

# Tiivistelmä

Olli Oosi, Petri Virtanen, Jarkko Tonttila. Työ tekijäänsä kiittää. Työolojen kehittämishankkeiden arviointi. Helsinki, 2005. 96 s. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2005:10) ISBN 952-00-1746-1 (nid.), ISBN 952-00-1747-X (PDF)

Arvioinnissa tarkastellaan kuudentoista työolojen kehittämishankkeen tuloksia ja lisäarvoa suhteessa sosiaali- ja terveysministeriön strategiaan tavoitteisiin. Arvioiduista hankkeista kolmesta kuuluu tavoite 3-ohjelman, kaksi EQUAL-yhteisöaloiteohjelman sekä yksi Interreg III A -ohjelman piiriin.

Arviointi toteutettiin joulukuun 2004 ja toukokuun 2005 välisenä aikana. Arvioinnin aineisto koostuu pääasiassa asiakirjamateriaalista sekä teemahaastatteluista. Arviointiraportissa on hahmotettu hankkeiden tulokset eri työolojen kehittämisen kannalta keskeisiin teemoihin liittyen.

Hankkeet muodostavat tavoitteiltaan monipuolisen ja monimuotoisen kokonaisuuden. Tavoitteenasettelu on pohjautunut pääasiassa valtakunnallisten kehitystrendien aiheuttamiin tarpeisiin sekä toimialan tai alueen tilanteen aiheuttamiin erityisvaatimuksiin. Tavoitteenasettelussa erityisesti tavoitteiden mittaaminen on ollut haasteellista.

Tavoitteenasettelussa on lähdetty varsin onnistuneesti organisaation tarpeista käsin. Suurin osa sosiaali- ja terveysministeriön strategisista painopisteistä heijastuu hankkeiden tavoitteissa. Erityisesti kohdeorganisaatioiden kehittämishankkeissa tavoitteet on pyritty mitoittamaan organisaation omiin kehittämistarpeisiin nähden ja hankkeiden toimeenpanossa on lähdetty liikkeelle erilaisista alkukartoituksista ja selvityksistä.

Hankkeiden toimeenpanossa heijastuu kokoneiden hanketoteuttajien osaaminen. Hanketoteuttajat ovat kohdanneet merkittäviä haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi ESR-hallintokäytäntöihin, asiantuntijoiden vaihtumiseen tai kohdeorganisaation toimintaympäristön ja tilanteen muutoksiin. Lisäksi hankkeen mukanaolo esimerkiksi kohdeorganisaatioiden kehittämisen suunnittelussa on oleellinen edellytys tulosten saavuttamiselle.

Tarkasteltujen hankkeiden interventiologiikat voidaan jakaa karkeasti kahteen tyyppiin: (i) positiiviset vaikutukset kohdeorganisaation työolojen kehittymiseen syntyvät ”itsessään” sitä kautta, että henkilöstö on osallistunut hankkeen toimenpiteisiin (esimerkiksi koulutukset) ja välittänyt työyhteisöön uusia näkökulmia, jotka ovat saaneet aikaan *muutoksen ilmapiirissä*; (ii) toinen vaikutusten syntymisen tapa on se, että projekti on tehnyt kehittämistyötä kohdeorganisaatio ”sisällä”, minkä tuloksena on saatu aikaan *muutoksia toimintatavoissa*. Hankkeiden vaikutukset muodostuvat monimutkaisten prosessien kautta, eivätkä yksittäisen hankkeen vaikutukset yllä kovin kauas, vaan merkitystä on sillä, kuinka hankkeet vaikuttavat esimerkiksi kehittämistyön käynnistämiseen. Hankkeissa toteutetut toimenpiteet ovat parhaimmillaan saaneet aikaan sekä oivalluksia että toimintatapojen muutoksia, jotka ovat edelleen käytössä kohdeorganisaatioissa. Lisäksi hankkeiden toimenpiteisiin osallistuminen on vaikuttanut esimerkiksi siihen, kuinka mielekkääksi osallistujat työnsä kokevat. Tätä kautta merkittävimmät vaikutukset ovat syntyneet erityisesti työssä jaksamiseen.

Hankkeiden aikaansaamista tuloksista osa on hyvin organisaatiokohtaisia ja osa taas hyödynnettävissä valtakunnallisesti. Hyödyntämiseen vaikuttavat hankkeen kohderyhmä ja toimintakonsepti. On ymmärrettävää, että osa työolojen kehittämiseen tähtäävistä toimenpiteistä on vanhojen hyväksi havaittujen kehittämistyökalujen soveltamista uudessa kontekstissa tai tilanteessa, jossa muuten ei näiden työkalujen käyttöön olisi mahdollisuuksia. Osa tuloksista liittyy taas puhtaasti uusien toimintamallien kehittämiseen tai kansainvälisten toimintamallien soveltamiseen suomalaiseen toimintaympäristöön.

Hankkeiden lisäarvoa sosiaali- ja terveysministeriön näkökulmasta korostaa niiden maantieteellinen laajuus sekä tulosten mahdollinen hyödynnettävyys kansallisesti merkittävien hanke-toteuttajien muodostaman verkoston välityksellä. Lisäksi hankkeissa on voitu kehittää sosiaali- ja terveysministeriön kannalta tärkeitä organisaatioita, kuten sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajia tai puuttua hyvin toimialaspesifiin tarpeeseen. Toisaalta hankkeiden erilaisuus korostaa sitä, että työolojen kehittämisen kannalta tärkeät teemat ovat hyvin monipuolisia.

Hankekokonaisuus muodostaa varsin monipuolisen kuvan, ja erilaiset hankkeet ovat omalta osaltaan kontribuoineet sosiaali- ja terveysministeriön eri strategisten päämäärien toteutumiseen. Jatkossa oleelliseksi tulee muodostumaan se, mitä ESR-toiminnalla sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla tavoitellaan, ja miten toiminta fokuoitetuu osaksi muuta kansallista toimintaa. Näiden odotusten ja tavoitteiden selkeä esittäminen sekä laajojen hankekokonaisuuksien edistäminen edistävät ESR-toiminnan lisäarvon muodostumista. Lisäksi keskeistä on se, miten yrityksiä ja julkisia organisaatioita rohkaistaan aloitteiden tekemiseen hankeideoiden synnyttämiseksi.

Työolojen kehittämiseen tähtäävät ESR-hankkeet kohtaavat toteutuksessaan lukuisia haasteita. Suurin osa näiden haasteiden aiheuttamista ongelmista voidaan minimoida huolellisella ennakkosuunnittelulla. Suunnittelussa korostuu erityisesti kohdeorganisaatioiden johdon sitouttaminen kehitystyöhön työolojen kehittämiseen liittyvien toimintamallien ymmärtämiseksi ja juurruttamisen mahdollistamiseksi organisaatioissa. Kohdeorganisaatiot kohtaavat myös merkittäviä haasteita työolojen kehittämishankkeissa. Nämä haasteet, jotka liittyvät henkilöstön kuormittumiseen tai kokemuksiin kehittämistyön näkymättömyydestä, voidaan ratkaista, jos jatkossa panostetaan riittävästi kehittämistyön suunnitteluun projekteissa ja niiden kohdeorganisaatioissa. Tulosten hyödyntämistä tukee projekteissa hyvin toteutettu tuotteistus.

**Asiasanat:** Työhyvinvointi, työkyky, työelämän kehittäminen

# Sammandrag

Oosi, Olli & Virtanen, Petri & Tonttila Jarkko. Verket prisar mästaren. Utvärdering av utvecklingsprojekt för arbetsmiljö. Helsingfors 2005. 96s. (Social- och hälsovårdsministeriets rapporter ISSN 1236-2115; 2005:10)  
ISBN 952-00-1746-1 (inh.) ISBN 952-00-1747-X (PDF)

I föreliggande bedömning granskas resultaten och mervärdet av sexton projekt för förbättring av arbetsförhållanden, i relation till de strategiska mål som uppställts av social- och hälsovårdsministeriet. Tretton av de granskade projekten ingår i programmet Mål 3, två omfattas av gemenskapsinitiativet EQUAL och ett av programmet Interreg III A.

Bedömningarna företogs i perioden december 2004 – maj 2005. Materialet bestod övervägande av dokumentation och tematiska intervjuer. I bedömningsrapporten beskrivs projektens resultat i relation till centrala målsättningar för förbättring av arbetsförhållandena i olika branscher.

Projekten bildar en helhet med mångsidiga och varierande mål. Målen har övervägande uppställts utgående från de behov som uppkommit till följd av rikstäckande utvecklingstrender samt av särskilda krav som ställs av respektive bransch eller region. Särskilt krävande har det varit att skapa metoder för mätning av målsättningsnivåerna. I målsättningarna har en lyckad utgångspunkt varit att utgå från respektive organisations behov. Den största delen av social- och hälsovårdsministeriets strategiska prioriteringar avspeglas i projektens mål. Särskilt målen för de berörda organisationernas utvecklingsprojekt har såvitt möjligt dimensionerats enligt respektive organisations specifika behov, och projektrealiseringen har utgått från olika slags kartläggningar och utredningar av utgångsläget.

I projektgenomföringen kan spåras kompetensen hos erfarna projektrealisörer. Realisörerna har ställts inför betydande utmaningar, t.ex. i samband med administrationspraxis inom ESF, personbyten på expertposter eller omställningar i de berörda organisationernas omvärld resp. situation. Därtill är det med tanke på uppnåendet av resultaten en väsentlig förutsättning att projektet ifråga finns med i respektive organisations utvecklingsplanering.

Interventionslogiken i de granskade projekten kan grovt uppdelas i två typer: (i) de positiva effekterna för utveckling av organisationens arbetsförhållanden uppstår ”spontan” genom att personalen varit delaktig i projektåtgärderna (t.ex. genom utbildning) och försett arbetsgemenskapen med nya synvinklar, vilket lett till *förändrad arbetsplatsatmosfär*; (ii) ett annat sätt att uppnå resultat är att projektet bedrivit sitt utvecklingsarbete internt i organisationen, vilket lett till *förnyade förfaringssätt*. Projektens verkningar uppstår via komplicerade processer och ett enskilt projekts verkningar räcker inte långt, utan betydelsen är snarare hur de olika projekten bidrar till igångsättningen av utvecklingsarbetet. De åtgärder som ingått i ett projekt har i bästa fall fått till stånd både nya insikter och ändrade förfaringssätt som blivit bestående i organisationen. I vilken mån åtgärderna vunnit efterföljd har dessutom påverkats av hur meningsfullt arbetet upplevs av de medverkande. De mest betydande effekterna härvidlag har särskilt gällt förmågan att orka med arbetet.

En del av projektresultaten är mycket specifika för respektive organisation, medan andra är universella och tillämpbara på riksnivå. I vilken mån resultaten kan utnyttjas allmännare beror på deras målgrupp och själva funktionskonceptet. Det är förståeligt att en del av åtgärderna som syftar till utveckling av arbetsförhållandena är ett uppkök av gamla beprövade utvecklingshjälpmedel som tas i bruk i nya sammanhang eller i situationer där det i övrigt inte finns förutsättningar för dem. Andra resultat hör däremot klart samman med utvecklingen av nya förfaringsmodeller eller med tillämpningen av internationella modeller i finska sammanhang.

Mervärdet som projekten ger ur social- och hälsovårdsministeriets synvinkel betonas av deras geografiska spridning och resultatens eventuella tillämpbarhet via nätverk, bildade av projektrealisatörer av nationell betydelse. I projekten har det också varit möjligt att utveckla ur social- och hälsovårdsministeriets synpunkt viktiga organisationer, som producenter av social- och hälsovårdstjänster, eller att åtgärda ytterst branschspecifika behov. Å andra sidan betonar projektens olikheter sinsemellan att de viktiga områdena med tanke på utvecklingen av arbetsförhållandena är mycket mångsidiga.

Projekthelheten ger en mycket mångsidig bild av hur arbetsbetingelser kan utvecklas; de olika projekten har för sin del bidragit till uppnåendet av social- och hälsovårdsministeriets olika strategiska mål. Det väsentliga i framtiden kommer att vara vad som eftersträvas med ESF-åtgärderna inom social- och hälsovårdsministeriets förvaltningsgren, och hur dessa åtgärder fokuseras som en del av den övriga nationella verksamheten. En klar presentation av förväntningarna och målen samt främjandet av omfattande projekthelheter bidrar till att ge ESF-verksamheten dess mervärde. Det är också väsentligt hur företagen och den offentliga organen stimuleras att ta initiativ för genererandet av projektidéer.

ESF-projekten som syftar till utveckling av arbetsförhållandena stöter på flera utmaningar i realiseringsfasen. Den största delen av problemen med dessa utmaningar kan minimeras med omsorgsfull planering i förväg. I planeringen betonas särskilt att respektive organisations ledning skall engagera sig i att förstå verksamhetsmodellerna för utvecklingsarbetet för förbättring av arbetsförhållandena och för att dessa modeller skall förmås att slå rot i organisationerna som helhet. De berörda organisationerna ställs också inför betydande utmaningar i utvecklingsprojekten. Utmaningarna, som har att göra med påfrestningarna på personalen eller deras känsla av att utvecklingsarbetet är osynligt, kan avklaras om det framdeles satsas tillräckligt på planeringen av utvecklingsåtgärderna inom projekten och de berörda organisationerna. Till ett lyckat utnyttjande av resultaten bidrar väl genomförd produktföring av projektet ifråga.

**Nyckelord:** Må bra i arbetet, arbetsförmåga, utveckling av arbetslivet

# Summary

Oosi, Olli & Virtanen, Petri & Tonttila, Jarkko. Reaping the rewards of work. Evaluation of working conditions development projects. Helsinki 2005. 96 pp. (Reports of the Ministry of Social Affairs and Health ISSN 1236-2115; 2005:10)  
ISBN 952-00-1746-1 (print) ISBN 952-00-1747-X (PDF)

The evaluation looks at the results and added value of sixteen working conditions development projects in relation to the strategic aims of the Ministry of Social Affairs and Health. Thirteen of the evaluated projects are part of the Aim 3 programme, two are part of the EQUAL community initiative programme and one belongs to the Interreg III A programme.

The evaluation was carried out between December 2004 and May 2005. The material used in the evaluation consists mainly of document material and sounding out sessions. The evaluation report identifies the results of the projects with regards to themes that are central to the development of different working conditions.

The projects form a package with diverse and multiform aims. The setting of the aims has mainly been based on needs created by nationwide development trends as well as the special requirements created by the situation in an industry or area. When setting the aims, the measurement of the aims has been especially challenging. The starting point for the setting of the aims has been quite successfully the organisation's needs. Most of the strategic focal points of the Ministry of Social Affairs and Health are reflected in the aims of the projects. There has been an attempt to fit the aims to the organisations' own development needs particularly in the development projects for target organisations, and the implementation of these projects began with various initial surveys and studies.

The implementation of the projects reflects the know-how of experienced project implementers. The implementers have been faced with significant challenges connected, for example, with ESF administrative practices, the changing of experts or changes in the operating environment and situation of the target organisation. In addition, a project's participation in the planning of the development of the target organisation, for example, is an essential prerequisite for achieving results.

The intervention logics of the projects examined can be roughly divided into two types: (i) positive effects in the development of working conditions in a target organisation are born "by themselves" after the staff has participated in the project's procedures (e.g. training sessions) and conveyed to the working community new points of view that have created a *change in the atmosphere*; (ii) the second way effects are born is when a project carries out development work "inside" a target organisation, and this has resulted in *changes in the way things are done*. The effects of projects are formed as a result of complicated processes, and the effects of single projects are not far-reaching. What is important, however, is how projects affect the launch of development work, for example. In the best instances, the procedures carried out in the projects have created both new ideas and changes in the way things are done that are still in use in the target organisations. Moreover, participation in the projects' procedures has affected how much participants like their work, for example. This has meant that the projects' most significant effects have been on well-being at work.

Some of the results achieved by the projects are very organisation-specific, while some can be utilised across the entire country. A project's target group and operating concept affect the way the results can be utilised. It is understandable that some of the procedures aiming at developing working conditions are the adaptations of old, proven developmental tools within a new context or situation where otherwise these tools could not be used. Some of the results, however, are purely related to the development of new operational models or the adaptation of international operational models to a Finnish operating environment.

From the point of view of the Ministry of Social Affairs and Health, the added value of the projects is highlighted by their geographical extent and the possibility of utilising their results through a network formed by nationally significant project implementers. Furthermore, the project implementers have been able to develop organisations important to the Ministry of Social Affairs and Health, such as suppliers of social and health services, or to deal with a very industry-specific need. On the other hand, the dissimilarity of the projects underlines the fact that themes important to the development of working conditions are very diverse.

The project package presents a fairly diverse picture concerning the development of working conditions, and different projects have on their part contributed to the fulfilment of the different strategic aims of the Ministry of Social Affairs and Health. In the future, what is aimed at with ESF operations in the administrative field of the Ministry of Social Affairs and Health and how the operations will be focused as a part of other national operations will become highly important. The clear presentation of these expectations and aims as well as the promotion of large project packages will further the creation of added value from ESF operations. Moreover, what is central is how companies and public organisations are encouraged to take the initiative in creating project ideas.

The implementation of ESF projects aiming at the development of working conditions faces several challenges. Most of the problems caused by these challenges can be minimised with careful advance planning. In particular, the planning highlights eliciting commitment in the management teams of the target organisations to the development work, in order to understand the operating models connected with the development of working conditions and to make inculcation possible in the organisations. The target organisations also face significant challenges in projects for the development of working conditions. These challenges that are connected with the staff becoming burdened or not being able to see the development work can be solved if, in the future, adequate investment is made into the planning of development work in projects and their target organisations. The utilisation of the results is supported by productisation that has been carried out well in the project.

**Key words:** Well-being at work, work ability, development of working life

# Esipuhe

Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt EU:n rakennerahasto-ohjelmiin liittyen viime vuosina joukon työolojen kehittämiseen ja työssä jaksamiseen ja jatkamiseen liittyviä hankkeita. Vaikka hankemäärä ei ole kovin suuri, on näillä pyritty osaltaan tukemaan ministeriön strategisia työelämän painoalueita. Tavoite 3-ohjelma on kehittämisohjelma, jonka tarkoituksena on etsiä, kokeilla ja tuottaa uusia näkökulmia ja levittää hyviä käytäntöjä työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan.

Sosiaali- ja terveysministeriö julkisti syksyllä 2004 tarjouskilpailun, jolla etsittiin ministeriön tavoite 3-ohjelmaan liittyvien hankkeiden arvioinnin toteuttajaa. Arvioinnin tavoitteen oli selvittää hankekokonaisuuden merkitystä aihealueen kehittämisessä niin ESR-tavoitteiden kuin ministeriön strategioiden suhteen.

Arvioinnin toteuttajaksi valittiin Net Effect Oy. Arviointi toteutettiin joulukuun 2004 ja toukokuun 2005 välisenä aikana pääasiassa asiakirjamateriaalin ja teemahaastattelujen avulla. Lisäksi toukokuussa järjestettiin hankkeille ja hankevalvojille tarkoitettu seminaari, jonka pohjalta lopullinen arviointiraportti laadittiin.

Sosiaali- ja terveysministeriö esittää parhaat kiitokset Net Effect Oy:lle erinomaisesti suoritetusta arviointityöstä. Raportista on odotettavissa huomattavaa hyötyä niin uutta ohjelmakautta suunniteltaessa kuin myös käytännön työolojen kehittämistyössä lukuisilla työpaikoilla.

Helsinki, kesäkuu 2005

Kari Välimäki  
Ylijohtaja, osastopäällikkö





# Tekijöiden saatesanat

Net Effect Oy on ollut toteuttamassa sosiaali- ja terveysministeriön kautta ESR-rahoitettujen Tavoite 3-ohjelman sekä muutamien muiden ohjelmien työolojen kehittämiseen liittyvien hankkeiden arvioinnin. Tämä arviointi toteutettiin ajanjaksolla joulukuu 2004 - toukokuu 2005.

Arvioinnin tulokset on esitetty tässä raportissa temaattisesti. Olemme kiitollisia sosiaali- ja terveysministeriölle arviointihankkeen aikana saadusta ohjauksesta sekä erityisesti hankkeille, hankkeiden vetäjille ja arviointihankkeeseen panoksensa antaneille muille asiantuntijoille ja hankkeiden kohdeorganisaation edustajille. Toivomme, että arvioinnin johtopäätöksistä ja kehittämissuosituksista olisi hyötyä hankkeille sekä sosiaali- ja terveysministeriölle vastaavaan teemaan liittyvien hankkeiden tukemisessa.

Arviointiprosessi on ollut erityisen antoisa, sillä tarkasteltavat hankkeet ovat olleet monipuolisia ja niiden kautta arvioitsija on myös oppinut paljon uutta työolojen ja organisaatioiden kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä.

