 	
Toteutus	
Kehittämistyössä oli mukana kolme kuntaa, kaksi aluehallintovirastoa ja kaksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta, ja se perustui konsulttien ja pilottiorganisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Kokemuksia vaihdettiin sähköisesti ja hankkeessa järjestettiin yksi benchmarking-tapaaminen. Hankkeen toimenpiteitä olivat	

- alkukartoitus nykyisistä kokemuksista ja menetelmistä sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisessa kunnissa sekä valtion alue- ja paikallishallinnon kehittämistyön pohjaksi,
- pilottiorganisaatioiden koulutus ja konsultointi sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisessa,
- pilottiorganisaatioiden kanssa tehdyn yhteistyöpohjalta uusien toimintatapojen mallintaminen,
- menetelmien ja työvälineiden kehittäminen, ja
- materiaalien valmistaminen ja levittäminen.

Alkuvaiheessa koottiin tietoa olemassa olevista sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen menetelmistä ja kokemuksista kohderyhmään kuuluvista organisaatioista. Loppuvaiheessa kaikkiin kuntiin, aluehallintovirastoihin sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin postitettiin hankkeessa tuotetut oppaat. Hankkeessa järjestettiin loppuseminaari, jossa tiedotettiin etenkin valtavirtaistamisprosessin käynnistämiseen liittyvistä kokemuksista.

Hankkeesta tiedotettiin erityisesti ohjausryhmälle, rahoittajalle, hankealueen muille kunnille sekä aluehallintovirastoille ja ELY-keskuksille. Tiedotuskanavana toimivat hankkeen verkkosivut ja sähköiset tiedotteet. Hankkeen ulkopuolisille tiedotettiin alkukartoituksen valmistumisesta, loppuseminaarista sekä oppaasta ja sen oheismateriaalista.

Hankkeen tulokset

Hankkeen tärkeimpänä tuloksena valmistui kunnille sekä valtion alue- ja paikallishallinnon viranomaisille suunnattu opas *Tasa-arvosta laatua ja vaikuttavuutta julkiselle sektorille - opas kuntien ja valtion alue- ja paikallishallinnon palveluihin ja toimintoihin* (Säkjäarvi ym. 2011) ja tähän liittyvä oheismateriaali. Lisäksi julkaistiin alkukartoituksen tulokset.

Hankkeeseen osallistuneissa kunnissa saavutettiin erilaisia tuloksia, kuten laadittu henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, vastuutettu tasa-arvo ja valtavirtaistaminen tietyille henkilölle, perustettu työryhmiä ja suunniteltu työn jatkoa, tehty erilaisia sukupuolivaikutusten arviointeja ja järjestetty foorumeita. Valtionhallinnon virastoissa on mm. järjestetty koulutuksia, arvioitu tasa-arvoasioita, aloitettu valtavirtaistamistyötä tai tehty jatkosuunnitelmia sen suhteen tai laadittu tasa-arvosuunnitelmia.

Hyvät käytännöt

Hankkeen toimintatavassa havaitut hyvät käytännöt

- pilottiorganisaatioiden johdon sitouttaminen heti alkuvaiheessa,
- prosessimainen toimintatapa: yksittäiset koulutukset eivät tue valtavirtaistamisen siirtymistä käytäntöön,
- uudenlaiset työskentelymuodot tasa-arvon edistämisessä: konsultit toimivat osin myös työnohjauksellisenä tukena,
- valtion aluehallinnon organisaatioiden strategia-asiakirjojen sukupuolirelevanssin arviointi tapana aloittaa sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen,
- hankekonsortion työpajatyöskentely ja vertaistuki organisaatioiden välillä,
- hankkeen hallinnoijan ja pilottiorganisaatioiden väliset kumppanuussopimukset, joissa sovittiin yksityiskohtaisesti kummankin osapuolen vastuista ja velvoitteista,
- hankkeen ohjausryhmän kokoonpano,
- oppaan työkalut, ja
- kuntien ja valtion organisaatioiden yhteistyö ja benchmarking. (ESR 2013)

Tulosten hyödynnettävyys

Pilottiorganisaatiot hyödyntävät hankkeen tuloksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisessa kaikkeen toimintansa suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen avulla julkinen sektori pystyy paremmin kohdentamaan toimintaan, joka parantaa toiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Ei arvioitu.

Tavoitteet: Hankkeen lähtökohta oli onnistunut.

Toteutus: Hanketta toteutettiin pilottiorganisaatioiden omien tarpeiden pohjalta, joten ei ollut tarkoituksenmukaista edetä hankesuunnitelmaan kirjatulla mallilla. Muutamissa pilottiorganisaatioissa koulutukset ja konsultoinnit pääsivät alkamaan aiottua myöhemmin, joka hankaloitti määrällisten tavoitteiden seuraamista. Kaikkia kokemuksia ei pystytty hyödyntämään kehitystyössä eikä oppaassa. Hankkeen hallinnoinnin kannalta organisaatiolähtöinen lähestymistapa oli haastava, mutta välttämätön. Hankkeen toteutus vaati joustavuutta, jonka rahoittaja mahdollisti. Hankkeen tiedotus suoritettiin tiedotussuunnitelman mukaan.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Määrälliset tavoitteet ylittyivät reilusti johtuen organisaatiolähtöisestä toteuttamistavasta. Lyhytkestoisiin toimenpiteisiin osallistuneita oli reilusti, vaikka näille ei ollut tavoitteita.

S11322	Eurooppalainen tasa-arvon peruskirja kuntien toiminnallisen tasa-arvon systemaattisen edistämisen välineenä (TASE)
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.4.2010–30.6.2013
Hallinnoija	Suomen Kuntaliitto
Kohderyhmät	Kuntien luottamushenkilöt ja erityisesti luottamushenkilöjohto, kuntien johto, viran- ja toimenhaltijat, maakuntien liitot ja alueelliset poliittiset järjestöt. Myös aktiivinen vuorovaikutus kuntalaisten kanssa pyritään ottamaan huomioon. Kuntien viran- ja toimenhaltijoista kohderyhmänä ovat pilottikuntien viran- ja toimenhaltijat, jotka vastaavat peruskirjan edellyttämästä suunnittelusta. Lisäksi kohteena ovat pilottikunnan toimialojen henkilöt, jotka osallistuvat toimialakohtaiseen työhön.
Toteuttajat	
Suomen Kuntaliitto ja Naisjärjestöt yhteistyössä - Kvinnorganisationer i Samarbet NYTKIS ry	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Espoon, Salon, Turun ja Vantaan kaupungit	
Tausta ja lähtökohdat	
Hankkeen lähtökohtana on eurooppalainen paikallis- ja aluehallinnon naisten ja miesten välisen tasa-arvon peruskirja. Kunnilla on kansalaisia lähimpänä demokraattisena yksikkönä poliittinen vastuu tasa-arvon toteutumisesta. Kuntien palvelut vaikuttavat suoraan tasa-arvon toteutumiseen ja tasa-arvolaki edellyttää kunnilta tasa-arvon edistämistä kaikessa toiminnassaan. Kuntaliitto on suositellut peruskirjan hyväksymistä, ja kaikki suurimmat kaupungit ja muutama pienempi kaupunki on hyväksynyt sen. Tasa-arvon valtavirtaistamiseen tarvitaan molempien sukupuolten sitoutumista ja tasa-arvokeskustelun laajentamista. Peruskirjan hyväksyneissä kunnissa ja maakunnissa tarvitaan osaamista ja välineitä peruskirjan toteuttamiseksi ja sen sisällyttämiseksi osaksi rakenteita ja kaikkea toimintaa. Kunnilla on kuitenkin vähän resursseja ja välineitä tasa-arvon edistämiseen. Keskustelut kuntien kanssa ja Kuntaliittoon tulleet tiedustelut osoittavat, että tarvitaan tietoa peruskirjan hyväksymisprosessista ja sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisen toimintatavoista ja niitä tukevista välineistä sekä välineitä peruskirjan toteuttamiseen käytännössä. Käytännön mallien luomiseen on esitetty voimakas toivomus. Myös kunta- ja palvelurakenteen muutokset korostavat tasa-arvonäkökulman tarvetta.	
Tavoitteet	
Hankkeen tavoitteena oli	
<ul style="list-style-type: none"> kerätä tietoa ja osaamista tasa-arvon systemaattiseksi edistämiseksi kunnissa poliittisella ja käy- 	

tännön tasolla eurooppalaisen paikallis- ja aluehallinnon naisten ja miesten tasa-arvon peruskirjan avulla,

- lisätä kuntien luottamushenkilöiden sitoutumista peruskirjan käyttöön,
- kasvattaa peruskirjan hyväksyneiden kuntien ja maakuntaliittojen määrää,
- antaa viran- ja toimenhaltijoille tietoa, kokemuksia ja malleja eurooppalaisen tasa-arvoperuskirjan ja sen näkökulmien toteuttamisesta sekä tasa-arvosta osana kunnan toimintaa, ja
- lisätä kuntien luottamushenkilöiden tietoa ja sitoutumista tasa-arvon systemaattiseen edistämiseen peruskirjan avulla ja arvioida toiminnallisen tasa-arvon edistämisen vaikutuksia mm. palvelujen laatuun ja tehokkuuteen.

Lisäksi hankkeeseen osallistuneilla kunnilla oli omia tavoitteitaan.

- Espoossa oli tavoitteena uudistaa kaupungin monimuotoisuussuunnitelma, joka sisältää toiminnallisen tasa-arvosuunnitelman, sekä koulutus sukupuolivaikutusten arviointiin ja sen kytkeminen osaksi ihmisvaikutusten arviointia ja laajempaa ennakoivaa vaikutusten arviointia.
- Salossa oli tavoitteena toiminnallinen tasa-arvosuunnitelma ja integroida sukupuolinäkökulma osaksi kahta pilottikohdetta: julkista hallintoa ja kaupungin palveluliikennettä. Kolmas tavoite oli luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sitouttaminen tasa-arvoon koulutusten avulla.
- Turussa tavoitteena oli laatia toiminnallinen tasa-arvosuunnitelma ja jalkauttaa se kaupungin strategia-, talousarvio- ja seurantatyöhön.
- Vantaalla oli tavoitteena vahvistaa sukupuolivaikutusten arvioinnin kytkemistä osaksi kaupungin kaikkien toimialojen työtä. Pilottikohteiksi valittiin Vantaan kaupungin tietotuotanto ja tarkastuslautakunta sekä strategia- ja taloussuunnittelu.

Toteutus

Koko hankkeen toteutuksesta ja ohjauksesta vastasi Kuntaliitto. Hankkeen toteutuksessa oli yhteisiä ja pilottikuntakohtaisia toimenpidekokonaisuuksia. Yhteiset toimenpiteet kohdistuivat kaikkiin pilottikuntiin ja seuraajakuntiin. Kuntaliitto ohjasi peruskirjan ja muiden eurooppalaisten esimerkkien pohjalta pilottikuntien työskentelyä. Pilottikunnissa laadittiin peruskirjan edellyttämät toiminnalliset tasa-arvosuunnitelmat sekä edistettiin tasa-arvon integroitumista osaksi toiminnan ohjausta ja palveluja sekä hankintoja. Yhteistyöseminaareissa ja foorumeissa pilotti- ja seuraajakuntien viranhaltijat ja luottamushenkilöt sekä muut toimijat vaihtoivat kokemuksia ja näkemyksiä toiminnallisen tasa-arvon edistämisestä kunnissa.

Hankkeen toimenpiteinä olivat

- toimintatutkimus, jossa konsultoitiin kuntia ja tuotettiin tietoa eurooppalaisen tasa-arvon peruskirjan toteuttamisesta kunnissa, peruskirjan edellyttämästä tasa-arvosuunnitelmasta, sen laatimisprosessista, eri artiklojen toteuttamisesta sekä menetelmistä,
- viestintä ja koulutus, ja
- valtakunnallisen ja alueellisen verkostoyhteistyön vuoropuhelun kehittäminen molempien sukupuolten kannalta tasa-arvon valtavirtaistamiseksi kunnissa.

Kuntaliitto ja NYTKIS ry järjestivät kaksi valtakunnallista tasa-arvofoorumia, joiden kohderyhminä olivat erityisesti kuntien luottamushenkilöt. Lisäksi järjestettiin kaksi alueellista tasa-arvofoorumia, joissa hankkeen aiheet kytkettiin lokakuun 2012 kuntavaaleihin. Etukäteiskysymyksillä keskustelu kohdennettiin konkreettisesti tasa-arvoon kuntapolitiikassa.

Hankkeessa selvitettiin eurooppalaisten kuntien esimerkkejä tasa-arvon peruskirjan edellyttämästä suunnittelusta ja toiminnallisen tasa-arvon käytännöistä. Ruotsalaisten ja itävaltalaisien kuntien asiantuntijat kertoivat käytännöistään hankkeen seminaareissa ja foorumeissa.

Hankkeesta tiedotettiin suoraan kuntien viran- ja toimenhaltijoille sekä luottamushenkilöille. Laajempaa tiedotusta suoritettiin Kuntaliiton verkkosivujen kautta ja muiden kanavien kautta.

Hankkeen tulokset
<p>Hankkeessa luotiin yleisempiä, kaikille kunnille tarkoitettuja malleja ja esimerkkejä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • suuntaviivat toiminnallisen tasa-arvosuunnitelman sisällöistä, linkityksestä muuhun toiminnan ohjaukseen sekä suunnittelun vaiheista ja organisoinnista, • esimerkit toiminnallisen tasa-arvotyön organisoinnista kestäväällä tavalla, • malli kunnan tasa-arvokoulutuksen pohjaksi, ja • hankkeessa tuotetut koulutusaineistot. <p>Raportit ja muut materiaalit</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Käytännön keinoja kuntien tasa-arvotyöhön – tasa-arvolla laatua ja asiakaslähtöisyyttä palveluihin -opas</i>, (Mikola & Sandt 2013) • <i>Toiminnallisen tasa-arvon kehittäminen, sen edellytykset ja esteet Espoossa, Salossa, Turussa ja Vantaalla -raportti</i>, • pilottikuntakohtaiset raportit: <i>Salon palveluliikenteen sukupuolivaikutukset, Kokemuksia tasa-arvosta tarkastuslautakunnan työssä ja Tasa-arvo kunnan tarkastuslautakunnan työssä</i>, • <i>Katsaus kokemuksiin ja käytäntöihin toiminnallisen tasa-arvon kehittämisessä -raportti</i>, • <i>Tasa-arvon käsikirja kuntapäätäjälle -opas</i> (Sandt & Mikola 2014) sekä koulutusaineisto, ja • Hankkeen tilaisuuksien aineistot, esitykset, Kunta-TV:n videot sekä Ruotsin kuntaliiton kestäväää tasa-arvoa kuvaavan videon <i>Snöjöring</i> suomenkielinen versio <p>Kaikkiaan hankkeessa tuotettiin kaksi opasjulkaisua, seitsemän raporttia, kuusi yhteistyöseminaaria, neljä tasa-arvofoorumia, yhdeksän koulutustilaisuutta sekä koulutus- ja viestintäaineistoja.</p>
Hyvät käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> • Salon, Turun ja Espoon toiminnallisten tasa-arvosuunnitelmien laatiminen ja organisointi. • Turussa ja Salossa luotuja käytäntöjä tasa-arvon kytkemisestä osaksi johtamisen välineitä.
Tulosten hyödynnettävyys
<p>Hankkeen aineistojen avulla kunnissa on helpompi edistää toiminnallista tasa-arvoa. Hankeen toteutus pilottikunnissa ja tulosten hyödyntäminen muissa kunnissa vaikuttaa kuntalaisten tasa-arvon edistämiseen.</p> <p>Kuntaliitto jatkaa tulosten levittämistä ja pyrkii vaikuttamaan tasa-arvon sisällyttämiseen Kuntaliittokonsernin järjestämiin tilaisuuksiin. Ruotsin kuntaliiton Snöjöring-videon suomenkielinen versio on jatkossa hyödynnettävissä koulutusmateriaalina.</p>
Arviointi
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Ei arvioitu.</p> <p>Tavoitteet: Hankkeen tavoitteet olivat laajat, joka osaltaan hankaloitti toteutusta.</p> <p>Toteutus: Laajojen tavoitteiden lisäksi toteutuksen haasteena olivat tasa-arvoon varattujen resurssien vähäisyys kunnissa, kilpailutettujen ostopalvelujen laatu, pilottikuntien organisaatiomuutokset sekä henkilöstövaihdokset. Toiminnallisen tasa-arvon edistämisen haasteena on kiinnostuksen puute ja vähäinen tietämys aiheesta.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Hanke saavutti tavoitteensa. Hankkeessa tuotettiin useampia konkreettisia tuotteita kuin oli suunniteltu, ja tuotettujen aineistojen avulla kunnissa on helpompi lähteä edistämään toiminnallista tasa-arvoa. Hanke on lisännyt kokemukseen perustuvaa tietämystä toiminnallisen tasa-arvon toteuttamisesta ja eurooppalaisen tasa-arvon peruskirjan hyödyntämisestä. Hanke osoitti, että etenkin kireässä taloustilanteessa asiat eivät etene ilman hankkeen tarjoamaan alkusysäystä ja tukea. Hankkeen tuloksena havaittiin myös tarve asiantuntijapalveluille ja osaamiselle, jotka osaavat luotettavasti yhdistää tasa-arvotietämyksen kuntien arkipäivään. Hanke lisäsi kokemukseen perustuvaa tietämystä toiminnallisen tasa-arvon toteuttamisesta kunnissa ja eurooppalaisen tasa-arvon peruskirjan hyödyntämisestä. Lisäksi</p>

saatiin esimerkkejä toiminnallisen tasa-arvotyön organisoinnista kestäväällä tavalla. Tasa-arvotyön organisointi kehittyi pilottikunnissa.

S11866	Isänä työelämässä
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.12.2011–31.12.2013
Hallinnoija	Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä / Lahden ammattikorkeakoulu
Kohderyhmät	Suomen, erityisesti Etelä-, Länsi- ja Keski-Suomen isät ja tulevat isät, heidän työnantajansa sekä lapsiperheiden kanssa työskentelevät ammattilaiset. Välillisiä kohderyhmiä ovat lapsiperheet, päiväkodit, neuvolat, ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut, järjestöt sekä suuri yleisö.
Toteuttajat	
Päijät-Hämeen koulutus konserni-kuntayhtymä / Lahden ammattikorkeakoulu ja Miessakit ry	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Puolustusvoimat, siviilipalveluskeskus, Kela, THL, Ensi- ja turvakotien liitto ry, Ixonos Oy, Suomen lähi- ja perushoitajien liitto SUPER, Ekonomiliitto, Tekniikan akateemiset TEK, Metalliliitto, Metall 23 aos (Lahden alueen SAK:n alueosasto), Terveystieteiden tutkimuskeskus, Työterveyslaitos (Isänä työelämässä -sivusto).	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Sosiaali- ja perhepolitiikka tukevat työn ja perheen yhteensovittamista muun muassa joustavilla perhevapailla ja tarjoamalla lasten päivähoitomahdollisuuksia. Perheoikeuksia on kehitetty entistä joustavammiksi ja monipuolisemmiksi. Vanhemmilla on mahdollisuus pitää perhe- ja hoitovapaa osittaisena, jolloin vanhemmat voivat hoitaa lasta vuorotellen. Miesten perhevapaiden käyttö on yleistynyt, vuonna 1990 kolmannes alaikäisten lasten isistä oli pitänyt perhevapaista. Vuonna 2008 osuus oli 70 %. Isien perhevapaat ovat kuitenkin yhä lyhyitä ja äidit pitävät edelleen suurimman osan perhevapaista. Yhteiskunnallinen tavoite on, että naisilla ja miehillä olisi tasavertaiset mahdollisuudet osallistua sekä hoivavastuuseen että työelämään. Isien perhevapaiden käytön lisääminen on välttämätöntä hoivavastuun jakautumiseksi tasaisemmin.</p> <p>Hankkeessa hyödynnettiin aiempien hankkeiden kokemuksia ja tietämystä. Hankkeen teema-alueen yhteiskunnallisten linjojen suunnannäyttäjänä on toiminut Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (STM 2010.) STM:n Vanhempainvapaatyöryhmän muistio (STM 2011b) ja Sosiaali- ja terveysministeriön isien perhevapaiden käyttöä koskevat kampanjat.</p>	
Tavoitteet	
<p>Hankkeen tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuottaa koulutuksia, foorumeita ja teemaluentoja, jotka lisäävät isien ja tulevien isien tietoisuutta isyydestä ja sen merkityksestä, työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä perhevapaista, • kannustaa isiä ottamaan aktiivisempi rooli perheessä, • antaa isille ja tuleville isille tietoa työn- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tasavertaisuuden merkityksestä koko perheen näkökulmasta, • antaa isille tietoa oikeuksistaan ja mahdollisuuksistaan perhevapaista käsiteltäessä, • tasapainottaa perhevapaiden käyttöä miesten ja naisten keskuudessa, • saada ammatilliset oppilaitokset, neuvolat, puolustusvoimat ja työorganisaatiot hyödyntämään teemaluentoja ohjelmissaan, ja • antaa lapsiperheitä kohtaaville ammattilaisille tietoa työn- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteista ja mahdollisuuksista niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. 	
Toteutus	
Hankkeessa tarjottiin lapsiperheitä kohtaaville ammattilaisille täydennyskoulutusta, jolla pyrittiin antamaan	

<p>tietoa ja välineitä perheiden tukemiseen ja isien huomioimiseen. Työnantajille järjestettiin kolme teemaluentoa, joiden suunniteltuina teemoina olivat mm. isäystävällisen työkuultuurin hyödyt yritykselle sekä yrityksen mahdollisuudet tukea työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Lisäksi hanke järjesti puolustusvoimissa kolme teemaluentoa ja siviilipalveluskeskuksessa kaksi. Suunniteltuina teemoina näissä olivat mm. isän merkityksellisestä roolista lapsen elämän varhaisvaiheissa ja isien mahdollisuuksista ja oikeuksista perhevapaisiin. Valtakunnallisia avoimia foorumeita järjestettiin kaksi. Toteutumattomien koulutuspäivien resursseilla toteutettiin Isänä työelämässä -lehti, joka suunnattiin yrityksille ja yhteisöille.</p>
<p>Hankkeen tulokset</p> <p>Hankkeessa järjestettiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • kahdeksan koulutuspäivää perheitä työssään kohtaaville ammattilaisille, • suunnitellaan ja toteutetaan neljä avointa foorumia suurelle yleisölle, • teemaluennot isille ja tuleville isille sekä työnantajille, • hankkeen materiaalista toimitetaan oppimateriaalina opas isien käyttöön, ja • seminaareja. <p>Hankkeen julkaisut</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vapaudu isyyteen</i> -esite⁹, opinnäytetyö, • <i>Isätietoa – asiaa isyydestä ja sen merkityksestä, työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä isien kohtaamisessa ammattilaisten pareissa</i> -opas, opiskelijatyö (Kekkonen, Linja, Nieminen 2013), ja • <i>Isänä työelämässä –isäystävällistä työkuultuuria luomassa</i> -julkaisu työnantajille, esimiehille ja yhteisöille (Varjos 2013).
<p>Hyvät käytännöt</p> <p>Koulutukset ovat hyvä käytäntö ammattilaisten ajanmukaisen tiedon saamisessa ja heidän työnsä kehittämässä ja koulutuksen käyneet toimivat hyvien käytäntöjen levittämässä ja rakentamisessa. Teemaluennot ovat hyvä esimerkki käytännöistä viedä tietoa suoraan kohderyhmälle. Opas ja esite toimivat hyvien käytäntöjen levittäjinä, teemaan liittyvän teorian tiedon ja toimintamallien esille tuojina ja tukevat osaltaan valtakunnallisten yhtenäisten teemaan liittyvien hyvien käytäntöjen syntyä.</p> <p>Opiskelijoiden osallistuminen hankkeen toimintaan oli hyvä ja tuloksellinen tapa.</p>
<p>Tulosten hyödynnettävyys</p> <p>Hankkeessa tuotettuja koulutuksia ja niiden osia voidaan käyttää opetussuunnittelun kehittämistyössä. Koulutuksen käyneet ovat vieneet tietoa työyhteisöihin ympäri maata.</p> <p>Hankkeen julkaisut on saatavana Lahden ammattikorkeakoulun verkkosivuilla ja Minna.fi -palvelussa myös hankkeen jälkeen. Lahden ammattikorkeakoulu tai Miessakit ry voi hyödyntää koulutustuotteita maksullisina täydennyskoulutustyyppisenä palveluna.</p>
<p>Arviointi</p> <p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Kohderyhmän valinta onnistui hyvin. Lahden ammattikorkeakoulun ja Miessakit ry:n välillä yhteistyö on ollut tiivistä ja saumatonta. Yhteydenpito hoidettiin videoyhteyden avulla, mikä mahdollisti tehokkaan ajankäytön sekä aktiivisen palaveriin osallistumisen. Hankkeen sisäisten ryhmien toiminta oli tuloksellista, mutta ohjausryhmässä edustus heikentyi hankkeen loppua kohti. Myös yhteistyö hankkeessa tehtyjen opinnäytetöiden tekijöiden ja hankkeen välillä on ollut merkityksellistä. Erityisen tärkeää yhteistyötä tehtiin Päijät-Hämeen koulutus konsernin sisäisten toimijoiden kanssa. Töiden ja vastuiden jako toimi suunnitellusti.</p> <p>Tavoitteet: Hanke onnistui tavoitteissaan. Erityisesti laadulliset tavoitteet osoittautuivat onnistuneiksi.</p> <p>Toteutus: Teemaluennot työnantajille ja isille onnistuivat hyvin, ja ne koettiin tarpeellisiksi. Koulutuksia</p>

⁹ Isänä työelämässä –projektin Vapaudu isyyteen –tiedotusmateriaali. <http://www.lamk.fi/virtuaalinen-isyyspakkaus/PublishingImages/Vapaudu%20Isyyteen%20flyeri.pdf> (12.9.2014).

toteutui kahdeksan kymmenestä suunnitellusta ja osallistujamäärä oli huomattavasti tavoiteltua vähäisempi, mutta laadullisesti koulutukset onnistuivat hyvin. Valtakunnallisia foorumeita toteutui kaksi neljästä suunnitellusta. Aloitus- ja lopetusseminaarit keräsivät hyvän yleisön. Hanke on herättänyt laajaa valtakunnallista kiinnostusta mediassa. Hankkeen toteutusta vaikeuttivat henkilöstönvaihdokset ja toteuttajaorganisaatioissa tapahtuneet muutokset.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tulokset tukevat STM:n Hyvinvointi 2015 -ohjelman (STM 2007) tavoitteita hyvinvointia edistämisestä ja sosiaalisten ongelmien ehkäisystä. Kokonaisuutena hankkeen voidaan katsoa vaikuttaneen kohderyhmään: sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kokivat koulutuksen tulleen tarpeeseen ja kannustaneen heitä isien kohtaamisen kehittämiseen ja isille pidetyillä teemaluennoilla oli suora informaatiota lisäävä vaikutus. Julkaisut kiinnostivat kohderyhmää niin paljon, että tarvittiin lisäpainos. Työnantajille suunnatuissa teemaluennoissa erityisen toimivaa oli työpaikan oman henkilöstön osallistuminen esityksiin kertomalla esimerkkejä isyyden ja työn yhteensovittamisesta.

S12068	Perhevapaalta työelämään paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.3.2012-30.9.2014
Hallinnoija	Työterveyslaitos
Kohderyhmät	Perhevapaalta työelämään palaamassa olevat tai paluuta suunnittelevat neuvolan asiakkaat ja kuntien ja mahdollisten muiden mukaan tulevien tahojen koulutettavat ohjaajat. Välillisiä kohderyhmiä ovat perhevapailla olevien naisten puoliset, heidän lapsensa ja työnantajat sekä suomalainen yhteiskunta.
Toteuttajat	
Työterveyslaitos	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Tampereen, Tuusulan, Seinäjoen, Kouvolan, Pirkkalan ja Hämeenlinnan kunnat, lisäksi Hämeenlinnan, Tuusulan, Kouvolan ja Seinäjoen TE-toimistojen työvoimanevoja vieraili vertaisryhmissä kertomassa TE-toimistojen tarjoamista työnhakuun ja urasuunnitteluun liittyvistä palveluista. Toimintaa järjestettiin myös Helsingissä	
Taustat ja lähtökohdat	
Vuosittain n. 60 000 naista jää äitiyslomalle, ja vain puolella heistä on työpaikka, johon palata. Työsuhteisiin palaavista naisista kaksi viidestä raportoi työtehtävissä oleellisia muutoksia poissaolon aikana, ja silti vain yksi viidestä oli saanut työnantajalta perehdytystä uusiin tehtäviin. Työelämään paluuseen liittyy haasteita työelämän ja perheen yhteensovittamisessa. Kynnys palata työelämään on erityisen suuri niillä, joilla ei ole pysyvää työpaikkaa, ja joiden työsuhde on epävarma. Työpaikoilla on ollut käytössä vain vähän tai ei lainkaan toimenpiteitä perhevapailta palaavien naisten vastaanottamiseksi ja heidän työhön paluunsa tukemiseksi. Tavoite tukea perhevapaalta työelämään siirtymistä on katsottu tärkeäksi eri hallinnonaloilla.	
Aiemmissä tutkimuksissa on selvitetty perhevapailta työhön paluuseen liittyviä estäviä ja edistäviä tekijöitä ja todettu, että vanhemmat hyötyisivät neuvoloiden kautta toteutetusta tuesta eri toimijoiden yhteistyönä. Hankkeessa käytettävää Työuran uurtaja® -menetelmää on pilotoitu aiemmin.	
Tavoitteet	
<ul style="list-style-type: none"> • Menetelmään osallistuminen auttaa työuran ja työn ja perheen yhdistämisen hallintaan ja tällä on myönteisiä vaikutuksia pitemmällä aikavälillä koettuun terveyteen ja hyvinvointiin, työmarkkinoille hakeutumiseen ja hallittuun työhön paluuseen. • Ryhmätoimintaan osallistuminen antaa työkalun perhevapailta työelämään paluun tukemiseksi ja sektoreiden välisen yhteistyön toteuttamiseksi. • Työpaikat voivat hyödyntää hankkeessa tuotettua tietoa ja kokemuksia joko perhevapailta työelä- 	

mään paluun suositusten kautta tai kehittämällä työhön paluun käytäntöjä ja tasa-arvosuunnittelua, joka ottaa huomioon tämän siirtymävaiheen osana työuran tukemista organisatiossa.

- Menetelmäohjaajat muodostavat verkoston, joka tukee toimintaa jatkossa ja edistää hyvien käytäntöjen leviämistä ja verkostoitumista edelleen. Hankkeessa arvioidaan menetelmän hyötyjä yksilötasolla, sekä sen mahdollisuuksia jäädä osaksi perheiden tukemisen toimenpiteitä eri sektoreiden välisenä yhteistyönä.
- Yhteistyötä paikallisen TE-toimiston kokeillaan, ja tätä hallinnonalojen välistä yhteistyötä pyritään vahvistamaan.

Toteutus

Hankkeen suunnitelmana oli kouluttaa menetelmäohjaajia ja toteuttaa neuvolan kautta rekrytoitaville, perhevapaalta työelämään paluuta suunnitteleville äideille ryhmätoimintaa. Ryhmätoiminnan ohjaajien ja Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden oli määrä toteuttaa kunnissa vertaisryhmiä, jotka kokoontuisivat yhteensä 16 tuntia, ja käsittelevät työuran hallintaan ja hyvinvointiin liittyviä aihealueita. Ryhmissä pyrittiin tarjoamaan välineitä sekä työnhakuun tai opiskelusuunnitelman tekemiseen sekä niille, joilla ei ole työpaikkaa odottamassa, että niille, jotka ovat palaamassa työhönsä perhevapaan jälkeen. Menetelmään liitettiin UKK-instituutissa kehitetty ravitsemus- ja liikuntapäiväkirja. Hankkeen kahden työpajan tavoitteena oli tuottaa suosituksia ryhmätoiminnasta saatujen kokemusten pohjalta työhön paluun ja työn ja perheen yhdistämisen tukemiseksi työpaikoilla sekä kehitetään toimintatapaa, jolla vertaisryhmätukea voi tarjota kohderyhmälle. Toimenpiteiden vaikutuksia arvioitiin yksilötasolla ja pitkällä aikavälillä vaikutustutkimuksen avulla satunnaistettuna kenttäkokeena, eli puolet hankkeeseen mukaan tulevista osallistui ryhmätoimintaan, ja puolet sai aiheeseen liittyvän lukupaketin. Molemmat ryhmät osallistuivat kyselytutkimukseen.

Hankkeessa järjestettiin kaksi ohjaajan koulutusta. Hankkeen toimenpiteenä käytettiin intensiivistä ryhmävalmennusmenetelmää Työuran uurtaja[®], joka on kehitetty Työterveyslaitoksessa työkaluksi ennaltaehkäisevään toimintaan työpaikoille. Osallistuvista kunnista toimintaan osallistui yleensä sekä neuvolatoimi että varhaiskasvatus.

Hankkeen tulokset

Hankkeessa kehitettiin toimintatapaa ja osia Työuran uurtaja[®] -menetelmään. Hankkeen tuloksena syntyi ryhmämenetelmäsovelluksena työkirja osallistujille. Hanke on vasta päättynyt.

Hyvät käytännöt

Hankkeessa kehitettiin työkirja.

Tulosten hyödynnettävyys

Joissain kunnissa on suunnitteilla jatkoa hankkeelle. Itsenäisyyden juhluvuoden lastenrahaston säätiö on ollut kiinnostunut toimintamallista erityisesti vaikuttavuustiedon vuoksi. Menetelmää voidaan käyttää olemassa olevilla resursseilla ja ennaltaehkäisevällä fokuksella. Työterveyslaitos järjestää jatkossa ohjaajakoulutusta ja myy menetelmäkirjoja. Kuntien tavat toteuttaa toimintaa ja kokemukset siitä julkaistaan osana hankkeen loppuraporttia.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Hankkeen rekrytoinnissa oli ongelmia, jotka tuntuivat etenkin hankkeen loppuvaiheessa henkilökunnan jaksamisessa.

Tavoitteet: Hanke oli erittäin ajankohtainen, sillä julkisuudessa käytiin hankeaikana keskustelua perhevapaisten pituudesta, järjestämisestä ja varhaiskasvatuksen roolista.

Toteutus: Hankkeen toiminta on onnistunut hyvin. Ryhmätoimintaan osallistui tavoiteltua vähemmän vanhempia ja joissain kunnissa ryhmätoiminta ei käynnistynyt suunnitelman mukaan, mutta joissain kunnissa suunniteltiin pitkälle hankkeen jälkeisellekin ajalle. Kuntien kiristynyt taloustilanne oli suurempi haaste, samoin käytännön järjestelyissä on ollut haasteita. Hankkeen tiedotusta hoidettiin tiedotussuunnitelman mukaan. Tutkimusosuudessa kuvattu pitkäaikaisvaikutusten arviointi jäi kuvailevalle tasolle, sillä aineisto ei ehtinyt hankkeen aikana valmiiksi.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tulokset synnyttivät paikallisia yhteistyörakenteita kuntiin. Ryhmätöiminnasta saatu palaute oli myönteistä ja toiminta koettiin tarpeellisena. Tällä alueella vaikuttavuustutkimusta oli aiemmin tehty kansainvälisestäkin vähän.

S12200	NaisUrat
Toimintalinja	Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääntyminen (Toimintalinja 1)
Ohjelma	Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan
Kesto aika	1.2.2013-30.11.2014
Hallinnoija	Hanken Svenska handelshögskolan
Kohderyhmät	<p>Organisaatiot: ylin johto ja päälliköt, HR-ammattilaiset, tasa-arvotyöntekijät ja luottamushenkilöt. urakehityksen osalta mukana olevien organisaatioiden asiantuntija- ja toimihenkilönaiset sekä keskijohdossa toimivat naiset.</p> <p>Työn ja perheen yhteensovittaminen ja perhevapaat: sekä naiset että miehet organisaatioissa.</p> <p>Hyvien käytäntöjen tiedottaminen: mukana olevat organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen ja johtamisen ammattilaiset.</p> <p>Välilliset kohderyhmät: viranomaistahot ja poliittiset päättäjät sekä johtamista opiskelevat.</p>
Toteuttaja	
Hanken Svenska handelshögskolan, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja Ekvälita Ab	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Maa- ja metsätalousministeriö, Kauniaisten kaupunki, Akavan Erityisalat, Folkhälsan, Borenus Attorneys at Law Ltd, KSF Media, Silta Oy ja Suomen asiakastieto oy.	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Naisten on miehiä vaikeampi edetä urallaan, mikä on ongelma sekä tasa-arvon että resurssien käytön kannalta. Keskijohdossa ja asiantuntijatehtävissä toimivien naisten työuralla on monia työpaikkojen sukupuolistaviin rakenteisiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen ja yhteiskunnassa vallitseviin vanhakantaisiin ja stereotyyppisiin arvoihin ja asenteisiin liittyviä esteitä.</p> <p>Hankkeessa hyödynnetään aiempien hankkeiden kokemuksia ja materiaalia. Hanke perustuu tutkimustietoon, naisjohtajuuden kehittämisestä saatuihin aiempiin tuloksiin sekä kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Käytettävät menetöt pohjautuvat aiempaan ja hankkeessa tehtävään tutkimukseen. Hanke on tutkimusavusteinen kehittämishanke, joka keskittyy naisten urakehityksen esteiden poistamiseen.</p>	
Tavoitteet	
<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä ja keskijohdossa toimivien naisten urakehityksen ja naisten paremman palkkauksen edistäminen, • tasa-arvon edistäminen kohdeorganisaatioissa ja yleisemmin yhteiskunnassa, • tutkimustiedon hyödyntäminen näiden päämäärien saavuttamiseksi, • uuden tutkimustiedon luominen, ja • kulttuurimuutos ja uusi näkemys naisten urakehityksestä. 	
Toteutus	
<p>Hankkeen kehittämisteemat olivat suunnitelman mukaan sukupuolittuneiden rakenteiden tekeminen näkyväksi ja muutoksen edistäminen, naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä ja tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen työpaikalla erityisesti huomioiden työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet. Painopisteet olivat johtamisen ja sen käytäntöjen kehittäminen, organisaatiokulttuurin ja -rakenteiden kriittinen tarkastelu ja stereotyyppien purkaminen, rekrytointikäytäntöjen kehittäminen ja naisten kehittymismahdollisuuksien lisääminen.</p>	

Hankkeen toimenpiteet ovat olleet

- kohdeorganisaatioiden löytäminen ja rekrytointi sekä edustajien rekrytointi ohjausryhmään,
- alkukartoitus, jossa selvitettiin kohdeorganisaatioiden tasa-arvotilannetta tasa-arvosuunnitelman toteutuksen ja tasa-arvotiedon keruun sekä HR-prosesseihin osallistuvien henkilöiden haastattelujen ja tasa-arvokyselyn avulla,
- avoimet seminaarit ja tilaisuudet, joiden yhteydessä järjestetyissä työpajoissa kohdeorganisaatiot pohtivat tasa-arvoasioita,
- kohdeorganisaatioissa omista tarpeista lähtevät kehitystoimet, ja tähän liittyvät hankkeen henkilökunta tukivierailut kohdeorganisaatioissa, ja
- uraohjaus.

Hanke on toiminut viidellä tasolla:

- henkilökohtainen taso, työntekijän mahdollisuudet parantaa omia uramahdollisuuksiaan: mm. naisverkostoituminen, koulutus ja urasaamisen kehittäminen,
- organisaation lähitaso, työhön ja henkilöstöön kohdistuvien sukupuolittuneiden roolien tekeminen näkyväksi ja muutostyökalujen etsiminen: lähiesihenkilön ja HR:n rooli urakehityksen edistämiseksi,
- organisaation rakenteet: ylimmän ja keskijohdon koulutus, sukupuolittuneiden rakenteiden pysyvä muutos, organisaation jatkuvan oppimisprosessin tukeminen ja osaamisen johtaminen,
- viranomaisten ja poliittisten päättäjien taso: yhteistyö ja dialogi viranomaisten, työmarkkinajärjestöjen ja poliittisten päättäjien kanssa muutostarpeista ja hyvien käytäntöjen toteuttamisesta,
- yhteiskunnallinen taso: keskustelun herättäminen tarvittavista muutoksista.

Hanketta on esitelty eri foorumeissa ja konferensseissa sekä tiedotettu suurille lehdistöaloille, ja sillä on kaksi verkkosivustoa, joista toinen toimii tiedotus- ja markkinointivälineenä ja toinen on interaktiivinen alusta, jonka tavoitteena on herättää keskustelua ja kiinnostusta hankkeesta. Hankkeen toiminnasta on tiedotettu myös uutiskirjeen avulla.

Hankkeen tulokset

Hanke on kesken.

Hyvät käytännöt

Hankkeen prosessia ja organisaatioiden omaa työtä arvioidaan säännöllisesti hankkeen aikana, jotta hanke etenee sujuvasti organisaatioissa. Hanke on kesken.

Tulosten hyödynnettävyys

Hankkeen tuloksia voidaan käyttää monissa erityyppisissä organisaatioissa tasa-arvokysymyksiä työstettäessä. Kohdeorganisaatioissa kehitystyö jatkuu.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Kohdeorganisaatioiden löytämisessä oli aluksi hankaluuksia erityisesti pk-yritysten osalta. Syynä oli tiukka aikataulu. Kohdeorganisaatioista muodostunut ryhmä on hyvä, joten rekrytointia voidaan kuitenkin pitää onnistuneena. Kaikki organisaatiot ovat työstäneet tasa-arvokysymyksiä ja organisaatioiden kanssa on antoisaa tehdä työtä sekä seminaareissa että heidän omien tasa-arvohankkeidensa parissa.

Tavoitteet: Ei vielä arvioitu.

Toteutus: Alkukartoitukset ovat onnistuneet hyvin. Tasa-arvokysely sen sijaan on toteutettu aikataulusyistä vain kahdessa organisaatioissa. Organisaatioilla on ollut hankkeen aikana muita suuria kyselyitä, joka vähensi halukkuutta toteuttaa vielä yksi kysely. Osallistujien on myös ollut hankalaa löytää aikaa hanketta työpajojen välillä, eikä hanketta priorisoida osallistujaorganisaatioissa. Hankehenkilöstön sparrauskäynnit ja intensiivinen yhteistyö on ollut erittäin hyödyllistä sekä kohdeorganisaatiolle että hankkeelle. Haasteena oli konkreettinen kehitystyö organisaatioissa.

Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tavoitteet kyselyn toteuttamista lukuun ottamatta on saavutettu. Hanke on kesken.

Välityömarkkinat-kehittämisohjelma

S10692	ASKEL - askelia kohti työelämää
Toimintalinja	Työllistyminen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy (Toimintalinja 2)
Ohjelma	Välityömarkkinat
Kesto aika	1.6.2008–31.12.2011
Hallinnoija	Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL, entinen Stakes)
Kohderyhmät	Vaikeasti työllistyvät (pitkäaikais- ja/tai toistuvaistyöttömät, vajaakuntoiset, vammaiset, pitkäaikaissairaat, päihdeongelmaiset), jotka tarvitsevat erityistä tukea työelämään siirtymisessä sekä heidän parissaan työskentelevät ammattilaiset Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla. Väiillisinä kohderyhmiä ovat välityömarkkinoilla toimivat organisaatiot ja hankkeet, Espoon, Helsingin ja Vantaan päättäjät sekä virkamiesjohto, ministeriöt ja eduskunta.
Toteuttaja	
Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, VATES-säätiö, Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Helsingin, Espoon ja Vantaan työvoiman palvelukeskusten työntekijät sekä johto	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Erilaisista aktivointitoimenpiteistä huolimatta pitkäaikaistyöttömät eivät ole merkittävässä määrin työllistyneet avoimille työmarkkinoille, pitkäkestoiseen koulutukseen tai palkkatuettuun työhön. Aktivointias-teen noususta huolimatta työllisyyspoliittinen vaikuttavuus on jäänyt vaatimattomaksi ja usein työllistämis- palveluiden asiakas putoaa toistuvasti eri siirtymävaiheista joko kokonaan tai jää pyörimään työllistä- mispalveluihin siirtymättä koskaan avoimille työmarkkinoille. Erityisen vaikeassa asemassa ovat vammaiset ja pitkäaikaissairaat, joille suunnatut työllisyyspalvelut ja tukimenetelmät puuttuvat kokonaan tai ovat jakautuneet epätasaisesti. Välityömarkkinoiden toimivuuden kannalta oleellista on se, miten palveluketju kuntouttavasta työtoiminnasta jatkuu aktiivisen toimivapolitiikan puolelle työelämävalmennukseen ja palkkatukityöhön. Perustietoa siitä, miten vaikeassa työmarkkina-asemassa oleva henkilö etenee kohti työelämää, ei ole riittävästi tarjolla. Tarvitaan mallinnuksia niistä työhön siirtymisen välivaiheista, joilla on merkitystä työelämään pääsystä.</p> <p>Aktivointitoimien huonoa vaikuttavuutta on tutkittu, ja todettu, että tulee kiinnittää huomiota siihen, ket-ikä aidosti työmarkkinoille haluavista ovat pitkäaikaisen tuen tarpeessa. On alettu pohtia, pitäisikö kunkin asiakkaan kohdalla tarkemmin määritellä se, mitä tarkoitetaan työvalmiuksilla. Vaikuttavuuden arvioinnin kannalta tulosten hienojakoisempi erittely on tarpeen.</p>	
Tavoitteet	
<p>Hankekokonaisuuden tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • kehittää asiakkaan kannalta paremmin toimivia, oikea-aikaisia ja yhteen sovitettuja kuntouttavia sosiaali- ja terveyspalveluja, ja • tukea kunnan sosiaalitoimen vaikeasti työllistyvien asiakkaiden siirtymistä kohti työelämää. <p>Eri osahankkeilla oli omat tavoitteensa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espoon osahankkeessa tavoitteena oli luoda laaja palveluverkosto asiakkaiden tunnistamiseksi ja ohjaamiseksi työllisyyspalveluihin sekä verkoston toiminnan ja yhteistyön arviointia. Määrällisiä asiakastavoitteita ei määritelty, vaan työntekijöiden resurssit keskitettiin tutkimaan asiakastyön kautta omaa ja verkoston toimintaa. • Vantaan osahankkeessa tavoitteena oli suunnitella työllisyyspalveluyksikön palvelukokonaisuutta ja asiakasprosesseja meneillään olevassa organisaatiomuutoksessa, sekä tarkastella eri toimijoiden ja ammattiryhmien rooleja ja rakentaa selkeä palvelukokonaisuus yhteisen strategian pohjalta. Eri-tyisesti painopiste oli työvoiman palvelukeskuksen ja kuntouttavan työtoiminnan sisällön, työme- 	

netelmien ja nivelkohtien kehittämisessä. Asiakastyötä haluttiin kehittää yksilölliseksi prosessiksi ja tarkastella toimijoiden tehtäviä, mahdollisia päällekkäisyyksiä ja siirtymävaiheiden toimintatapoja.