Helsingissä 20.6.2005

Olli Oosi, Petri Virtanen ja Jarkko Tonttila  
Net Effect Oy



# Sisällys

OSA I: HANKEKOKONAISUUDEN ARVIOINTI.....	15
1 Johdanto.....	15
2 Arviointiprosessin käytännölliset, toiminnalliset ja metodologiset lähtökohdat..	17
2.1 Tarkasteltavien hankkeiden toimintaympäristö .....	17
2.2 Arvioitava hankekokonaisuus sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteiden näkökulmasta .....	17
2.3 Arvioinnin keskeiset kysymykset .....	21
2.4 Arviointiaineistot .....	22
3 Arvioinnin tulokset – temaattinen tarkastelu.....	24
3.1 Hankkeiden tavoitteenasettelun tarkoituksenmukaisuus .....	24
3.2 Hankkeiden toimeenpanon profiili .....	26
3.2.1 Toteuttajaorganisaatioiden haasteet projektin toimeenpanossa.....	26
3.2.2 Kohdeorganisaatioihin liittyvät haasteet .....	28
3.3 Hankkeiden tulokset ja vaikutukset .....	31
3.3.1 Työssä jaksaminen ja työvoimassa pysyminen .....	31
3.3.2 Työterveydenhuollon ja työsuojelun kehittäminen .....	33
3.3.3 Tyky-toiminnan mallit ja niiden toimivuus.....	35
3.3.4 Työolokoulutus ja yrittäjäyys.....	37
3.3.5 Vaikeasti työllistettävien kuntoutus ja selviytyminen työelämässä ..	38
3.3.6 Tasa-arvon edistäminen työelämässä .....	40
3.3.7 Muut sosiaali- ja terveysministeriön kannalta keskeiset teemat.....	41
3.4 Hankkeiden taloudellinen profiili ja lisäarvo.....	42
3.5 Hankkeiden tulosten hyödynnettävyys ja pysyvyys .....	45
4 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	50
4.1 Johtopäätökset.....	50
4.2 Kehittämissuositukset .....	54
Lähteet.....	57
OSA II: HANKEKOHTAISET ARVIOINNIT.....	58
5 Arviointikortit.....	58



# OSA I: HANKEKOKONAISUUDEN ARVIOINTI

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysministeriö jätti tarjouspyynnön loppuvuonna 2004 ESR tavoite 3 - ohjelman työolojen kehittämishankkeiden arvioinnista. Tarjouskilpailun perusteella arvioinnin toteuttajaksi valittiin Net Effect Oy. Net Effect Oy:ssä arvioinnista ovat vastanneet dosentti, VTT Petri Virtanen (arviointitiimin johtaja), YTM Olli Oosi ja FM Jarkko Tonttila.

ESR-rahoitus on sosiaali- ja terveysministeriön näkökulmasta ollut pienimuotoista toimintaa, mutta rahoitusta on pyritty kohdistamaan hankkeisiin, joilla on käytännön merkitystä ministeriön strategisten painopisteiden näkökulmasta. Viimeaikoina työolojen kehittämiseen liittyvät teemat ovat muodostuneet edelleen ajankohtaisemmaksi ja saamme mediassa kuulla yhä useammin työelämän ongelmista tai työolojen heikentymisestä kertovia uutisia. Teknologian nopea kehitys ja yhteiskunnan jatkuva muutos aiheuttavat haasteita työpaikoille ja erityisesti työtä tekeville ihmisille.

Arvioinnissa on tarkasteltu kuuttatoista työolojen kehittämiseen tähtäävää hanketta. Taulukossa 1 on listattuna tarkasteltavat hankkeet ja toimenpidekokonaisuudet, joihin ne sijoittuvat.

**Taulukko 1. Arvioinnin kohteena olevat työolojen kehittämishankkeet**

Hanke	Toimenpidekokonaisuus
1. Työn ja perheen yhteensovittaminen	3.2.1 Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistämisen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen
2. Tasa-arvoa työyhteisöihin	
3. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin	
4. Uutta työvoimaa räätälöidysti	3.2.3 Heikossa työ-markkina-asemassa olevien ryhmien tukeminen
5. EAP, työyhteisön ennakoivan avun palvelu	3.4.2 Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen
6. Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa	
7. Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen	
8. Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen	
9. FIBS, Finnish Business & Society	
10. Mestaritasoista työenergiaa	
11. Terveysthuollon hoitoketjun kehittäminen	
12. Työkyky tehdään yhdessä	
13. Kunto Rokua III	1B.1.3 Yritysten henkilöstön kehittäminen ja yrittäjyyden edistäminen

14. Karjalan tasavallan työsuojelun ja työterveyshuollon kehittäminen	Interreg III A
15. Hoivayrittäjyys	EQUAL: 5.2.1 Sosiaalitalouden ja yleishyödyllisten palvelujen vahvistaminen
16. Oiva PK	EQUAL: 5.3.1 Tuki yritysten ja työntekijöiden sopeutumiselle

Kuten taulukosta nähdään, keskeisin tarkasteltava toimenpidekokonaisuus on tavoite 3 -ohjelman kolmannen toimintalinjan kokonaisuus 4.2, joka keskittyy henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistämiseen.

Arvioinnin lähtökohtana on kysymys siitä, miten arvioitavat hankkeet ja niissä aikaansaadut tulokset edistävät sosiaali- ja terveysministeriön strategisia päämääriä sekä hallitusohjelman tavoitteita. Näin ollen hankkeiden muodostavan monipuolisen kokonaisuuden arvioinnissa on pyritty katsomaan tarkasteltavaa kokonaisuutta monesta näkökulmasta. Arviointiraportti koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koskee hankekokonaisuutta ja siinä hankkeita tarkastellaan temaattisesti suhteessa sosiaali- ja terveysministeriön kannalta keskeisiin tavoitteisiin työolojen kehittämiseksi. Osa koostuu kaikkiaan viidestä luvusta, joista ensimmäisessä käydään lävitse arvioinnin lähtökohdat, tarkasteltavien hankkeiden tavoiteympäristö ja arvioinnin toteutustapa, toisessa luvussa analysoidaan havainnot hankekokonaisuudesta teemojen mukaisesti ja kolmannessa luvussa kootaan yhteen arvioinnin johtopäätökset ja kehittämissuosittukset. Osassa II on esitetty lyhyet projektikohtaiset tiivistykset arvioinnin yhteydessä esiin nousseista keskeisistä asioista.

## **2 Arviointiprosessin käytännölliset, toiminnalliset ja metodologiset lähtökohdat**

### **2.1 Tarkasteltavien hankkeiden toimintaympäristö**

Hankekokonaisuuden toimintaympäristöt ovat hyvin monipuoliset, kuten jo pelkästään hankkein nimistäkin voi päätellä. Keskeisimmän toimenpidekokonaisuuden (4.2) toimintaympäristöä voidaan luonnehtia siitä tehdyn arvioinnin (Työministeriö 10/04) mukaan erityisen ajankohtaiseksi suhteessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. IT-sektorin heikkenevä tilanne ja kuntatalouden kiristyminen on heijastunut nimenomaan tämän toimenpidekokonaisuuden hankkeissa. Kaikissa toimenpidekokonaisuuden hankkeissa korostuu PK-sektorin ja kuntien merkitys sekä se, että työelämän kehittyminen ja kehittäminen on muodostunut entistä haastavammaksi. Keskeisenä voimavarana työelämän kehittämisessä ovat yritysten ja organisaatioiden tärkein resurssi, osaaminen. Osaamista puolestaan tukee henkinen työkyky. Toisaalta arvioinnissa on mainittu, että kiinnostus tämän aihepiirin hankkeisiin on ehkä laimenemassa. Tämän taustalla on vaara siitä, että aito halu ja kehittämisinto ovat vähenemässä. Kaikkiaan toimenpidekokonaisuuden tavoitteita on pidetty relevantteina ja laajoina. Toimenpidekokonaisuuden hankkeiden toteutuksessa heijastuu puolestaan pienten askelten politiikka kehittämistyössä – laajoihin tavoitteisiin on pyritty pääsemään systemaattisella ja määrätietoisella kehittämistyöllä, jossa on hyödynnetty useita apuvälineitä.

Tavoitteenasettelussa toimenpidekokonaisuuden hankkeet ovat lähteneet toiminnan tuloksellisuuden ja työelämän laadun parantamisesta edistämällä henkilöiden, erityisesti PK-yritysten henkilöstön ja johdon osaamista, työntekijöiden työssä jaksamista ja innovatiivisia toimintatapoja työpaikoilla. Tarkoituksena on edistää tai käynnistää prosesseja työpaikoilla henkilöstön osaamisen ja innovaatiokyvyn jatkuvaksi parantamiseksi. Tämä edellyttää työn järjestämistä sekä naisten että miesten kannalta niin, että se mahdollistaa inhimillisen luovuuden hyödyntämisen ja kehittymisen sekä luo edellytyksiä jatkuvaan oppimiseen, ammatilliseen liikkuvuuteen ja työssä jaksamiseen. Lisäksi toimenpidekokonaisuuden tavoitteenasettelussa on heijastunut erityisesti työssä olevien osaamisen turvaaminen ja kehittäminen tietointensiivisillä kasvualoilla. Osaltaan toimenpidekokonaisuuden hankkeiden tavoitteenasettelussa on heijastunut myös kestävän kehityksen teema, jota on tuettu parantamalla työntekijöiden ympäristöosaamista ja edistämällä ympäristöhallintajärjestelmien käyttöönottoa työpaikoilla.

### **2.2 Arvioitava hankekokonaisuus sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteiden näkökulmasta**

Edellä esitettyyn toimintaympäristöön verrattaessa arvioitujen hankkeiden toimintaympäristöt ovat erityislaatusempia ja tavoitteet kohdistuvat hieman eri asioihin kuin toimenpidekokonaisuuden hankkeissa yleisesti. Kuusitoista arvioitavaa hanketta ovat teemoiltaan ja toteutustavoiltaan vaihtelevia. Hankkeet sijoittuvat moniin eri toimenpidekokonaisuuksiin. Tässä mielessä on hyvin vaikea puhua mistään yhtenäisestä hankekokonaisuudesta. Pikemminkin kyse on sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamista ja ministeriön strategisten painopisteiden näkökulmasta merkittävistä ja kiinnostavista hankkeista.

Työolojen kehittämisen näkökulmasta keskeisen painotuksen muodostavat sosiaali- ja terveystalouden strategian 2010 toimintalinjat sekä hallitusohjelman tavoitteet. Toisaalta työolojen kehittämishankkeita toteutetaan myös useissa muissa keskeisissä ohjelmissa kuten Työelämän kehittämishankkeissa (www.tykes.fi) tai VETO-ohjelmassa (www.veto.fi). Sosiaali- ja terveystalouden strategia 2010 määrittelee keskeiset strategiset linjaukset: ”Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen”, ”Työelämän vetovoiman lisääminen”, ”Syrjäytymisen ehkäisy ja hoito” sekä ”Toimivat palvelut ja kohtuullinen toimeentuloturva”. Nämä kaikki strategiset linjaukset näkyvät arvioitavassa hakekokonaisuudessa, mutta erityisen keskeisenä voidaan pitää toista linjausta, jossa pyritään työelämän vetovoiman lisäämiseen.

Linjaus määrittelee työelämän hyvinvoinnin toiminnan keskipisteeksi. Tämä tarkoittaa mielekästä työtä, jossa ihmisen terveys ja turvallisuus on varmistettu. Pyrkimys on hyvien työolojen kautta edistää työssä pysymistä, parantaa tuottavuutta ja kehittää tätä kautta kilpailukykyä. Strategiassa todetaan, että päävastuu työolojen kehittämisestä on työpaikoilla, joiden toimintaa tukee työsuojelu, työterveyshuolto ja muut asiantuntijapalvelut. Työterveyden osalta painopiste on erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toinen toimenpidelinjaus koskee tasa-arvon edistämistä työelämässä, jossa tasa-arvo toteutuu sukupuolesta, iästä, vammaisuudesta ja etnisestä alkuperästä riippumatta ja jossa työ ja perhe-elämä voidaan sovittaa yhteen. (STM 2001, 14.)

Strateginen linjaus terveyden ja toimintakyvyn edistämisestä pitää sisällään toimenpidelinjauksen työikäisten terveyden ja toimintakyvyn liittyvistä toimenpiteistä. Työikäistä väestöä koskevan terveystalouden päätavoitteena on työ- ja toimintakyvyn edistäminen siten, että työelämässä jatketaan 2–3 vuotta nykyistä kauemmin. Työterveyshuollossa ja työsuojelussa painottuu työelämän henkisten ongelmien ehkäisy. Väestön ikääntymisestä aiheutuvat työkykyongelmat ja työssä jaksaminen muodostuvat keskeisiksi kehittämiskohteiksi. Kuntoutuksella edistetään kaikkien, myös vajaa-kuntoisten työelämässä jaksamista. Yksilön vastuuta työkyvystään korostetaan.

Toimintalinjauksissa etsitään myös uusia toimintamalleja vanhusten toimintakyvyn parantamiseen. Hyvinvointia vahvistavan politiikan tukemiseksi pyritään laatimaan eri toimijoiden verkosto, joka muodostuu vapaaehtoistyötä tekevästä, omaishoitajista ja hoiva-alan yrittäjistä. Julkinen sektori vastaa toiminnan koordinoinnista, omaishoitajien tukemisesta sekä vapaaehtoistyön kehittämisestä.

Neljännän strategisen linjauksen toimenpidelinjauksista löytyvät linjaukset monipuolisten palvelujen turvaamiseen, työvoiman riittävyyden ja osaamisen turvaamiseen, palvelujen ohjausmallien kehittämiseen, kohtuullisen toimeentulon turvaamiseen sekä muun muassa pyrkimys parantaa alueellista yhteistyötä toimivien palvelujen turvaamiseksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon alueellisen yhteistyön lisäämistä tavoitteena saumattomat palveluketjut, kansallisiin hoitosuosituksiin perustuvat alueelliset hoito-ohjelmat ja kattavat alueelliset tietojärjestelmät. (STM 2001, 19.)

Ministeriön strategian lisäksi hankkeita voidaan tarkastella myös hallitusohjelman tavoitteiden näkökulmasta. Seuraavassa on koottuna hankekokonaisuuden näkökulmasta kahden hallitusohjelman keskeisimmät tavoitteet työolojen kehittämiseen liittyen. Kaikkia sosiaali- ja terveystalouden tavoitteita ei ole listattu, vaan on valittu nyt arvioitavan hankekokonaisuuden kannalta oleelliset. Koska osa hankkeiden suun-



nittelusta on toteutettu aivan ohjelmakauden alussa, on myös Lipposen II hallituskauden tavoitteet relevantteja tarkasteltaessa hankkeiden merkitystä kansallisten politiikkojen näkökulmasta.

Keskeiset työolojen kehittämiseen liittyvät tavoitteet:

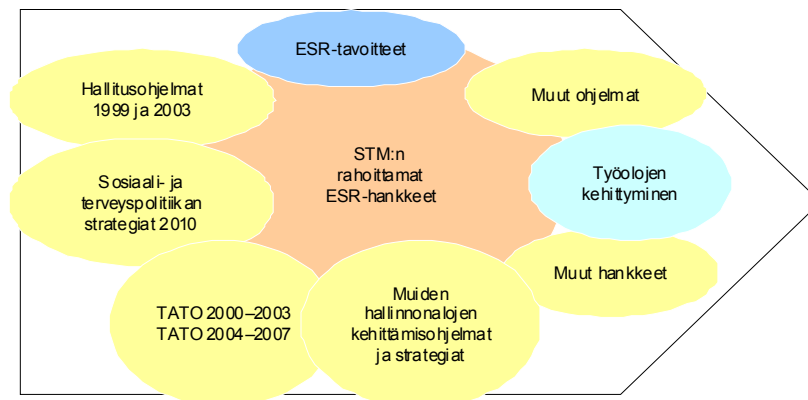
- Väestön terveyden edistäminen, sairauksien ennaltaehkäisy sekä yksilön elämänhallinnan, työ- ja toimintakyvyn ja omatoimisuuden tukeminen (Hallitusohjelma 2003)
- Työelämän kehittäminen
  - Työaikapolitiikassa työaikasuojele, työllisyyden ja monipuolisten työaikajärjestelyjen edistäminen (Hallitusohjelma 1999)
  - Turvata kansalaisten täysipainoinen osallistuminen työelämään, vaikuttaa työssäoloajan pidentymiseen, parantaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä tasa-arvoa ja vahvistaa työn houkuttelevuutta. (Hallitusohjelma 2003).
  - Kehittämispänostuksia kohdistetaan erityisesti tasa-arvon edistämiseen, työn ja perheen yhteensovittamiseen, henkiseen työsuojeluun ja hyvinvointiin työssä, työssä jaksamiseen ja työaikaseurannan tehostamiseen, hyvään johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen, työkykyä ylläpitävään toimintaan sekä ikääntyvän työvoiman erityistarpeisiin. (Hallitusohjelma 2003)
  - Luo edellytyksiä yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa työaikajärjestelyihin, joissa perheiden tarpeet ja lasten etu otetaan entistä paremmin huomioon.
- Eläkepolitiikassa
  - Kannustaa työnantajia pitämään palveluksessaan ja ottamaan palvelukseensa myös ikääntyvää henkilöstöä ja edistää ikääntyvien työntekijöiden työssä ja työmarkkinoilla pysymistä. (Hallitusohjelma 1999)
  - Talouden kasvu, yleinen luottamus järjestelmän kestävyteen ja nykyistä pidempi jaksaminen työelämässä. (Hallitusohjelma 2003)
- Vanhusten hoivassa erityisesti ikääntyvien kotona asumisen tukemiseen (1999 että 2003)
  - Kuntouttavan toiminnan ja avopalvelujen lisääminen
  - Henkilöstön lisääminen ja laadun parantaminen
  - Omaishoitajien aseman parantaminen.
- Vammaispalvelujen kehittäminen ja vammaisten työn ja toimintakyvyn parantaminen sekä työnsaanti ja yrittäjämahdollisuuksien kehittäminen (1999 ja 2003)
- Perhepolitiikka
  - Tuetaan vastuullista vanhemmuutta, turvallista kasvuympäristöä. (Hallitusohjelma 1999)
- Köyhyyden ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi
  - Haetaan erityisesti ratkaisuja pitkäaikaistyöttömien, mielenterveys- ja päihdeongelmaisten, ylivelkaantuneiden ja heidän perheidensä kasautuviin elämänhallinta- ja toimeentulo-ongelmiin. (Hallitusohjelma 1999)
- Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittäminen
  - Tehokkaiden ja toimivien hoitoketjujen luominen sekä tarkoituksenmukainen hoidon porrastus ja uuden teknologian hyödyntäminen (Hallitusohjelma 1999)
  - Työterveyshuollon uudistaminen tavoitteena sen laadullinen ja ammatillinen kehittäminen. (Hallitusohjelma 1999)
- Työelämän tasa-arvo
  - Hyvien tasa-arvokäytäntöjen toteuttamisen edistäminen (Hallitusohjelma 1999)
  - Hallitus edistää samapalkkaisuutta ja työelämän tasa-arvoa pitkäjänteisellä ohjelmalla yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa. (Hallitusohjelma 2003)

Arvioitavien hankkeiden tavoiteympäristön näkökulmasta myös sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelmat 2000–2003 sekä 2004–2007 ovat oleellisia. Ensin mainitun tavoiteohjelman osalta painotukset liittyvät hyvinvointia tukevan työympäristön kehittämiseen, ongelmien ennaltaehkäisyyn sekä palvelujen toimivuuden varmistamiseen. Jälkimmäisen tavoite- ja toimintaohjelman osalta keskeiset tavoitteet liittyvät puolestaan asiakkaan ja potilaan osallisuuden vahvistamiseen sekä palvelujen turvaamiseen (2.1), paikallisen ja alueellisen hyvinvointipolitiikan edistämiseen (2.2), Lasten ja nuorten sekä lapsiperheiden palveluiden kehittämiseen (2.3), ikäihmisten palveluiden kehittämiseen (2.4), sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen (2.5), ja poikkihallinnollisen yhteistyön kehittämiseen (2.6). (STM 2003:20)

Näiden lisäksi myös edellä mainittu VETO-ohjelma on tavoitteiltaan keskeinen tarkasteltaessa työolojen kehittämistä. Veto-ohjelman tavoitteena on turvata kansalaisten täysipainoinen osallistuminen työelämään ja vaikuttaa työssäoloajan jatkumiseen sekä vahvistaa työn houkuttelevuutta vaihtoehtona kaikissa tilanteissa. Ohjelmalla on kaikkiaan yhdeksän yksilöityä tavoitetta. (STM 2003:7)

Näiden kansallisten tavoitteiden lisäksi kullakin EU-ohjelman toimenpidekokonaisuudella on olemassa omat tavoitteensa ja hankkeille näitä tukevat yksilöidyt tavoitteet. Mitä tällaisesta tavoitteiden paljoudesta seuraa hankkeille?