- Helsingin osahankkeessa tavoitteena oli kehittää vaikeasti työllistyville tarjottavia työllistäviä tai työhön kuntouttavia palveluja ja selkiyttää laajaa, monimutkaista ja vaikeasti hallittavaa palvelujärjestelmää, ja luoda asiakkaiden tarpeista lähtevä ja toimintaympäristön muutokset huomioiva palvelukokonaisuus.
- Diakonia-ammattikorkeakoulun osahankkeen tavoitteena oli toteuttaa sosiaalisen työllistämisen parissa työskenteleville suunnattu koulutuskokonaisuus ja tuottaa pilottikoulutus Espoon, Vantaan ja Helsingin kaupunkien työntekijöille, saada koulutuksesta palautetta ja mahdollisesti liittää se osaksi DIAKin koulutustarjontaa. Osahankkeessa oli tavoitteena myös tuottaa uutta tietoa sosiaaliseen työllistämisen vaikuttavien poliittisten ratkaisujen merkityksestä.
- VATES-säätiön tutkimuksessa selvitettiin vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten asemaa työmarkkinoilla ja erilaisten työllistämispalveluiden asiakkaina ja millaisia palveluja, työtehtäviä ja avoimille työmarkkinoille siirtymisen mahdollisuuksia heillä on. (ASKEK-hanke)

Toteutus

Hanke toteutettiin yhteistyöhankkeena, jossa kullakin osahankkeella oli omat vastuunsa.

Espoon osahankkeessa luotiin integroitua palvelukokonaisuuksia sosiaalipalveluihin ja välityömarkkinoille, edistettiin asiakkaiden kannalta paremmin toimivia, oikea-aikaisia ja vaikuttavuudeltaan uudelle tasolle tähtääviä yhteen sovitettuja kuntouttavia sosiaalipalveluja. Hankkeessa luotiin palveluohjausverkostoa sosiaalipalveluihin ja tunnistettiin työhön kuntoutettavia asiakkaita lastensuojeluperheiden asiakasprosesseista. Asiakkaiden motivointi tehtiin työllisyyspalveluiden ja aikuissosiaalityön ammattilaisten kesken. Espoossa käynnistyi myös toimintakykyä ylläpitävän kehittäjäverkoston toiminta. Yhteistyötä tehtiin Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa ja tästä syntyi kaksi opinnäytetyötä. Projektiryhmä piti säännöllisiä koontumisia, joissa keskityttiin asiakastyöhön, verkoston toimintaan ja arviointiin. Projektinryhmä teki neljä kehittämistehtävää, joita on hyödynnetty palvelujen kehittämisessä. Hankkeessa oli kaikkiaan 13 asiakasta, joista kuusi maahanmuuttajaa ja kaksi alle 25-vuotiasta. Keskeisinä toimintatapoina olivat asiakastyössä palveluohjaus ja oman perustehtävän rajojen ylittäminen asiakkaiden siirtymien hallinnan ja onnistumisen turvaamiseksi.

Vantaan osahankkeen kehittämisalueita olivat nykyisten toimijoiden roolien selkiyttäminen, asiakasprosessin mallintaminen ja työllisyyspalveluyksikkö Vantaan Valon suunnittelu, rakentaminen ja kehittäminen. Vantaan Valoon kuuluvat työllisyyden palvelukeskus, kuntouttava työtoiminta sekä hanke- ja pajakokonaisuus. Kaupunginhallitus asetti hankkeen aikana työllisyysasioiden neuvottelukunnan, joka koostui kaupungin toimialojen, TE-toimiston, Kelan, Kauppakamarin, Vantaan yrittäjien sekä työttömien yhdistyksen ja ammattiliittojen edustajista, ja jonka tavoitteena oli toimijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistäminen ja innovatiivisten ratkaisujen mahdollistaminen, Vantaan aseman parantaminen pääkaupunkiseudun työttömyysvertailuissa sekä aktiivisten toimenpiteiden lisääminen Vantaalla. Kuntouttavan työtoiminnan startti-ryhmiä järjestettiin sekä Itä- että Länsi-Vantaalla ja asiakkaat olivat näissä ryhmissä kolme kuukautta. Ryhmät olivat toiminnallisia, elämän hallintaan, hyvinvointiin ja työelämän teemoihin keskittyviä. Ryhmien toimintaa seurattiin startti-seurantakoukuksissa. Uutena käynnistyi kuntouttavan työtoiminnan ohjauksellinen ryhmä, jossa oli 16 asiakasta, ja jonka sisältö oli työelämään suuntautunut ja asiakkaiden suomen kielen taitoa vahvistava. Vantaan Valossa suoritettiin asiakasraati, joka kokoontui kuusi kertaa. Raadissa kuultiin naapurikuntien kokemuksista ja tavattiin työllisyyspalveluiden ja aikuissosiaalityön johtoa. Lisäksi järjestettiin verkostotapahtumia ja tilaisuuksia.

Helsingin osahankkeessa palvelujärjestelmän selkiyttäminen aloitettiin selvittämällä palvelurakenteet ja kuvaamalla hyvät käytännöt ja kehittämistarpeet asiakkaan näkökulmasta. Työhön kuntoutumisen ja aktiivointitoimenpiteiden ottamista aikuissosiaalityön käyttöön edistettiin kehittämällä osaamista ja lisäämällä tietoisuutta työllisyyden hoidosta ja työhön kuntoutuksesta. Lisäksi kehitettiin mittareita palveluiden arviointiin sosiaalisen kuntoutumisen ja elämänhallinnan näkökulmasta, määriteltiin työhön kuntoutumisen

eri toiminnoille selkeät tavoitteet, asiakaskriteerit, resurssit ja sisällöt, sekä selvitettiin mahdollisuus saada sisällytettyä mittarit osaksi käytössä olevaa asiakastietojärjestelmää. Väli työmarkkinoiden palvelurakennetta selkiytettiin julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin palvelutuottajien yhteen sovitettujen palvelujen kokonaisuudeksi. Lisäksi luotiin palveluohjausverkosto sosiaaliasemien, työhönkuntoutuksen, työhönohjauksen, sosiaali- ja terveystoimen erityispalvelujen, työvoimahallinnon, työvoiman palvelukeskusten ja väli työmarkkinoiden kesken. Helsingin osahankkeessa järjestettiin kaksi seminaaria hankkeen tulosten esittelemiseksi ja tuloksia esiteltiin myös muualla järjestetyissä seminaareissa. Helsingissä toteutettiin Sosiaalisen työllistämisen -selvitys kaupungin Työhönkuntoutus -yksikössä. Siinä selvitettiin sosiaalihuoltolain 27 §:n perusteella toteutettavan toiminnan nykytilaa ja annettiin suosituksia toiminnan kehittämiseksi.

VATES-säätiö toteutti hankkeessa tutkimuksen, jossa selvitettiin erityisesti sosiaalihuoltolain mukaisessa työllistämispalvelussa olevien henkilöiden asemaa haastattelujen ja valtakunnallisen internet-kyselyn avulla. Lisäksi tarkasteltiin vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden mahdollisuuksia päästä osaksi palveluita, jotka ohjaavat avoimille työmarkkinoille.

THL oli hankkeen koordinoitavastuussa ja toteutti kuntouttavan työtoiminnan tilaa koskevan tutkimuksen. Tutkimuksen kohteena olivat kuntouttavan työtoiminnan seuraukset ja vaikutukset yksilöiden työmarkkinasiirtymiin ja kuntouttavan työtoiminnan merkitys siihen osallistuneiden henkilöiden osallisuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta ASKEL-paikkakunnilla.

Hankkeen tulokset

Espoon osahankkeeseen aloitettiin konkreettisia kehittämistoimia, esimerkkinä polkupyörien välittäminen työhönvalmennuskeskuksen pajatoiminnan ja fillaripajan kautta lastensuojelun ja aikuissosiaalityön asiakkaille ja työsuuhdepyörien välittäminen työntekijöille. Henkilöasiakkaiden osalta tapahtui muutamia siirtymiä, myös työmarkkinoille. Hankkeessa todettiin vammaisten ja vajaatyökykyisten työtoiminnan tarve ja päätettiin kehittää toimintakykyä ylläpitävää työtoimintaa. Palvelujärjestelmän toiminnassa todettiin keskeisenä ongelma syrjäytyneiden tai syrjäytymisvaarassa olevien asiakkaiden tarvitsemien yksilöllisten ja joustavien palvelujen ja palveluohjauksen ns. luottoihmisen tarve, koska yleinen toimintatapa ei ole sopiva, eikä käytetty viranomaiskieli ole ymmärrettävää. Näistä ongelmista aiheutuu myös kuormitusta asiakaspalveluun. Espoon näkökulmasta hankkeen vaikutuksena

- asiakkaiden osallistuminen palvelun arviointiin ja kehittämiseen on lisääntynyt,
- on käynnistetty toimintakykyä ylläpitävän kehittäjäverkoston toiminta,
- sosiaalisen kuntoutuksen puhetta on enemmän,
- työllistämispalvelujen tuntemus on lisääntynyt,
- erityisosaaminen tuli hankkeessa kaikkien projektityöntekijöiden käyttöön,
- hanketyöntekijöillä työllistäminen ja työhön kuntoutus tuli osaksi työtä, ja
- Espoonlahden aikuissosiaalityö toteutti oman alltiiksi asettumisen exposure-tapahtuman.

Vantaalla yhteistyöverkosto on tiivistynyt ja kehittynyt. Toimintatapoja on tarkasteltu ja yhteistyötapoja kehitetty. Eri toimijoiden rooleja asiakasprosessissa on tarkasteltu ja kuvattu. Vantaan työllisyyspalvelut olivat hankkeen aikaan suurissa muutoksissa, jolloin kiinnitettiin huomiota uusien asioiden nivoutuminen kokonaisuuteen.

Helsingissä Sosiaalihuoltolain mukaisesta sosiaalisesta työllistämisestä tehdyn selvityksen perusteella annettiin suositukset vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevasta toiminnasta, vammaisten henkilöiden työtoiminnasta, etuuksista vammaisten henkilöiden työtoiminnasta, työhönkuntoutuksen ohjauspalvelujen kehittämisestä sekä yleiset suositukset lainsäädännön ja vaikeasti työllistyvien palvelujen kehittämisestä.

VATES-säätiön selvityksen perusteella vammaiset ja pitkäaikaissairaat jäävät edelleen pääosin työllistymistä tukevien palvelujen ulkopuolelle. Ongelmana on erityisesti mielenterveyskuntoutujien asema työmarkkinoille ohjaavissa palveluissa, joissa mielenterveyskuntoutujat rajataan helposti tuetun työllistymisen

työvalmennuksen ulkopuolelle. Myös työkyvyttömyyseläkkeellä oleville TE-toimiston palvelujen saaminen on hankalaa. (Klem 2011)

THL:n kuntouttavaa työtoimintaa koskevan tutkimuksen tulokset ja kehittämis ehdotukset julkaistiin raportissa *Askelia kohti työelämää - ASKEL-hankkeen kokemukset ja toimenpide-ehdotukset*. (Karjalainen 2011)

Diakonia-ammattikorkeakoulu toteutti sosiaalisen työllistämisen parissa työskenteleville suunnatun 35 opintopisteen koulutuskokonaisuuden *Voimaa ja välineitä - aktiivinen sosiaalipolitiikka työllistämisen tukena*, sekä kirjoitettiin artikkeli työllisyysjärjestelmien osallistavuuden vertailusta Tanskan ja Suomen välillä. Lisäksi Diakonia-ammattikorkeakoulun osuudessa tehtiin kahdeksan opinnäytetyötä.

Yhteensä järjestettiin seitsemän valtakunnallista foorumia ja muita tilaisuuksia, joissa esiteltiin hankkeen tuloksia. Hankkeesta tuotettiin julkaisut

- *Askelia kohti työelämää – ASKEL -hankkeen kokemukset ja toimenpide-ehdotukset* (Karjalainen 2011)
- *Kuntouttava työtoiminta – aktiivista sosiaalipolitiikkaa vai työllisyyspolitiikkaa? Empiirinen tutkimus pääkaupunkiseudulta* (Karjalainen & Karjalainen 2010),
- *Vammaisten henkilöiden asema välityömarkkinoilla* (Klem 2011)
- *Sosiaalisen työllistämisen nykytila ja kehittämisen tarpeet*. (Oksman 2011)

Hyvät käytännöt

Espoon osahankkeen hyviä käytäntöjä olivat

- asiakkaan palvelutarve voidaan tunnistaa missä tahansa palvelussa,
- palveluissa käytetty kieli on selkeää ja ymmärrettävää,
- työntekijällä on tietoa mistä saa tietoa tai hänellä on henkilökohtaista osaamista ja yhteistyösuhteita,
- löytyy ns. luottoihminen/palveluohjaaja, joka varmistaa palvelun ja siirtymät,
- työntekijä alkaa uskoa asiakkaaseen ja saa verkostonkin uskomaan, ja
- mahdollisuus yksilöllisiin ja joustaviin palveluihin.

Vantaalla kehitettiin entistä tietoisempaa ja suunnitelmallisempaa yhteistyötä toimijoiden välille, jolloin syntyi rakenteita ja järjestettiin työn sisältöä, toimijoiden rooleja ja toimintakäytäntöjä pohtivia foorumeita. Helsingissä Nuorten Voimalinjan kehittäminen oli uutta toimintaa sosiaaliviraston aikuisten vastuualueella. VATES-säätiön selvityksessä nousseet hyvät käytännöt on raportoitu säätiön julkaisussa. Diakonia-ammattikorkeakoulun osuuden hyviä käytäntöjä oli hankkeen päättyessä liian aikaista arvioida.

Tulosten hyödynnettävyys

Hankkeen tuottamaa tietoa hyödynnetään kunnissa edelleen palveluiden kehittämisessä, koulutuksessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Espoossa asiakastyöntekijöiden verkosto toimii hyvin, ja asiakasprosessit etenevät hankkeen jälkeenkin. Uusi hanke jatkoi toimintakykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä. Asiakasraatien toiminta oli hankkeen päättyessä juurtumassa osaksi toimintaa.

VATES-säätiön tutkimus toimii pohjana tulevalle kehittämistyölle ja koulutukselle, jonka tavoitteena on saada vammaisten ja osatyökykyisten ihmisten näkökulma ja tarpeet huomioiduksi valtakunnallisessa työllistämisen- ja kuntoutuspolitiikassa.

ASKEL-koulutukseen kuuluneita sisältöjä hyödynnetään Diakonia-ammattikorkeakoulun perus- ja jatkokurssin opetuksessa.

THL:n Osallisuuden edistämisen yksikkö jatkaa hankkeen aihealueen parissa.

Arviointi
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Hankekumppanit kokoontuivat säännöllisesti, yhteistyö oli onnistunutta ja keskustelu koulutuksissa vilkasta. Kokoukset edesauttoivat hankkeen toteutusta. VATES-säätiö ja Helsingin kaupunki jatkoivat yhteistyötä hankkeen kanssa senkin jälkeen, kun heidän omat osuutensa hankkeessa päättyivät.</p> <p>Tavoitteet: Ei arvioitu.</p> <p>Toteutus: Espoossa hankkeen asiakastyö eteni hyvin ja asiakkaat siirtyivät kohti työmarkkinoita. Asiakkaat kokivat tärkeäksi ns. luottotyöntekijän löytymisen. Työntekijät pitivät tärkeänä epävirallisempaa toimintatapaa, jolloin on myös syntynyt uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Hanke eteni tavoitteiden mukaan ja tuloksellisesti huolimatta resurssien niukkuudesta ja verkoston laajuudesta. VATESin osalta hanke toteutui lähes suunnitellusti, vaikka henkilöstön muutos viivästytti hieman aikatauluja. THL:n kuntouttavan työtoiminnan tutkimus eteni suunnitelmien mukaan. Yhteistyö muiden osapuolten kanssa toimi hyvin. Kuntouttavan työtoiminnan tutkimukselle asetti haasteita valtakunnallisen tilastoinnin riittämättömyys. Asiakasraadit osoittautuivat hyviksi apuvälineiksi palvelujen kehittämisessä ja asiakaslähtöisyyden lisäämisessä.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Pääosa tavoitteista saavutettiin. Vantaalla paikalliset koulutukselliset tilaisuudet tarjosivat tärkeän foorumin keskusteluun ja yhteisen ymmärryksen kehittämiseen. Hanke toimi hyvänä välineenä kehittämisessä ja antoi näkökulmia asioiden tarkasteluun. Helsingin osahanke sai päätökseen aloitetut kehittämistehtävänsä.</p> <p>Kaikkiaan hankekokonaisuus pystyi vaikuttamaan jonkin verran kunnallisiin strategioihin ja hankkeella oli mahdollisesti jonkin verran vaikutusta myös kevään 2011 hallitusohjelmaan. Hanke pystyi vaikuttamaan THL:n STM:lle hallitusohjelmaa ja toimenpideohjelmaa köyhyyden vähentämiseksi ja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisemiseksi varten tekemiin huomioihin. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen ja erilaiset ryhmätoiminnot ovat vakiintumassa pääkaupunkiseudulla osaksi toimintatapaa (esim. asiakasraadit ja kokemusasiantuntijuus, kuntouttavan työtoiminnan starttiryhmit ja muu ryhmätoiminta).</p> <p>Hankkeessa tehtiin sosiaalinen tilinpito, joka osoittautui työlääksi ja aikaa vieväksi toteuttaa, eikä sen katsottu sopivan hankearviointiin. Sosiaalisen tilinpidon alussa päätetyt otsikot olivat kuitenkin toimivia.</p>

S10821	Valtaväylä 2 - Highway 2
Toimintalinja	Työllistyminen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy (Toimintalinja 2)
Ohjelma	Välityömarkkinat
Kesto aika	1.6.2008–31.5.2012
Hallinnoija	Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö
Kohderyhmät	<p>Työvoiman ulkopuolella olevat henkilöt sekä työttömät työnhakijat, jotka saavat toimeentulotukea, ja heidän voidaan katsoa kuuluvan aikuissosiaalityön palveluiden piiriin, sekä vammaiset ja eri tavoin vajaakuntoiset asiakkaat, jotka tarvitsevat yksilöllistä tukea ja useita eri palveluita.</p> <p>Esimerkkejä kohderyhmistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kirjallisilla hakemuksilla toimeentulotukea hakevat asiakkaat, joiden syvällisempään palveluun perussosiaalityössä ei ole riittäviä resursseja, - pitkään toimeentulotuen piirissä olleet asiakkaat, - lastensuojelun kautta asiakkaaksi tulevat vanhemmat, - TYP:n palveluiden ulkopuolella olevat tai sieltä takaisin lähettävälle organisaatiolle pa-

	<p>lautuvat asiakkaat, - kuntouttavan työtoiminnan piiriin kuuluvat asiakkaat, - työhallinnosta vain sosiaalitoimen palveluiden piiriin siirtyvät asiakkaat, - muut moniammatillista palvelua tarvitsevat asiakkaat.</p> <p>Matalan kynnyksen terveystalut -kokeilun kohderyhmää ovat alueen työttömät TE-toimiston, sosiaaliviraston, seurakunnan diakoniatyön ja Toimintojen Talon asiakkaat.</p> <p>Väillisiä kohderyhmiä ovat hankkeen toiminta-alueen kuntien sosiaali- ja terveystoimet ja niiden henkilöstö, alueen työvoimatoimistojen henkilöstö ja alueen järjestösektorin toimijat.</p>
Toteuttajat	
Seinäjoen koulutuskuntayhtymä / Sosiaali- ja terveystalun yksikkö ja Terveystalun ja hyvinvoinnin laitos	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Seinäjoen, Lapuan, Ilmajoen sosiaali- ja terveystoimet, työhallinto, SoNET BOTNIA, Sosiaali- ja terveystalun keskusliitto ry:n Länsi-Suomen aluetoimisto, Tampereen yliopisto.	
Eriaiset vertaistukea ja oma-apua tarjoavat toimijat, oppilaitokset, kumppanuushankkeet (KaksKättä-paja, Pohjanmaa-hanke, Keski-Suomen välityömarkkinat -hanke), alueen yritykset, muut EP:n alueen välityömarkkina-hankkeet sekä Stakesin välityömarkkina-hanke.	
Tausta ja lähtökohdat	
Hankkeen taustalla oli useiden edellisen ohjelmakauden hankkeiden käytännön kokemus ja kehittämistarpeet. Suunnitteluvaiheessa on hyödynnetty myös kansallisen teematyön kokemuksia ja eri viranomaisten kokemuksia ja kehittämistarpeita.	
Tavoitteet	
<ul style="list-style-type: none"> • Aikuissosiaalityön asiakkaiden terveyden ja toimintakyvyn ja osallisuuden lisääminen, köyhyyden ja syrjäytymisen vähentämiseen, sekä osatyökykyisten, vammaisten ja työelämän ulkopuolella olevien asiakkaiden työllistymis- ja työelämässä pysymismahdollisuuksien parantamiseen, • vaikuttaa pitkään toimeentulotukea saaneiden asiakkaiden tukiriippuvuuden katkeamiseen. • tehdä näkyväksi aikuissosiaalityön areenoita ja työssä tarvittavia menetelmiä ja palveluita, jotka linkittyvät työllistymiseen, mukaan lukien terveydenhuolto, ja • kehittää mallia, jolla asiakkaiden kuntoutuminen siirtyy nopeasti ja varhaisessa vaiheessa työpaikoilla tapahtuvaksi. 	
Yhteisötasolla tavoitteena oli	
<ul style="list-style-type: none"> • etsiä uusia rakenteita ja jäsennetään olemassa olevia selvittämällä toimijoiden roolit ja resurssit, • selvittää kuntien muuttunutta roolia ja uusia tehtäviä työllisyyden hoidossa, ja • pyrkiä lisäämään kolmannen sektorin roolia viranomaispalvelujen täydentäjänä. 	
Lisäksi tavoitteena oli kehittää kolmannen sektorin kanssa menetelmiä marginalisoitumisen katkaisuun ja ehkäisyyn.	
Toteutus	
Hanke oli poikkihallinnollinen kokonaisuus, jonka hankeosioilla (Valtaväylä 1-3) oli eri rahoittajat. Koko hankekokonaisuuden toiminta perustui aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan toteutukseen ja kehitti poikkihallinnollisesti uusia menetelmiä ja työkäytäntöjä välityömarkkinoille sen asiakkaille ja eri toimijoille.	
Kehittämistyö perustui toimija- ja käyttäjälähtöiseen kehittämisideologiaan, jossa mukana oli viranomais-ten, palveluiden käyttäjien ja järjestöjen edustus. Lähtökohtana oli saada kehittämistyöhön mukaan kaikki työllistämisen, aktivoinnin, syrjäytymisen ehkäisyn jne. kanssa tekemisissä olevat.	
Sosiaalitoimistot ja alueen kolmannen sektorin toimijat olivat mukana asiakkaiden sosiaalista toimintaky-	

kyä edistävien ja tukevien menetelmien ja käytäntöjen kehitystyössä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton kanssa kartoitettiin alueen kolmannen sektorin toimijat, jonka jälkeen työskenneltiin Service user involvement -teeman mukaisesti. Toimijoiden ideoita, resursseja ja ajatuksia välityömarkkinoiden palveluista kartoitettiin yhdistysten ja palvelun käyttäjien yhteistyönä.