Tämä tarkoittaa sitä, arvioitaviin hankkeisiin kohdistuu varmasti paljon odotuksia ja niillä pitäisi olla yhteyttä useisiin erilaisiin tavoitteisiin. Kuviossa 1 on tiivistetty sosiaali- ja terveysministeriön rahoittaman ESR-toiminnan ja tarkasteltavien hankkeiden sijoittuminen tähän tavoitteiden kokonaisuuteen.



**Kuvio 1. Työolojen kehittämishankkeiden tavoiteavaruus**

Kuvio 1 kertoo arvioitujen hankkeiden liittymisen työolojen kehittämiseen ja toisaalta työolojen kehittämiseen liittyvien aihealueiden ja tavoitteiden monipuolisuuden sekä sen, että arvioitavat hankkeet ovat vain pieni osa suhteessa sekä sosiaali- ja terveysministeriön kehittämispanostuksia että laajemmin kansallisia kehittämispanostuksia. Toisaalta hankkeiden tavoiteympäristössä tavoitteita voi tarkastella joko yhtäältä sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteiden näkökulmasta tai toisaalta laajemmasta kansallisesta näkökulmasta. Tässä arvioinnissa selkeä painotus on ensimmäisellä lähestymistavalla.

Hankkeiden monipuolisuuden vuoksi arvioinnissa on pyritty muodostamaan temaattinen lähestymistapa arvioitavissa hankkeissa saatuihin tuloksiin.

### 2.3 Arvioinnin keskeiset kysymykset

Kuten edellisestä alaluvusta käy ilmi, sosiaali- ja terveystalouden keskeiset strategiset tavoitteet ovat varsin laajoja ja monipuolisia. Arvioinnin näkökulmasta voidaan havaita, että tarkasteltavana olevat hankkeet tukevat useita teemoja jo aihepiireiltään. Arviointitehtävittäin arviointi on jakaantunut seuraavasti:

- Tehtävä 1: Yleisarviointi tavoite 3 -ohjelman työelämän kehittämisen toimenpidekokonaisuudesta ja sen suhteesta muiden EU-rahoitteisten ohjelmien (Equal ja Interreg) saman aihepiirin hankkeisiin.
  1. *Systemaattinen arviointi tavoitteista ja hankkeiden reagoinnista tavoitteisiin*
  2. *Arviointi hankkeissa aikaansaaduista tuloksista*
  3. *Arviointi ESR-toiminnan taloudellisesta profilista suhteessa kansalliseen toimintaan*
- Tehtävä 2: Toiminnan syventävä analysointi suhteessa kansalliseen toimintaan
  1. *Kuinka eri hankkeet ovat tukeneet ja edistäneet kansallisen politiikan toteutusta?*
  2. *Miten tämä rooli on kehittynyt ohjelmakauden aikana?*
  3. *Onko ESR-toimenpidekokonaisuutta käytetty joidenkin kansallisten erityistavoitteiden toteutuksessa?*
- Tehtävä 3: Toiminnan vaikuttavuutta ja niiden tuottamaa lisäarvoa selventävät syventävät analyysit suhteessa:
  - a) *Työssä jaksamiseen ja työvoimassa pysymiseen*
  - b) *Työterveydenhuollon ja työsuojelun kehittämiseen*
  - c) *Tyky-toiminnan malleihin ja niiden toimivuuteen*
  - d) *Työolokoulutukseen ja yrittäjyyteen*
  - e) *Vaikeasti työllistettävien kuntoutukseen ja selviytymiseen työelämässä*
  - f) *Tasa-arvon edistämiseen työelämässä.*

Näiden teemakokonaisuuksien alla on vielä erillisiä ja tarkempia arviointia ohjaavia teemakysymyksiä, joita ei tähän lukuun ole nostettu, vaan ne käyvät ilmi raportista jäljempänä. Arvioinnissa on vahva painotus *tavoiteperusteiseen* arviointiin, jossa on tärkeää katsoa sekä toimenpidekokonaisuuteen liittyviä tavoitteita, mutta erityisesti sosiaali- ja terveystalouden kannalta keskeisiä tavoitteita.

## 2.4 Arviointiaineistot

Arvioinnin pohjana käytetty aineisto koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. Ohjelmia, hankekokonaisuutta, yksittäisiä hankkeita ja arviointikohteen tematiikkaa koskeva dokumenttiaineisto
  - Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan strategiadokumentit ja erilaiset sosiaali- ja terveyspolitiikan ohjelma-asiakirjat (aineiston keruu ja analysointi joulukuun 2003 – tammikuun 2005),
  - Yksittäisten hankkeiden suunnitelmat ja loppuraportit (aineiston keruu ja analysointi joulukuun 2004 ja tammikuun 2005 välisenä aikana),
  - Arvioinnissa kerättiin myös vertailuhankkeita koskevaa aineistoa lähinnä muiden rahoittajien samaan aihepiiriin liittyneistä, jo päättyneistä hankkeista, joiden avulla syvennettiin tulkintaa arvioitavien hankkeiden suhteesta työolojen kehittämisen kannalta keskeisiin teemoihin. Kaikkiaan 12 hankkeen aineisto kerättiin ja analysoitiin tammi-helmikuussa 2005.
2. Teemahaastattelujen aineisto
  - Yksittäisten hankkeiden valvojen haastattelut (sosiaali- ja terveysministeriön valvojia yhteensä 14 henkilöä). Haastattelut suoritettiin tammi-helmikuussa 2005.
  - Hankkeiden projektipäälliköiden/edustajien haastattelut (yhteensä 18 henkilöä), osa haastateltiin puhelimitse ja osa face-to-face. Haastattelut suoritettiin helmikuun 2005 ja huhtikuun 2005 välisenä aikana,
  - Hankkeiden kohderyhmäedustajien haastattelut (yhteensä 15 henkilöä). Haastatteluja toteutettiin niiden hankkeiden osalta, joista kohderyhmiin liittyvää aiempaa haastattelu- / arviointiaineistoa ei ollut saatavissa. Haastateltujen valinta toteutettiin hankekohtaisesti – haastatellen esimerkiksi keskeisiä osallistujia / yhteistyötahoja. Haastattelut toteutettiin pääosin maaliskuun-huhtikuun 2005.
3. Arvioinnin tulevaisuusseminaarin (12.5.2005) aineisto, muun muassa työryhmätyöskentelyjen tulokset. Seminaarissa työstettiin arvioinnin johtopäätöksiin liittyneitä hypoteeseja pienryhmissä. Ryhmiä oli kaikkiaan kolme, joista ensimmäisessä ryhmässä pohdittiin hankkeiden toimeenpanoa. Toimeenpanossa keskityttiin erityisesti organisaatioiden kehittämishankkeissa toteutettavaan kehittämisen suunnitteluun ja kehittämistyöhön sitoutumisen problematiikkaan. Toinen työryhmä keskittyi ESR-käytäntöihin liittyviin kysymyksiin ja kolmas työolojen kehittämisen kannalta oleellisimpiin teemoihin analysoiden työolojen kehittämisen haasteita megatrendien ja heikkojen signaalien valossa.
4. Hankekohtainen aineisto. Organisaatioiden raportit, hankkeiden tuottama materiaali sekä arviointiraportit. Kerätty ja analysoitu helmikuun 2005 ja huhtikuun 2005 välisenä aikana.

Arviointitutkimuksessa on oleellista, että empiirisestä aineistosta esiin nousevat havainnot, niistä tehtävät johtopäätökset ja näistä edelleen konstruoidavat kehittämissuositukset ovat selkeästi toisistaan eroteltavissa. Tämä on yksi keskeinen arvioinnin laatukriteeri. Toisin sanoen arvioinnin kehittämissuositukset pitää pystyä palauttamaan empiiriseen aineistoon. Tällöin vältetään vaikutelmalta, että arvioinnin tulokset olisivat sattumanvaraisia ja arvioinnin tekijöiden anti- tai sympatioista aiheutuvia.

Arvioinnin aineistossa on korostettu laadullista aineistoa, koska suurin osa hankkeiden tavoitteista koskee laadullisia muutoksia. Toisaalta hankkeita on pyritty tarkastelemaan ennen kaikkea sosiaali- ja terveysministeriön strategisista tavoitteista käsin, jolloin aineiston kerääminen on ollut ongelma-perusteista. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluissa käytetyt haastattelurungot ovat olleet verrattain löyhiä ja haastattelujen perustaksi on otettu jokin muusta aineistosta esiin noussut kysymys, jota haastattelussa on selvitetty.

### 3 Arvioinnin tulokset – temaattinen tarkastelu

#### 3.1 Hankkeiden tavoitteenasettelun tarkoituksenmukaisuus

Useissa arvioituista hankkeista suunnittelu-aika on ollut varsin pitkä. Yleensä hankkeiden tarve on liittynyt johonkin laajaan yhteiskunnalliseen ilmiöön, tai muutamassa poikkeustapauksessa hyvin spesifin kohderyhmän tarpeisiin.

Ideat hankkeisiin ovat tulleet joko kohderyhmäyrittäjiltä, ministeriön edustajilta tai laajemmasta kansallisesta, jopa eurooppalaisesta keskustelusta. Tämä näkyy erityisesti siinä, että joissakin hankkeissa sosiaali- ja terveysministeriön valvojien tai asiantuntijoiden rooli hankkeiden käynnistämässä hankeidean antajana on ollut merkittävä. Hankkeiden projektipäälliköiden ja toteuttajien sekä valvojien haastattelussa kysyttiin, mihin keskeiseen teemaan hankkeen tavoitteet ensi sijassa liittyvät. Kakista keskeisimmäksi tavoitteeksi nousi työssä jaksamisen ja työvoimassa pysymisen edistäminen. Hankekohtaisessa tavoitteenasettelussa tämä on ensisijaisesti mukana noin puolessa arvioituista hankkeista ja vähintään implisiittisesti loppuissa hankkeista.

Arvioinnin teemat eivät ole toisiaan poissulkevia ja kategorisoivia, vaan hankkeiden tavoitteenasettelussa kuvastuu sama ilmiö, mihin jo aiemmin koko toimenpidekokonaisuuden 4.2 yhteydessä todettiin; hankkeet pyrkivät laaja-alaisuuteen ja näin tavoitteet kattavat usein monta edellä mainituista teemoista. Hankkeen tavoitteista osa kohdistuu suoraan terveydenhuoltoon ja tukee 2010-strategian linjausta terveydenhuollon kehittämisestä. Toisaalta arviointiin kuuluneissa EQUAL- ja Interreg III A -hankkeissa tarkastelunäkökulma on selkeästi erilainen ja laajempi painottuen myös kansainväliseen ulottuvuuteen.

Tarkasteltujen hankkeiden tavoitteet ovat kauttaaltaan hyvin relevantteja. Tavoitteenasettelu on sidottu hyvin joko

- a) laajemmasta kehitystrendistä johtuvaan valtakunnalliseen tarpeeseen,
- b) alueelliseen tarpeeseen tai
- c) hyvin toimialaspesifiin tarpeeseen.

Esimerkiksi hankkeet FIBS, EAP, ja Uutta työvoimaa räätälöidysti ovat hyviä esimerkkejä laajempaan kehitystrendiin liittyvästä tarpeesta. Toisaalta Kunto Rokua III ja Hoivayrittäjäyys ovat esimerkkejä alueelliseen tarpeeseen vastaamisesta ja Mestari-tasoista työenergiaa yrityksille sekä Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen puolestaan hyvin toimialaspesifiin kehittämistarpeeseen vastaamisesta.

Tietyissä hankkeissa haasteeksi on muodostunut tavoitteiden epärealistisuus ja mitattavuus. Vaikkakin esimerkiksi organisaatioihin kohdistuvissa kehittämishankkeissa tavoitteiden saavuttaminen olisi helposti mitattavissa, esimerkiksi työssä jaksamisen ja työvoimassa pysymisen suhteen, sitä ei kuitenkaan ole toteutettu. Kuten eräs haasteltava asian tiivistä, ”*se taitaa nyt jäädä vain uskon varaan*”.

**Finnish Business & Society** -hankkeen tavoitteenasettelua voidaan pitää erittäin haastavana aikana, jolloin keskustelua yritysten yhteiskuntavastuusta ei vielä merkittävästi ollut Suomessa. Lisäksi yhteiskuntavastuun käsite ja yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvä toiminta kehittyivät hankkeen toteutuksen aikana, joka puolestaan aiheutti haasteita hankkeen toteutukseen. Haastatteluissa nousi esiin argumentti, että mikäli tavoitteet olisi sidottu tiiviimmin ja konkreettisemmin, oltaisiin hankkeen toteutuksessa oltu ongelmissa, mikäli Eurooppalainen yritysten yhteiskuntavastuusta käyty keskustelu olisi kulkenut toiseen suuntaan.

Hankkeiden tavoitteenasettelua voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuinka paljon hankkeiden tavoitteenasettelulla on vaikutusta kohdeorganisaatioiden kehittämistoimenpiteiden tavoitteenasetteluun. Organisaatioiden kehittämishankkeista useimmissa organisaatiokohtaiset kehittämistavoitteet on jätetty organisaatioiden itse valittaviksi. Ajoittain tavoitteenasettelu on ollut haasteellista siinä mielessä, että hankkeelle on hahmotettu tavoitteeksi varsin yleinen päämäärä ja toiminnalliset tavoitteet muistuttavat lähinnä tiettyjen toimenpiteiden toteuttamista, kuten koulutuksen, kohdeorganisaatioiden kehittämistavoitteiden jäädessä tällöin ajoittain irrallisiksi hankkeen yleisestä päämäärästä. Saaduista hyödyistä huolimatta, tämä on organisaatioiden näkökulmasta johtanut tiettyissä hankkeissa ongelmiin hankkeen toteutuksessa. Näihin ongelmiin palataan seuraavassa alaluvussa.

Lähes kaikissa hankkeissa tavoitteenasettelun taustalla on joko (i) hanketoteuttajan omat kokemukset ja näkemykset tai (ii) jonkin aikaisemman hankkeen tulokset sekä (iii) ajoittain suoraan yrityksiltä tai kohderyhmiltä tulleet aloitteet. Yleisen kokemuksen valossa, kuten 4.2 toimenpidekokonaisuuden arvioinnissa todetaan, jälkimmäinen on ennakoedellytys yritysten laajempaan mukaan saamiseen ja sitoutumisen turvaamiseen (Työministeriö 12/04). Varsinaisesti suoraan yrityksiltä tulleita hankeideoita on tarkasteltavissa hankkeissa hyvin vähän. Toisaalta kehittämistyön organisoinnissa on lähdetty kohdeorganisaation tarpeista käsin ja haastattelujen perusteella kohdeorganisaatioiden edustajat ovat varsin tyytyväisiä siihen, miten ovat voineet tavoitteenasetteluun vaikuttaa.

Osa hankkeista on toteutuksellaan tukenut suoraan hallitusohjelman tai sosiaali- ja terveystieteiden strategian tiettyjä spesifejä mainintoja:

**Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin** -hanke on lähtenyt aktiivisesta työmarkkinaosapuolten välisestä yhteistyöstä, mutta osaltaan sille löytyy selkeä tavoite hallitusohjelmasta, jossa pyritään edistämään samapalkkaisuutta tutkimuksellisin keinoin.

**Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä** -hankkeen taustalla on teeman nouseminen keskusteluun 1990-luvulla sekä kansallisen että kansainvälisen politiikan piirissä. Euroopan unionin poliittisten ohjelmien kautta työn ja perheen yhteensovittamisen problematiikka on noussut vahvasti esiin myös suomalaisessa sosiaalipolitiikassa.

Keskeinen kysymys on se, miten yhtäältä ESR-ohjelman toimenpidekokonaisuuksien tavoitteet ja toisaalta sosiaali- ja terveystieteiden ja hallitusohjelman tavoitteet ovat olleet hankkeissa esillä ja miten hankkeet ovat reagoineet tavoitteenasetteluun.

Valvojien ja hankevetäjien haastatteluissa korostui se, että hankkeiden preventiivinen luonne aiheutti ongelmia hankkeiden sovittamisessa toimenpidekokonaisuuksien tavoitteisiin. Vastaavaa ongelmaa ei ollut tavoite 1 -, Interreg III A - tai EQUAL-

hankkeissa. Ajoittain projektitoteuttajat ja valvojat toivat esiin, että tavoitteiden kir-  
kastaminen ja määrällisten tavoitteiden asettaminen on koettu hankalaksi.

Osa organisaatioiden kehittämishankkeista on selkeästi kohdistunut sosiaali- ja terveys-  
palveluita tuottavien organisaatioiden ja erityisesti terveydenhuolto-organisaatioiden ke-  
hittämiseen, joka on tukenut terveyspolitiikan tavoitteita. Esimerkkinä tästä voidaan mai-  
nita hanke ”terveydenhuollon hoitoketjujen kehittäminen Hyvinkään ja Jorvin sairaanhoi-  
toalueilla”, jossa keskeinen päämäärä liittyy juuri erikoissairaanhoidon ja perustervey-  
denhuollon välisen yhteistyön paranemiseen.

Kaikkiaan 12:ssa tarkastelluista hankkeista tavoitteenasettelussa oli mukana sekä yk-  
silöidymiä kehittämistavoitteita että laajempia kehittämisen päämääriä, joista osa oli  
sellaisia, että niitä ei todennäköisesti yhden hankeintervention aikana saavuteta.

**Työkyky tehdään yhdessä** -hankkeen eräs merkittävä tulos on ollut hankkeen lähestymista-  
van valinnassa painotettu yritysten lähtökohdista käsin toteutettava kehittämistyö, missä yri-  
tykset itse valitsevat omaan perustehtäväänsä suhteutuvan kehittämismenetelmän. Toisaalta  
hankkeen toteutuksessa hyödynnetty kilpailu-idea mahdollisti sen, että näitä hyvin organisaa-  
tiokohtaisia malleja voitiin jotenkin mitata ja arvioida.

### 3.2 Hankkeiden toimeenpanon profiili

Useissa valvojien haastatteluissa korostui, että arvioitavat hankkeet ovat työolojen ke-  
hittämisen kärkihankkeita. Tavoitteenasettelu ja vaatimukset hankkeille pyritään pi-  
tämään suhteellisen korkealla. Toisaalta tarkasteltaessa hankkeiden toteuttajia, voi-  
daan havaita, että suurin osa kuudentoista hankkeen toteuttajista on kokeneita hanke-  
toteuttajia, joiden kokemus hanketyöstä on mittava. Hankkeiden tavoitteet ovat myös  
tätä erityisosaamista vaatineet.

Pääosa hankkeista on toteutunut toimeenpanon osalta ongelmitta. Alla olevassa taulu-  
kossa on hankkeiden tilanne toimeenpanon suhteen arviointihetkellä:

**Taulukko 2. Hankkeiden toimeenpanon tilanne**

Päättynyt ilman viivytystä	12
Päättynyt, mutta jatkoa haettu	1
Keskeytynyt	1
Käynnissä	2
Käynnissä ja hankkeelle anotaan jatkoa	2

Keskeinen kysymys, joka arvioinnissa nousee, liittyy siihen, mitkä ovat ne ongelmat,  
joita hankkeet kohtaavat toimeenpanossaan.

#### 3.2.1 Toteuttajaorganisaatioiden haasteet projektin toimeenpanossa

Ensimmäisen kategorian haasteet liittyvät erityisesti siihen, että hankeorganisaatioi-  
den ydinhenkilöt ovat vaihtuneet hankkeen toteutuksen aikana. Eräessä haastattelussa



tuli ilmi, että vaikka kyseessä on kuinka osaava ja kyseiseen substanssiin perehtynyt henkilö, ottaa projektin – varsinkin isomman ja haasteellista aihetta käsittelevän – omaksuminen aikansa. Aikaa ei välttämättä nopeassa projektissa ole, ja yrityskohde-ryhmät, jotka ovat mukana hankkeessa omavastuuosuudella, eivät pidä näistä epävarmuustekijöistä.

Kaikki projektihenkilöhaastattelut, osa kohdeorganisaatioiden edustajien haastatteluis- ta sekä neljän hankkeen valvojen haastattelu nostivat esiin ESR-käytäntöjen aiheut- tamat ongelmat. Haastattelut toivat esiin seuraavia ongelmakohtia:

- Hankepäättöksen viivästyminen
- Maksatusten viivästyminen
- Hankkeen pilkkominen pienempiin osiin ja sen jaksottamisesta aiheutuneet ongelmat
- ESR-reunaehtojen yhteensopimattomuus organisaation omiin työajanseurannan, kilpailutuksen tai laskutuksen käytäntöihin
- ESR-toimintaan liittyvien ohjeistusten muuttuminen hankkeen toimeenpanon aikana.

Toisaalta projektit eivät täysin ole hallinneet laskutuskäytäntöjä, tiettyjen projektien sisältäessä kuluja, joita ei ESR-varoista voida korvata. Esimerkkinä tästä on erään projektin ohjausryhmäjäseneen ulkomaanmatka. Toisaalta hanketoteuttajan järjestelmi- en yhteensopimattomuus ESR-käytäntöjen kanssa kärjistyi Oiva PK-hankkeen osalta aina hankkeen keskeyttämiseen asti.

Kolmas haaste liittyy hanketoteuttajien ja kohdeorganisaatioiden väliseen sekä use- amman hanketoteuttajan keskinäiseen yhteydenpitoon. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Uutta työvoimaa räätälöidysti -hankkeessa Stakesin ja Helsingin klubitalon välinen yhteydenpito, jossa osapuolet arvioivat, että tieto ei aina kulkenut parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä ongelmat eivät kuitenkaan ole ratkaisevasti vaikuttaneet hankkeiden toteuttamismahdollisuuksiin.

Tietyissä tilanteissa sekä hanketoteuttajien että kohdeorganisaatioiden näkökulmasta hankkeen aihepiirin uutuus tai hankaluus häirtasi alussa hankkeen toteuttamista. Tämä viittaa toisaalta voimakkaan innovatiivisiin ja riskialttiisiin hankkeisiin. Hankkeiden toteutuksessa haasteita on kohdattu myös tilanteissa, joissa on varattu liian vähän re- sursseja jonkin tietyn erityistarpeen huomioimiseen.

**Finnish Business & Society** -hankkeen alussa ei oltu edes täysin varmoja siitä, mihin suuntaan Eurooppalainen keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta on menossa. Toisaalta hankkeen alun tiedotustilaisuuksissa ongelmaksi muodostui, etteivät yritykset mieltäneet yritysten yhteiskuntavastuun käsitettä – ajoittain tulkittiin sen tarkoittavan jopa jotain, että ”*yritykset ottavat yhteiskunnalta vastuun*”. (Haastattelut)

**Tasa-arvoa työyhteisöihin** -hankkeen lähtökohtana oli se, että työpaikoilla ei tunnusteta tasa-arvoon liittyviä ilmiöitä tai ongelmia eikä niitä täten osata ratkaista. Tasa-arvoteema ei ole valtavirtaistunut työpaikoilla. Projektin haasteellisena tehtävänä oli nostaa teema esiin ja saattaa se toiminnan tasolle. Tasa-arvoteema oli työyhteisötasolla uusi asia. Tästä johtuen tasa-arvosta käytävä keskustelu oli organisaatioissa tyypillisesti sisällöltään ja muodoltaan sellaista, joka ei tukenut teeman viemistä toiminnan ja järjestelmien tasolle; kun työpaikoilla puhuttiin tasa-arvosta, ei tiedetty, mitä ilmiö pitää sisällään ja siksi se nostettiin puheenaiheeksi vain pakottavissa tilanteissa.

**Uutta työvoimaa räätälöidysti** -hankkeessa kohderyhmänä olivat mielenterveyssyistä työmarkkinoiden ulkopuolella olevat työhaluiset henkilöt. Projektin kohderyhmän haastavuus osin yllätti projektin henkilöt ja projektin kohderyhmää koskevat toimenpiteet kestivät 1,5 vuotta. Toisaalta kohderyhmään työelämään ohjaamisessa olisi tarvittu projektin kokemusten mukaan enemmän henkilöitä, kuin yksi.

### 3.2.2 Kohdeorganisaatioihin liittyvät haasteet

Toisen kategorian ongelmat liittyvät siihen, kuinka kohdeorganisaation saadaan sitoutumaan kehittämistyöhön siten, että se tuottaa tuloksia. Projektimuotoisen kehittämistoiminnan yhteensopimattomuus organisaation normaalin toiminnan kanssa aiheutti jossain määrin haasteita. Oma lukunsa ovat tietysti ne tapaukset, joissa kehittämistyöhön sitoutuminen rakoilee siitä syystä, että organisaatiossa sovelletaan erilaisia sopeuttamistoimenpiteitä. Pienempiä mutta silti merkittäviä haasteita ovat aiheuttaneet tilanteet, joissa projektin toimeenpanosuunnitelman toteutuminen edellyttää kohdeorganisaatiolta suurempaa ajallista tai henkilömääräistä panostusta kuin mihin organisaatio on varautunut. Vain harvoissa tapauksissa tällainen ristiriita voidaan palauttaa hankesuunnitelmien puutteellisuuteen. Useammin taustalla vaikuttavat esimerkiksi yritysten liiketoiminnan realiteetit tai asenteet työolojen kehittämistä kohtaan. Pienillä yrityksillä saattaa olla selkeä työolojen kehittämistarve ja motivaatio osallistua projektin toimenpiteisiin. Varamiesjärjestelmiä ei kuitenkaan ole, joten irtautuminen asiakastyöstä on käytännössä mahdotonta. Hieman suuremmissa yrityksissä tilanne saattaa taas olla se, että kiireisiin tai muihin syihin vedoten karsitaan ”ulkopuolelta” tulevaa kehittämistoimintaa, koska sen nähdään integroituvan heikosti yhtäältä normaalien työprosessien pyörittämiseen ja toisaalta yrityksen sisäiseen kehittämiseen.

**Tasa-arvoa työyhteisöihin** -hankkeessa ei saavutettu työpaikkakohtaisen konsultaation ja koulutuksen kokonaisuutta suunnitellussa muodossa. Yhtenä keskeisenä syynä tähän oli se, että kohdeorganisaatioilla ei ollut mahdollisuutta sitoa projektiin riittävästi henkilöstöresursseja.

**Mestaritasoista työenergiaa yrityksille** -hankkeen kohderyhmään kuului pieniä maalausalan yrityksiä. Selkeästi kehittämistarpeesta huolimatta projektin oli vaikea tavoittaa näitä yrityksiä, koska asiakastyö asetetaan koulutuksen ja kehittämisen edelle.

**Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä** -hankkeessa yksityisen sektorin kiire ja työpainet rajoittivat ajan käyttämistä kehittämistyöhön: kahden päivän työpajoihin ei ollut mahdollisuutta. Projektin kannalta rajoitukset merkitsivät sitä, että työmenetelmät tuli muokata sellaisiksi, että niitä voidaan soveltaa eri laajuisina.

Lähes kaikki ongelmia tai haasteita kokeneet hankkeet, joissa kohderyhmänä olivat organisaatiot ja niiden toimintatapojen kehittäminen, ilmaisivat haastattelussa, että nimenomaan kohdeorganisaatioiden johdon sitoutumisen puuttuminen on hankaloittanut kehittämistyön toteuttamista hankkeessa.

**Työkyky tehdään yhdessä** -hankkeen kokemuksissa heijastuu se, että työkyvyn edistämiseen tähtäävissä hankkeissa yritysten johto tulisi perehdyttää kehittämistoiminnan lainalaisuuksiin heti projektin alussa. Lisäksi toimintaympäristön vaatimuksiin perustuva tarpeitten kartoittaminen pitäisi toteuttaa huolellisesti. Eräässä kohdeorganisaatiossa näkyi selvästi, että johdon roolin puuttuminen ja vähyys suhteessa henkilöstön odotuksiin, heijastui yrityksen työtoiminnan tuloksiin, eikä merkittäviä muutoksia saatu aikaan.

**Terveydenhuollon hoitoketjujen kehittäminen Hyvinkään ja Jorvin sairaanhoitoalueella** -hankkeessa korostuu hyvin organisaatioin ylimmän johdon aseman rooli toimintamallien kehittämisessä ja hankkeen läpiviennissä. Projektissa koettiin vahvasti, että toimintamallien kehittämisen osalta avainasemassa ovat organisaation esimiehet. Heillä on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa myös organisaatorajat ylittävään kehittämiseen. Tällä tasolla yleensä toimivat säännölliset yhteistyöfoorumit, joissa sopimuksia yhteisten pelisääntöjen käyttöönotosta ja noudattamisesta on mahdollista tehdä. Johtotasolla on myös riittävät valtuudet ja auktoriteetti puuttua asioihin. Parhaiten toimivia ratkaisuja hankkeessa olivat a.) yhteiset seuranta- ja arviointitilaisuudet, jotka järjestettiin jokaisen osaprojektin osalta erikseen ja b.) hoitokonsultatioprojektissa johtajan aloitteesta ”Mitä tästä opimme” -tilaisuus.

Esimerkiksi EAP-mallin yhteydessä sekä Työkyky tehdään yhdessä -hankkeessa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten yrityksiin kohdalla fuusiot, yritysmyyntit tai kilpailutilanne ovat aiheuttaneet haasteita sekä hanketoteuttajaorganisaatiolla että kohdeorganisaatioille ja ovat vaikuttaneet merkittävästi tulosten saavuttamiseen. EAP:n osalta kysymys on siitä, että liiketaloudellisten haasteiden edessä yritykset ovat ensimmäisenä luopumassa EAP-mallin käytöstä. Toisaalta Työkyky tehdään yhdessä -hankkeessa muutama pienempi yritys kohtasi ongelmia nimenomaan toimintaympäristön muutosten yhteydessä.

Toinen merkittävä tekijä kohdeorganisaatiotasolla on avainhenkilöiden rooli hankkeessa. Haastattelujen, hankekohtaisen materiaalin ja loppuraporttien perusteella ongelmat kiteytyvät seuraaviin asioihin:

- Avainhenkilöiden kuormittuminen kehittämistyössä (Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa, Kunto Rokua III, Työkyky tehdään yhdessä)

- Avainhenkilöiden asema organisaatioissa ei ole oikea hankeen tulosten hyödyntämiseksi (Tasa-arvoa työyhteisöihin, Työn ja perheen yhteensovittaminen, TH:n hoitoketjujen kehittäminen, Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen)
- Avainhenkilöiden irtisanoutuminen tai vaihtuminen kesken projektin (Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen)
- Avainhenkilöiden osaamisen puutteen kokemukset tai vajavainen projektisuunnittelu (Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa sekä Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen, kohderyhmän sanoin: *”Työterveyshuollossa ei tehty projektisuunnitelmaa eikä muitakaan kirjallisia yhteenvetoja yhdessä. Vastuuhenkilöä ei ollut eikä tehtävänkuvia sovittu siitä, kuka vastaa mistäkin. Projektityöskentelyyn ei ollut kukaan perehtynyt”*).
- Kehittämisen ja toimintamallin identifioituminen avainhenkilöön (Kunto Rokua III, FIBS (osittain), TH:n hoitoketjujen kehittäminen).

Erään hankkeen projektinpäällikön kokemukset heijastelivat hyvin avainhenkilön kuormittumisen ongelmaa: *”Kaiken kaikkiaan kokemus kuitenkin oli, että muutoksia on todella vaikea saada aikaiseksi; puheissa luvataan mutta toteutus ontuu. Projektin toteuttavat henkilöt kokiivat välillä olevansa jo johdolle rieskaksi kun kyselivät jo yhdessä sovittujen muutosten toteutumisen perään. Toteuttajaorganisaatiossa vaikeuttavana tekijänä oli, että lisätöyövoimaa ei palkattu siihen työhön, mikä työntekijältä jäi tekemättä hänen osallistuessaan projektin toimenpiteiden toteutukseen. Näin ollen muut jäljelle jäävät työntekijät kuormittuivat enemmän ja nämä toteutuksessa mukana olevatkin joutuivat venymään ylimääräistä tehdessään myös sitä perustyötä johon olisi pitänyt olla sijainen.”*

Kolmas havainto liittyy haastattelujen ja raporttien kautta nousseeseen näkemykseen organisaatiokohtaisen suunnittelun merkittävydestä tulosten ja vaikutusten aikaansaamisessa.

- Kokemus siitä, että alussa tehty kehittämissuunnitelma ei ollut riittävä (Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa, Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen)
- Henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen organisaation kehittämisen suunnittelu- vaiheessa (Työkyky tehdään yhdessä)
- Liian monipuolisiksi asetetut kehittämistavoitteet ja kehittämisen pirstaloituminen – on yritetty liian monta asiaa kerralla (Työkyky tehdään yhdessä).

Toisaalta toiminnan laajuutta ei välttämättä ole osattu ennakoida tai ymmärtää toiminnan vaatimaa panostusta, mikä puolestaan on näkynyt henkilöstön kuormittumisena hankkeissa.

Vaikka ohjausryhmätoimintaa ei valittu keskeiseksi arviointikohteeksi, sivusivat monet arviointikokonaisuudet myös tätä teemaa. Arviointiaineiston perusteella näyttää siltä, että projektitoimijoiden ja hankkeiden valvojien suhtautuminen ohjausryhmätyöskentelyyn onnistuneisuuteen on varsin vaihtelevaa. Ohjausryhmä on valtaosassa hankkeita onnistunut kohtuullisesti tuki- ja ohjaustehtävän suorittamisessa. Hanke-toimijat ovat saaneet ryhmältä tukea projektin elinkaaren kriittisissä pisteissä. Ohjausryhmää on myös hyödynnetty projektin itsearviointin välineenä. Varsinaisiin substanssikysymyksiin ei projektipäälliköiden mukaan ole ohjausryhmältä tukea odotettu.

Eniten haasteita on aiheuttanut projektin vaikuttavuuden kannalta oikeiden tahojen saaminen mukaan ohjausryhmätoimintaan tai, mikä on saman ongelman käänköpuoli, kaikkien mukana olevien jäsenten sitouttaminen työskentelyyn. Osa jäsenistä on mukana lähinnä ”tavan vuoksi” ja heidän panoksensa projektin tukemiseen on heikko. Varsinaisen päätösvallan puuttuminen ohjausryhmältä aiheuttaa jossain määrin ristiriitoja varsinkin yritysedustajien keskuudessa. Tämä tekijä myös heikentää yritysedustajien sitoutumista ryhmän työskentelyyn.

### 3.3 Hankkeiden tulokset ja vaikutukset

#### 3.3.1 Työssä jaksaminen ja työvoimassa pysyminen

Työssä jaksaminen ja työvoimassa pysyminen on keskeinen teema sosiaali- ja terveysministeriön strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Kategorisesti tämä teema on yläteema muille tarkasteltaville teemoille. Useimmilla hankkeilla on tähdätty kohdeorganisaatio- ja yksilötasolla tähän, riippumatta hankkeen muista tavoitteista tai muiden tavoitteiden ohella. Teemalla on myös merkittävä relevanssi esimerkiksi suhteessa sosiaali- ja terveysministeriön 2010 strategian toimintalinjauksiin 2 ja 3, joissa molemmissa tulee selkeästi esiin työssä jaksaminen ja työvoimassa pysyminen. Nimenomaan tämän teeman vaikutusten todentaminen on haastavinta jo heti hankkeiden päätyttyä – saati myöhään niiden päättymisen jälkeen.

Projektipäälliköiden ja kohderyhmähaastattelujen perusteella on hankkeissa toteutulla interventioilla ollut vain vähän merkitystä sairauspoissaolojen määrään tai työvoimassa pysymiseen. Ajoittain sairauspoissaolot ovat lisääntyneet hankkeen aikana tai hankkeen jälkeen arviointihetkellä. Pääosin tämä on ollut selitettävissä kohdeorganisaatioiden henkilöstön keski-ian nousulla.

#### **Esimerkki hankkeiden epäsuorista vaikutuksista:**

Oleellista on myös huomata, että hankkeiden tavoitteiden mukaisesti on usein käynnistetty kehittämistyötä, joka on pidemmällä aikavälillä tuottanut positiivisia tuloksia. Eräässä kotipalveluyksikössä asiaa luonnehdittiin seuraavasti: ”*Varsinainen hankkeessa ideoitu kehittämistyö johti liikuntatoiminnan käynnistämiseen erillisessä hankkeessa, jossa henkilökunta sai käyttää tunnin työajastaan liikuntaan ja lihaskunnan ylläpitoon. Varsinaisia vaikutuksia sairauspoissaolojen kokonaismäärään seuraavan kahden vuoden aikana ole ollut, mutta tuki- ja liikuntaelimestä aiheutuvat sairauspoissaolot vähenivät merkittävästi*”.

Työssä jaksamiseen ja työvoimassa pysymiseen on ollut positiivisia vaikutuksia seuraavien mm. hankkeiden kohdeorganisaatioissa – vaikutukset ovat näkyneet joko a.) organisaatioiden keskeisten henkilöiden antamina lausuntoina sairauspoissaolojen määrän vähenemisestä (osittaisesta), positiivisena palautteena työviihtyvyyden nousun tai työmotivaation paranemisen osalta, b.) organisaatioiden keskeisten toimijoiden antamina lausuntoina työviihtyvyyden lisääntymisestä, c.) projektikohtaisten aineistojen palautteissa / raporteissa kohdeorganisaatioiden henkilöstöltä:

- Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen: kohdeorganisaatioiden (kunta tai sairaala) kehittämistyön, kuten laatutyön aiheuttamien toimintatapamuutosten kautta sekä henkilöiden osallistuminen erilaisiin koulutustilaisuuksiin

- Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen -laatujärjestelmän kehittämisen tuloksena syntyneen työn selkeytymisen, vastuujakojen määrittämisen sekä koulutuspäiviin (kaikkiaan 10) osallistumisen myötä.

**Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen** -hankkeessa aikaansaadut toimintatapamuutokset henkilöstön työtyytyväisyyden lisäämiseksi ovat hyvä esimerkki käytännössä tapahtuneista muutoksista, joiden avulla pyritään parantamaan henkilöstön jaksamista: Kohdeorganisaatioissa on lisätty työkokousten määrää ja panostettu koulutusten järjestämiseen, laadittu koulutus- ja virkistämisuunnitelmat, otettu käyttöön kehityskeskustelut, ryhdytty tarttumaan hankaliin asioihin, laaditaan kyselyjä lomitajien tarpeista, entistä parempi palautteen kerääminen ja analysointi sekä yhteiseen toimintaan panostaminen (tiedottamisen lisääminen, yhteiset ruskamatkat jne.)

- Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa -hankkeessa toimintatapojen kehittämisen (BSC ja EFQM:n avulla luotu prosessimalli sekä BSC:n käyttöönotto johtamisjärjestelmän jäntevoittäjänä) sekä koulutuksiin osallistumisen myötä (kuten Empowerment –koulutus, joka nostettiin haastelluissa esiin)
- EAP-mallin pilotoinnissa EAP-palvelun käytön kautta
- Kunto Rokua III –hankkeessa: käynnistetyn tyky-toimintaan osallistumisen yhteydessä (lyhyellä tähtäimellä)
- Terveystieteiden hoitoketjujen kehittäminen Hyvinkään ja Jorvin sairaanhoitoalueilla -hankkeessa hoitoketjujen selkeytymisen myötä sekä työryhmätyöskentelyyn osallistumisen tuloksena.

**Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen** -hankkeessa kohdeorganisaatiot ovat kokeneet, että laatutyöskentelyn myötä ja myöhempien kehittämishankkeiden myötä (jotka projekti mahdollisti) on saatu merkittävästi lisää intoa työhön. Samalla jo hankkeen erilaisiin koulutuksiin osallistuminen on antanut laajempaa näkemystä siihen, miten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Toisaalta vaikutukset ovat tapahtuneet hyvin pienten parannusten kautta, kuten kohdeorganisaation kommentteista käy ilmi: ”*Opintomatkoilta toisiin sairaaloihin saatiin kirjallista palautetta, että se on virkistänyt ja antanut voimia työssä jaksamiseen. ...Avoimien ovien päivistä kerätyn kirjallisen palautteen mukaan, toisen työhön ja työympäristöön tutustuminen on laajentanut näkökulmaa omaan työhön. Potilaan ohjaamiseen on saatu lisää tietoa ja osaamme arvostaa toistemme työtä paremmin, kun olemme nähneet mitä se käytännössä on.*”

**Kunto Rokua III** -hankkeessa kehittämistyössä laadittiin yrityksille tyky-ryhmät ja tyky-suunnitelmat. Projektipäällikön epäilyt kohdistuvat siihen, että yrityksissä kehittämistyö on hiipunut, kun ulkopuolinen toimija ei ole ollut siihen kannustamassa. Arvioinnin yhteydessä saatu palaute vahvistaa osittain tätä asiaa, sillä toiminnassa mukana olleiden henkilöiden – ns. muutosagenttien – siirtyessä pois organisaatioista, on innostus tyky-toiminnan kehittämiseen hiipunut. Projektipäällikkö tiivistää asian osuvasti: ”*Henkilökunnan vaihtuvuuden myötä osaamista katosi myös talon ulkopuolelle ja uudet ihmiset/johtajat toivat taas uudenlaiset toimintamallit ja tavoitetasot, joissa ei aikaisemmilla kokemuksilla ollut juuri jalansijaa.*”

Työssä jaksamista ja työvoimassa pysymistä on edistetty myös huomioimalla erityisesti ikääntyviä ihmisiä. Työkyky tehdään yhdessä -hankkeessa, jossa keskityttiin yritysten ikäratkaisuihin, on yhdessä kohderyhmässä edelleen voimassa positiivinen vanhempiin työntekijöihin kohdistuva menettely, josta kohdeorganisaatio aiemmin palkittiin hankkeen kilpailun yhteydessä.