Välityömarkkinoiden toimijoita verkostoitettiin kehittämistyöhön jo hankkeen alkuvaiheessa. Samalla luotiin yhteiset näkemykset hankehenkilöstön työn sisällöistä ja hankkeen tavoitteista. Käytännön työssä käytettiin palveluohjauksellista työotetta, aktivoivaa ja kuntouttavaa työtä, muutostyötä ja kehittämistyötä. Hankkeessa testattiin erilaisia aikuissosiaalityön malleja ja rakenteita, ja kokeiltiin mm. työparityöskentelyä, jossa hankkeen palveluohjaaja toimii työparina mm. sosiaalityöntekijälle. Kehittämistyön kohteena olivat sekä TE-toimiston palvelut että aikuissosiaalityö.

Kuntien kanssa kokeiltiin erilaisia yksilö- ja ryhmämuotoisia kuntouttavia menetelmiä, ja etsittiin aktiivisesti uusia malleja kuntouttavan työtoiminnan toteuttamiseen. Samalla työllä tuettiin kuntien omaa halukkuutta kuntouttavan työtoiminnan järjestämiseen sekä koulutettiin kuntien eri sektoreiden henkilöstöä erilaisten osajien ohjaamiseen työpaikoilla. Kehittämistyön aikana käytiin läpi aktivointiprosessia. Palveluiden käyttäjät olivat aktiivisesti mukana kehittämistyössä osallistumalla seminaareihin ja erilaisiin välityömarkkinoiden kehittämisen työpajoihin. Hankkeessa järjestettiin myös useita koulutuksia aikuissosiaalityöstä ja sen aktivoivista ja kuntouttavista vaikutuksista.

Hankkeessa luotiin toiminta-alueelle järjestökartta, johon kerättiin alueen järjestöjen tietoja. Tärkein tehtävä oli luoda hakupalvelu, josta löytyy erilaiset aktivoitumisen ja osallisuuden mahdollisuuksia asiakkaalle. Hankkeen aikana TEM ohjasi TE-toimistoja tekemään toimijakarttoja, joita Valtaväylä2-hankkeessakin laadittiin.

Toimintavaiheen lopussa hankkeessa toteutettiin matalan kynnyksen terveystalvet -kokeilu, jossa työtömien työterveyshoitaja siirtyi työskentelemään sosiaalivirastossa, TE-toimistossa sekä eri järjestösektorin toimijoiden parissa. Tarvittaessa terveydenhoitaja oli työpari sosiaaliohjaajalle tai sosiaalityöntekijälle. Lisäksi terveydenhoitaja oli mukana myös kotikäynneillä. Kehittämistyössä oli vahvasti mukana myös kokemusasiantuntija, joka oli aktiivisesti yhteydessä kaupungin päättäjiin.

Hankkeessa järjestettiin loppuseminaari ja suoritettiin palveluohjausprosessin mallinnus yhdessä työssä olleiden palveluohjaajien kanssa. Heiltä kerättiin ohjausprosessin eri vaiheiden merkityksellisiä tekijöitä, ja jonkin verran huomiota kiinnitettiin estäviin tai hidastaviin tekijöihin.

Hankkeesta tiedotettiin säännöllisesti lehdistöön, ja viestinnässä hyödynnettiin jonkin verran myös erilaisia markkinointilahjoja.

Hankkeen tulokset

Valtaväylä2-hankkeessa julkaistiin useita artikkeleita ja viisi opinnäytetyötä. Hankkeessa julkaistiin myös raportit

- *Arviointimittariston kehittäminen valtaväylähankkeessa* (Kivipelto ym. 2010)
- *Valtaväylä-hankkeen asiakastyön tarkastelua aikuissosiaalityön näkökulmasta*
- *Valtaväylä vai kylänraitti? Valtaväylä-hankkeen arviointiraportti* (Hemminki & Päällysaho 2013)
- *Työttömien työnhakijoiden terveystalvet. Seinäjoen malli matalan kynnyksen palveluille* (Toikko & Heittola 2012)

Palveluohjausprosessin mallinnuksesta tehtiin CD-levyllä jaettava aineisto.

Hankkeessa mallinnettiin mm. aikuissosiaalityötä, ja uudessa tehtävässä työskennellään mallinnetun prosessin mukaisesti. Tätä mallia levitettiin myös niihin kuntiin, jotka eivät olleet hankkeessa mukana. Lisäksi luotiin pysyvään toimintaan integroituja järjestö- ja toimijakarttoja. Hankkeen kehittämisideologia - toimi-

<p>jalähtöisyys - levisi ja integroitui usean eri hankkeen toimintaan. Hankkeessa luotiin psykososiaalisen palveluohjauksen malli, jossa asiakkaat saivat palveluohjaajien tuella asettaa omat tavoitteensa pyrkiessään positiiviseen muutokseen työllisyys- ja elämäntilanteessaan. Suhteellisen pienellä palveluohjaajamäärällä saatiin aikaan paljon positiivisia muutoksia. (Hemminki & Päälyysaho 2013) Asiakkaista osa pääsi hankkeen seurauksena työhön avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen.</p> <p>Valtaväylä 2-hankkeessa toteutetun matalan kynnyksen terveystalvukokeilun seurauksena Seinäjoen kaupungille esitettiin uuden viran perustamisesta työttömien työterveyshuoltoon.</p>
<p>Hyvät käytännöt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimija- ja käyttäjälähtöinen kehittäminen, • psykososiaalinen palveluohjaus, • sosiaalisten vaikutusten arviointi, • toimijakartta, • järjestökartta, • erilaisten osaajien ohjaamisen tuki.
<p>Tulosten hyödynnettävyys</p> <p>Mittariston kehittämistyö siirtyi hankkeen aikana THL:n jatkojalostukseen. Keväällä 2013 THL:n vetämänä oli käynnistymässä jatkohanke aikuissosiaalityön vaikuttavuuden selvittämiseen.</p> <p>Kehittämistyössä luodut lomakkeistot ovat toiminta-alueella käytössä. Hankkeessa luotuja kuntouttavan työn malleja on käytössä ja jatkokehittelyssä kentällä. Toimija- ja järjestökarttojen jatkopäivityksestä sovitettiin ja ne on siirretty pysyviin organisaatioihin. Matalan kynnyksen terveystalvusta tehtiin virkaesitys Seinäjoen kaupungille.</p>
<p>Arviointi</p> <p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Alueen järjestösektorin toimijoita oli koko hankkeen ajan haastavaa saada mukaan toimintaan.</p> <p>Tavoitteet: Ei arvioitu.</p> <p>Toteutus: Aikuissosiaalityön käsitteellistäminen ja sen menetelmien kehittäminen olivat ajankohtaisia, koska teknisluonteisena pidettyä toimeentulokityötä on siirretty monissa kunnissa sosiaalityöntekijöiltä etuuskäsittelijöille, jolloin on syntynyt tilaa aikuissosiaalityön uusille menetelmille ja sisällöille. Asiakkaiden osallistuminen kehittämistyöhön oli heille aluksi outoa, mutta roolin löydyttyä heidän ideansa olivat hyviä ja realistisia. Matalan kynnyksen terveystalvut –kokeilu onnistui hyvin ja jatkosta tehtiin uusi virkaesitys Seinäjoella. Palveluiden käyttäjien osallisuus kehittämistyössä lisääntyi hankkeen aikana usean eri toimijan ja viranomaisen kehittämistyössä. Kokeilut ovat innostaneet ja jatkaneet eri toimijoita sekä kehittämään toimintaa entisestään.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin pääsääntöisesti hyvin sekä asiakkaiden että hankkeen palveluohjaajien että TE- ja sosiaalitoimiston työntekijöiden arvioiden mukaan. Suurin osa asiakkaista kertoi terveydentilassaan ja hyvinvoinnissaan tapahtuneen myönteisiä muutoksia hankkeen seurauksena.¹⁵ Osa asiakkaiden ehdotuksista siirtyi käytännön viranomaistyöhön. Asiakastyön tasolla psykososiaalinen ja yksilöllinen palveluohjaus on parantanut useiden asiakkaiden elämäntilannetta. Hankkeessa käytetty toimijalähtöinen kehittäminen on levinnyt laajasti Länsi- ja Väli-Suomen alueella ja uusissa hankkeissa. Hankkeella luotiin uusia toimintamalleja ja vahvistettiin näkemystä siitä, että palveluohjauksellinen työote toimii ja tuo odotettuja vaikutuksia pitkään työttömänä olleiden asiakkaiden tilanteisiin. Hankkeen arviointi on kehittynyt Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tultua arviointiin mukaan.</p>

S11319	Työllistä välittäen - Välitä työllistäen
Toimintalinja	Työllistyminen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy (Toimintalinja 2)
Ohjelma	Välityömarkkinat
Kesto aika	1.12.2009–31.8.2013
Hallinnoija	VATES-säätiö
Kohderyhmät	<p>Heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt, joilla on tarvetta kokonaisvaltaiselle kuntoutumiselle työllistymisen välivaiheena: pitkäaikaistyöttömät, osatyökyiset (vajaakuntoiset) ja vammaiset, taantuman myötä irtisanotut henkilöt, jotka eivät vielä lukeudu pitkäaikaistyöttömiin, sekä työttömät nuoret.</p> <p>Koulutusten kohderyhmää ovat työllistämisyksiköiden johto, työhönvalmentajat, työnjohto, vakituksessa työsuhteessa oleva tuotannon henkilöstö sekä erilaisissa projekteissa työskentelevä henkilöstö.</p> <p>Välillisiä kohderyhmiä ovat mm. kuntien sosiaali- ja terveystoimi, työ- ja elinkeinokeskukset, kolmas sektori ja järjestöt.</p>
Toteuttajat	
VATES-säätiö, Porvoon kaupunki/Porvoon seudun työvoiman palvelukeskus, Päijät-Hämeen koulutuskeskusi kuntayhtymä / Tuoterengas (Lahti), Salon kaupunki / Sosiaalikeskus, Työvalmennuskeskus Aktiivi / Forssan kaupunki	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
A-klinikka Salossa, Salon seudun työvoimanpalvelukeskus ja TE-toimisto, Salon Mielenterveysseura Kriisikeskus Etappi, Kalliolan settlementin kuntouttava työtoiminta, Salon liikuntatoimi, Salon seurakunta, Porvoon kaupungin palvelutalo, Porvoon liikuntatoimi, Edupolin Opin Ovi –hanke, Elämänlanka-hanke, Porvoon työvoimanpalvelukeskus, yritykset ja kolmas sektori	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Siirtymiä kuntouttavasta työtoiminnasta avoimia työmarkkinoita kohti ei ole koko kuntouttavasta työtoiminnasta annetun lain voimassaoloaikana tapahtunut tavoitteiden mukaan, vaan vaikutukset ovat lähinnä elämäntilanteen paranemissa. Siksi kaikkia palvelun osa-alueita on tarpeen kehittää. Palvelun laajentuessa yhä useammalle pitkäaikaistyöttömälle, on välttämätöntä kehittää kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta sekä lisätä kuntouttavan työtoiminnan paikkoja, joka taas edellyttää kuntien ja työvoiman palvelukeskusten, palvelua tarjoavien toimijoiden sekä paikallisten työnantajien yhteistyötä. Tämän lisäksi on tarpeen selvittää kuntouttavan ja muun työtoiminnan välinen suhde. Työtoiminnan eri muotojen on tärkeää vastata pitkäaikaistyöttömien, vammaisten ja vajaakuntoisten asiakkaiden tarpeisiin aiempaa paremmin, ja palvelussa tehtävää työtä on tarpeen kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden työ- ja toimintakykyä ja osaamista, sekä mahdollistaa osaamisen kehittäminen niin, että siitä olisi hyötyä avoimilla työmarkkinoilla. Tätä varten tulee kehittää niin yksilö- kuin ryhmämuotoistakin asiakasohjausta. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siirtymiin, sillä nykyään toiminta ei johda avoimille työmarkkinoille. Asiakkaiden oman kokemuksen kuuleminen ja huomioiminen on tärkeää, mutta tähän mennessä se on jäänyt vähäiseksi.</p> <p>Hankkeen suunnittelussa hyödynnettiin valtakunnallisia selvityksiä välityömarkkinoista, kuntouttavasta työtoiminnasta sekä työllistämisyksiköiden toiminnasta. Näiden perusteella kuntouttavan työtoiminnan asiakaskunta tarvitsee räätälöityä ja yksilöllistä palvelua sekä riittävästi tukea siirtymiin. Porvoon alueen päihdestrategia sekä Itä-Uudenmaan välityömarkkinaselvitys osoittavat matalan kynnyksen paikkojen tarpeen. Muissa hankekunnissa on huomattu mm., että kuntouttavan työtoiminnan ja terveystoimien yhteensovittaminen ja asiakasohjauksen menetelmien uudistaminen on tärkeää. Myös vammaisten asemasta työmarkkinoilla on oltu huolissaan.</p>	

Hankehakemukseen yhdistettiin kolme erillistä hankehakemusta yhdeksi kokonaisuudeksi.
Tavoitteet
<p>Hankekokonaisuuden yhteisenä tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • kehittää kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta, • kehittää ja monipuolistaa palvelua tuottavien yksiköiden toimintaa sekä ohjausta kohti avoimia työmarkkinoita, • saavuttaa palvelujärjestelmän ulkopuolella olleita ja moniammatillista apua tarvitsevia asiakkaita, • kehittää mahdollisimman monipuolista työmuotovalikkoa asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi, ja • pitkällä aikavälillä parantaa kuntouttavan työtoiminnan arvostusta. <p>Yleisenä tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • tukea heikoimmassa työmarkkina-asetmassa olevia henkilöitä, joilla on tarvetta kokonaisvaltaiselle kuntoutumiselle, • saada työtoimintojen muodot vastaamaan pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja pitkäaikaissairaiden asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita nykyistä paremmin, • kehittää ratkaisukeskeistä asiakasohjauksen mallia kuntouttavan työtoiminnan ohjaushenkilöstön työkaluksi, • kehittää päivätoimintakeskus-mallia matalan kynnyksen paikkojen tarpeeseen, ja • selvittää kuntien roolia välityömarkkinoilla kuntouttavan työtoiminnan ja terveyspalvelujen yhteensovittamiseksi ja asiakasohjauksen menetelmien uudistamiseksi. <p>Osahankkeilla oli lisäksi paikallisista lähtökohdista lähteviä kehittämistavoitteita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • työkykyarvioinnin kytkeminen kuntouttavaan työtoimintaa (Lahti), • toiminnalliset menetelmät ja prosessin systematisointi (Forssa), • kuntouttavan työtoiminnan tiiviimpi kytkeminen työkeskuksen muuhun toimintaan (Forssa ja Lahti), • matalan kynnyksen paikan rakentaminen (Salo ja Porvoo), • sosiaalisen kuntoutuksen hyödyntäminen (Porvoo), • koulutuksen ja konsultoinnin avulla tukea tuotannollisten työkeskusten liiketoiminnallisen ja valmennuksellisen osaamisen kehittymistä paremmin kohderyhmän tarpeisiin sopivaksi (VATES-säätiö).
Toteutus
<p>Ryhmämuotoista toimintaa kehitettiin kaikissa osahankkeissa. Hankkeen projektiryhmä tutustui toistensa toimintaan, suunnitteli ja toteutti yhteistyössä kaikki hankkeen omat tapahtumat, valmisteli sisällöt muihin tapahtumiin ja arvioi systemaattisesti omaa toimintaansa koko hankkeen ajan. Osallistujat valittiin kunkin osahankkeen kehittämistarpeiden mukaan.</p> <p>Kuntouttava työtoiminta toimi aluksi yhdessä vuorossa neljä tuntia kerrallaan, mutta toimintaa laajennettiin ja siirryttiin kahteen vuoroon. Pääsääntöisesti hanke toimi non-stop-periaatteella, jolloin hankkeeseen sopiva henkilö pääsi aloittamaan työtoiminnan vaikka seuraavana päivänä. Alun perin tarkoitus oli sisällyttää toiminnalliset menetelmät kuntouttavaan työtoimintaan, mutta suurempiin tiloihin siirtymisen jälkeen ja ryhmän kokoonpanon huomioiden tämä ei ollut tarkoituksen mukaista. Forssan kaupunki kokosi työllistämiseen ja työllistämisen edistämiseen liittyvät palvelut hankeaikana yhdeksi kokonaisuudeksi, ja asetti samalla työllisyysasioiden neuvottelukunnan seuraamaan työttömyyden vähentämistoimenpiteiden onnistumista, koordinoimaan niitä ja ottamaan käyttöön uusia toimenpiteitä.</p> <p>Salossa toimivan Komppi-ryhmän pilotointi oli alkanut jo ennen hanketta ja hankkeen aikaan aloitettiin Waltti-talon rakentaminen, jonne kerättiin yhteen kolme eri työllistämishanketta, TYP ja TE-toimisto. Salossa painopisteeksi valittiin työtoiminnan ohjaajien koulutus ja vertaistuen kehittäminen, jota tehtiin yhdessä Salon mielenterveysseuran kriisikeskus Etapin, TYP:n ja VATES-säätiön kanssa. Koulutuksia järjestettiin yhteensä kolme ja niiden sisältöä muokattiin ja kehitettiin tarpeen mukaan. Suppeampaa koulutusta</p>

järjestettiin myös Kalliolan settlementin kuntouttavan työtoiminnan ohjaajille. Ryhmätoimintaa oli pilotoitu Salossa jo aiemmin, mutta hankkeen aikana ryhmätoimintaa lisättiin. Samalla otettiin käyttöön toisessa hankkeessa kehitetty alkuhaastattelulomake, joka helpotti asiakkaiden erityispiirteiden huomioimista. Hankkeessa otettiin myös käyttöön kaikissa alueen kuntouttavan työtoiminnan paikoissa kuntouttavan työtoiminnan arviointilomake, jonka täyttävät säännöllisesti sekä asiakas että ohjaaja, ja se käydään läpi asiakkaan, ohjaajan ja työsuunnittelijan kanssa. Asiakkaat tulivat työvoiman palvelukeskuksesta tai TE-toimistosta sosiaalityöntekijän tai -ohjaajan lähettämänä, ja hanke toimi TYP:n alaisuudessa. Hankkeen aikana tehtiin yhteistyötä myös A-klinikan kanssa, jota kautta mukaan tuli sosiaalipedagogisen hevostoittoiminnan ryhmä.

Lahdessa yhteistyö painottui lähettävään tahoon, ja tärkeää oli saada mukaan ne henkilöt, jotka hyötyivät työkykyarvioinnista. Lähettävän tahon kanssa mallinnettiin sitä, miten tieto arvioinneista saadaan välittymään eteenpäin ja hyödynnettyä. Samalla saatiin palautetta siitä, miten näiden menetelmien käyttö edistää toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Lahdessa kehitettiin myös ryhmätoimintoja ja loppuvaiheessa kehitettiin myös kokonaan uusi ryhmätoiminnan muoto. Olennaista hankkeen kannalta oli yhteistyö yksilö- ja työvalmentajien kanssa. Jo työkykymenetelmien käyttö edellytti työtehtävien vaatuuksien profiloitua.

Porvoossa kehitettiin yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa. Yhteistyö laajenikin huomattavasti hankkeen loppua kohti. Porvoossa ostopalveluryhmät olivat tiivis ja tarpeellinen osa päivätoimintakeskuksen työtoimintaa. Näissä ryhmissä toimi erilaisia toiminnallisia, keskusteleivia ja elämänhallintaan liittyviä ryhmiä, sekä Suomen kielen ryhmä maahanmuuttajille. Kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä ja osalle tarjottiin mahdollisuus tilojen hyödyntämiseen. Porvoon kaupungin puolelta yhteistyökumppaneina on toiminut vanhusten palvelutalo, jonka asukkaille on tarjottu mahdollisuus ulkoiluun, sekä kaupungin liikuntatoimi. Päivätoimintakeskuksen asiakkaille järjestettiin neuvontatilaisuuksia Edupolin Opin Ovi -hankkeen neuvontapisteessä, ja Elämänlanka-hankkeen kokemusasiantuntijat pitivät infotilaisuuden toiminnastaan. Päivätoimintakeskus järjesti asiakkailleen myös teemaluentoja hankkeen alussa. Ohjaajien ammatillista täsmäosaamista kehitettiin ja hankkeessa oli mukana myös aikuissosiaalityön opiskelijoita.

VATES-säätiön osahankkeessa toteutettiin asiakasohjauksen, tuotannon ja valmennuksen yhteensovittamisen koulutukset, jonka tarkoituksena oli tehdä näkyväksi Tuoterenga- valmennusprosessit suhteutettuna organisaation toimintaympäristöön. Valmennukseen osallistui eri työntekijäryhmiä, jolloin saatiin kokonaisvaltainen kuva valmennuksesta.

Hanke järjesti yhteisen loppuseminaarin ja osallistui alan tapahtumiin (TerveSOS, Kuntamarkkinat, Sosiaalialan asiantuntijapäivät), ja VATES:n omiin tapahtumiin. Jatkuvaa tiedotusta tehtiin hankkeen verkkosivujen kautta.

Hankkeen tulokset

- Salossa rakennettiin ja kehitettiin uudenlaista toimintaa, Waltti-talon konseptia ja yhteistyöverkostoja. Ohjaajille luotiin koulutuksellisia ja vertaistuen elementtejä sisältävä koulutusmalli. Alueellista toimintaa kehitettiin ja palveluvalikkoon luoteen intensiivisen yksilövalmennuksen malli.
- Forssassa perustettiin SAT-työryhmä (suunnittele, arvioi, työllistä), joka tiivisti viranomaisten yhteistyötä, ja laajennettiin verkostoa, joka loi uusia vaihtoehtoja ja lisää kuntouttavan työtoiminnan paikkoja. Ohjauksen systematisoituminen johti siihen, että asiakkaat pääsevät aiempaa helpommin ja nopeammin eteenpäin. Työvälineitä yhtenäistettiin ja kuntouttavan työtoiminnan paikka työllisyyden hoidossa on entistä selkeämpi ja tunnustetumpi.
- Lahdessa IMBA/Melba-menetelmät hyödyttivät asiakkaan tilanteen dokumentointia ja jatkon suunnittelua, jolloin ongelmiin voitiin pureutua aiemmin ja tehokkaammin. Myös uusia ryhmätoimintoja rakennettiin ja asiakasohjausta, tuotannollisuutta ja valmennusta sovitettiin yhteen työkeskusteluympäristössä.
- Porvoossa yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tiivistyi ja kolmannen sektorin tuot-

tamat palvelut tulivat myös päivätoimintakeskuksen asiakkaiden ulottuville. Päivätoimintakeskuksen ostopalveluryhmät tuottivat hyvää tulosta asiakkaiden elämänhallintaan liittyen ja päivätoimintakeskuksen asiakkaat hyötyivät myös kolmannen sektorin toimijoiden tarjoamista palveluista. Sosiaalisen kuntoutuksen ideologian hyödyntäminen osana kuntouttavaa työtoimintaa toi ulottuvuuksia valtakunnalliseen keskusteluun. Asiakkaat saatiin sitoutumaan toimintaan ja ottamaan vastuuta omasta elämäntilanteestaan asiakaslähtöisellä ja yhteisön tukeen vahvasti perustuvalla työotteella. Osahankkeen toiminnasta tehtiin myös yksi opinnäytetyö.

- VATES-säätiön asiakasohjauksen, tuotannon ja valmennuksen yhteensovittamisen koulutuksesta saatu kuva hyödynnettiin tekemällä laadukkaan valmennuksen opas. Oman kohderyhmän ongelmien tekeminen näkyväksi oli VATES-säätiön osahankkeen keskeisiä tuloksia.

Hankkeessa järjestettiin yhteinen loppuseminaari, jota varten tuotettiin toimintaa ja asiakkaiden kertomuksia esittelevä DVD. Tätä on esitetty julkisesti alan tapahtumissa ja seminaareissa myös hankkeen jälkeen. Hankkeesta tehtiin TEM:n pyynnöstä raportti komissiolle.

Asiakastasolla hankkeessa aloittaneista asiakkaista muutama päätyi työelämään. Osa jatkoi hankkeen jälkeen kunnan järjestämässä kuntouttavassa työtoiminnassa.

Hyvät käytännöt

Hyviä käytäntöjä syntyi työkyvyn arviointiin liittyen, asiakasohjaukseen, yhteistyömuotojen tiivistymiseen verkoston ammattilaisten kesken sekä sosiaalisen kuntoutuksen osalta. Sosiaalinen kuntoutus ja sen asema halutaan nostaa ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen rinnalle ja tämän kehittäminen työotteena esim. matalan kynnyksen paikoissa toisi juuri kaivattua kokonaisvaltaista kuntoutusnäkemystä toimintaan.

Tulosten hyödynnettävyys

Kaikkien osahankkeiden lähtökohtana oli, että toimintamuodot siirtyvät osaksi kunnan toimintaa hankkeen päätyttyä. Pitkällä tähtäimellä tämä näkyy kunnan työllisyyden hoidon systematisoitumisena ja asiakkaiden elämänhallinnan paranemisena. Toimintoja siirtyi jo hankkeen aikana jonkin verran hankekunnasta toiseen.

Lahdessa asiakasohjauksen, tuotannon ja valmennuksen toimintamalli jäi työkeskuksen toimintatavaksi. Salossa kehitetty koulutus- ja vertaistukimalli on jo toteutettu pienimuotoisesti Kalliolan settlementin sisällä ja on siirrettävissä muihin kuntiin lähes sellaisenaan. VATES-säätiön osahankkeessa tuotettua laadukkaan valmennuksen opasta hyödynnetään hankkeen jälkeinkin organisaation sisäisessä laatutyössä. VATES-säätiö toimii hankkeen jälkeinkin kuntouttavan työtoiminnan kehittäjänä osana omaa vaikuttamistyötään.

Arviointi

Yhteistyö ja kumppanuudet: Hankkeen yhteistyön pohja oli valmiina hankkeen alkaessa. Osallistujista kootulla projektiryhmällä oli ratkaiseva vaikutus hankkeen toteuttamisen kannalta. Työn- ja vastuunjako kumppaneiden kesken oli luontevaa. Hankkeen kohderyhmä pysyi samana hankkeen aikana, mutta painokset vaihtelivat.

Tavoitteet: Hanke osoitti ajankohtaisuutensa ja sillä oli vahva kytkös valtakunnalliseen kehittämistyöhön. Hankkeen tarve oli hyvin käytännönläheinen, ja se kytkeytyi hankekuntien sen hetkiseen tapaan ja tarpeeseen järjestää kuntouttavaa työtoimintaa ja kehittää mukana olleita työkeskuksia.

Toteutus: Asiakasohjaus hankkeeseen ontui kunnissa ajoittain. Salossa toimijoiden kerääminen yhteen ns. Waltti-taloon oli henkilöstövaihdosten vuoksi tarpeen. Lahdessa käytetyt työkyvyn arviointimenetelmät olivat ennakoitua työläämpiä, joten asiakkaat tuli valita niin, että he hyötyvät menetelmistä. Yhteistyö lähettävän tahon kanssa oli tiivistä.

Hankkeen loppupuolella ja jälkeen näkyvyyttä lisäsivät valtakunnallinen laatutyö, jota kautta kuntouttavan

työtoiminnan laadullinen kehittyminen on siirtynyt myös meneillään olevaan lainsäädäntötyöhön. Osahankkeissa jouduttiin hieman muokkaamaan suunnitelmia ja painopisteitä, mutta tämä tehtiin asiakkaiden tarpeet huomioiden. Toiminnalliset viiveet johtuivat usein siitä, että asiakkaita oli odotettua enemmän tai asiakkaat olivat odotettua huonommassa kunnossa tai odotettua kauempana avoimilta työmarkkinoilta.

Tulokset ja vaikuttavuus: Kaikille osahankkeille tuli lisää tietoa ja ymmärrystä kuntouttavan työtoiminnan järjestämisen tavoista, hyödyistä ja haasteista. Hanke avasi uusia mahdollisuuksia myös verkoston toiminnalle. Osahankkeet pystyivät myös lisäämään kuntouttavan työtoiminnan asemaa ja arvostusta. Ryhmätoimintaa kehitettiin sekä elämänhallinnan että työllistymisedellytysten parantamisen näkökulmasta.

Hanke laajensi hankekuntien keinovalikoimaa toteuttaa kuntouttavaa työtoimintaa, lisäsi ja monipuolisti kuntouttavan työtoiminnan paikkoja ja tiivistä viranomaisten ja muiden toimijoiden yhteistyötä. Asiakkaat saivat lisää valmiuksia, tietoa ja tukea jatkosuunnitelmiinsa, tavoitteiden realisointiin. Ammattilaisten ymmärrys toiminnan luonteesta kasvoi, joka toi uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön ja ammattitaidon kasvatamiseen.

Forssan työllisyysasioiden neuvottelukunta todettiin hyväksi työkaluksi työllisyyden hoidon palvelualueella, ja sen toimintaa päätettiin jatkaa. Loppuseminaari sai hyvin näkyvyyttä. Hankkeen toiminta oli suunniteltua monipuolisempaa, mutta asiakasmäärissä jäätettiin tavoitteista. Hankkeessa ei tapahtunut tavoitteiden mukaista määrää siirtymisiä, joka johtui mm. asiakkaiden huonokuntoisuudesta. Hankkeen lopussa vaikutti siltä, että hankkeessa kehitetyt mallit olisivat suunnitelman mukaan siirtymässä osaksi kunnan omaa toimintaa huolimatta kiristyneestä taloudellisesta tilanteesta.

S11403	Akaan verkko
Toimintalinja	Työllistyminen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy (Toimintalinja 2)
Ohjelma	Välityömarkkinat
Kesto aika	1.1.2010–31.12.2012
Hallinnoija	Kiipulasäätiö
Kohderyhmät	<p>Oman työllisyystilanteen parantamisen vuoksi hankkeen asiakkaiksi tulevat pitkäaikaisyöttömät ja osatyökykyiset työttömät työnhakijat, osatyökykyiset ja mahdollisesti kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat, työkokeilussa tai työhönvalmennuksessa olevat henkilöt</p> <p>Koulutusten ja työllistämistoimien myötä hankkeeseen osallistuvat yritysten omistajat ja työnantajat sekä työttömiä ohjaavat työntekijät yrityksissä, kunnan työllistämisestä vastaavat henkilöt ja työntekijät, jotka perehdyttävät työttömiä ja osatyökykyisiä työtehtäviin kunnassa sekä työhöhallinnon ja yhdistysten henkilöstö</p> <p>Välillisiä kohderyhmiä ovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • hankkeen toimintaan kuulumattomat alueen yrittäjät ja yritysten henkilökunta, joille tarjoutuu mahdollisesti lisäkysyntää ja -toimintaa, • kunta, jonka toimintatapoja kehitetään. Kunta myös säästää, kun pitkäaikaistyöttömiä ja osatyökykyisiä työllistetään, • poliittiset päättäjät ja virkamiehet alueellisesti ja valtakunnallisesti sekä yrittäjäjärjestöjen edustajat.
Toteuttajat	
	Kiipulasäätiö
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
	Etelä-Pirkanmaan TE-toimiston ja työvoiman palvelukeskus, Akaan pamaus ry ja Akaan, Forssan ja Valkeakosken kaupungit, Kylmäkosken, Viialan ja Toijalan yrittäjäjärjestöt.

<p>Etelä-Pirkanmaalla toimivan VÄLIKE-hanke ja hankkeen alkuvaiheessa Akaan seudun mielenterveysseura ry ja Teriskotisäätiö. Neuvonantajakumppanina oli Tampereen seudun osuustoimintakeskus.</p>
<p>Tausta ja lähtökohdat</p>
<p>Paikalliset työllistämiskumppanuudet ovat valtakunnallisesti eräs menestyksellinen tapa hallita ja vähentää työttömyyttä ja syrjäytymistä. Lisäksi ne ovat tuottaneet paljon alueellisia yhteisiä aloitteita ja synnyttäneet liike- ja hanketoimintaa. Pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten työllistyminen vaatii henkilökohtaista ohjausta ja kiinteää yritysyhteistyötä. Tällaiseen palveluohjauksen malleja ei ole riittävästi kehitetty.</p> <p>Osuuskunta on työllistymistä edistävä yritys, jonka jäseninä toimivat työttömät eivät menetä työttömyysturvaansa, jos osuuskunnassa on vähintään seitsemän jäsentä. Osuuskunta voi toimia työnantajana työttömille itselleen ja työpankkina paikallisille pienyrityksille. Akaan seudulla on runsaasti pieniä yhdistyksiä, joiden mahdollisuudet työllistää on vähäiset. Hankkeessa pyrittiin työllistämään yhdistyksiin yhteinen työntekijä, joka tekisi useamman yhdistyksen työtehtäviä. Näin vahvistettaisiin myös yhdistysten yhteistyötä ja kevennettäisiin jäsenten työtaakkaa.</p> <p>Etelä-Pirkanmaalla tarvitaan uudenlaista kumppanuutta. Aluetaloudellisesti korostetaan kasvavan työttömyyden aiheuttamia kustannuspaineita ja työvoiman kohtaanto-ongelman aiheuttamaa epätasapainoa. Työvoiman kohtaanto-ongelmaan ratkaisuna on kumppanuuteen perustuva alueellinen työllistämistyö. Välityömarkkinoiden kehittäminen on nähty eräksi keskeiseksi keinoksi työllisyyden parantamisessa ja syrjäytyneisyyden ehkäisyssä, mutta se edellyttää työmarkkinoille suuntaavien polkujen rakentamista. Aiheesta on runsaasti todisteita erilaisista tutkimuksista ja julkaisuista.</p>
<p>Tavoitteet</p>
<p>Hankkeen tavoitteena oli</p> <ul style="list-style-type: none"> • sijoittaa työttömiä ja osatyökykyisiä yrityksiin, perustettavaan osuuskuntaan sekä järjestökenttään, • luoda Etelä-Pirkanmaalle yhteistyörakenne julkisten palvelujen, kolmannen sektorin ja yritysten välille, • perustaa yrityksen, järjestön ja hankkeen yhteinen toimintapiste, toimia samoissa tiloissa ja näin tiivistää yhteistyötä, • aloittaa kuntien työntekijöille kohdistettu henkilöstökoulutus työllistettyjen ohjaamisosaamisen lisäämiseksi, • toteuttaa osuuskuntayrittäjyyskoulutus yhteistyössä TE-toimiston kanssa, ja • saada työllistettyä Akaan seudun pieniin paikallisiin yhdistyksiin yksi yhteinen työntekijä, vahvistaa näin yhdistysten yhteistyötä ja keventää jäsenten työtaakkaa.
<p>Toteutus</p>
<p>Hankkeeseen ohjautui asiakkaita kolmelta taholta: Etelä-Pirkanmaan TE-toimiston ja TYP:n kautta, asiakkaat ottivat itse yhteyttä hanketyöntekijöihin ja mielenterveystoimisto ja toinen ESR-hanke ohjasivat muutamia asiakkaita hankkeeseen. Asiakashaastatteluissa oltiin yhteydessä alueen yrittäjiin ja neuvoteltiin mahdollisuudesta aloittaa työ aluksi esim. työkokeiluna.</p> <p>Osuuskunnan valmisteluissa tehtiin yhteistyötä paikallisen Välike-hankkeen, Akaan seutu -lehden ja TE-toimiston kanssa. Akaan seutu -lehden tiloissa järjestettiin yleisöinfo osuuskuntatoiminnasta kiinnostuneille. Tämän pohjalta syntyi ryhmä, joka valmisteli osuuskunta-asiaa ja osuuskunnan perustamista paikkakunnalle. Osuuskuntaan ei tullut riittävästi jäseniä, joten järjestettiin yrittäjyyskoulutusinfo. TE-toimisto etsi sopivia ja kiinnostuneita asiakkaita tilaisuuteen. Yrittäjyyskoulutukseen valittiin 10 henkilöä kiinnostuneiden joukosta. Koulutus toteutettiin hankkeen omana koulutuksena.</p> <p>Hankkeen alussa koottiin yhteistyökumppaneita, joille hankkeesta tiedotettiin. Lisäksi pidettiin kumppanuuskohtaisia neuvotteluja. Hankkeesta ja sen tuloksista tiedotettiin alueen lehdissä, paikallisilla radio-kanavilla, hankkeen omilla verkkosivuilla sekä hankkeen hallinnoijan verkkosivuilla ja painetun materiaalin avulla. Hanke osallistui Välike-hankkeen järjestämään seminaariin. Omana toteutuksena järjestettiin kaksi seminaaria. Tuloksia levitettiin erilaisissa tilaisuuksissa ja organisaatioissa.</p>

Hankkeen tulokset
<p>Hankkeessa järjestettiin yrittäjyyskoulutus osuuskuntatoiminnasta ja yrittäjyydestä, sekä Innosta ja innostu oppimaan -koulutus kuntien työntekijöille.</p> <p>Hankkeen tuloksena syntyi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimiva osuuskunta Arjen Apuverkko osk, • Osuuskuntayrittäjyyskoulutus, jota voidaan toteuttaa peruskoulutuksena tai räätälöidysti jo toimiville osuuskunnille, ja • Innostu ja innosta oppimaan - osaamisen lisääminen työllistettyjen ja erilaisten oppijoiden ohjauksessa ja työhön perehdyttämisessä -koulutus kuntien työntekijöille. <p>Asiakastason tuloksina syntyi vakituisia, määräaikaista ja palkkatuettuja työsuhteita sekä kolme uutta yritystä.</p> <p>Yhdistysyhteistyöstä tehtiin hankkeessa myös opinnäytetyö.</p>
Hyvät käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> • Valkeakosken kaupungin kotihoitoon koottiin työvoiman palvelukeskuksen kautta asiakasryhmä, joka työskentelee kotihoidon erilaisissa tehtävissä ja toimii vertais- ja arviointiryhmänä. Ryhmässä on mukana kotihoidon esimies, TYP:n palveluohjaaja ja työpaja Akselin työntekijä ja se kokoontuu kerran kuukaudessa. Asiakkaat saavat antaa suoraa palautetta työssä tapahtuvista asioista ja lähetävä taho ja kotihoidon vastuuhenkilö saavat tiedon suoraan. Työkokeiluun tulevia asiakkaita ohjataan eteenpäin kouluttautumaan tai tarvittaessa toisiin palveluihin • Innostu ja innosta oppimaan -perehdytyskoulutus kuntien työntekijöille työllistämisen ohjaamisessa. Koulutus koostui neljästä tapaamisesta noin kuukauden välein, ja sen teemat olivat miten perehdyttämme, mitä on hyvä ohjaus, esimies-alaisosaaminen ja hyvät käytännöt arkeen. Perehdyttämiskoulutuksesta tehtiin koulutusmalli levitettäväksi muihin kuntiin. • Osuuskuntatoiminta työllistymisen edistäjänä. • Osuuskuntayrittäjyyskoulutusmalli ja osuuskunta: koulutuksessa testattiin mitä tietoutta työttömät tarvitsevat oppiakseen myymään osaamistaan osuuskunnan kautta tai työllistyäkseen siinä. Osuuskuntakoulutusta räätälöitiin Lahdessa toimivalle osuuskunnalle. • Hankkeessa valmisteltiin yhteispalvelupistettä, joka palvelisi laaja-alaista palvelua tarvitsevia työttömiä, ja asiakkaat valittaisiin kriteeristön perusteella. • Palveluohjaus asiakkaan ja yrittäjän välillä: hanketyöntekijät saivat ohjattua työttömiä yrityksiin ja yrittäjät osaavat perehdyttää heitä työtehtäviin. Yrittäjiltä menee liikaa aikaa, jos he joutuvat perehtymään lomakkeisiin, työllistämiseen ja tukiin, ja tarvitsevat lisäksi yhteyshenkilön, jonka tavoittaa ohjauksen ongelmien tilanteessa. • Kuntotestit osana työllistymistä: Hankkeessa annettiin asiakkaille ja mukaan tuleville yrittäjille mahdollisuus kuntotestiin. Testien toteuttaja kävi myös testiin osallistuneiden kanssa läpi vaihtoehtoja liikuntaan.
Tulosten hyödynnettävyys
<p>Hankkeen pysyviä toimintoja ovat osuuskunta Arjen Apuverkko osk, joka jatkaa itsenäistä työtään, ja tarjoaa hoiva-, ja hyvinvointipalveluita, kodinhoitoon, maa- ja metsätöihin, rakentamiseen sekä toimistotyöhön ja tietotekniikkaan liittyviä palveluita kuluttajille. (Arjen apuverkko osk -sivusto) Idea levitettiin muihin kuntiin. Osuuskuntayrittäjyyskoulutusta levitettiin Lahden Startti-osuuskuntaan ja levitetään laajemmalle. Innostu ja innosta oppimaan -perehdytyskoulutuksesta on tehty tuote tarjottavaksi kunnille. Kiipulan ammattiopisto jatkoi levitystä. Koulutusta voidaan toteuttaa myös yrittäjille, erilaisille valmentajille ja henkilöille, jotka opastavat työttömiä. Palveluohjaus jatkuu Pirkanmaan kuntakokeilussa ja työhönvalmennuksen mallia on kehitetty myös seuranneissa hankkeissa.</p> <p>Alkaneeseen kuntakokeiluun siirtyi hankkeen toimintamallina ehdotettu asiakkaan palveleminen yhden "luukun" kautta. Asiakkaan tulee saada palvelut yhdestä paikasta verkostoyhteistyönä.</p>

Arviointi	
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Osuuskunnan valmisteluvaiheen aikana yhteistyö osuustoimintakeskuksen tuki oli tärkeää. Yhdistykset toivoivat yhteistyötä ja yhteistä toimitilaa, mutta hankkeen aikana tähän ei saatu ratkaisua. Yhteistyö rahoittajan suuntaan oli hyvin rakentavaa, keskustelevaa ja konsultoivaa, ja asioita pystyttiin tarvittaessa muuttamaan nopeallakin aikataululla. Laaja yhteistyöverkosto aiheutti näkemyseroja hankkeen käynnistymisen jälkeen.</p>	
<p>Tavoitteet: Hankkeen alkuperäisille tavoitteille ei ollut kysyntää tai ne eivät edenneet, joten tavoitteita muutettiin ensimmäisen hankevuoden jälkeen.</p>	
<p>Toteutus: Hankkeen alkuperäinen ajatus yhteisissä tiloissa toimimiseen kaatui sisäilmaongelmiin ja niistä johtuvaan uusiin tiloihin muuttoon. Tilalle ei löydetty tiloja, johon kaikki toimijat olisivat mahtuneet. Tiedotusvälineiden kiinnostuksen herättäminen oli hankalaa.</p>	
<p>Tulokset ja vaikuttavuus: Hankkeen tarkennetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Tavoitteena olleen yhteispalvelupisteen toteutus siirtyi alueelliselle kuntakokeilulle yhteisellä sopimuksella. Muualla yhteispalvelumalista on saatu hyviä kokemuksia. Kuntotestien osalta palaute oli kannustavaa ja asiakkaat alkoivat miettiä fyysisen kunnan merkitystä. Osuuskuntatoiminta ja siihen liittyvä osuuskuntakoulutus on varteenotettava työllistämismenetelmä, mutta vaatii paljon valmistelua ja tukea alkuvaiheessa. Osuuskuntaan mukaan tuleviin henkilöihin tulee kiinnittää huomiota, jotta he tulevat keskenään toimeen. Innostu ja innosta oppimaan -koulutuksesta saatu palaute oli kannustavaa ja koulutuksen myötä motivaatio ohjata työllistettyjä kasvoi kunnissa, jolla on kunnille merkittävä taloudellinen merkitys.</p>	
<p>Innostu ja Innosta oppimaan -koulutus kuntien työntekijöille kokosi osallistujia Akaan, Forssan ja Valkeakosken kaupungeista. Koulutuksen merkitys oli suuri. Tiimeissä, joista työntekijät olivat mukana perehdytyksessä, oli lisääntynyt motivaatio ottaa työllistettyjä erilaisiin työtehtäviin ja perehdyttää heitä. Työllistetyt otettiin positiivisesti vastaan, he motivoituivat jakokivat itsensä tärkeiksi. Eri työaloille saatiin konkreettista hyötyä työllistetyistä. Työllistettyjä kannustettiin myös kouluttautumaan ja pyrkimään eteenpäin elämässään.</p>	
<p>Kun yrittäjät saivat hanketyöntekijöiltä ohjausta työllistettyjen ohjaamiseen, erilaisten sopimusten tekemiseen, yrittäjät ottivat työttömiä työkokeiluun, palkkatuetusti ja lopulta palkkasivat heitä. Yrittäjät toivat esille, että he tarjoavat työtä ja opastavat siihen, mutta heidän tehtävänsä ei ole selvittää tukiasioita tai täyttää monia lomakkeita. Tähän tarvitaan palveluohjausta asiakkaan ja yrittäjän välille. Monien asiakkaiden elämäntilanteita hanke ei pystynyt ratkaisemaan, mutta he saivat tukea ja ohjausta etsiä muita vaihtoehtoja kuin työllistyminen.</p>	
<p>Selvityksissä ilmeni, että yhdistyksillä on halukkuutta yhteistyöhön ja yhdistykset tarvitsisivat yhteyshenkilön, joka koordinoi toimintaa, hakee avustuksia ja kannustaa yhteistyöhön. Muiden välittömien kohderyhmien (Kiipulasäätiö, TE-toimistot, TYP, muiden hankkeiden työntekijät) työntekijät saivat uusia ideoita ja palautetta toimivista malleista työllistämisen suhteen.</p>	