Osaltaan vaikutukset työssä jaksamiseen ovat tulleet ennen kaikkia työn mielekkääksi kokemisen kautta. Tämä tarkoittaa parhaimmillaan, että myös hankkeissa toteutettujen koulutusten kautta on syntynyt uusia oivalluksia omasta työstä, joka puolestaan on lisännyt työn mielekkääksi kokemista ja sen jälkeen puolestaan vaikuttanut työssä jaksamiseen.

**EAP-työyhteisön ennakoivan avun palvelu** -hankkeessa on tuotu Suomeen kansainvälinen EAP-malli ja määritelty sitä Suomalaiseen kontekstiin sopivaksi. Arvioinnissa on kiinnitetty huomiota myös siihen, miten varsinaisessa kokeiluvaiheessa toimijat kokevat mallin käytön. Kohderyhmien mukaan EAP-mallin käytöstä on kantautunut yksinomaan positiivista palautetta ja jo mallin määrittelyvaiheeseen osallistuminen koettiin erittäin hyödylliseksi.

### 3.3.2 Työterveydenhuollon ja työsuojelun kehittäminen

Työterveydenhuollon ja toisaalta työsuojelun kehittäminen on sosiaali- ja terveysministeriön strategisten painopisteiden kannalta oleellinen. Molemmilla asioilla lisätään työelämän vetovoimaa ja edesautetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa.

Varsinaisena kohderyhmänä työterveyshuolto on ollut vain yhdessä hankkeessa. Toisaalta välillisiä vaikutuksia työterveyshuoltoon ja sen kehittämiseen on ollut.

**EAP-mallin** osalta keskeistä on se, kuinka toiminta tulee jatkossa täydentämään sekä julkisen että yksityisen sektorin palveluita sekä ohjaamaan asiakkaitaan lakisääteisten palvelujen piiriin. Malli mahdollistaa ennakoivan otteen ja nopeamman ohjauksen ja sen rooli palveluverkostossa on määritelty arviointihetkellä. Toisaalta sitä, kuinka EAP-malli myöhemmin vakiintuu osaksi palvelujärjestelmää, on vielä mahdotonta arvioida.

Työterveyshuollon kautta on hankkeissa kehitetty myös kunta-alan henkilöstön työssä jaksamista. Työterveyshuollon kohdalla tässä yhteistyössä on konkreettisenä tuloksena otettu käyttöön lukuisia työhyvinvoinnin mittareita:

**Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen** -hankkeessa työterveyshuolto kehitti Keski-Suomen sairaanhoitopiirille ammatillisen kuntoutuksen mallin ja muita uudistettuja toimintamalleja: työpaikkaselvitys, terveystarkastuskäytäntö ja työterveyshuollon itsearviointikäytäntö.

Työterveyshuoltoon syntyi Päijät-Hämeen keskussairaalassa ikäkausitarkastusten asemasta työyksikkökohtaiset tarkastukset, joka on myöhemmin saanut osakseen positiivista palautetta. Toisaalta eräässä kohdeorganisaatiossa työterveyshuolto on opetellut THB:n käytön ja palautteiden antamisen ja oleellista on henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon yhteistyö tulosten tulokinnassa. Kohdeorganisaation omassa loppuraportissa mainitaan, että kokemukset mittarin käytöstä ovat hyvät ja työyhteisöt kokevat saavansa erilaisia näkökulmia tarkastella omaa työtään ja kehittää sitä.

Työterveyshuollon kehittämisen osalta paljon riippuu siitä, missä määrin työnantaja hankkii palvelut ulkopuoliselta työterveyshuollolta vai kehittääkö se omia työterveyshuoltoorganisaatioitaan.

Työterveyshuollon kehittäminen on ollut suhteessa siihen tähtääviin hankkeisiin laaja-alaista, mutta keskeiseksi ongelmaksi on muodostunut työterveyshuollon kehittämisessä se, että sairaalaorganisaatioiden ylimmän johdon sitoutuminen toimintamallien käyttöönottoon ja kehittämisen tukemiseen ylipäättään on ennakoedellytys sekä organisaation oman kehittämistyön toteuttamiseen, mutta lisäksi tulosten hyödyntämisen kannalta.

Toisaalta kehittäminen voidaan nähdä työterveyshuollon kehittämislinjausten 2015 mukaisesti sisältävän yleisesti työelämän laadun parantamisen, terveyden ja työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen sekä kattavien ja laadukkaiden työterveyshuoltopalveluiden turvaaminen (Työterveys 2015). Näiden tavoitteiden osalta hankekokonaisuuden hankkeet ovat saaneet aikaan joitakin tuloksia kahteen ensimmäiseen tavoitteeseen nähden: Näistä voidaan mainita EAP-mallin kokeiluvaiheen ennaltaehkäisevä vaikutus, Kuntalan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen -hankkeen tulokset sekä esimerkiksi Kuntien maatalouslomitushenkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen -hankkeessa toteutettu laatujärjestelmien kehittämistyö.

**Kunto-Rokua III** -hankkeessa keskeinen vaikutus oli yritysten saaminen työterveyshuollon piiriin tilanteessa, jossa tätä suhdetta ei aiemmin ollut. Esimerkiksi yritysten nimeämiin tykryhmiin saatiin työterveyshuollon edustajat mukaan. Toisaalta projektissa luotiin yrittäjien välinen verkosto, joka on vähäisissä määrin jatkanut vertaisryhmätoimintaa projektin jälkeen omaehtoisesti.

Työsuojelun osalta hankkeissa on saatu aikaan tuloksia, jotka kohdistuvat joko työsuojelun kehittämiseen organisaation työsuojeluun liittyvien toimintatapojen kehittämisellä tai erään hankkeen osalta työsuojeluun liittyvää tilastointia kehittämällä.

**Karjalan tasavallan työsuojelun ja työterveyshuollon kehittäminen** -hankkeessa on korostunut laaja-alainen työsuojelun kehittäminen. Hankkeen tuloksina on saatu venäläiseen ja suomalaisen työsuojeluun ja työterveyteen liittyvä lainsäädännön ja tilastoinnin vertailu ja maaprofiili. Esimerkiksi Petroskoin paperikonetehtaan tapaturmatiheydeksi havaittiin noin kymmenesosa Suomen metalliteollisuuden vastaavasta luvusta. Eroa lisää vielä se, että tehtaan luvuissa oli mukana muutamia työmatkatapaturmia ja mukaan luettiin kaikki yhden päivän poissaolon aiheuttaneet tapaturmat. Keskimääräinen poissaolo tapaturman johdosta oli noin kaksinkertainen Suomeen verrattuna.

Konkreettisimmillaan hanke tuottaa tilastoja, mutta arvioinnin ajankohtana osa vertailuista oli pitkälti toteuttamatta ja tilastoinnit kerätty. Tilastoinnilla tullee olemaan tärkeä merkitys venäläisen ja suomalaisen työsuojeluyhteistyön kehittämisessä. Konkreettiset tulokset liittyvät ensisijaisesti kohdeorganisaatioiden (2 kpl) tietoisuuden nousuun työturvallisuuteen ja työterveyshuoltoon liittyvistä asioista, yhteistyökumppaneiden tietoisuuden nousuun maiden välisistä eroista ja niiden merkityksestä, erään yrityksen kiinnostukseen testauttaa suojaimiaan suomessa sekä Suomalaisen, Karjalan alueella toimivien yritysten, kiinnostukseen toteuttaa Suomalais-tyyppistä työterveyshuoltoa alueella.

**Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen** -hankkeessa tuotetut laatujärjestelmät tukevat osaltaan myös työsuojelun kehittämistä tilanteessa, jossa kohderyhmän työ on erittäin haastavaa ja riskialtista. Kaikkiaan yhdeksään-kymmeneenkolmeen yksikköön luodut laatujärjestelmät mahdollistavat työsuojeluun liittyvien asioiden, kuten ohjeistusten ja vastuiden määrittelyjen, entistä paremman kehittämisen. Välitöntä palautetta maatalouslomitajilta ei kuitenkaan ole. Maatalousyrittäjien työtapaturmatilastot ovat olleet laskussa 1984 vuodesta asti ja osaltaan järjestelmä on varmasti edesauttanut tämän trendin kehittymiseen yhdessä tekniikan ja työvälineiden kehittymisen yhteydessä. Toisaalta kumuloituvat kustannukset ovat edelleen selvässä nousussa.<sup>1</sup> Erityisesti valvojahaastattelussa nousee esiin se, että työturvallisuuteen liittyvien asioiden esiin nousu projektin myötä on ollut keskeistä. Kohderyhmien palautteissa suoranaisia mainintoja tähän ei kuitenkaan ole. Paikallisyksiköiden toimintatapojen kehittämisen osalta keskeinen palaute liittyy toimintatapojen selkiytymiseen, asiointin dokumentoinnin lisäämiseen ja vastuiden ja työtehtävien jakamiseen.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MATA-vahingot 1.7.1982 – 31.12.2004. Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen tilastot.



Työsuojeluun tähtäävää kehittämistyötä toteutetaan paljon muissa hankkeissa ja ohjelmissa ja työsuojelun kehittämiseen liittyvät tulokset eivät nouse tässä hankekokoaisuudessa voimakkaasti esiin.

### 3.3.3 Tyky-toiminnan mallit ja niiden toimivuus

Työkykyä ylläpitävien mallien ja toimivuuden kautta edistetään muita tässä raportissa analysoitujen teemojen mukaisia vaikutuksia. Useissa tarkastelluissa hankkeissa on pyritty kehittämään tyky-toiminnan malleja. Tyky-toiminnan käsite ymmärretään tässä yhteydessä ns. laaja-alaisena käsitteenä, jossa pyritään huomioimaan sekä työntekijän terveys ja toimintakyky, työympäristön terveys ja turvallisuus sekä työyhteisön toimivuus.

Tyky-toiminnan on perinteisesti katsottu olevan kohdeorganisaatioiden vastuulla ja hankkeilla on pyritty edistämään toimintamallien kehittämistä kohdeorganisaatioiden tarpeista käsin. Hankkeiden tulosten analyysin yhteydessä on siis muistettava, että tyky-toiminnan piirteet vaihtelevat kohdeorganisaatioista riippuen. Työkyky tehdään yhdessä -hankkeessa lähtökohdista oli ennen kaikkea yritysten tyky-toimintamallien kehittäminen heidän omista lähtökohdista käsin, painottuen erityisesti ikäratkaisuihin. Tässä yhteydessä keskeinen tulos oli noin 18 organisaatiossa hankkeen aikana syntynyt kehitystyö ja tyky-aktiviteetit, joissa huomio kiinnitettiin erityisesti ikääntyviin työntekijöihin. Toteutettu kehittämistyö on puolestaan vaikuttanut, kohdeorganisaatiosta riippuen, henkilöstön työn mielekkääksi kokemiseen ja tätä kautta työssä jaksamiseen.

**Kunto Rokua III** -hankkeen tuloksena toteutettiin laajaa tyky-toimintaa ja organisaatiokohtaisia tyky-suunnitelmia kuudessa kohdeorganisaatiossa. Kahdessa ensimmäisessä hankkeessa mukana olleessa yrityksessä tyky-toiminta vakiintui suunnitelman toteuttamisen ja vuosittaisen tarkentamisen myötä. Tyky-toiminta vaihteli yritysakohtaisesti. Projektin olennainen tulos oli tyky-mallin tuotteistaminen jatkoohjodyntämistä varten. Syntyneet viisi tuotekokonaisuutta muodostavat yhdessä tuotepaketin Rokuan Resetti. Osa hankkeen tuloksena tehdyistä toimintamalleista on edelleen käytössä organisaatioissa, mutta käytössä olevat asiat liittyvät esimerkiksi viestintä- ja palaverikäytäntöihin, kun taas liikunnalliset aktiviteetit ovat organisaatioissa jääneet vähemmälle.

Myös muissa hankkeissa voidaan katsoa, että tyky-toiminnan kehittäminen oli keskeistä. Esimerkiksi Kunta-alan henkilöstön osaaminen ja työssä jaksamisen edistäminen -hankkeessa aikaansaatii organisaatiokohtaista tyky-toiminnan kehittämistä tarjoamalla henkilöstöhallinnolle työterveyshuollon kautta mittareita ja tilastoja, joiden avulla myöhemmin voidaan paremmin seurata työkyvyn edistymistä. Ongelmaksi muodostuu työterveyshuollon rooli kohdeorganisaatioissa, jolloin työterveyshuolto ei kaikissa tilanteissa pysty tarvittavaa tietomäärää keräämään. Lisäksi hankkeissa on kehitetty myös konkreettisesti työergonomiaa, fyysisiä työtiloja sekä esimerkiksi hankittu ammattikirjallisuutta osaamisen kehittämiseksi.

Hankkeiden tulokset suhteessa tyky-toimintamallien kehittämiseen voidaan tiivistää siten, että hankkeiden myötä a.) organisaatiot ovat oivaltaneet työkyvyn ylläpidon ja

---

<sup>2</sup> Yhteenveto hankkeen kohderyhmien antamasta palautteesta projektille.

siihen liittyvien asioiden tärkeyden ja lähteneet kehittämään tätä tai b.) toimenpiteisiin osallistuneet henkilöt ovat oivaltaneet omasta työkyvystään (terveydestään ja kunnossaan) huolehtimisen merkityksen työn tekemisen mielekkyyden kannalta.

Oivaltaminen on näkynyt mm. siinä, kuinka paljon organisaatiot ovat jatkossa hyödyntäneet muuta kehittämistyötä, eivätkä pelkästään pyrkineet juurruttamaan jo kehitettyä työtä.

**Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen** -hankkeessa kehitettiin organisaatiokohtaisia tyky-toimintaa edistäviä toimintamalleja, joita organisaatiot ovat voineet kehittää omista tarpeistaan käsin. Kehittäminen on ollut koulutus ja välinepaineista, mutta tuloksena on syntynyt konkreettisia ideoita siitä, miten työkykyä huomioidaan.

**Työkyky tehdään yhdessä** -hankkeessa osa organisaatioista on saanut kehittämistyönsä käyntiin tuloksekkaasti hankkeen aikana, osa organisaatioista on jatkanut mallien kehittämistä ja ylläpitämistä itse sekä osa on hyödyntänyt muita hankkeita ja asiantuntijapalveluja mallien kehittämisessä. Hankkeeseen osallistuneista kahdestakymmenestä organisaatiosta kahdeksan on joko jatkanut tai jatkamassa yhteistyötä hanketoteuttajan eli Työterveyslaitoksen kanssa. Esimerkkeinä voidaan tässä mainita ikäratkaisuihin perustuvan tyky-toiminnan osalta Epitest Oy:ssä luotu järjestelmä, jossa jokainen työntekijä saa yhden lisävapaan vuodessa jokaista yli 50 ikävuoden jälkeistä ikävuotta kohden. Toisaalta esimerkiksi Länsilinjat Oy:ssä, joka palkittiin ansiokkaasta ikääntyviin kohdistuneesta toiminnasta, ikääntyvillä kuljettajille on mahdollisuus saada helpotusta työaikoihin ja ajoreitteihin. Toisaalta ikääntyvien työntekijöiden osaaminen hyödynnetään kummikuljettajajärjestelmällä, jossa vanhemmat kuljettajat toimivat aloittelijoiden neuvonantajina ja ohjaajina. Konkreettisesti hyödyt ovat näkyneet uusien kuljettajien nopeampana ja tehokkaampana perehdyttämisenä, uusien kuljettajien parempana sitoutumisena yritykseen ja ikääntyvien kuljettajien työmotivaation nousu.

Oivaltamiseen liittyy myös organisaatioiden ymmärrys tyky-toiminnan käsitteen laaja-alaisuudesta ja sen kytkemisestä organisaation rakenteisiin.

**Työkyky tehdään yhdessä** -hankkeessa tehdyn kehittämistyön tuloksena on syntynyt laaja-alaista tyky-toimintaa organisaatiossa. Kehittäminen on kohdistunut niin terveyteen ja toimintakykyyn, työympäristöön, työyhteisön toimintaan kuin ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Toisaalta tietoisuus työkykyä ylläpitävän toiminnan mahdollisuuksista on lisääntynyt, mikä näkyy koulutuksen laajuudessa. Kohderyhmänä olleista 20 organisaatiosta lähes kaikissa on hankevetäjän tekemien haastattelujen ja arvioinnin mukaan ollut edellä mainittua laaja-alaista tyky-toimintaa. Oleellista on se, että organisaatiot ovat ymmärtäneet työkyvyn liittyvän oleellisesti osaksi työtä ja työn tekemistä – ei siis pelkästään vapaa-aikaa, harrasteita ja liikuntaa. Tämän laajemman tyky-käsitteen ymmärtäminen on ollut ajoittain haastavaa, mutta myös eräs hankkeen tärkeimpiä tuloksia.

Kaikkiaan toiminnan jatkuvuus osoittautui tärkeäksi elementiksi hankkeiden tuloksissa, kuten eräs kohderyhmäläinen asian kiteytti: ” Hanke sai aikaan paljon pysyviä vaikutuksia ja henkilökunta on pidetty jatkuvasti mukana suunnittelussa. Kokouksien säännöllistäminen on organisaatiolle vaikea asia ja siihen tullaan panostamaan jatkossa. Organisaatio on hakeutumassa uuteen projektiin, jossa kehittämistyö osittain jatkuu.”

### 3.3.4 Työlokoulutus ja yrittäjyys

Työlokoulutuksen ja yrittäjyyden tema on ollut myös tarkasteltavissa hankkeissa keskeinen. Työlokoulutuksella viitataan tässä analyysissä siihen, miten koulutuksellisin keinoin on kehitetty ja edistetty työoloja tarkastelluissa hankkeissa.

Lähes kaikki (14) tarkastelluista hankkeista sisälsivät jonkin verran koulutusta. Koulutukset nivottiin yhteen hankkeiden muiden kehittämistoimenpiteiden kanssa. Kaikkiaan koulutus on nähty tärkeäksi elementiksi ja hankkeiden saamat koulutuspalautteet ovat positiivisia. Jopa vuosia jälkeenpäinkin haastateltaessa kohderyhmät mainitsivat jonkin tietyn toteutetun koulutuksen erittäin hyödyllisenä tutustumisfoorumina, arkityön katkaisuna, keskustelupaikkana ja niin edelleen. Osaamisen kehittymiseen liittyviä mainintoja ei sen sijaan ole merkittävästi esiintynyt.

**Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen** -hankkeessa koulutuspäiviä oli kaikkiaan yhteensä 10. Koulutuksen merkitys on korostunut, sillä kun tavoitettiin välillisiä kohderyhmiä – lomittajia – niin heidän palautteestaan on heijastunut, että työlokoulutukselle olisi kysyntää myös itse lomittajien keskuudessa. Hankkeen koulutusten osalta selkeästi myönteisin palaute on heijastunut omaan tarpeen tunnistamiseen ja motivaation lisäämiseen sekä koulutuksen vaikutuksesta työmotivaatioon (vastaajien antama arvosana yli 3,4) ja hieman heikompi palaute puolestaan oman johtamistaidon kehittymiseen, vastuiden selkeytymiseen sekä henkilökohtaiseen jaksamisen kehittymiseen (vastaajien antama arvosana alle kolmen). Kaikkiaan koulutusta olisi hankkeessa kohderyhmien mielestä lisää yksikkökohtaisen kehittämistyön lisäksi.

*”Hankkeen myötä paikallisyksilöt ovat ymmärtäneet oman henkilöstön kouluttamistarpeen ja koulutusta on lähdetty pohtimaan ja toteuttamaan enemmän. On myös huomattu että tarvitaan mittareita, joilla mitataan lomituspalvelujen tuloksellisuutta ja laadukkuutta. Näiden osalta pyritään yhteneviin malleihin.”*

Toisaalta hankkeiden tuloksena eri toimenpiteissä on syntynyt työolojen kehittämiseen tähtäävää koulutusta kohdeorganisaatioissa. Esimerkiksi Työkyky tehdään yhdessä -hankkeen kohdeorganisaatioista noin kolmessa neljästä on jällempäin panostettu työolojen kehittämiseen tai ikääntyvien huomioimiseen tähtäävää koulutusta. Samoin esimerkiksi haastateltu kohderyhmän edustaja mainitsee organisaatiokohtaisten vaikutusten kohdalla nimenomaan koulutusmäärärahojen lisääntymisen. Koulutuksen korostamisessa on kuitenkin tietyt riskinsä, mikä ilmenee erään kohderyhmän antamasta palautteesta kehittämishankkeeseen: *”Työssä jaksamisen kehittäminen ei aina voi olla pelkkiä kalvosulkeisia kuten meidän osastollamme kävi (pällimmäinen muistikuva koko projektista on kaiken kaikkiaan melko rankka)”*.

Yrittäjyyden osalta hankkeiden tuloksia voidaan pitää suhteellisen vaatimattomina. Keskeisimpiä vaikutuksia on ollut PK-sektorin ollessa kohderyhmänä, ylipäättään yrittäjyyden edistäminen muulla kehittämistoiminnalla, minkä osalta esimerkiksi tietyt yritykset ovat maininneet, että hankkeeseen osallistuminen on ollut yrityksen hengissä säilymisen edellytys.