S11995	Ammattiosaamista välityömarkkinoilta (AmosV)
Toimintalinja	Työllistyminen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy (Toimintalinja 2)
Ohjelma	Välityömarkkinat
Kesto aika	1.11.2011–31.12.2014
Hallinnoija	Bovallius-ammattiopisto
Kohderyhmät	Ensisijaisesti kolmannella sektorilla ja välityömarkkinoilla toimivien organisaatioiden työntekijät, joiden osaamista kehitetään. Toissijaisena kohderyhmänä ovat ne organisaatiot, jotka hankkivat palveluja välityömarkkinoiden toimijoilta tai tekevät yhteistyötä näi-

	<p>den kanssa (mm. Kela, TE-toimistot ja oppilaitosten henkilöstö).</p> <p>Välillisenä kohderyhmänä ovat syrjäytymisuhan alaiset tai syrjäytyneet ihmiset sekä ta- vanomaisen koulutusjärjestelmän itselleen sopimattomaksi kokevat. Välillisiksi hyötyjiksi on luettava myös ammatinvalintaansa miettivät ja opintojensa sisältöjä suunnittelevat nuoret.</p>
Toteuttaja	
Bovallius-ammattiopisto, Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy, Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, VATES-säätiö, Mielenterveyden keskusliitto ry ja Suomen kierrätyskeskusten yhdistys	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Työpajat, vammaislain mukaista työtoimintaa sekä sosiaali- ja terveystoimen kuntouttavaa työtoimintaa järjestävät tahot, oppilaitokset ja ammatillisen koulutuksen rajapinnoissa toimivat organisaatiot, Kela ja työvoimatoimen ammatinvalinta- ja ohjauspalvelut	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>Työn mukanaan tuoma sosiaalinen status, luottamus ja mahdollisuus täysivaltaiseen osallistumiseen ehkäisevät syrjäytymistä. Avoimille työmarkkinoille pääsemiseksi ammatillinen tutkinto tai sopiva yhdistelmä osatutkintoja ovat tärkeitä, mutta perinteinen teoreettiseen ja käsitteisiin liittyvään oppimiseen perustuva koulutusjärjestelmä soveltuu osalle kansalaisia huonosti. Oppilaitoksissa haasteellisiksi todettujen henkilöiden oppimistyyli painottuu toiminnalliseen oppimiseen, mutta mahdollisuus suorittaa ammatillisia tutkintoja tai niiden osia toiminnallisen oppimisen kautta ovat Suomessa rajalliset.</p>	
<p>Välityömarkkinoiden ja sosiaalisen työllistämisen tehtävänä on toimia pitkittyneen työttömyyden ja syrjäytymisprosessin keskeyttäjänä, muodostaa välivaihe polulla avoimille työmarkkinoille, sekä edistää palvelussa olevien työllistävyyttä ja osaamista. Välityömarkkinat eivät toimi tyydyttävästi, vaan työelämäkynnys jää usein ylittämättä. Välityömarkkinoilla olevien osaamisen kehittymisen seurantaan tai yksilöllisten työllistymispolkujen suunnitteluun ei ole vakiintuneita käytäntöjä, eikä kuntouttavassa työtoiminnassa ole kiinnitetty huomiota juuri lainkaan osaamisen kehittämiseen. Toimenpiteiden suunnittelu osaamisen kerrottamisen näkökulmasta ja dokumentointi moninkertaistaa jaksosta saatavan hyödyn.</p>	
<p>Aiemmissä hankkeissa on kehitetty toimintamalleja välityömarkkinoiden toimijoiden auttamiseen ja asiakkaiden osaamisen analysointiin, sekä asiakkaan polun suunnitteluun siten, että osaaminen kehittyy toimenpiteissä monipuolisesti ja dokumentoidusti. Aiemmissä hankkeissa on myös kehitetty oppimista tukevaa dokumentointia ja kinesteettisten opiskelijoiden ja erilaisten työelämävalmentautujien siirtymistä suunnitelmalliseen toiminnalliseen oppimiseen. Keskeistä mallissa on ammatillisten tutkintojen opetus-suunnitelmista johdettu työkalu, jonka avulla tunnistetaan osaaminen ja suunnitellaan yksilöllinen opintie. Mallia on testattu ja se näyttää toimivan myös ns. seinättömillä työpajoilla ja osatyökykyisten työllistämisen prosessien kehittämisessä. Mallin avulla erilaisissa oppimisympäristöissä kehittyvä osaaminen on mahdollista analysoida ja se mahdollistaa opetussuunnitelmien hyödyntämisen toiminnallisen oppimisen ja kouluoppimisen välisen vertailun.</p>	
<p>Hankkeen suunnittelu- ja alkuvaiheen aikana hallitus valmisti Nuorten yhteiskuntatakuuta, joka astui voimaan 1.1.2013 ja hankkeen aikana ministeriössä on käyty keskustelua avoimesta ammattiopistosta, jonka tehtävänä olisi auttaa niitä nuoria, joiden koulutuspolku ei näytä etenevän normaalien ammatillisen koulutuksen reittiä. Hankkeen aikana heräsi myös tarve ”työpajapedagogiikan” käsitteen määrittelyyn. Myös työpajojen lanseeraama osaamistodistus kaipaa valtakunnallista yhtenäistämistä sekä muotonsa että tausta-ajatuksensa osalta, jonka myötä on syntynyt tarvetta muodostaa opinnollistetuista paja-toiminnoista rekisteri, jossa kukin paja tai muu kolmannen sektorin toimija ilmoittaa omista mahdollisuuksistaan tuottaa opetussuunnitelman mukaista osaamista.</p>	

Tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> • Levittää ja kehittää opinnollistamisen ja osaamisen dokumentoinnin toimintamallia, jonka avulla esimerkiksi työpajoilla hankittu osaaminen pystytään hyödyntämään aiempaa paremmin osana työhönvalmentautujan kuntoutus- ja työllistymispolkua. • Lisätä valmennustoimenpiteiden suunnitelmallisuutta niin, että asiakkaiden ammatillinen osaaminen tunnistetaan ja sen kehittämistä tuetaan nykyistä tehokkaammin. • Aiemmissa hankkeissa pilotoidun opinnollistamisprosessin käytön laajentaminen erityisryhmille ja työkalujen jatkokehitys ja muokkaus. • Tuottaa sisältöä nuorisotakuukeskusteluun • Koordinoida valtakunnallista osaamistodistustyöryhmää ja siihen liittyvää rekisterimateriaalin kehittämistyötä. • Luoda valmennukseen ulottuvuus, joka ei muuta välityömarkkinoiden peruseriaa toiminnallisuudesta, mutta lisää siihen osaamisen kartuttamiseen tähtäävän suunnitelmallisuuden ja dokumentoinnin, sekä yhtenäistää osaamiseen liittyvä kieli oppilaitosten kanssa ja näin edistää yhteistyötä • Edistää välityömarkkinoilla tapahtuvan oppimisen ja osaamisen kehittymistä, tunnistamista ja tunnustamista osana yksilöllistä koulutuspolkua • Kehittää aiemman osaamisen kartoittamisen, osaamisen suunnitelmallisen kerryttämisen sekä osaamisen dokumentoinnin käytäntöjä, ja pyrkiä edistämään oppilaitosten ja kolmannen sektorin toimijoiden välistä yhteistyötä sekä myötävaikuttamaan järjestelmän kehittämiseen kokonaisuutena.
Toteutus
<p>Hankkeessa käytetään aiemmissa hankkeissa kehitettyä toimintamallia: hankkeen alussa välityömarkkinoilla hyödynnettävään muotoon on taulukoitu 11 koulutusala. Henkilöstön perehdyttämisen malli ja organisaation toimintojen analyysitapa ovat myös valmiina, ja prosessi on pilotoitu useassa työpajassa.</p> <p>Hankkeen toimenpiteinä on</p> <ul style="list-style-type: none"> • viedä malli mahdollisimman laajalle joukolle työpajoja, • sovittaa malli mahdollisimman tehokkaasti toteuttajien jäsenorganisaatioiden käyttöön, • luoda verkostolle yhtenäiset työkalut, eheyttämään toimijakentän hajanaista rakennetta ja selkeyttämään yhtenäisten päämäärien tavoittamiseksi järjestettyä toimintaa. Samalla selkiytetään eroja avoimille työmarkkinoille johtavien, osaamista tunnustavien ja kerryttävien ja toisaalta toimintakykyä ylläpitävien sosiaalisten palvelujen välillä, ja • tarvittaessa tehdä selvityksiä organisaatioiden kyvystä ja tarpeesta hyödyntää toimintamallia. <p>Hanke on esitellyt opinnollistamista useissa kaupungeissa eri puolilla Suomea vierailemalla organisaatioissa ja pitämällä luentoja. Toimintamallin käyttöön opastettiin eri toimijoita Savonlinnassa ja Pieksämäellä. Hankkeen päätapahtuma oli synergiaseminaari, johon osallistui 60 henkilöä.</p> <p>Hankkeen yhteistyötä Työpajayhdistyksen organisoimassa pajapedagogiikka-työryhmässä jatkettiin, ja lisäksi käynnistettiin osaamistodistusten yhtenäistämistä käsittelevä valtakunnallinen yhteistyö. Tavoitteena on saada aikaan yhtenäinen osaamistodistusmalli, jonka avulla sille saadaan yleisemmin tunnustettu status.</p> <p>Hankkeessa aloitettiin opinnollistettujen työpajojen myöntämien osaamistodistusten muokkaaminen valtakunnallisesti yhtenäisiksi.</p> <p>Hanke ylläpitää Synergiaverkostoa, johon kuuluu erilaisia haasteellisiksi koettujen ja muita heikommassa työmarkkina-asetuksessa olevien nuorten osallistamiseen liittyviä toimijoita.</p>

Hankkeen tulokset
<p>Hankkeessa kehitettiin opinnollistamisen toimintamallia, jonka tavoitteena on toiminnallisen oppimisen aseman parantaminen. Konkreettisesti tuotteena tuotettiin välityömarkkinoita varten kehitetty helppo-käyttöinen taulukoitu opetussuunnitelma. Noin puoli vuotta ennen hankkeen päättymistä opetussuunnitelma OSSU on tehty 20 koulutusosalalle.¹⁰</p> <p>VATES-säätiö teki taustayhteisöilleen kyselyn, jonka perusteella opinnollistaminen nähdään tavoiteltavana päämääränä, joka auttaa asiakkaita saamaan osaamisensa näkyväksi ja helpottaa sijoittumista työmarkkinoille. Se näyttää myös olevan henkilöstön työssä jaksamisen edistäjä, koska uudet ajattelumallit ja välineet auttavat tulosten saavuttamisessa.</p>
Hyvät käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> • Taulukoidut opetussuunnitelmat välityömarkkinoille • Opetussuunnitelmien muokkaus niin, että niitä voidaan hyödyntää oppilaitoksissa ja muiden toimijoiden käytössä arvioitaessa ja kehitettäessä ammatillisia valmiuksia, ja • valtakunnallinen osaamistodistusmalli välityömarkkinoille • Synergiaverkoston toiminnan ylläpito
Tulosten hyödynnettävyys
<p>Pääosa välityömarkkinoiden toimijoista tuntee opinnollistamisen pääperiaatteet ja todennäköisesti merkittävä osa tulee viemään toimintamallia omaan toimintaansa. Taulukoituja opetussuunnitelmia hyödynnetään kehitystyössä poikkeuksetta. Nuorisotakuun astuminen voimaan on tukenut kehitystyön etenemistä.</p> <p>Opinnollistamisen myötä työpajoilla ja muissa välityömarkkinaympäristöissä tunnistettu ja hankittu osaaminen pystytään ottamaan paremmin huomioon ja hyödyntämään valmentautujan kuntoutumis- ja työllistymispolun osana. Tuotetut opetussuunnitelmataulukot on vapaasti saatavissa internetissä.</p> <p>Synergiaverkoston toiminta pyritään viemään jonkun tulevan hankkeen toimintaan, mutta Työpajayhdistys on luvannut ottaa verkoston vastuulle, ellei sopivaa hanketta löydy.</p>
Arviointi
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Yhteistyö päätoteuttajien kesken on ollut saumatonta. Työpajayhdistyksen osuus hankkeessa päättyi muuta aiemmin, mutta yhteistyö jatkuu tiiviinä muiden hankkeiden kautta. MTKL:n kanssa yhteistyö on kuitenkin jäänyt ohueksi, osittain resurssisyistä. Hanke toteaa olleensa aidosti valtakunnallinen: toiminta-alue ulottunut Hangosta Tornioon ja välillisesti myös Tornioista pohjoiseen. Viestiä on viety myös Itä-Suomen alueelle Bovalliuksen toisen hankkeen välityksellä.</p> <p>Tavoitteet: Ei arvioitu. Hanke on kesken.</p> <p>Toteutus: Pääkaupunkiseudun kierrätys oy on päässyt kehittämisessä ja opinnollistamisessa hyvään vauhtiin. Koulutuksissa on käsitelty opinnollistamisen toimintamalleja ja opinnollistamisen hyödyntämiseen on selkeää tarvetta. Synergiaverkoston toiminta on koettu tarpeelliseksi.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Hankesuunnitelman mukaiset toiminnalliset tavoitteet on saavutettu hyvin. Hanke on kesken.</p>

¹⁰ Valtakunnallinen työpajayhdistys: Opinnollistamisen työkalut.

http://www.tpy.fi/mita_me_temme/hankkeita/ammattiosaamista-valityomarkkino/opinnollistamisen-tyokalut/ (21.8.2014).

S11958	Silta työhön
Toimintalinja	Työllistyminen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy (Toimintalinja 2)
Ohjelma	Välityömarkkinat
Kesto aika	1.1.2012–31.12.2014
Hallinnoija	ASPA-säätiö
Kohderyhmät	Syrjäytymisvaarassa olevat osatyökykyiset, vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt, vammaiset ihmiset ja mielenterveyskuntoutujat eri seutukunnilla, työvoimahallinto ja sosiaaliviranomaiset eri seutukunnista sekä työnantajat eri aloilta ja eri seutukunnista sekä työyhteisöt, joilla on halua työllistää vajaakuntoisia ja vammaisia työntekijöitä. Välilliset kohderyhmät: Sosiaalitoimi ja KELA.
Toteuttajat	
ASPA-säätiö	
Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet	
Mielenterveyden keskusliitto ry, Kela, TE-toimistot, Pudasjärven, Kotkan ja Hyvinkään kunnat, Lihastautiliitto Ry, ASPA Palvelut Oy. Kela, TE-toimistot ja Sosiaalitoimistot ja näiden paikalliset toimistot kullakin hankepaikkakunnalla, sekä Lihastautiliitto ry:n työllistämishanke toimii. Säätiöt ja yhdistykset eri paikkakunnilla tarjoavat työkokeilu- ja työpaikkoja työnhakijoille ja osallistuvat mallin juurruttamistyöhön.	
Tausta ja lähtökohdat	
<p>ASPA-säätiö on toteuttanut useita kartoituksia ja selvityksiä vammaisten ihmisten ja mielenterveyskuntoutujien käyttämistä palveluista ja palvelutarpeista, joissa nousee toistuvasti esiin avoimille työmarkkinoille työllistymisen vaikeus. Tarjolla oleva työtoiminta ei palvele kaikkien asiakkaiden tarpeita, ja työn puute johtaa köyhyyteen ja syrjäytymiseen. Samansuuntaisia tuloksia on saatu muiden vammaisjärjestöjen kartoituksissa.</p> <p>Työ on keino ehkäistä syrjäytymistä ja köyhyyttä ja vahvistaa asiakkaiden osallisuutta. Köyhyys tarkoittaa sekä rahan puutetta, esteellisyyttä osallistua työelämään, että mahdollisuuksien ja osallisuuden puutetta. ASPA-säätiön aiemmassa hankkeessa selvisi, että työvoimahallinto ja muut työvoimapaalvelut eivät vastaa osatyökykyisten vammaisten ihmisten ja mielenterveyskuntoutujien työllistymiseen liittyviin erityistarpeisiin, vaan heille ei aina tarjota lainkaan konkreettisia tukitoimia työllistymiseen. Osatyökykyiset henkilöt tarvitsevat työllistykseen kannustusta ja yksilöllisiä tukipalveluja sekä työpaikoilla lisättyä valmiutta tukea uutta työyhteisön jäsentä. Työyhteisön monimuotoisuuspyrkimyksiä pitää lisätä asenteiden muokkaamiseen tähtäävällä koulutuksella ja luomalla työpaikkojen sisälle työpaikkavalmennustoiminnan käynnistämisen kautta mahdollisuuksia oppia omista kokemuksista.</p> <p>STM:n selvityksissä on huomattu osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksien arvioinnin tarve. Tarvetta on toimintaohjelmalle, joka vakiinnuttaa osatyökykyisten luontevan aseman työmarkkinoilla. ASPA-säätiön aiemmassa hankkeessa on kehitetty Työn tuki -malli, jossa työhönvalmennuksellisin menetelmin mahdollistetaan osatyökykyisten ja vaikeasti työllistyvien ihmisten työhön paluu. Hankkeessa huomattiin, että esteitä voidaan ylittää ja asenteisiin vaikuttaa koulutuksella ja kokemusoppimisella. Monien työpaikkojen tehtäviä ja työaikoja voidaan haluttaessa räätälöidä motivoituneen ja pätevän työntekijän mukaan.</p>	
Tavoitteet	
<p>Hankkeen yleisinä tavoitteina on</p> <ul style="list-style-type: none"> • lisätä työn kautta osatyökykyisten ja vammaisten ihmisten osallisuutta yhteiskunnassa, • valmentaa työyhteisöjä, • tukea osatyökykyisiä ja vammaisia ihmisiä työllistymisessä, ja • antaa uusia välineitä työvoima- ja sosiaaliviranomaisten työskentelyyn osatyökykyisten ihmisten 	

työllistämistilanteissa.

Määrällisiä tavoitteita on

- 21 asiakkaan siirtymät työttömyydestä, työkyvyttömyyseläkkeeltä ja kuntoutustuelta työelämään ja opintoihin toteutuvat,
- asiakkaiden osallisuus yhteiskunnassa työn kautta mahdollistuu,
- yhteiskunnalle koituu taloudellisia säästöjä,
- monimuotoisuuden edistäminen tulee yhdeksi osaksi työpaikkojen toimintatapaa. vähintään 40 työpaikkavalmentajaa koulutetaan eri ammattialoja edustaville työpaikoille.
- koulutusmalli valmistuu yleiseen käyttöön,
- työyhteisöjen monimuotoisuus-, työhyvinvointi- ja ohjaustyötä koulutetaan 40 työpaikalla ja tästä valmistuu yleiseen käyttöön koulutusmalli, ja
- tietopaketti työnantajille esteettömyydestä, työolosuhteiden järjestämisestä sekä tukimahdollisuuksista osatyökykyisiä ihmisiä työllistettäessä.

Laadullisia tavoitteita ovat

- uuden ajattelutavan synnyttäminen työelämässä,
- vammaisten ja osatyökykyisten asiakkaiden osallisuuden lisääminen työelämässä ja tästä johtuva elämänlaadun paraneminen,
- työelämän asenteisiin vaikuttaminen niin, että työelämä ei edellytä ainoastaan täyttä työllistymistä ja työkykyä tai vaihtoehtoisesti jättäytymistä kokonaan työmarkkinoiden ulkopuolelle, erilaisten räätälöityjen työnteon mallien lisääminen ja erilaisten työyhteisöjen työntekijöiden valmennuksellisen osaamisen lisääminen ja juurtuminen osaksi laadukasta työtä, ja
- monimuotoisuus työyhteisöissä vahvistuu ja työyhteisöt osallistuvat yhteiskunnallisen hyvän toteuttamiseen.

Toteutuksen kuvaus

Hankkeen toimenpiteet ovat

- asiakastyö: vahvistetaan asiakkaiden työelämävalmiuksia ryhmämuotoisella valmennuksella ja ohjataan heitä työelämään Työn tuki -mallin avulla,
- työyhteistöyö: rekrytoidaan hankkeeseen työnantajia, jotka ovat valmiita työllistämään osatyökykyisiä tai vammaisia työntekijöitä, järjestetään työyhteisöille monimuotoisuus-, työhyvinvointi- ja ohjaustyön koulutusta ja konsultoidaan työyhteisöjä osatyökykyisten ihmisten työllistämisprosessissa (esim. työolojen järjestelyt, esteettömyys), koulutetaan työpaikoille työpaikkavalmentajat uuden työtoverin ja työyhteisön tueksi, ja tarjotaan työyhteisöille tietoa osatyökykyisten ihmisten työllistämisprosessista,
- työvoimaviranomaiset: työvoimaviranomaisille tarjotaan tietoa työpaikoista, jotka ovat mukana hankkeessa ja siten halukkaita ja koulutettuja ottamaan vastaan osatyökykyisiä työntekijöitä, ja
- verkostotyö: tehdään työllistyvien henkilöiden tueksi eri toimijoiden (mm. TE-toimistot, kuntien viranomaiset jne.) kanssa verkostoyhteistyötä.

Hankkeessa on toteutettu pilottiluonteisia osahankkeita eri puolilla Suomea ja haettu eri alojen työnantajia yhteistyöhön ja yksilöllistä työhönvalmennusta hankkeeseen valituille asiakkaille. Hanketyöntekijä ja asiakas ovat miettineet yksilöllisiä tavoitteita ja vahvuuksia työllistymiseen, jonka jälkeen hanketyöntekijä ja asiakas kävivät TE-toimistossa selvittämässä työharjoittelun esteitä ja päivittämässä työnhakusuunnitelman. Myös ryhmämuotoisia työhönvalmennuspäiviä on järjestetty.

Hanke järjesti seminaareja ja muita tapahtumia yhteistyössä toisten työllistymistä tukevien hankkeiden kanssa, ja hankkeesta tiedotettiin ja sitä esiteltiin useissa erilaisissa tapahtumissa.