**Hoivayrittäjyys**-hankkeen tulokset suhteessa yrittäjyyteen ovat muita hankkeita selkeämmät. Erityisesti palvelukesusyrittäjyys-osahankkeen tavoitteena oli auttaa hoivapalveluja antavien palvelukeskusten perustamisessa ja vahvistaa ja olemassa olevien yrittäjien toimintaa sekä tukea hoivayrittäjyyttä.

Hankkeessa on saatu aikaan kaikkiaan 11 uutta yritystä, joista 9 on naisten perustamia. Toisaalta projektin aikana syntyneet 4 sijaisomaisuusyritystä ja koulutus ovat edistäneet yrittäjyyttä alueella, jossa siihen on merkittävä tarve. Palvelukesusyrittäjyys-osahankkeessa tavoitettiin alueen hoivapalveluyrittäjät ja hankkeeseen osallistuminen oli aktiivista. Joulukuuhun 2004 loppuun mennessä koulutuksen suoritti loppuun 30 henkilöä. Projektiin osallistui kaikkiaan 13 jo toiminnassa olevaa yritysten, joiden liiketoimintaosaamista kehitettiin ja joille tarjottiin konsultaatiota yritystoiminnan eri osa-alueilla. Osuuskunnissa toimiville hoiva-alan toimijoille toteutettiin hankkeen avustamana yli kolmekymmentä henkilökohtaista liiketoimintasuunnitelmaa.

Hoivayrittäjyyden edistämiseksi on luotu kattava sijaisomaisverkosto (yli 130 sijaisomaista) sekä palvelukeskusverkosto. Toisaalta hoivaportaalin vakiinnuttaminen hoivapalvelujen välittämisen kanavaksi edustaa pitkällä tähtäimellä hoiva-alan yrittäjyyttä alueella. Hankkeen kohderyhmien haastattelussa kävi ilmi myös, että hankkeessa toteutettu koulutus edisti yrittäjyyttä ja antoi siitä tärkeitä tietoja, joskin jäaden haasteellisiksi henkilöille, jotka eivät yrittäjyydestä aiemmin tienneet.

Esimerkiksi hankkeen itsearvioinnin yhteydessä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta sekä ohjausryhmä että henkilökunta katsoivat KainuunHoivan onnistuneen erinomaisen hyvin hoiva-alan työllisyyden lisäämisessä. Toisaalta KainuunHoiva on edistänyt yrittäjyyttä myös välillisesti.

Hoivayrittäjyys-hanketta lukuun ottamatta yrittäjyyden teema tarkastelluissa hankkokonaisuuksissa on vähäinen. Yrittäjyyden edistäminen tarkasteltavissa hankkeissa liittyy erityisesti yrityssektorin kohderyhmien organisaatioiden kehittämiseen ja tätä kautta yrittäjyyden vahvistamiseen.

### **3.3.5 Vaikeasti työllistettävien kuntoutus ja selviytyminen työelämässä**

Vaikeasti työllistettävien kuntoutukseen ja selviytymiseen työelämässä liittyy muutama tarkasteltavista hankkeista. Teemana tämä ei ole tarkasteltavassa hankkokonaisuudessa niin vahvasti esillä kuin monissa muissa sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamissa hankkeissa.

Hankkeiden tulokset voidaan tiivistää kahteen kategoriaan. Hankkeissa on saatu aikaan tuloksia vaikeasti työllistettävien kuntoutuksen ja työelämässä selviytymisen edistämiseksi kehittämällä ja levittämällä toimintamalleja sekä toisaalta on saavutettu tuloksia kohderyhmän elämäntilanteen edistämässä.

**Uutta työvoimaa räätälöidysti** -hankkeessa levitettiin klubitalomallia sekä kehitettiin siirtymätyö-ohjelman työnantajayhteyksiä. Kyseessä oli kahden suuntainen kehittäminen, jossa kehitettiin sekä tapoja luoda yhteyksiä, että luoda uudenlaisia työpaikkoja.

Konkreettisenä tuloksena syntyi työnantajakontakteja uusille alueille, kuten toimistotyöhön ja siihen liittyvään atk-työhön. Toisaalta työnantajakontaktien solmimisessa oivalluksena käytettiin klubitalon hallituksen ja ICCD:n siirtymätyökonsultin kanssa, jossa pyrittiin saamaan hallituksen jäseniä käyttämään suhteitaan ja suosittelemaan siirtymätyöohjelmaa tuntemilleen työnantajille tai ICCD:n siirtymätyökonsulttia kirjoittamaan suosittelevia kirjeitä yrityksille. Kolmas oivallus liittyi erityisesti siihen, että ICCD:n kanssa pyrittiin etsimään yhteistyötahoiksi suurempia kansainvälisiä yrityksiä, jossa myös onnistuttiin UMP-Kymmenen kohdalla.

Hankkeen tiedotus ja vaikuttamistyö oli aktiivista ja kansainvälisen Fountain House -mallin mukaisia klubitaloja syntyi hankkeen aikana Espooseen, Järvenpäähän, Poriin, Porvooseen ja lappeenrantaan, jotka puolestaan täydentävät alueidensa palvelurakenteita mielenterveyskuntoutuspalveluiden osalta.

Toisaalta hankkeiden toimenpiteiden myötä on syntynyt myös uudenlaisia mahdollisuuksia vaikeasti työllistetyille aktivoitua työelämään.

**Kainuun Hoiva** -hankkeessa sijaisomaiskoulutuksiin on osallistunut työttömiä, työttömyysuhan alaisia ja kuntoutujia, joiden paluu työelämään on tärkeää. Suurin osa on maaseudun vähän koulutusta saaneita naisia ja hoiva-alalla työskenteleviä, jotka suunnittelevat alan vaihtoa. Hankkeen kautta osuuskuntien vajaatyöllistetyt ovat saaneet itseluottamusta ja yrittäjävalmiuksia, joka nousi näkyvästi esiin kohderyhmähaastattelussa. Myös palaute, joita hanke on koulutuksista kerännyt, on ollut erittäin positiivista.

Projektin aikaansaamista uusista työpaikoista (66 kappaletta) naisten työpaikkojen osuus oli 56. Hankkeen toimintaympäristössä, jossa erityisesti naiset ovat jääneet helposti maaseutuympäristössä kotitalolle, voidaan erityisesti näiden henkilöiden työllistämistä ja kouluttamista tarjoten uusia mahdollisuuksia, pitää tästä näkökulmasta tärkeänä.

Kohderyhmätasolla tämän teeman hankkeiden tulokset, kuten itsetunnon paraneminen ja elämänhallinnan kehittyminen, ovat vaikeimmin mitattavissa. Laadulliset tulokset kertovat kuitenkin enemmän kuin määrälliset sijoittumistulokset.

**Uutta työvoimaa räätälöidysti** -hankkeessa kaikkiaan 62 % osallistuneista klubitalon jäsenistä hyötyi projektin koulutuksesta, mutta 38 % kohdalla ei ollut osoitettavissa selkeää muutosta elämäntilanteessa. Kaikkiaan projektin kohderyhmässä korostui haastavuus: projektin tuella kaikkiaan seitsemäntoista osallistujaa saatiin työmarkkinoille. Opiskelemaan siirtyi vain 40 % siitä määrästä, mitä hankkeessa tavoiteltiin.

Kohderyhmä huomioon ottaen työllistämislukuja tärkeämpää on projektissa luotujen yksilöllisten polkujen syntyminen joko työelämään tai työelämän suuntaan. Lisäksi lähestymistapa nimenomaan uusin atk-painotteisin menetelmin on ollut kohderyhmä huomioon ottaen hyvä. Projektista tehty erillinen arviointi kiteyttää kohderyhmätulokset osuvasti: *”Monelle osallistujalle projekti kehitti tulevaisuuden uskoa, elämänhallintaa ja itsetuntoa sekä toi mukanaan aktivoitumista ja ryhtiä arkipäivään. Omalta osaltaan projekti toimi syrjäytymisen ehkäisijänä, sillä esimerkiksi atk-taidot ovat yhä tärkeämpiä taitoja yhteiskunnassa toimittaessa ja aivan arkipäivässäkin.”* (Puumalainen 2004, 47).

Käytännössä tähän teemaan liittyvien hankkeiden tulokset kertovat siitä, että kohderyhmä on ollut erittäin haasteellista ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamia teemaan liittyville hankkeille on ollut leimallista se, että kohderyhmä on vielä haasteellisempää kuin monissa vastaavissa hankkeissa.

### 3.3.6 Tasa-arvon edistäminen työelämässä

Tasa-arvoa on pyritty hankkeissa edistämään monenlaisilla toimenpiteillä. Tasa-arvon voi tulkita kohdistuvan yhtäältä sekä sukupuolten väliseen tasa-arvoon, mutta toisaalta myös iän ja sosiaaliseen statukseen ja terveyteen liittyvään tasa-arvoon.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin hankkeeseen kohdistuu voimakkaita odotuksia tasa-arvon edistämisen näkökulmasta ja hankkeen konkreettinen tulos on tällä hetkellä organisaatioissa käynnistetty kehittämistyö, joka mahdollistaa samapalkkaisuuteen perustuvien palkkausjärjestelmien kehittämisen organisaatioissa. Alustavissa vaikutuksissa on jo pieniä palkkaerojen kaventumisia (1–8 %:n välillä) ollut kohdeorganisaatioissa nähtävissä, mutta suuremmat tulokset antavat vielä odottaa itseään.

Vaikeasti työllistettävien naisten uudet työllistämismahdollisuudet on erittäin positiivinen tulos, joka hankkeissa on saatu aikaiseksi:

**Hoivayrittäjä** -hankkeessa esimerkiksi vähän koulutusta omaavien naisten mahdollisuus kouluttautua sijaisomaisiksi ja saada koulutuksen kautta osaamista ja uudenlaisia työllistymismahdollisuuksia voidaan katsoa olevan myös tasa-arvoa edistävä tulos.

**Kuntien maatalouslomitus** -hankkeessa kohderyhmänä on ollut lomitushallinnon paikallisyksiköiden henkilökunta ja välillisenä kohderyhmänä myös lomittajat. Lomittamiseen liittyvä henkilöstö on yleensä naisvaltaista ja osin myös heikosti koulutettua. Toisaalta tekniikan kehitys vaatii lomittajilta entistä enemmän. Laatutyön avulla on kehitetty siis erään toimialan toimintatapoja, joka muuten saattaisi jäädä kehittämistyön ulkopuolelle.

Suoraan tasa-arvo teemaan liittyvien hankkeiden osalta keskeinen tulos yksilötasolla on ennen kaikkea tasa-arvoteman oivaltamiseen niin yksilö- kuin kohdeorganisaatio- tasolla. Yksilötasolla tämä on tarkoittanut joko ajan ja paikan luomista tasa-arvoon liittyvällä keskustelulla tai oman organisaation tasa-arvotilanteiden ja esimerkiksi omaan johtamistyöhön liittyvien asioiden reflektointia.

**Tasa-arvoa työyhteisöihin** -hankkeessa toteutettiin yleisiä tasa-arvokoulutuksia sekä miehille että naisille. Miehille suunnatun koulutusohjelman osallistujat kokivat tärkeäksi sen, että voidaan puhua työhön, perheeseen ja jaksamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista myös miesten kesken. Muiden kertomusten ja kokemusten kuuleminen toi lisää näkökulmia myös omiin asioihin. Naisten ohjelmissa koettiin tärkeäksi erityisesti se, että tuotiin esiin esimiestyön haasteet siten, että niistä voitiin puhua ilman, että muut kritisoivat.

Koulutuksiin osallistuneet totesivat, että vaikka niistä sai välittömiä työkaluja muutamiin tilanteisiin työyhteisössä, todelliset vaikutukset yksilötasolla näkyvät vasta pidemmän aikavälin jälkeen. Tasa-arvokoulutusten sisällöt eivät tarjoa osallistujille pikavoittoja, vaan parhaimmillaan nostavat esiin uusia näkökulmia ja saavat aikaan oivalluksia siitä, missä kaikkialla tasa-arvo työyhteisössä näkyy (ja pitäisi näkyä). Muutokset yksilön suhtautumisessa ja käyttäytymisessä todennäköisesti heijastuvat positiivisessa mielessä ja pitkällä tähtäimellä työyhteisöön.

### 3.3.7 Muut sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kannalta keskeiset teemat

Edellä esitettyjen teemojen lisäksi voidaan todeta, että hankkeissa on edistetty myös muita sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön keskeisiä päämääriä. Eräs näistä liittyy erityisesti perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon väliseen yhteistyön kehittämiseen, joka on ollut merkittävä painotus sosiaali- ja terveystieteiden politiikan strategioissa:

**Terveydenhuollon hoitoketjujen kehittäminen Hyvinkään ja Jorvin sairaanhoitoalueella -hankkeessa**, joka on ollut aiemmin tehtyjen hoitoketjujen simulointiin liittyvien hankkeiden jatkohanke, on kehitetty erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välistä yhteistyötä hoitoketjujen kehittämisen kautta. Konkreettisenä tuloksena on ollut reumahoitajaverkoston ja -yhteistyön kehittäminen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä. Yhteistyö on tosin myöhemmin organisaation sisäisten muutosten ja lääkäreiden siirtymisen myötä on hie- man hajautunut. Oleellisinta on ollut muun muassa se, että eri yksiköiden henkilöt on saatu yhteen ja on yhdessä mietitty asiakasnäkökulmaa, jolloin on löydetty päällekkäisyyksiä ja so- vittu asioiden muuttamista. Positiivisimmillaan vaikutukset ovat näkyneet suoraan potilaiden antamassa hyvässä palautteessa.

Sosiaali- ja terveystieteiden politiikan strategian 2010 kolmas linjaus, palvelurakenteiden kehit- tämisestä, ei merkittävästi näy hankkeissa. Edellä esitetyt tulokset toki osaltaan vai- kuttavat nykyisen palvelurakenteen laadukkuuteen:

- Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa ja asiakastyytyvyyden nousu hankkeen myötä kohdeorganisaatioissa
- TH:n hoitoketjujen kehittäminen asiakastyytyvyyden paraneminen - esimerkik- si reumapotilailta saatu myönteinen palaute.

Toinen näkökulma liittyy ennen kaikkea olemassa olevan palvelurakenteen täydentä- miseen:

- Hoivayrittäjyys-hankkeen päätavoitteena on ollut luoda ja vakiinnuttaa kokonais- valtainen kolmen eri sektorin kattava hoivapalvelujen tuotantojärjestelmä Kainuu- seen. Osaltaan tämä tavoite on edennyt kohtuullisesti ja hankkeen tulokset ovat kehittäneet ja täydentäneet olemassa olevaa palvelurakennetta synnyttämällä ak- tiiviset verkostot. Hanke on juuri päättynyt (1.4.2005) ja osaprojektina tehty mal- linnos hoivapalvelujärjestelmästä ja siihen liittyvistä pelisäännöistä ei sinänsä täy- sin ole siirrettävissä käyttöön. Hoivapalveluyrittäjyys-hankkeen palvelurakenteeseen liittyvät pelisäännöt ja niiden ratkaiseminen sekä aluetason toimeenpano jää ratkaistavaksi tulevaisuudessa.
- Osaltaan Fountain House -mallin mukaiset klubitalot, joiden syntyyn Uutta työ- voimaa räätälöidysti -hanke vaikutti, täydentävät alueiden palvelurakenteita ja näi- den klubitalojen saama palaute alueiltaan, sekä kohderyhmäasiakkailta että sidos- ryhmiltä, on ollut positiivista.

**Finnish Business & Society** -hanke on ollut osin ongelmallinen toteutukseltaan ja tavoitteen asettelultaan, mutta sen tulokset ovat palvelleet laajemmin yritysten yhteiskuntavastuun kehittämistä Suomessa. Konkreettisimmillaan hankkeen tulokset voidaan muotoilla siten, että hanke toi yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan keskustelun Suomeen ja ryhtyi jäsentämään sitä. Finnish Business & Society verkosto toimii edelleen, joskin ilman selvää vetäjää. Verkoston julkaisee alaan liittyvää lehteä ja hankkeen myötä verkostossa toimii useita organisaatioita ja yritys- ja toimialakohtaisia yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviä ratkaisuja ja toimintatapoja kehitetään verkoston puitteissa. ” *FIBS toi taloon kielen ja käsitteistön, mallit ja rakenteet, miten tiedotetaan, miten sidosryhmiä sitoutetaan, miten mennään case by case eteenpäin. FIBSin merkitys on ollut paljon suurempi kuin mitä siitä näkyy ulospäin* ” (osallistuja).

FIBS-verkoston liittyvä potentiaali on todellisten yritys-esimerkkien esiin nostamisessa ja niiden analysoinnissa sekä siinä, miten yritysten yhteiskuntavastuu pystytään tulevaisuudessa konkretisoimaan: toisten yritysten kokemukset ja toimintatavat kiinnostavat yrityksiä enemmän, kuin teoreettinen puhe yhteiskuntavastuusta. Hankkeessa tuotetut konkreettiset työvälineet voivat edesauttaa tätä prosessia, jos niiden aktiivinen hyödyntäminen jatkuu tulevaisuudessa. Esimerkiksi hankkeen työkirja ”Vastuun askeleita”, on ollut varsin suosittu.








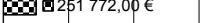

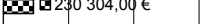

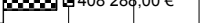
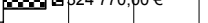

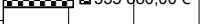
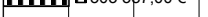
### 3.4 Hankkeiden taloudellinen profiili ja lisäarvo

Haastatteluissa eri toimijoilta kysyttiin, mikä oli ESR-toiminnan taloudellinen merkitys hankkeen toteuttamisen kannalta. Sosiaali- ja terveysministeriöiden valvojien näkökulmasta mitään hanketta tuskin olisi pystytty toteuttamaan ilman ESR-rahoitusta. Projektipäälliköiden osalta tulos oli sama. Toisaalta eräs projektipäällikkö totesi, että kohdeorganisaatiot olisivat itse voineet hakea rahoitusta ja että hanketoimijan rooli oli merkityksetön.

Kohderyhmiltä kysyttäessä vastaus oli yhtä myönteinen – joskaan kohderyhmästä ja hankkeesta riippuen kaikilta ei kysytty tätä kysymystä. Havainnot liittyvät siihen, että kohderyhmät katsovat, että jotain samansuuntaista kehittämistyötä olisi voinut tapahtua, mutta ei niin laaja-alaisesti tai systemaattisesti kuin hankkeiden myötä.

Taulukkoon 3 on koottu hankkeiden budjetit. EQUAL-hankkeissa on pyritty huomiomaan kaikkien toimintojen budjetit.



Kunto-Rokua III		1 566 000,00 mk				
Työkyky tehdään yhdessä		1 221 729,00 mk				
TH:n hoitoketj.kehitt.Hyvinkää/Jorvi		804 676,00 mk				
Mestaritasoista työenergiaa		1 955 500,00 mk				
Kuntien maatalouslomitushenkilös-		1 247 000,00 mk				
Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen					2 600 000,00 mk	
EAP, työyhteisön ennakoivan. avun palvelu					3 720 000,00 mk	
Karjalan tasavallan...		251 772,00 €				
Hoivayrittäjyys		1 681 879,00 €				
Oppiva PK-yritys, (OIVA PK)		230 304,00 €				
Samapalkkaisuuteen palkkausjärjes-		794 094,00 €				
Tasa-arvoa työyhteisöihin		408 288,00 €				
Uutta työvoimaa räätälöidysti		324 770,00 €				
Työn ja perheen yhteensov. YTY		770 132,00 €				
FIBS, Finnish Business & Society		535 880,00 €				
Työelämän kehittämisprojekti		503 387,00 €				

## Kuvio 2. Hankkeiden budjetit

Hankekokonaisuuden volyymi on suhteessa sosiaali- ja terveysministeriön hanketuo-  
tantaan kohtuullinen. Toisaalta tietyissä hankkeissa hankkeiden tulokset suhteessa  
käytettyihin panoksiin ovat erittäin positiivisia: konkreettisenä esimerkkinä tästä lie-  
nee Työkyky tehdään yhdessä -hanke.

Määrällisten tavoitteiden toteutumisen osalta hankkeiden tulokset on koottu oheiseen  
taulukkoon. Lähteinä on käytetty joko hankkeiden viimeisiä ESRA:sta löytyviä seu-  
rantatietoja tai meneillään olevien hankkeiden väliraportteja.

## Taulukko 3. Hankkeiden määrälliset tavoitteet

Hanke	Osallistuneet henkilöt		Osallistuneet yritykset	
	Tavoite	Toteutuma	Tavoite	Toteutuma
Työn ja perheen yhteen sovitta- minen	245	108	6	6
Tasa-arvoa työyhteisöihin	50	62	15	35
Samapalkkaisuuteen palkkaus- järjestelmä uudistuksin	78	62	11	6
Uutta työvoimaa räätälöidysti	116	113	11	14
EAP-malli	220	114	35	32
Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa	610	709	3	3

Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen	1420	1231	7	7
Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen	185	235	x	x
Finnish Business & Society	35	219	40	82
Terveystieteiden tutkimuskeskityksen kehittäminen Jorvin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueilla	98	126	12	6
Työkyky tehdään yhdessä	2100	1301	20	20
Kunto-Rokua III	120	127	5	6
Karjalan tasavallan työsuojelun ja työterveyshuollon kehittäminen	x	x	x	x
Hoivayrittäjyys	214	185	137	31
Oiva PK	x	x	x	x
Mestaritasaista työenergiaa yrityksille	190	298	60	69

Koska suurin osa tarkastelluista hankkeista on tähdännyt erityisesti laadullisiin muutoksiin, ei taulukosta 3 voida päätellä kovinkaan paljon. Osaltaan osallistujamääriä on arvioitu väärin ja osa raportoiduista osallistumisista voidaan tulkita hyvin monipuolisesti. Toisaalta erityisesti osallistuvien yritysten määrässä tavoitteesta on ajoittain jääty, mikä tietyissä hankkeissa johtuu niistä haasteista, joita jo aiemmin on käsitelty. Määrällisten tavoitteiden toteutumisesta ei kuitenkaan voida arvioitavien hankkeiden luonteen vuoksi vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Hankekokonaisuuden rooli on ohjelmakauden aikana muuttunut varsin vähän. Kaikkiaan on tullut selvästi esiin, että arvioidut hankkeet ovat toisaalta tulleet kysyntälähtöisesti. Toisaalta tiettyjen hankkeiden osalta valvojat totesivat selvästi, että ”rimaa on yritetty pitää korkealla” tavoitteiden ja odotettujen tulosten suhteen. Kaikkiaan hankkeiden rooli ohjelmakauden aikana on ollut yleisesti painopisteitä tukeva, joskin uudemmat hankkeet ovat tavoitteiltaan kunnianhimoisempia ja niihin kohdistuu haastattelujen perusteella voimakkaita odotuksia. Toisaalta arvioituissa hankkeissa, esimerkiksi Työkyky tehdään yhdessä -hankkeessa, heijastuvat ministeriön näkemykset siitä, että kyseessä ovat nimenomaan kärkihankkeet. Hankkeiden profilointi kärkihankkeiksi on varmasti auttanut näiden hankkeiden toteuttamista ja se on heijastunut puolestaan projektitoteuttajien kokemuksissa ministeriön tuesta. Kuitenkin arvioituista hankkeista osa on sellaisia, joita ei ole varsinaisesti profiloitu kärkihankkeiksi. Hankkeiden rooli kansallisten painopisteiden edistämiseksi ei ole merkityksellisesti muuttunut ohjelmakauden aikana sikäli, että tarkasteltavat hankkeet ovat erittäin erilaisia ja hankkeita on suhteellisen vähän.

### 3.5 Hankkeiden tulosten hyödynnettävyys ja pysyvyys

Hankkeiden tulosten hyödynnettävyydessä ja pysyvyydessä on merkittäviä hankekoh-  
taisia eroja. Osa hankkeista on hyvin kontekstisidonnaisia ja osa puolestaan hyvinkin  
siirrettävissä olevia. Taulukkoon 4 on tiivistetty havainnot hankkeiden tulosten koko-  
naisvaltaisesta hyödynnettävyydestä ja pysyvyydestä eri toimijoiden haastattelujen  
perusteella – yksityiskohtaisempia arvioita voi lukea raportin osasta II:

**Taulukko 4. Hankkeiden tulosten hyödynnettävyys ja pysyvyys**

Hanke	Tulosten hyödynnettävyys	Tulosten pysyvyys
Työn ja perheen yh- teen sovittaminen	Valtakunnallinen ja or- ganisaatiokohtainen	Pysyviä (valtakunnallinen); Yhteiskuntapolitiikan tasolla hanke antoi sysäyksen keskustelulle työn ja perheen yhteensovittamisesta tekemänsä tiedo- tus- ja koulutustyön ja julkaisujen välityksellä. Kohtuullisen pysyviä (organisaatiot); Työpaikka- tasolla kehitettiin yhteensovittamisen käytäntöjä ja toimintatapoja. Kullekin työpaikalle laadittiin sen omista lähtökohdista aineisto, jonka avulla työn ja perheen yhteensovittamisen teemoja voi- daan pitää jatkuvasti ja pitkäjänteisesti yllä työyh- teisöissä.
Tasa-arvoa työyhteisöihin	Yksilökohtainen	Kohtuullisen pysyviä. Projektiin sisältyvän koulu- tuksen myötä voidaan saavuttaa yksilötasolla oi- vallus siitä, mitä tasa-arvo merkitsee. Tämän li- säksi tarvitaan oivallus siitä, mitä teema merkit- see työyhteisön tai organisaation kannalta. Kah- dentasoisen oivaltamisen jälkeen on mahdollista, että tasa-arvotemaa voidaan lähteä integroimaan osaksi organisaation strategista suunnittelua, jär- jestelmätasolle.
Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä- uudistuksiin	Valtakunnallinen ja or- ganisaatiokohtainen, yk- silökohtainen	Pysyviä. Organisaatiokohtaisten palkkausjärjes- telmien voidaan arvioida olevan suhteellisen py- syviä. Niiden vaikutuksia palkkaeroihin ei voida vielä todentaa.
Uutta työvoimaa räätälöidysti	Valtakunnallinen ja alu- eellinen	Kohtuullisen pysyviä. Organisaatiokohtaisten ty- ky-mallien juurtuminen organisaatioihin vaihtelee jonkin verran riippuen organisaation kehittämis- työstä sekä erityisesti toimintatapamuutosten kyt- keytymisestä osaksi organisaatioiden johtamisjär- jestelmää.
EAP-malli	Valtakunnallinen ja alu- eellinen	Tilanne avoin. Tällä hetkellä ei vielä tiedetä, mi- ten EAP-malli tulee käyttöön. Kaikkiaan voidaan arvioida, että positiiviset kokemukset sen käytös- tä mahdollistavat palvelun säilymisen ainakin jos- sain laajuudessa.
Työelämän kehittä- misprojekti peruster- veydenhuollossa	Organisaatiokohtainen, yksilökohtainen	Pysyviä. Organisaatiokohtaisten toimintamallien voidaan arvioida olevan suhteellisen pysyviä. Suurin osa hankkeiden tuloksista on kytketty osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa.

Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen	Organisaatiokohtainen	Kohtuullisen pysyviä. Tehdystä kehittämistyöstä riippuen tulosten pysyvyys organisaatioissa on kohtuullista. Toisaalta mittausmenetelmien käyttö riippuu pitkälti organisaatioiden tarpeista hyödyntää niitä.
Kuntien maatalouslomitus henkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen	Organisaatio- ja toimialakohtainen sekä yksilökohtainen	Pysyviä. Laaturjestelmät ovat toimivia ja niiden aikaansaamat työ- ja toimintatapamuutokset ovat varsin pysyviä kohdeorganisaatioissa. Niitä tarkistetaan ja kehitetään tarvittaessa.
Finnish Business & Society	Valtakunnallinen	Eivät erityisen pysyviä. Yritysten yhteiskuntavastuun käsite ja kehittämistyö vaihtelevat paljon organisaatiosta toiseen, ja yritysten yhteiskuntavastuun edistyminen riippuu pitkälti organisaation toimintatavoista ja keskeisten henkilöiden rooleista. Toisaalta hankkeen aikaansaama verkosto jatkaa edelleen toimintaansa samoin kuin tiedotuslehti.
Terveystuollon hoitoketjujen kehittäminen Jorvin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueilla	Organisaatiokohtainen	Kohtuullisen pysyviä. Suurin osa tuloksista on edelleen käytössä ja niitä uudistetaan tarpeen vaatiessa. Osa tuloksista alkaa olla tietyssä mielessä jo vanhentuneita ja vaatisi päivittämistä.
Työkyky tehdään yhdessä	Organisaatiokohtainen	Kohtuullisen pysyviä. Organisaatiokohtaisten toimintamallien pysyvyys riippuu arvioinnissa esiin tuoduista kysymyksistä. Varsin useissa organisaatioissa tyky-toiminta on käynnistynyt ja jatkuu eri muodoissaan. Toimintatavat muuttavat muotoaan organisaatioiden sisällä.
Mestaritasoista työenergiaa yrityksille	Organisaatio- ja toimialakohtainen	Kohtuullisen pysyviä (organisaatio). Toteutuneiden koulutusten kautta yritykset ovat saaneet osaamispääomaa, jota voidaan hyödyntää välittömästi yritysten päivittäisessä liiketoiminnassa ja asiakastyössä.  Pysyviä (toimiala). Pitkällä tähtäimellä odotetaan, että Mestaritasoluokitukset pitävät yritysten kehittämistä päällä ja varmistavat täten jatkuvan osaamisen ja henkilöstön kehittämisen koko toimialan yrityksissä.
Kunto-Rokua III	Organisaatiokohtainen	Kohtuullisen pysyviä. Organisaatiokohtainen tyky-toiminta säilyy ainakin osaksi kohdeorganisaatioissa. Tyky-tuote on tuoteistettu ja säilyy hanketoteuttajan tuotevalikoimassa.
Karjalan tasavallan työsuojelun ja työterveyshuollon kehittäminen	Valtakunnallinen	Kohtuullisen pysyviä. Tilastoinnin kehittäminen ja maaprofiili ovat suhteellisen pysyviä. Yhteistyö viranomaisten välillä ja kohdeorganisaatioiden työturvallisuuden kehittämisen pysyvyys ovat vielä tässä vaiheessa avoimia kysymyksiä.
Hoivayrittäjyys	Valtakunnallinen ja alueellinen, yksilökohtainen	Pysyviä. Palveluverkoston voidaan odottaa kehittyvän, mutta paljon riippuu siitä, miten jatkahoito varmistetaan ja miten toimintamallit saadaan integroitua osaksi Kainuun hallintokokeilua.
Oiva PK	Organisaatiokohtainen	Ei näyttöä.

Yleisesti ottaen havainto on, että hankkeissa tuotetut / tuotteistetut toimintamallit, kuten esimerkiksi Kunto Rokua III:n ”Rokuan resetti”, Työn ja perheen yhteensovittaminen -hankkeen käsikirja työn ja perheen yhteensovittajalle, ”Elämän kirjoja työpai-koille” tai Finnish Business & Society -hankkeen työkirja ”Vastuun askeleita” ovat suosittuja apuvälineitä ja nämä tuotteet ovat hyödynnettävissä laajasti. Kohdeorganisaatioiden kehittämishankkeiden tulokset ja toimintamallit ovat luonnollisesti enemmän konteksti- ja organisaatiosidonnaisia. Kaikkien hankkeiden osalta korostuu kuitenkin hankkeiden oivallusten ja kokemusten hyödyntäminen. Myös hankkeiden kohderyhmäorganisaatioissa kehittämistyö on parhaillaan tuonut esiin oivalluksia, jotka ovat johtaneet toimintatapamuutokseen ja tätä kautta parhaimmillaan myöhemmin organisaatiokulttuurin muutoksiin. Näiden oivallusten ja kokemusten levittäminen on edelleen hyödyllistä.

Kun sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittamia työolojen kehittämishankkeita vertailaan muiden viranomaistahojen rahoittamiin saman sisältöteeman hankkeisiin, voidaan todeta, että hankkeiden kohderyhmien, tavoitteiden tai toimintalogiikkojen osalta merkittäviä eroja ei ole.<sup>3</sup> Vertailuhankkeiden hyödynsaajina ovat, samoin kuin STM:n hankkeissa, PK-yritysten tai muiden kohdeorganisaatioiden henkilöstö, erityisryhmät työmarkkinoilla ja joissain tapauksissa myös toteuttajaorganisaatio menetelmä- tai tuotekehittämisen kautta. Kehittämisen päämäärät liittyvät työssä jaksamisen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin ja täten myös toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen. Yksi keskeinen tekijä, jonka suhteen STM:n rahoittamat hankkeet eroavat vertailuhankkeista, on kuitenkin projektien tulosten hyödyntämismahdollisuus. Vaikka niin ministeriön kuin aluehallintoviranomaistenkin rahoittamat ESR-hankkeet tähtäävät ensisijaisesti kohdeorganisaatioiden kehittämishaasteisiin vastaamiseen, on ministeriön rahoittamien hankkeiden joukkoon valikoitunut tai tarkoituksellisesti valittu hankkeita, joiden toteuttaja- tai taustaorganisaatioilla on hyvät mahdollisuudet levittää projektien käytäntöjä kansallisella tai jopa kansainvälisellä tasolla. Nämä toimijat ovat kansallisesti merkittäviä ja niiden kumppanuusverkostot mahdollistavat viestin kulkeutumisen laajalle. Erilaisten keskusjärjestöjen, muiden kansallisten katto-organisaatioiden tai esimerkiksi Stakesin verkostojen kautta tarjoutuu hyvät mahdollisuudet levittää tietoa ja kokemuksia projekteista ja niiden tuloksista.

Käytäntöjen levittämisen lisäksi keskeinen kysymys liittyy toimintamallien ja toimintatapojen juurruttamiseen kohdeorganisaatioissa. Hankkeiden toimeenpanon arvioinnin yhteydessä on jo käsitelty hankkeiden tulosten pysyvyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pääosa hankkeiden tuloksista on kohtuullisen pysyviä, mutta merkkejä on myös siitä, että henkilöstövaihdokset ja toimintaympäristön muutokset erityisesti yrityksissä vaikuttavat oleellisesti siihen, miten toimintatapoja kehitetään. Kuntasektorin organisaatioissa toimintatavat ovat yleensä hieman yrityssektoria pysyvämpiä.

Toisaalta pysyvyys riippuu pitkälti siitä, missä määrin organisaatiot ovat hankkeen aikana panostaneet kehittämistyöhönsä: voimakkaasti panostaneissa ja selkeän tavoitteen valinneissa organisaatioissa toiminta on huomattavasti pysyvämpää kuin niissä,

---

<sup>3</sup> Vertailunäkökulma perustuu 12 tavoite 3 -ohjelman toimenpidekokonaisuuksiin 3.4.2 *Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen*, 3.2.3 *Heikossa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien tukeminen* ja 3.2.1 *Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen* kuuluvien hankkeiden tarkasteluun. Hankkeet on valittu satunnaisesti työolojen kehittämisteeman hankkeiden joukosta.

joissa on esimerkiksi valittu liian monta tavoitetta ja yritetty liian paljon kerralla. Hankkeiden pysyvyyden osalta on huomautettava, että hankeintervention jälkeen tulosten pysyvyydessäkin on kysymys realismista:

**Terveydenhuollon hoitoketjujen kehittäminen Hyvinkään ja Jorvin sairaanhoitoalueilla** -hankkeessa kehitettiin reumahoitopotilaiden hoitokortti sekä reumahoitajien yhteysverkostoa. Yhteysverkosto on sittemmin hajaantunut reumalääkärin siirron vuoksi ja samoin hoitokortti alkaa olla siinä mielessä vanhentunut, että se tulisi vähitellen sähköistää.

Hankkeiden asettamisen taustalla on käytetty joko (i) muita hankkeita tai (ii) hanketoiteuttajien aikaisempia kokemuksia. Toisaalta arvioiduissa hankkeissa osa, mutta tavanomaiseen ESR-maailmaan suhteellisen vähäinen määrä, hankkeiden kokemuksista on siirtynyt muiden hankkeiden hyödynnettäväksi: esimerkiksi Hoivayrittäjyys-hankkeen tuloksia hyödynnetään Stakesin HOT-hankkeessa; Mestaritasaista työenergiaa yrityksille -hanke puolestaan synnytti uuden ESR-projektin, jossa aikaisemman hankkeen rakentamaa toimintamallia kehitettiin edelleen ja sovellettiin laajalaisemmin.

**Työkyky tehdään yhdessä** -hankkeessa toteutettu kilpailutus on ideana varsin hyödyllinen hankkeiden tulosten levittämisessä ja nostaa yritysten motivaatiota osallistua vastaavaan kehittämistyöhön. Lisäksi kilpailun yhteydessä tehty tutkimus ja toisaalta palkintoraatia varten laaditut arvioinnit mahdollistavat ikäratkaisuihin liittyvien hyvien käytäntöjen levittämisen. Toisaalta tällainen lähestymistapa on varsin tutkimuksellinen ja raskas ja vaatii merkittäviä panostuksia.

Hankkeissa on jonkin verran tuotettu sekä innovatiivisia tuotteita että käytetty innovatiivisia menetelmiä tulosten aikaansaamiseksi. Toisaalta hankekokonaisuuden kehittämistyökalut ja menetelmät ovat olleet monesti hyväksi havaittujen kehittämistoimenpiteiden soveltamista. Koska arvioitavat hankkeet ovat hyvin erilaisia, on niitä mahdotonta vertailla toisiinsa innovaationäkökulmasta. Perusviesti on kuitenkin se, että valtaosa hankkeiden tuloksista on vain kohtuullisen innovatiivisia sosiaali- ja terveysministeriön strategisten painopisteiden näkökulmasta sekä kohtuullisen laajalti hyödynnettävissä. Hankkeiden innovatiivisuus voidaan jakaa taulukon 5 mukaisesti.

#### Taulukko 5. Hankkeiden innovatiivisuus

Kategoria	Esimerkkejä tuloksista
1. Hankkeen tulokset ovat kansallisesti innovatiivisia eli hankkeissa on pyritty kehittämään sellaista uutta toimintamallia, ideaa tai palvelua, jota voidaan pitää kansallisesti innovatiivisena.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EAP-mallin suomalainen versio</li> <li>▪ Yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan keskustelun jäsentäminen ja tuominen Suomeen</li> <li>▪ Hoivayrittäjyys-hankkeen tulokset hoivayrittäjyyden edistämiseksi ja siihen liittyvien pelisääntöjen kehittämiseksi</li> <li>▪ Työn- ja perheen yhteensovittaminen: käsikirja ja taiteen toimintatapoihin perustuvat menetelmä.</li> </ul>

<p>2. Hankkeen tulokset ovat kohtuullisen innovatiivisia eli niitä on tuotteistettu, mutta hankkeen tulokset eivät ole kansallisesti erityisen innovatiivisia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunto Rokua III -hankkeen tyky-tuotteistus</li> <li>▪ Klubitalomallin levittäminen ja siirtymätyömallin kehittäminen Suomessa</li> <li>▪ Työsuojelun ja työterveydenhuollon tilastointi.</li> </ul>
<p>3. Hankkeen tulokset eivät ole merkittävän innovatiivisia, vaan kyseessä on organisaatiokohtaisesti räätälöity toimintamalli tai organisaation kehittämistoimintaa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisaatioiden kehittämisen tulokset ja organisaatioille räätälöidyt toimintatavat.</li> </ul>

Taulukon 5 ei ole tarkoitus olla kattava, mutta se antaa kuvan hankkeissa tuotettujen innovaatioiden suhteesta. Erityisesti jälkimmäinen kategoria, jossa on kyseessä organisaatioiden omista tarpeista räätälöity kehittämistyö, on tuloksiltaan yhtä tärkeä kuin kansallisesti merkittävät innovaatiot. Tällä argumentilla tarkoitetaan sitä, että työkyvyn ylläpitoon tähtäävään kehittämistyöhön soveltuvat hyvin myös ne hyväksi havaitut keinot, joilla viime vuosina on työoloja totuttu edistämään. Toisaalta taulukosta on poistettu vielä kesken olevien hankkeiden osalta samapalkkaisuuteen liittyvät innovaatiot, sillä niiden roolista ei arviointihetkellä ole vielä tietoa. Organisaatiokohtaiset palkkausjärjestelmät soveltuvat ensisijaisesti kategoriaan kolme.

Toisaalta osissa hankkeista on jo itsessään työmenetelminä käytetty varsin innovatiivisia lähestymistapoja, jotka ovat saaneet osakseen positiivista palautetta:

**Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä** -hankkeessa työpaikka-kohtaista kehittämistyötä toteutettiin työpajoina, joissa sovellettiin taiteen toimintatapoihin tukeutuvia kehittämistyön menetelmiä. Eläytyvän tarinatyöskentelyn, valokuvatyöpajan tai draamatyöpajan tarkoituksena oli synnyttää oivallus työntekijöiden elämästä kokonaisuutena, jossa eri osien sujuva yhdistyminen edistää tuloksellista työntekoa ja jaksamista. Innovatiiviset työmenetelmät rohkaisivat esimiehiä toimimaan uudella tavalla ja jopa rohkeasti omassa esimiestyössään. Tämä avasi uusia näkökulmia omaan toimintaan; ihmisten kanssa olemiseen ja toimimiseen.