Hankkeen tulokset
Työn Tuki -mallin juurrutus on alkanut. Hankkeessa mukana olleista työnhakija-asiakkaista useimmat ovat aloittaneet toimenpiteen itseään kiinnostavassa työpaikassa. Työnantajat ovat olleet kiinnostuneita. Työpaikkavalmentajakoulutuksia on järjestetty hankekunnissa. Hanke on kesken.
Hyvät käytännöt
Raportoidaan myöhemmin, hanke on kesken.
Tulosten hyödynnettävyys
Työpaikkavalmentajuuden levittäminen jatkuu.
Arviointi
<p>Yhteistyö ja kumppanuudet: Työnantajaorganisaatiot ovat lähteneet yhteistyöhön vakavalla asenteella. Asiakasyhteistyö toimi pääsääntöisesti hyvin. Osa asiakkaista on saanut TE-toimistosta veloitteen ottaa yhteyttä ja sopia haastatteluaika, mutta asiakkaan oma motivaatio osallistua hankkeeseen ja työllistyä on ollut tärkein valintakriteeri.</p> <p>Tavoitteet: Hankkeen toiminnalle on tarvetta. Tavoitteet ovat realistiset.</p> <p>Toteutus: Asiakasohjaus käynnistyi hitaasti. Asiakaskohderyhmä ei myöskään selvinnyt alun infoissa riittävästi hyvin, vaan hankkeeseen ohjattiin henkilöitä, jotka eivät välttämättä tarvinneet tukea. Myös työnantajien rekrytoinnissa oli yleisestä taloudellisesta tilanteesta johtuvia ongelmia, josta syystä työpaikkavalmentuksiin osallistui suunniteltua vähemmän väkeä. TE-toimistot ja TYP:t ohjasivat asiakkaita työhönvalmennukseen, kunnes osallistuvien määrä oli täynnä. Työn tuki –mallin juurruttaminen alkoi suunnitelman mukaan. Yritys Harava –työnantajien yhteystietolista helpotti hankkeen henkilöstöä löytämään mahdollisia osatyökykyisten työllistämistä kiinnostuneita työnantajia.</p> <p>Tulokset ja vaikuttavuus: Saadut tukimuodot ovat olleet tärkeitä asiakkaille, työpaikkavalmentajille ja työnantajakumppaneiden esimiehille. Työharjoittelut koettiin yleensä odotuksia vastaaviksi ja työhön oltiin tyytyväisiä. Työyhteisöt ottivat harjoittelijat hyvin vastaan ja kokemukset olivat pääosin positiivisia.</p>

Lähteet

Arjen apuverkko osk. <http://arjenapuverkko.fi/> (21.8.2014).

Aro, T. (2012) Mistä puhumme, kun puhumme hyvistä käytännöistä? PowerPoint-esitys. Tampere 19.4.2012.

Aro, T., Lähteenmäki, T. & Marniemi, J. (2014) EQUAL - yhteistyöaloiteohjelman teematyön työkirja. Net Effect Oy. PowerPoint -esitys 9.6.2014.

ASKEL-hankesivusto. Vates-säätiö. <http://www.vates.fi/service.cntum?pageId=143554> (21.8.2014).

ASKEL – Askelia kohti työelämää -hankesivusto. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/askel-askelia-kohti-tyoelamaa> (21.8.2014).

Asplund, R. & Lilja, R. (2010) (toim.) Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2010:25.

Asplund, R. & Lilja R. (2011) Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. *Talous & Yhteiskunta* 1/2011: 38-43.

Castaneda, A., Rask, S., Koponen, P., Mölsä, M. & Koskinen, S. (2012) (toim.) Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi - tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisista Suomessa. THL Raportti 61/2012. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

ESR, Euroopan sosiaalirahasto (2013) Manner-Suomen ESR-ohjelmien valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat. http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/Manner-Suomen_ESR-ohjelman_valtakunnalliset_kehittamissuunnitelmat.pdf (15.3.2013).

Etelä-Suomi innovaatioveturina etusivu. <http://www.etela-suomenesr.fi/> (9.4.2014)

EURA 2007, Rakennerahastotietopalvelu. <https://www.eura2007.fi/eura/administrator/AdminMainPage.do>

Hallintoviranomaisen ohje 2/2010 Ohjausryhmät
<http://www.pirkanmaa.fi/files/files/eu-rahoitus/pdf/Ohjausryhm%C3%A4ohje.pdf>

Hallituksen esitys 18.8.2014. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Luonnos 18.8.2014.

Hallitusohjelmat. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelma 2011. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelma 2007.

Hallituksen työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma 5.12.2007.

Hemminki, A. & Päällysaho, S. (2013) Valtaväylä vai kylänraitti - Valtaväylä-hankkeen arviointiraportti. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Hietala, K. (2009) ESR-strategian arviointi. Kari Hietala Oy.
http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/ESR-arviointi2010/esr_strategian_arvioint.pdf (4.12.2014).

Ikävalko H., Karppinen, V., Kohvakka R., Koskinen, P., Nylander, M. & Wallin, T. (2012) Tasa-arvoa palkkaukseen – Havaintoja palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS-hankkeessa. STM julkaisu 2012:3.

Isänä työelämässä -sivusto. Lahden ammattikorkeakoulu.

<http://www.lamk.fi/projektit/isanatyöelamassa/Sivut/default.aspx> (3.12.2014).

Jalava, J., Koskela, T., von Hertzen, N. & Virtanen, P. (2007) Tasa-arvoa edistävien EU-hankkeiden arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:39. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

JAMIT-hankesivusto. <http://www.kuntoutussaatio.fi/jamit> (21.8.2014).

Kansaneläkelaitos. Työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen toinen vaihe vuosina 2012–2014. 1. väliraportti. http://www.kela.fi/documents/10180/751994/TK2_1_valiraportti.pdf/4abe846b-9578-4801-b0d8-791e90794c1d (2.12.2014).

Karjalainen, J. (2011) Askelia kohti työelämää. ASKEL-hankkeen kokemukset ja toimenpide-ehdotukset. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy.

Karjalainen, J. & Karjalainen, V. (2010) Kuntouttava työtoiminta – aktiivista sosiaalipolitiikkaa vai työllisyyspolitiikkaa? Empiirinen tutkimus pääkaupunkiseudulta. THL Raportti 38/2010. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kekkonen, M., Lilja, J. & Nieminen, K. (2013) Isätietoa. Asiaa isyydestä ja sen merkityksestä, työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä isien kohtaamisesta lapsiperheiden palveluissa. Lahden ammattikorkeakoulu.

Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Euroopan sosiaalirahaston valtakunnallisten teemojen toteutussuunnitelma. Toimintalinja 5: Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta. https://www.tem.fi/files/38530/STM_ESR_TL_5_Valtakunnallinen_%28v5%29_STM.pdf (3.12.2014).

Kivipelto, M., Kotiranta, T., Päällysaho, S. & Hemminki, A. (2010) Arviointimittariston kehittäminen Valtaväylä-hankkeessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Klem, S. (2011) Vammaisten henkilöiden asema välityömarkkinoilla. VATES-säätiö.

Kuntoutussäätiö 12.6.2013 Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden valtakunnallisella kehittämisohjelmalla. Kehittämisohjelman arvioinnin väliraportti. Valtakunnallisen kehittämisohjelman arviointi S11901. Kuntoutussäätiö.

Mikola, S. & Sandt, M. (2013) (toim.) Käytännön keinoja kuntien tasa-arvotyöhön. Tasa-arvolla laatua ja asiakaslähtöisyyttä palveluihin. Suomen Kuntaliitto.

Mäkitalo, J. & Paso, E. (2011) (toim.) Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Verve, Työterveyslaitos, ESR ja Sosiaali- ja terveysministeriö.

Oksman, I. (2011) Sosiaalisen työllistämisen nykytila ja kehittämisen tarpeet. Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto.

Ponnikas, J., Korhonen, S., Sillanpää, K. & Ålander, K. (2011) Vuosina 2007-2013 toteutettavan Manner-Suomen ESR-ohjelman arviointiraportit vuonna 2011. Manner-Suomen ESR-ohjelman strateginen arviointi.

Rakennerahastot: Valtakunnalliset kehittämisohjelmat.

http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/02_esr/02_valtakunnalliset_ohjelmat/index.html (3.12.2014).

Ramboll Consulting Oy (2011) Vaikuttavuutta ESR-kehittämisohjelmilla. Seminaari 10.12.2011. TEM, STM, OKM.

Sandt, M. & Mikola, S. (2014) Tasa-arvon käsikirja kuntapäätäjälle. Suomen Kuntaliitto.

Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallinen ESR-kehittämisohjelma 2007- 2013. Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42735&name=DLFE-9940.pdf (13.10.2014).

Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallinen ESR-kehittämisohjelma 2007- 2013. Terveenä ja osaavana työssä. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42735&name=DLFE-8550.pdf (13.10.2014).

Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallinen ESR-kehittämisohjelma 2007–2013. Väilyömarkkinat (STM). http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42735&name=DLFE-5402.pdf (14.10.2013).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2003) Köyhyyden ja sosiaalisen syrjäytymisen vastainen kansallinen toimintasuunnitelma vuosille 2003-2005. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2003:23.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2004) Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2015. Työterveyshuollon kehittämissuunnitelmat. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:3.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2006a) Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015. Kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:14.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2006b) Valtioneuvoston selonteko vammaispolitiikasta 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:9.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2006c) Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:80.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2007) Hyvinvointi 2015 -ohjelma. Sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:3.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2008) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2010) Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:8.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011a) Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystalouden strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:5.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011b) Vanhempainvapaatyöryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:12.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011c) Tasa-arvoa palkkaukseen. Työn vaatavuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:18. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2012) Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2013-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:10.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2012b) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelman KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1.

Sosiaali- ja terveysministeriö: Samapalkkaisuusohjelma. <http://www.stm.fi/tasa-arvo/samapalkkaisuus> (3.12.2014).

Suutari, T. M. (2013) Kerätään hyvät käytännöt hyödynnettäviksi. Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin blogi. <http://blogs.helsinki.fi/hy-ruralia/2013/09/20/kerataan-hyvat-kaytannot-hyodynnettaviksi/> (3.12.2014)

Säkäjärvi, M., Mustakallio, S., Haataja, M.-L., Leinonen, E., Tanhua, i. & Sevelius, P. (2011) Tasa-arvosta laatua ja vaikuttavuutta julkiselle sektorille. Opas kuntien ja valtion alue- ja palkallishallinnon palveluihin ja toimintoihin.

Toikko, T. & Heittola, S. (2013) Työttömien työnhakijoiden terveystalvet. Seinäjoen malli matalan kynnyksen palveluille. Valtaväylä-hanke. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) TE-toimistojen hallinnollisia tehtäviä kootaan yhteen. Tiedote. http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012/te-toimistojen_hallinnollisia_tehtavia_kootaan_yhteen.105643.news (2.12.2014).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Esitys TYP-toimintamallin kehittämisestä, lakisääteistämistä ja valtakunnallistamisesta. http://www.tem.fi/files/38799/TYP-toimintamalli_diat.pdf (3.12.2014).

TE-toimiston uudistettu palvelumalli. Työ- ja elinkeinoministeriö.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/elinikaisenoppimise_nneuvosto/liitteet/TEtoimiston_uudistettu_palvelumalli.pdf (2.12.2014).

Työvoiman palvelukeskuksiin liittyvä lainsäädäntöhanke. Työ- ja elinkeinoministeriö.

<http://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/lainsaadantohankkeet/lainsaadantohankehaku?offset=2&xmid=4734> (3.12.2014).

Työterveyslaitos (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.

Valtakari, M. & Pekkala, H. (2011) Vuosina 2007 - 2013 toteutettavan Manner-Suomen ESR-ohjelman arviointiraportit vuonna 2011. Manner-Suomen ESR-ohjelman toimeenpanon arviointi.

Valtioneuvosto (2007) Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma.

<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat-2007-2011/tyo-yrittaminen-tyoelama/ohjelman-sisaeltoe/fi.pdf> (2.12.2014)

Valtioneuvoston kanslia (2007) Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma

<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf> (2.12.2014).

Valtioneuvoston kanslia (2011) Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma.

<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf> (2.12.2014).

Varjos, K. (2013) (toim.) Isänä työelämässä - isäystävällistä työkuultuuria luomassa. Lahden ammattikorkeakoulu, sarja C: artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 148.

Liitteet

Liite 1: Hankkeiden kohderyhmät ja tavoitteet

Tiedot hankekortteihin on kerätty pääosin Eura 2007 -sivustolta (RR-tietopalvelusta) sekä hankkeiden loppuraporteista ja internet-sivuilla.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma		
Hanke	Kohderyhmät	Päätavoitteet
TYÖLÄS - Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen oppimisverkosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien työorganisaatioiden ja pk-yritysten tukena	Työterveyshuolto- ja kuntoutusyksiköissä työskentelevät, osallistuvat organisaatiot, Pohjois-Suomen viranomaistyösuojelun tarkastajat, TE-keskuksissa yritysten kanssa yhteistyötä tekevät, työterveys- ja kuntoutusalan opettajat sekä Kela.	Työn kehittämiseen perustuvan osaamisen ja menetelmien levittäminen ja vakiinnuttaminen työterveyshuoltoihin ja työikäisten kuntoutuksessa.
Terveyden edistämistä työpaikoille: TEDI, Suomen Työkyverkosto ja Virkeänä ratissa	Hanketyöpaikkojen henkilöstö, STM, TEM, Työterveyslaitos, Kuntien eläkevakuutus, työeläkeyhtiöt, SAK, EK, STTK, KELA, Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, KTV, Suomen Teollisuuslääketieteen yhdistys, Työterveyshoitajaliitto, KTL, STAKES, Tekry. Suomen TYKY-verkoston jäsenet.	TEDI: edistää työpaikan mahdollisuuksia parantaa työssä olevien työkykyä ja terveyttä sekä luoda edellytyksiä pidemmille työurille. Virkeänä ratissa: edistää ammattikuljettajien työkykyä ja -vireyttä terveellisen ruokailun keinoin. Suomen TYKY-verkosto: verkoston toiminnan vieminen lähemmäs työpaikkoja
Pientyöpaikoilla uudistuminen (PUNK)	Pk- ja pientyöpaikat, mikroyritykset, yksinyrittäjät, työterveyshuollot ja kuntoutuspalvelujen tuottajat henkilöstöineen sekä yrittäjäjärjestöt pääkaupunkiseudulla, Tampereen - Kanta-Hämeen alueella ja Länsi-Uudellamaalla.	Kehittää pientyöpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyötä ja työkyvyn tukemisen käytäntöjä, varhaiskuntoutusta ja työhyvinvointikoulutusta, oppaita ja välineitä.
Maahanmuuttajien terveys ja toimintakyky (Maamu)	Työikäiset venäläis-, somalialais- ja kurditaustaiset maahanmuuttaja-aikuiset Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Tampereella, Turussa ja Vaasassa. Osatoteuttajakunnat ja maahanmuuttaja-aikuisten perheet.	Seurata työikäisten maahanmuuttaja-aikuisten terveyttä ja toimintakykyä, ja tunnistaa työllisyyttä ylläpitävien ja edistävien kehittämistoimien tarpeita ja vaikutuksia.
Nuori kuski osaa!	Kuljetusalan pk-yritykset, ammattikuljettajat, työterveyshuollot	Parantaa työkokemukseltaan nuorten kuljettajien työ- ja toimintakykyä.
Stay onboard	Merenkulkualan henkilöstö ja opiskelijat, varustamot, meriklusteriyritykset, ammatti- ja työnantajajärjestöt, Merimieseläkekassa, Trafi, Liikennevirasto, Työterveyslaitos, Merimiespalvelutoimisto, Merimieskirkot, oppilaitokset, tutkimusyhdistykset ja päätöksentekoi-	Etsiä keinoja parantaa merenkulkualan henkilöstön hyvinvointia ja vähentää alalta poistumista, sekä parantaa alan työturvallisuutta.

Työurien jatkamisen tuki, (JAMIT)	Metalli- ja hoiva-alan pk- ja pientyöpaikat henkilöstöineen, erityisesti osatyökyiset ja nuoret työntekijät. Työterveyshuollot ja kuntoutustoimijat henkilöstöineen.	Tukea työuria yksityisen ja kuntasektorin työpaikoilla, ja kehittää työterveyshuoltojen ja kuntoutuspalvelujen yhteistyötä. Osatyökyisten työssäjaksamisen käytäntöjen kehittäminen.
-----------------------------------	--	--

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma		
Hanke	Kohderyhmät	Päätavoitteet
Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja uudet palkkausjärjestelmät (SATU)	Poliittiset päätöksentekijät, tasa-arvolainsäädäntöä valmistelevat virkamiehet, tasa-arvoasiantuntijat ja työmarkkinajärjestöjen edustajat.	Toteuttaa tilastoaineistoihin perustuva tarkastelu palkkausjärjestelmämuudistusten vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin.
Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa (TAPAS)	Hankkeeseen osallistuvat organisaatiot työntekijöineen. Välillisesti muut pätevyyden ja suoriutumisen arviointia soveltavat tai soveltamista suunnittelevat organisaatiot työntekijöineen.	Tutkia kuinka samapalkkaisuutta ja palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta voidaan edistää.
Tasa-arvoa erovanhemmuuteen - isät pois paitiosta (TERO)	Eroperheiden kanssa työskentelevät sosiaalialan ammattilaiset, eroperheet, eroperheiden työnantajat ja lasten hoitopaikat, työterveyshuolto, huoltajuuspäätöksiä tekevät tuomarit ja sosiaalialan oppilaitokset.	Pilotoida sosiaalialan ammattilaisille koulutus, joka parantaa ammattilaisten kykyä arvioida vanhemman soveltuvuutta lapsen huoltajaksi ilman sukupuolistereotyyppioita.
Valtavirtaistaminen käytäntöön	Laitilan ja Vantaan kaupungit, Oulun seudun kuntaliitosprosessin kunnat, Länsi- ja Sisä-Suomen sekä Pohjois-Suomen AVI:t, Lapin ja Kaakkois-Suomen ELY-keskukset.	Kartoittaa sukupuolinäkökulman valtavirtaistamista kunnissa ja valtion alue- ja paikallishallinnon organisaatioissa ja kehittää valtavirtaistamisen prosesseja.
Eurooppalainen tasa-arvon peruskirja kuntien toiminnallisen tasa-arvon systemaattisen edistämisen välineenä (TASE)	Kuntien luottamushenkilöt ja erityisesti luottamushenkilöjohto, kuntien johto, viran- ja toimenhaltijat, maakuntien liitot ja alueelliset poliittiset järjestöt.	Sitouttaa kunnat tasa-arvon edistämiseen ja peruskirjan käyttämiseen, lisätä peruskirjan hyväksyneiden kuntien määrää ja vahvistaa sukupuolten välistä tasa-arvoa kunnissa.
Isänä työelämässä	Etelä-, Länsi- ja Keski-Suomen isät ja tulevat isät, heidän työnantajansa sekä lapsiperheiden kanssa työskentelevät ammattilaiset. Lapsiperheet, päiväkodit, neuvolat, ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut, järjestöt sekä suuri yleisö.	Kehittää työkulttuuria ja lisätä tietoisuutta työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksista.
Perhevapaalta työelämään paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla	Perhevapaalta työelämään palaamassa olevat ja paluuta suunnittelevat neuvolan asiakkaat, heidän puolisonsa, lapsensa ja työnantajat, sekä hankkeessa koulutettavat ohjaajat.	Kehittää perhevapaalta työelämään paluun toimintatapoja.
NaisUrat	Organisaatioiden ylin johto ja päälliköt, HR-ammattilaiset, tasa-arvo- ja luottamushenkilöt, asiantuntija-, toimihenkilö- sekä keskijohdossa toimivat naiset, viranomaistahot ja poliittiset päättäjät sekä johtamista opiskelevat.	Etsiä hyviä käytäntöjä työn ja perheen yhteensovittamiseksi ja kehittää naisten mahdollisuuksia edetä urallaan. Selvittää naisten ja miesten työuriin vaikuttavia sukupuolien nakkoluuloja.

Välityömarkkinat-ohjelma		
Hanke	Kohderyhmät	Päätavoitteet
ASKEL - askelia kohti työelämää	Vaikeasti työllistyvät, erityistä tukea tarvitsevat ja heidän parissaan työskentelevät, välityömarkkinatoimijat, Espoon, Helsingin ja Vantaan päättäjät sekä virkamiesjohdanto, ministeriöt ja eduskunta.	Tukea pääkaupunkiseudun vaikeasti työllistyvien asiakkaiden siirtymistä kohti työelämää kehittämällä kuntouttavia sosiaali- ja terveyspalveluja.
Valtaväylä 2 - Highway 2	TE-toimiston, sosiaaliviraston, seurakunnan diakoniatyön ja Toimintojen Talon asiakkaat, sosiaali- ja terveystoimet, työvoimatoimistot ja järjestösektorin toimijat.	Kehittää poikkihallinnollisesti menetelmiä välityömarkkinoiden asiakkaille ja toimijoille.
Työllistä välittäen - Välitä työllistäen	Pitkäaikaistyöttömät, osatyökyiset ja vammaiset, taantuman myötä irtisanotut, sekä työttömät nuoret. Työllistämisyksiköt, työhönvalmentajat ja työpaikkojen hankkeiden henkilöstö. Kuntien sosiaali- ja terveystoimi, TE-toimistot, 3. sektori.	Kehittää kuntouttavan työtoiminnan laatua ja vaikuttavuutta ja rakentaa valtakunnallista mallia, joka auttaa asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn säilyttämisessä ja parantamisessa.
Akaan verkko	Pitkäaikaistyöttömät ja osatyökyiset työttömät, työnantajat, työttömien ja osatyökyisten ohjaajat, kunnan työllistämisestä vastaavat henkilöt ja työhallinnon ja yhdistysten henkilöstö.	Tuotteistaa osuuskuntayrittäjäyyskoulutus ja kouluttaa kunnan työntekijöitä ohjaamaan työllistettyjä.
Ammattiosaamista välityömarkkinoilta (AmosV)	3. sektorin ja välityömarkkinoiden organisaatioiden työntekijät, välityömarkkinoilta palveluja hankkivat tai yhteistyötä tekevät organisaatiot. Syrjäytymisuhan alaiset tai syrjäytyneet ihmiset sekä ammatinvalintaansa miettivät ja opintojensa sisältöjä suunnittelevat nuoret.	Kehittää opinnollistamista ja toiminnallista oppimista ja parantaa vaihtoehtoisissa oppimisympäristöissä saadun osaamisen vertailtavuutta ja asemaa.
Silta työhön	Syrjäytymisvaarassa olevat osatyökyiset, vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat, työvoimahallinto ja sosiaaliviranomaiset sekä työnantajat sekä työyhteisöt, joilla on halua työllistää vajaakuntoisia ja vammaisia työntekijöitä.	Järjestää osatyökyisille yksilöllistä ja ryhmämuotoista työhönvalmennusta ja työharjoittelupaikkoja, sekä kouluttaa työpaikka- valmentajia työpaikoille.

Liite 2: Ohjausryhmä

Ohjausryhmän nimittäminen on viranomaisen rahoituspäätöksen velvoittava ehto, ja ohjausryhmän asettaa hankkeen toteuttaja. Toteuttajaorganisaatio tekee kirjallisen päätöksen ohjausryhmän asettamisesta. Vastuu hankkeen oikeudellisesta toiminnasta, projektisuunnitelman mukaisesta toteutuksesta, hallinnoinnista ja varainhoidosta on hankkeen toteuttajaorganisaatiolla, ei ohjausryhmällä. Ohjausryhmä suositellaan asettamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mieluiten jo ennen varsinaisen toteutuksen aloittamista. Täten ohjausryhmän asiantuntijuus ja kumppanuus voidaan hyödyntää jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Ohjausryhmätyöskentelyn suunnittelu on osa hankkeen suunnittelua.

Ohjausryhmän kokoonpano

Ohjausryhmän kokoonpanoon kuuluvat tahot tulee esittää jo hankkeen hakemusvaiheessa. Ohjausryhmään pyydettyjen henkilöiden asiantuntemuksen tulee olla riittävän lähellä hankkeen käytännön toteutusta, mutta heillä täytyy myös olla riittävä asema organisaatiossaan turvatakseen hankkeelle taustayhteisön tuen. Lisäksi ohjausryhmään voidaan kutsua kuultavaksi asiantuntijoita, jotka tukevat hankkeen tavoitteiden toteutumista ja tulosten levittämistä.

Hankkeen ohjausryhmässä tulee olla rahoittajan edustus. Rahoittajan edustaja ei kuitenkaan ole päätöksentekoon osallistuva jäsen tai varajäsen, vaan asiantuntija, jolla on läsnäolo- ja puheoikeus, ja joka osaltaan huolehtii tiedonkulusta rahoittajan ja hankkeen välillä. Tarvittaessa rahoittajan edustaja voi neuvoa esimerkiksi menettelytavoissa. Rahoittajan edustaja ei voi olla ohjausryhmän puheenjohtaja. Myös rahoittajan itsensä toteuttamille hankkeille tulee nimetä erillinen ohjausryhmä, joka voi olla useamman hankkeen yhteinen. Tällöin on kiinnitettävä erityistä huomiota tehtävien eriyttämiseen.

Ohjausryhmän puheenjohtaja ei voi olla projektipäällikkö tai toisen hankkeen johtaja. Suositeltavaa on, ettei puheenjohtaja ole myöskään toteuttajaorganisaatiosta. Projektipäällikkö toimii tavallisesti ohjausryhmän sihteerinä ja asioiden esittelijänä.

Ohjausryhmän tehtävät

Ohjausryhmä seuraa hankesuunnitelman toteutumista ja ohjaa toimintaa projektipäätöksen mukaisesti. Kolmas ohjausryhmän päätehtävä on itsearviointi. Hankkeella ja ohjausryhmällä tulisi olla käytössään itsearviointimenetelmä hankkeen toteutuksen arviointiin ja tarvittaessa toiminnan uudelleensuuntaamiseen. Ohjausryhmän täytyy tarvittaessa esittää toiminnan suuntaamista uudelleen, vaihtoehtoja ja jopa hankkeen lopettamista. Mikäli hankesuunnitelman muuttamiselle tulee tarve, asia tulisi käsitellä ohjausryhmässä ennen muutosesityksen tekemistä rahoittajalle. Ohjausryhmä tekee muutosehdotuksesta selkeän esityksen perusteluineen. Muutosesitys ei kuitenkaan edellytä ohjausryhmäkäsittelyä.

Ohjausryhmällä on keskeinen rooli rakennerahastotoiminnan tavoitteessa täydentää ja tuottaa lisäarvoa kansallisesti rahoitetulle politiikalle ja toiminnalle. Parhaimmillaan ohjausryhmä tukee ja kehittää hankkeen toteutusta ja yhteensovittamista muiden strategioiden toimeenpanon kanssa sekä hankkeen tulosten kehittämistä, levittämistä ja juurruttamista hanketoiminnan ulkopuolelle ja sen jälkeen. Ohjausryhmä seuraa ja ohjaa hankkeen projektisuunnitelman mukaisten, sisällöllisten tavoitteiden saavuttamista, sekä suunnitelmassa esitettyjä laadullisia ja määrällisiä indikaattoreita. Hankkeen toiminnasta saatu palaute tulee myös ohjausryhmän käsittelyyn.

Ohjausryhmä voi edistää keskinäistä oppimista, kumppanuutta ja verkostoitumista sekä hanketoimijoiden että ulkopuolisten kanssa. Keskeinen ohjausryhmän tehtävä on hankkeen tulosten valtavirtaistamisessa, viestinnässä ja hankkeesta ja sen tuloksista tiedottamisessa. Ohjausryhmän kokouksessa pidetään pöytäkirjaa ja noudatetaan normaaleja kokouskäytäntöjä.

Ohjausryhmän työ käsittää hallinnollisia ja sisällöllisiä tehtäviä. Laajoissa hankkeissa voidaan asettaa kaksi toimielintä niin, että varsinainen ohjausryhmä huolehtii hankkeen etenemisen seurannasta ja operatiivisesta ohjauksesta, ja kehittämis- tai projektiryhmä puolestaan keskittyy sisällöllisiin asioihin ja tulosten levittämiseen. Tällöinkin ohjausryhmä pyritään sitouttamaan myös kehittämis- tai projektiryhmän työhön. Jos usealla hankkeella on yhteinen ohjausryhmä, kunkin hankkeen asiat käsitellään erikseen ja laaditaan hankekoh- taiset pöytäkirjat taltioitavaksi kunkin hankkeen asiakirjoihin.

Rahoittajaviranomaisen tehtävät

Rahoittajaviranomainen valvoo hanketta ja ohjausryhmän toimintaa. Laiminlyöntien tapahtuessa viran- omaisen pitää ryhtyä toimenpiteisiin. Rahoittajaviranomaiselle lähetetään ohjausryhmän pöytäkirjat, ellei voida katsoa edustajan läsnäolon riittävän tiedonsaantitarpeen täyttämiseen. Maksatusten ja kustannusten tukikelpoisuuden arvioiminen on rahoittavan viranomaisen tehtävä. Näitä voidaan käsitellä ohjausryhmässä yleisellä tasolla, mm. todeta hankkeelle myönnettyjä varoja käytetyn suunnitelman ja talousarvion mukaan. Yksittäisten tositteiden ja kustannusten tukikelpoisuuden arviointi kuuluu rahoittajalle. Samoin projekti- suunnitelman muutokset ovat toteuttajan ja rahoittajan välinen asia. (Hallintoviranomaisen ohje 2/2010 Ohjausryhmät)

Liite 3: Hankkeiden tuotokset

Tiedot hankekortteihin on kerätty pääosin Eura 2007 -sivustolta (RR-tietopalvelusta) sekä hankkeiden loppuraporteista ja internet-sivuilta.

Terveenä ja osaavana työssä -ohjelma	
Hanke	Tuotokset
TYÖLÄS - Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen oppimisverkosto sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien työorganisaatioiden ja pk-yritysten tukena	<ol style="list-style-type: none"> 1) riskinarviointitaulukon ja terveydellisen merkityksen kytkeminen selvemmin työlähtöisiin selvityksiin (raportointimallit), 2) esimiestyöhön suunnattu työlähtöinen selvitysmalli, 3) kartoitusmenetelmiä täydentävä työkirjainnovaatio, 4) työlähtöinen pienyrittäjämalli, 5) työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyömalli, 6) perustyöpaikkaselvitykseen yhdistetty työn sujumisen tarkastelu, 7) yhden ja kahden tapaamisen versiot työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmästä, 8) paikallisen muutoksen mallin erilaiset variaatiot (ilman sulatusuuni-mallia, pidennetty versio suunnattuun selvitykseen, yhdistettynä historialakanaan), 9) esimiesten konseptihaastattelu, 10) malli erilaisista esimiesten ammatti-identiteeteistä eri tuotantotapakonsepteissa, 11) nopean alkuvaiheen kokonaistilanteen jäsenyyksen välineet ja käsikirjoitus kuntoutuksen ensimmäisellä jaksolla, 12) GAS-menetelmään liittyvä yhteensovittaminen työlähtöisten sisältöjen kanssa, 13) työlähtöisten tulosten dokumentointi kuntoutuskursseissa, 14) vakiinnuttamisen kriteerien muodostaminen mittareineen työterveyshuoltoon ja kuntoutukseen. <ul style="list-style-type: none"> •Ammattikorkeakoulujen laatimat uudistetut, opetussuunnitelmat eri koulutusohjelmiin. •Kirja <i>Muutostyössä</i> ja sähköinen menetelmäopas.
Terveyden edistämistä työpaikoille: TEDI, Suomen Tyky-verkosto ja Virkeänä ratissa	<p>TEDI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terveyttä edistävä kriteeristö • Yhteiskehittämisen toimintamalli <p>Suomen TYKY-verkosto</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimintatavoitteet ja pelisäännöt. •verkoston uusi nimi <i>Työpaikkojen työhyvinvointiverkosto</i> ja markkinointimateriaali. <p>Virkeänä ratissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virkeänä ratissa -käsikirja • esitemateriaali ammattikuljettajille ja tienvarren ruokapaikkojen ammattilaisille ja julistemateriaali huoltamoalan ruoka-ammattilaisille • ammattikuljettajan tsekkauslista • Virkeänä ratissa -menuoppaat • radio- ja videomateriaalit sekä verkkosivut
Pientyöpaikoilla uudistuminen (PUNK)	<ul style="list-style-type: none"> • Työkyvyn tuki -malli ja nettityökirja • Oman hyvinvoinnin lähteillä -lyhytintervention tuotteistaminen • Tulosta ja kilpailukykyä työhyvinvoinnilla -koulutusmallin tuotteistaminen • Henkilöstötunnuslukulaskuri • Neljä opasta työpaikoille: <p>Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille, Tulevaisuuden osaajaksi - tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella, Esimies työhyvinvointia rakentamassa, ja Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raportti yrittäjien kuntoutus- ja työkyvyn tuen tarpeista ja tähän liittyvä esite Kuntoutustietoa yrittäjille.

	<ul style="list-style-type: none"> • Työseloste Perustuksia valamassa.
Maahanmuuttajien terveys ja toimintakyky (Maamu)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi</i> -raportti • Maahanmuuttajien terveys ja työkyky - seurantarjestelmä kunnille
Nuori kuski osaa! Nuoret ammattikuljettajat työkykyisinä ja työelämätaitoisina ratissa	<ul style="list-style-type: none"> • Työkyvyn hallintamalli • Ammattikuljettajan työhyvinvoinnin ohjauspyörä -paketti: TOP 5 -työhyvinvoinnin keihäänkärjet -tarkistuslista ja nettitesi • Ammattikuljettajan perehdyttäminen työkykyä edistävällä tavalla -tietokortti • Kolahtaako? -työkykyä edistävän toiminnan yhteiskehittämisen malli • Työkyvyn kehittämismalli: TYKY-toiminnan kehittäminen kuljetusalan pk-yrityksissä, työkyvyn jalkauttaminen uusiin toimintaympäristöihin, tärkeimpien työhyvinvointitekijöiden löytäminen • työkykynäkökulmasta laadittujen nuorten kuljettajien perehdyttämiskriteerien kehittäminen ja levittäminen
Stay onboard	<ul style="list-style-type: none"> • Merenkulkualaa koskeva henkilöstön kehittämismalli – kesken • Valtakunnalliset suositukset koulutukselle ja urakehityksen tukemiselle merenkulkualalla
Työurien jatkamisen tuki, JAMIT	<p>Toteutunut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen, opas on käännetty englanniksi. • Työssä jatkaminen – tukea ratkaisukeskeisesti -opas. • Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla, opas on saatavilla myös ruotsin- ja englanninkielisenä. • opas työkykyä tukevasta kuntoutuksesta • esite Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisesta kuntoutuksesta; Työterveyshuollon työkokeilu • esite Sairausvakuutus- ja työterveyslakien muutoksista 1.6.2012 lähtien ja • päivitetty nettiversio Tietoa työikäisten kuntoutuksesta. • Voimavarat käyttöön - miten kehittää psykologista pääomaa -opas • Työluotsi-koulutus - kesken <p>Tulossa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osatyökykyisten tukemisen käytännöt - selvitys osatyökykyisten työssä jatkamisen ja työllistymisen tukemisen keinoista

Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan -ohjelma	
Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja uudet palkkausjärjestelmät (SATU)	<ul style="list-style-type: none"> • kokonaisvaltaisen analyysi Suomessa toteutettujen uusien palkkajärjestelmien vaikutuksista samapalkkaisuustavoitteen saavuttamiseen. • <i>Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä</i> -raportti • yleistajuinen lehtiartikkeli (Talous & Yhteiskunta 1/2011).
Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa (TAPAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotettiin tietoa samapalkkaisuuden ja palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden edistämistä. • <i>Tasa-arvoa palkkaukseen. Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa</i> -raportti • <i>Tasa-arvoa palkkaukseen. Havaintoja palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS-hankkeessa</i> -opas
Tasa-arvoa erovanhemmuuteen - isät pois paitiosista (TERO)	<ul style="list-style-type: none"> • täydennyskoulutukset, jotka lisäävät isänäkökulmaa erotyöskentelyissä, auttavat arvioimaan isien ja äitien soveltuvuutta huoltajuuskysymyksissä ja vahvistavat tasa-arvoisuuden toteutumista. • päiväkoulutukset eroperheitä työssään kohtaaville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille • 3 avointa foorumia • verkostoseminaari • oppimateriaali koulutusmateriaalista

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ero ja isyys – opas lapsiperheiden erotyöskentelyyn</i> -julkaisu
Valtavirtaistaminen käytäntöön	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tasa-arvosta laatua ja vaikuttavuutta julkiselle sektorille - opas kuntien ja valtion alue- ja paikallishallinnon palveluihin ja toimintoihin</i> -opas ja tähän liittyvä oheismateriaali. • Alkukartoituksen tulokset <p>Organisaatiokohtaisia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadittu henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, • vastuutettu tasa-arvo ja valtavirtaistaminen tietyille henkilöille, • perustettu työryhmiä • tehty sukupuolivaikutusten arviointeja ja järjestetty foorumeita. • järjestetty koulutuksia, arvioitu tasa-arvoasioita, aloitettu tai suunniteltu valtavirtaistamistyötä tai laadittu tasa-arvosuunnitelmia.
Eurooppalainen tasa-arvon peruskirja kuntien toiminnallisen tasa-arvon systemaattisen edistämisen välineenä (TASE)	<ul style="list-style-type: none"> • suuntaviivat toiminnallisen tasa-arvosuunnitelman sisällöistä, linkityksestä muuhun toiminnan ohjaukseen sekä suunnittelun vaiheista ja organisoinnista • esimerkit toiminnallisen tasa-arvotyön organisoinnista kestäväällä tavalla • malli kunnan tasa-arvokoulutuksen pohjaksi. • hankkeessa tuotetut koulutusaineistot <p>Raportit ja muut materiaalit</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Käytännön keinoja kuntien tasa-arvotyöhön – tasa-arvolla laatua ja asiakaslähtöisyyttä palveluihin</i> -opas • <i>Toiminnallisen tasa-arvon kehittäminen, sen edellytykset ja esteet Espoossa, Salossa, Turussa ja Vantaalla</i> -raportti • pilottikuntaakohtaiset raportit: <i>Salon palveluliikenteen sukupuolivaikutukset</i> (Salo) ja <i>Tasa-arvo kunnan tarkastuslautakunnan työssä</i> (Vantaa) • <i>Katsaus kokemuksiin ja käytäntöihin toiminnallisen tasa-arvon kehittämisessä</i> -raportti • <i>Tasa-arvon käsikirja kuntapäätäjälle</i> -opas sekä koulutusaineisto • Hankkeen tilaisuuksien aineistot, esitykset, Kunta-TV:n videot sekä Ruotsin kuntaliiton kestävää tasa-arvoa kuvaavan videon Snöjöring suomenkielinen versio <p>Kaikkiaan tuotettiin kaksi opasjulkaisua, seitsemän raporttia, kuusi yhteistyöseminaaria, neljä tasa-arvofoorumia, yhdeksän koulutustilaisuutta sekä koulutus- ja viestintäaineistoja.</p>
Isänä työelämässä	<ul style="list-style-type: none"> • kahdeksan koulutuspäivää perheitä työssään kohtaaville ammattilaisille • kaksi avointa foorumia suurelle yleisölle • teemaluennot isille ja tuleville isille sekä työnantajille • oppimateriaalina opas isien käyttöön • seminaareja • <i>Vapaudu isyyteen</i> -esite (opinnäytetyö) • <i>Isätietoa – asiaa isyydestä ja sen merkityksestä, työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä isien kohtaamisessa ammattilaisten pareissa</i> -opas, opiskelijatyö • <i>Isänä työelämässä –isäystävällistä työkuultuuria luomassa</i> -julkaisu työnantajille, esimiehille ja yhteisöille.
Perhevapaalta työelämään paluun tukeminen vertaisryhmätoiminnalla	<ul style="list-style-type: none"> • Työuran uurtaja® -menetelmän toimintatavan kehitys • työkirja osallistujille <p>Loppuraporttia ei vielä saatavissa.</p>
NaisUrat	<ul style="list-style-type: none"> • Eri teemoihin keskittyvät miniseminaarit • Käytännönläheisiä ehdotuksia tutkimustiedon, sen käytännön soveltamisen ja kohdeorganisaatioissa tehtävän kehittämistyön hyödyntämisen kautta.

Välityömarkkinat-ohjelma	
<p>ASKEL - askelia kohti työelämää</p>	<p>Espoo</p> <ul style="list-style-type: none"> erityisosaaminen tuli projektityöntekijöiden käyttöön ja työllistäminen ja työhön kuntoutus tuli osaksi työtä Espoonlahden aikuissosiaalityö toteutti oman alttiiksi asettumisen exposure-tapahtuman. <p>Vantaa</p> <ul style="list-style-type: none"> toimintatapoja on tarkasteltu ja yhteistyötapoja kehitetty. toimijoiden rooleja asiakasprosessissa on tarkasteltu ja kuvattu. <p>Helsinki</p> <ul style="list-style-type: none"> selvitys sosiaalisesta työllistämisestä ja suositukset vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevasta toiminnasta, vammaisten henkilöiden työtoiminnasta, etuuksista vammaisten henkilöiden työtoiminnasta, työhönkuntoutuksen ohjauspalvelujen kehittämisestä sekä yleiset suositukset lainsäädännön ja vaikeasti työllistyvien palvelujen kehittämisestä. <p>VATES-säätiö</p> <ul style="list-style-type: none"> selvitys vammaisten asemasta välityömarkkinoilla <p>THL</p> <ul style="list-style-type: none"> kuntouttavaa työtoimintaa koskeva tutkimus ja kehittämis ehdotukset <p>Diakonia-ammattikorkeakoulu</p> <ul style="list-style-type: none"> Voimaa ja välineitä - aktiivinen sosiaalipolitiikka työllistämisen tukena -koulutus artikkeli työllisyysjärjestelmien osallistavuuden vertailusta Tanskan ja Suomen välillä. <p>Yhteensä järjestettiin seitsemän valtakunnallista foorumia ja muita tilaisuuksia, joissa esiteltiin hankkeen tuloksia.</p> <p>Julkaisut</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Askelia kohti työelämää – ASKEL -hankkeen kokemukset ja toimenpide-ehdotukset</i> <i>Kuntouttava työtoiminta – aktiivista sosiaalipolitiikkaa vai työllisyyspolitiikkaa? Empiirinen tutkimus pääkaupunkiseudulta</i> <i>Vammaisten henkilöiden asema välityömarkkinoilla</i> <i>Sosiaalisen työllistämisen nykytila ja kehittämisen tarpeet.</i> opinnäytetyöt
<p>Valtaväylä 2 - Highway 2</p>	<p>Raportit</p> <ul style="list-style-type: none"> Hemminki, Arja, Kivipelto, Minna, Kotiranta, Tuija, Päällysaaho, Seliina: <i>Arviointimittariston kehittäminen valtaväylähankkeessa</i> Hemminki, Arja: <i>Valtaväylä-hankkeen asiakastyön tarkastelua aikuissosiaalityön näkökulmasta</i> Hemminki, Arja: <i>Valtaväylä vai kylänraitti? Valtaväylä-hankkeen arviointiraportti</i> Toikko, Timo, Heittola, Seija: <i>Työttömien työnhakijoiden terveyspalvelut. Seinäjoen malli matalan kynnyksen palveluille</i> <p>Palveluohjausprosessin mallinnuksesta tehtiin CD-levyllä jaettava aineisto.</p> <ul style="list-style-type: none"> mallinnettiin mm. aikuissosiaalityötä, ja uudessa tehtävässä työskennellään mallinnetun prosessin mukaisesti. luotiin pysyvään toimintaan integroituvia järjestö- ja toimijakarttoja. palveluohjauksen malli, jossa asiakkaat saivat palveluohjaajien tuella asettaa omat tavoitteensa pyrkiessään positiiviseen muutokseen työllisyys- ja elämäntilanteessaan.

Työllistä välittäen - Välitä työllistäen	<p>Hankekunnissa saatiin omia tuloksia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salossa rakennettiin ja kehitettiin uudenlaista toimintaa, Waltti-talon konseptia ja yhteistyöverkostoja. Ohjaajille luotiin koulutuksellisia ja vertaistuen elementtejä sisältävä koulutusmalli. Alueellista toimintaa kehitettiin ja palveluvalikkoon luoteen intensiivisen yksilövalmennuksen malli. • Forssassa perustettiin SAT-työryhmä (suunnittele, arvioi, työllistä), laajennettiin verkostoa, ja lisättiin kuntouttavan työtoiminnan paikkoja, systematisoitiin ohjausta ja yhtenäistettiin työvälineitä. • Lahdessa IMBA/Melba-menetelmät hyödyttivät asiakkaan tilanteen dokumentointia ja jatkon suunnittelua, rakennettiin uusia ryhmätoimintoja ja koulutettiin asiakasohjauksen, tuotannollisuuden ja valmennuksen yhdistämisessä työkeskusympäristössä. • Porvoossa kehitettiin yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa ja käynnistettiin päiväkeskustoimintaa. • VATES-säätiössä toteutettiin koulutus asiakasohjauksen, tuotannon ja valmennuksen yhteensovittamisesta ja laadukkaan valmennuksen opas. <p>Osahankkeiden yhteinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • loppuseminaari ja tuotettiin toimintaa ja asiakkaiden kertomuksia esittelevä DVD. • raportti komissiolle Työ- ja elinkeinoministeriön pyynnöstä.
Akaan verkko	<ul style="list-style-type: none"> • Myötävaikutettiin osuuskunnan (Arjen Apuverkko Osuuskunta) syntymiseen • Osuuskuntayrittäjyyskoulutus • Innostu ja innosta oppimaan -koulutus kuntien työntekijöille.
Ammattiosaamista väli-työmarkkinoilta (AmosV)	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitettiin opinnollistamisen toimintamallia, jonka tavoitteena on toiminnallisen oppimisen aseman parantaminen. • Tuotettiin välityömarkkinoita varten kehitetyt taulukoidut opetussuunnitelmat useille koulutusaloille • Kehitettiin valtakunnallinen osaamistodistusmalli välityömarkkinoille • Opinnollistamiseen liittyvä kysely VATES-säätiön taustayhteisöille.
Silta työhön	<p>Toteutuneita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn Tuki -mallin juurrutus on alkanut • Työpaikkavalmentajakoulutuksia on järjestetty hankekunnissa <p>Monimuotoisen työyhteisön koulutusmalli työpaikan valmennuksellisen osaamisen ja räätälöintitaidon tunnistamismalli TE-hallinnon, sosiaalitoimen ja työpaikkojen paikalliset yhteistyökäytännöt</p>