## 4 Johtopäätökset ja kehittämissuosituks

### 4.1 Johtopäätökset

#### Hankkeiden tavoitteenasettelun tarkoituksenmukaisuus

1. Hankkeiden tavoitteenasettelu on ollut varsin monipuolista ja se on perustunut hyvin sekä alueellisiin että valtakunnallisiin kehittämistarpeisiin. Hankkeiden tavoitteenasettelussa ominaista on myös se, että osa hankkeista kattaa valtakunnallisesti suhteellisen laajan alueen. Toisaalta tavoitteenasettelu ei merkittävästi eroa toimenpidekokonaisuuden muiden rahoittajien hankkeista. Tosin on huomattava, että ministeriön rahoittamissa ESR-projekteissa ollaan kulkemassa kohti suurempia kehittämiskokonaisuuksia.
2. Tavoitteenasettelun tarkoituksenmukaisuutta ovat tukeneet erityisesti sosiaali- ja terveysministeriön asiantuntijoiden aktiivinen rooli joidenkin hankkeiden ideoinnissa ja valmistelussa sekä hanketoteuttajien vahva asiantuntemus kehitettävistä teemoista ja kokemus niin ESR- kuin muustakin hanketyöstä.
3. Suurin osa sosiaali- ja terveysministeriön strategisista painopisteistä heijastuu hankkeiden tavoitteissa. Tavoitteiden välillä ei ole merkittäviä ristiriitoja. Osaltaan kohdeorganisaatioiden kehittämishankkeissa tavoitteet on pyritty mitoittamaan organisaation omiin kehittämistarpeisiin nähden ja hankkeiden toimeenpanossa on lähdetty liikkeelle erilaisista alkukartoituksista ja selvityksistä. Oleellista hankkeiden tavoitteenasettelussa on kuitenkin se, missä määrin on onnistuttu yhdistämään yleisemmät kehittämistavoitteet, hankkeiden varsinaiset tavoitteet sekä kohdeorganisaatioiden kehittämisen päämäärät (sekä joissain tapauksissa myös yksilökohdaiset kehittämisen päämäärät).
4. Tavoitteenasettelussa korostuu laadullisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että osaltaan ESR-ohjelman tavoitteet koetaan hankaliksi mieltää työolojen kehittämishankkeiden tavoitteenasettelun kannalta ja toisaalta sitä että erityisesti määrällisten tavoitteiden asettaminen on koettu hankalaksi. Toisaalta hankkeiden tavoitteiden mittaaminen on perinteisen vaikuttavuus-retoriikan lisäksi työolojen kehittämisteemaan liittyen vielä erityisen hankalaa. Tämä on johtanut pahimmassa tapauksessa siihen, ettei tavoitteiden saavuttamista tai kehittämistyön vaikutuksia ole seurattu. Hankkeen tavoitteiden ja kohdeorganisaation kehittämistavoitteiden välillä ongelmaksi muodostuu se, miten kohdeorganisaation kehittämistyön tavoitteet osakontribuoivat varsinaisiin hankkeen tavoitteisiin - mikäli nämä tavoitteet ovat laadullisia.

#### Hankkeiden toimeenpano ja tulosten saavuttamisen edellytykset

5. Hankkeiden ohjausryhmätyöskentelyyn suhtaudutaan ristiriitaisesti. Hankkeesta ja jopa sen etäisyydestä pääkaupunkiin riippuen hankkeet suhtautuvat ohjausryhmään eri tavalla. Ohjausryhmän rooli erityisesti substanssikysymyksissä on vaihdellut, mutta ohjausryhmä on parhaassa tapauksessa toiminut hanketta tukevana elimenä. Haasteita on aiheuttanut erityisesti projektin vaikuttavuuden kannalta oikeiden tahojen saaminen mukaan ohjausryhmään. Joissain tapauksissa ohjausryhmätoiminnan roolia ja tavoitteita ei ole käyty riittävän täsmällisesti läpi ryhmää kasattaessa. Tämä on ai-



heuttanut sen, että työskentely on ollut lähinnä symbolista ja osa jäsenistä on ollut mukana ryhmässä vain siitä syystä, että mainittujen tahojen on ollut tapana olla mukana. Sitoutumisaste on tällöin jäänyt alhaiseksi, mikä on puolestaan johtanut siihen, että varsinaiseen ohjaustehtävään tai esimerkiksi projektin tulosten levittämiseen myötävaikuttamiseen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota.

6. Hankkeiden toimeenpanon osalta voidaan todeta, että hanketoteuttajien kokemus on heijastunut hankkeissa pääosin laadukkaana toteutuksena. Hanketoteuttajat ovat kohdanneet haasteita, jotka liittyvät joko ESR-hallintokäytäntöjen raskauteen tai organisaatioiden kanssa tehtävän kehittämistyön haasteellisuuteen. ESR-käytäntöihin kohdistuva kritiikki on osaltaan kokeneiden hanketoteuttajien keskuudessa myös ”helppoa kritiikkiä”, johon on tapana vedota erilaisissa ongelmatilanteissa. On totta, että hallinnonin edellyttämä aikaresurssi on joissain tapauksissa huomattava ja vie panoksia varsinaiselta kehittämistyöltä. Tämä on kuitenkin ESR-projektimaailman realiteetti, johon niin projektitoimijoiden kuin rahoittajatahojenkin on pystyttävä sopeutumaan. Käytäntöjä koskevalla tiedonjakamisella ja riittävän varhaisella varautumisella voidaan oleellisesti vähentää haasteen merkitystä projektin toimeenpanolle.
7. Hankkeen lähestymistavasta ja tavoitteenasettelusta riippuen hankkeen osallistuminen organisaation kehittämistoiminnan suunnitteluun tai kohdeorganisaatioiden ohjaukseen on vaihdellut hankkeesta toiseen. Hankkeissa, joiden tuki kohdeorganisaatiolle on ollut merkittävä ja jatkuva, on kohdattu vähemmän tulosluvussa esitettyjä kohdeorganisaatioiden kehittämiseen liittyviä haasteita. Lisäksi näissä hankkeissa vaikutusten pysyvyydelle on paremmat edellytykset. Tässä mielessä oleellista on se, missä määrin hankkeet ovat ”sisällä” kohdeorganisaatioiden kehittämistyössä ja missä määrin ne vain järjestävät raamit ja puitteet itsenäisten kehittämissuunnitelmien toteuttamiselle.
8. Organisaatioiden kehittämishankkeissa, erityisesti työolojen kehittämiseen liittyen, on tärkeää varmistaa johdon sitoutuminen ja mukanaolo kehittämissuunnitelmien toteutuksessa. Hankkeiden kokemuksissa on korostunut se, että nimenomaan johtamiskulttuuri edistää toimintatapojen muutosten syntymistä työpaikoilla – niin julkisen sektorin kuin yksityisen sektorinkin organisaatioissa. Työolojen turvaamiseksi ja kehittämiseksi tehtävä työ rajoittuu liian usein lakisääteisten tehtävien hoitamiseen. Tämän tason ylittävät toimintatavat tai palvelut jäävät helposti taloudellisten tai kulttuuristen seikkojen varjoon. Johtamiskulttuurilla on keskeinen merkitys näiden toimintatapojen kehittämiseksi jne. Työolojen kehittämiseen liittyvät edellytykset on turvattu organisaatioissa, jos johto ymmärtää näiden ennaltaehkäisevien asioiden yhteyden yrityksen tai kuntaorganisaation menestykseen.
9. Huolimatta siitä, että hankkeissa on varsin hyvin kartoitettu lähtötilanne erilaisin analyysimenetelmin, on yritysten tai organisaatioiden omista aloitteista syntyneitä hankkeita suhteellisen vähän. Suurten yritysten merkitys tällaisena aloitteentekijänä korostuu. Toisaalta samat suuremmat organisaatiot ovat kohderyhminä mukana useimmissa hankkeissa jopa niin, että keskeiset mukana olevat vaikuttajat ovat samoja henkilöitä. Toisaalta hankkeissa on pyritty haravoimaan PK-sektorin ja erityistoimialojen tarpeita varsin kattavasti. Kuitenkaan varsinaisia aloitteita projekti-idean käynnistämiseksi ei organisaatioilta ole merkittävästi tullut.

10. Kehittämistyön onnistumisen turvaamiseksi oleellista kartoituksen lisäksi on se, kuinka perinteiset kehittämistyön menetelmät onnistutaan soveltamaan kohdeorganisaatioon. Hankkeessa esiintyvä ajoittainen ”teoreettisuuden” kokemus kertoo siitä, että käytetyt menetelmät ovat haastavia ja niiden maanläheistäminen ja organisaation omalla kielellä viestiminen on keskeistä.

#### Hankkeiden vaikutukset

11. Tarkasteltujen hankkeiden interventiologiikat voidaan jakaa karkeasti kahteen tyyppiin: (i) positiiviset vaikutukset kohdeorganisaation työolojen kehittymiseen syntyvät ”itsessään” sitä kautta, että henkilöstö on osallistunut hankkeen toimenpiteisiin (esimerkiksi koulutukset) ja välittänyt työyhteisöön uusia näkökulmia, jotka ovat saaneet aikaan *muutoksen ilmapiirissä*; (ii) toinen vaikutusten syntymisen tapa on se, että projekti on tehnyt kehittämistyötä kohdeorganisaation ”sisällä”, minkä tuloksena on saatu aikaan *muutoksia toimintatavoissa*. Nämä kaksi vaikutusten syntymisen logiikkaa eivät ole toisensa poissulkevia, vaan parhaassa tapauksessa ne yhdistyvät samassa projektissa synnyttäen sekä oivalluksia työyhteisöissä että kehitystä toimintatavoissa.

Tyypillinen työolojen kehittämishankkeisiin sisäänrakennettu interventiologiikka lähtee yksilötason oivalluksesta; mitä osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen, tasa-arvon edistäminen tai työssä jaksaminen merkitsee yksittäisen työntekijän, ”minun” kannalta. Yksilötason vaikutukset leviävät työyhteisöön, jossa syntyy yhteisötason oivaltaminen; miten työssä jaksaminen ilmenee työyhteisössä. Yksilö- ja työyhteisötason oivaltaminen saa parhaimmillaan aikaan positiivisen muutoksen organisaation työilmapiirissä tai toimintakulttuurissa. Oikeanlaisen toimintakulttuurin myötä tarjoutuu mahdollisuus viedä kehittämistyö toimintamallien tai järjestelmien tasolle. Tällä tasolla laaditaan osaamisen kehittämisstrategioita, viedään tasa-arvotema sisään henkilöstöpolitiikkaan tai otetaan käyttöön työssä jaksamista edistäviä toimintamalleja. Vaikutusten laajuuden näkökulmasta voidaan järjestelmien tasoa pitää työolojen kehittämisen tavoitetasona. On kuitenkin huomattava, että tälle tasolle voidaan päästä vain oivaltamisen kautta, yksilötasolla ja työyhteisötasolla. Oikopolkuja ei ole.

12. Hankekokonaisuuden vaikutukset toimintatapojen muutoksiin ovat varsin kompleksisia ja koostuvat useista pienistä muutoksista, joita kohderyhmät eivät aina edes miellä hankkeiden kautta syntyneiksi. Toimintatapojen muutosten kohdalla oleellisimmat muutokset kohdistuvat pieniin järjestelyihin, jotka ovat joko jäsentäneet vanhaa toimintaa tai synnyttäneet organisaatioon uutta toimintaa jossakin oleellisessa asiassa. Tietyissä tapauksissa keskeinen vaikutus hankkeilla on ollut se, onko jokin tietty toimintatapa otettu käyttöön ja onko käyttö jatkunut pilottivaiheen yli. Tässä mielessä kuntaorganisaatioissa toimintatavat jatkuvat helpommin pilotti- tai hankeinterventiovaiheen ylitse, kun taas yritykset ovat alttiimpia toimintaympäristön muutoksille ja toimintatapojen henkilöitymisestä aiheutuville riskitekijöille.
13. Hankkeiden vaikutukset muodostuvat edellä kuvattujen monimutkaisten prosessien kautta, eivätkä yksittäisen hankkeen vaikutukset yllä kovin kauas, vaan merkitystä on sillä, kuinka hankkeet vaikuttavat esimerkiksi kehittämistyön käynnistämiseen. Periaatteessa hankkeiden konkreettiset vaikutukset sairauspoissaoloihin

ovat olleet suhteellisen vähäisiä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kaikkiin ongelmaksi muodostuu se, että kohdeorganisaatiot tarkastelevat työoloihin ja työssä jaksamiseen liittyvää vaikuttavuutta liiaksi sairauspoissaoloihin keskittyneellä mittaristolla. Tärkeätä olisi myös jo hankkeen suunnitteluvaiheessa kannustaa organisaatioita kehittämään tai ottamaan käyttöön myös muita työhyvinvointia kuvastavia mittareita. Näiden mittareiden käyttöönotosta on saatu hankkeissa positiivisia tuloksia.

14. ESR-käytäntöjen mukaisesti hankkeiden keskeisimmät innovaatiot pyritään pitämään hengissä ja tärkeimmät tulokset pyritään ottamaan käyttöön kohde- ja/tai emo-organisaatioissa. Vaikka tulosten hyödyntämisenäkökulma on jossain määrin kaikissa hankkeissa esillä, vain harvoissa se on osa projektin suunnitelmallista toimeenpanoa. Liian usein hyödyntämisestä ja juurruttamisesta aletaan projektissa keskustella vasta projektin elinkaaren loppupäässä. Tällöin saattaa kuitenkin olla jo liian myöhäistä – projektissa kehitettyjen toimintamallien hyödyntäminen edellyttää tavallisesti jonkinlaista mallien siirtämistä, joka puolestaan edellyttää erinäisiä valmistelevia toimeenpanoja, kuten prosessien muokkaamista, vastuiden määrittämistä ja niin edelleen. Mikäli siirtämistä ei ole ryhdytty valmistelemaan jo projektin aikana, on vaarana, että kehittämistyöhön tulee katkos ja työn tulokset vaipuvat unholaan. Pahimmillaan kehittämisen hedelmiä koskeva osaamis pääoma on yksin projektipäällikön hallussa ja projektin päätyttyä hankevetäjä siirtyy toisiin tehtäviin.

#### Hankekokonaisuuden lisäarvo sosiaali- ja terveysministeriölle

15. Hankekokonaisuuden lisäarvo sosiaali- ja terveysministeriölle on kohtuullinen. Hankkeissa on saatu aikaan organisaatioiden kehittämiseen liittyviä tuloksia, jotka ovat jossain määrin verrattavissa muiden hallinnonalojen rahoittamaan toimintaan. Hankkeiden lisäarvoa ministeriölle korostaa hankkeiden maantieteellinen laajuus, jolloin hankkeiden kohdeorganisaatiot voivat parhaimmassa tapauksessa olla usean työvoima- ja elinkeinokeskuksen alueelta, mikä parhaimmillaan helpottaa hanketoteuttajan työtä sekä edistää laajempien kokonaisuuksien kehittämistä. Lisäksi hankkeet tavoittelevat lähtökohtaisesti laajempaa hyödynnettävyyttä ja hankkeiden toteuttajaorganisaatiot sekä yhteistyökumppanit ovat kansallisesti siinä määrin merkittäviä toimijoita, että ne edistävät hankkeiden tulosten hyödynnettävyyttä.
16. Hankkeissa kehitettyjä innovaatioita voidaan hyödyntää monella tasolla. Vajaa puolet arvioitavista hankkeista on saanut aikaan tuloksia, joiden voidaan katsoa olevan innovatiivisia kansallisesta näkökulmasta. Kansallisilla innovaatioilla viitataan tässä siihen, että ne ovat nostaneet esiin jonkin työolojen kehittämisen kannalta tärkeän teeman tai että ne ovat muovanneet kansainvälisen toimintamallin kansalliseen toimintaympäristöön soveltuvaksi. Suurin osa hankkeiden tuloksista on siirtynyt takaisin toteuttaja- tai kohdeorganisaatioiden omiin kehittämishankkeisiin, muihin hankkeisiin tai mahdollisiin jatkohankkeisiin.

#### Työolojen kehittämisen tulevaisuuden teemat

Arvioinnin tulevaisuusseminaarissa yhden ryhmätyön tuloksena syntyivät näkemykset työolojen kehittämisen näkökulmasta keskeisistä teemoista megatrendien ja heikkojen signaalien avulla. Vaikka ryhmässä tehty työ oli suhteellisen pienimuotoinen pohdin-

ta, voidaan siitä ja seminaarissa käydystä keskustelusta sekä tämän arvioinnin tuloksista vetää tiettyjä johtopäätöksiä työolojen kehittämisen kannalta merkittävimmistä teemoista.

Megatrendit ovat tulevaisuudessa ”näkyviä” asioita ja ilmiöitä, jotka ”ovat siellä” joka tapauksessa. Tavallisesti megatrendeiksi luokitellaan asioita ja ilmiöitä, joilla on kohdallaisen selkeä tunnistettava muoto jo nykyisin. Vastaavasti heikot signaalit ovat tässä ajassa ilmeneviä asioita ja ilmiöitä, joilla ei ole selkeästi tunnistettavaa muotoa. Osasta niistä saattaa muodostua tulevaisuuden megatrendi, mutta ei välttämättä. Hiljaisia signaaleja on myös kutsuttu ”etukäteisvaroituksen indikaattoreiksi” (early warning indicator).

Tulevaisuusseminaarissa työelämän nykyajan heikoiksi signaaleiksi mainittiin kvartaalitalouden ilmiön eri osatekijät, joita on vaikea yksilöidä ja tunnistaa kokonaisvaltaisesti. Kvartaalitalouden vaikutukset heijastuvat yhteiskunnallisen toiminnan eri lohkoille ja toimialoille tavalla, josta ei ole olemassa syntetisoitua tutkimusymmärrystä. Muina hiljaisina signaaleina mainittiin organisaatioiden johtamiseen liittyvät pulmallisuudet, tietotekniikan arkipäiväistämisen vaikutukset sekä työyhteisöjen uusi ”yhteisöllisyys”. Viimeksi mainitulla viitattiin muun muassa organisaatiokulttuurin kehitykseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Mainittu ”uusyhteisöllisyys” on nimenomaan positiivinen asia, joka vahvistaa organisaatiokulttuuria ja saa työyhteisöt toimimaan paremmin ja tehokkaammin.

Työelämän tulevaisuuden megatrendeinä mainittiin tasa-arvo laaja-alaisesti ymmärrettynä. Kysymys eri ikäryhmien, etnisten ryhmien ja vaikkapa sukupuolten välillä on iso yhteiskunnallinen kysymys tulevaisuuden Suomessa 2010-luvulla. Lisäksi megatrendeinä nähtiin yksilöllisten osaamisvaatimusten kasvu (jokaisella tulee tulevaisuudessa olla kaksi vahvaa osaamisaluetta), työvoiman riittävyyteen liittyvät kysymykset (joilla on iso merkitys koko kansantalouden näkökulmasta) sekä yritysten, julkishallinnon organisaatioiden ja kolmannen sektorin järjestöjen yhteiskuntavastuun korostuminen. Yhteiskuntavastuu on ilmiö, jonka ala laajenee tulevaisuudessa kattaen perinteiset yhteiskuntavastuun alueet (muun muassa ympäristökysymykset) ja sen lisäksi muut työelämään liittyvät teemat (muun muassa sosiaalisesti vastuullinen johtaminen ja henkilöstöpolitiikka).

## **4.2 Kehittämissuositukset**

### ***Ministeriölle***

1. Jatkossa ministeriön on entistä enemmän tiedotettava ESR-toiminnan reunaehdoista ja välitettävä kokeneiden hanketoimijoiden kokemuksia ESR-käytäntöjen soveltamisesta eri organisaatioihin. Tämä tarkoittaa sitä, että hankkeita valmistelevat organisaatiot on syytä perehdyttää ESR-käytäntöihin.
2. Mahdollisessa hankkeiden pilkkomisessa on hankkeiden jaksotus pystyttävä suunnittelemaan entistä paremmin siten, että hankkeen seuraava vaihe voi alkaa sujuvasti edellisen hankevaiheen ollessa vielä käynnissä.

3. ESR-ohjelma-asiakirjat määrittävät paljolti hankkeiden tavoitteenasettelua. Jatkoksa työolojen kehittämisen keskeiset teemat ja sosiaali- ja terveysministeriön strategiset painopisteet ESR-toiminnalle on hyvä asettaa erikseen suhteessa tiettyihin temaattisiin osa-alueisiin tai toimenpidekokonaisuuksiin. Nämä painopisteet helpottavat hankesuunnittelijoita rahoituskanavien etsinnässä. Näiden painopisteiden asettamisessa tulisi keskittyä strategioiden kannalta tiettyihin teemoihin ja jätettävä osa oleellisista asioista muiden rahoitusinstrumenttien varaan. Sosiaali- ja terveysministeriön strategiset tavoitteet ja ESR-toiminnan profiili ministeriössä kannattaa tulevaisuudessa argumentoida selkeästi.
4. Painopisteiden täsmentämisen ohella tulee jatkossakin pyrkiä laajoihin, mielellään toimialat ylittäviin hankkeisiin, joissa kehitetään työoloja nimenomaan organisaation lähtökohdista käsin. Yrityksiä ja julkisia organisaatioita tulee rohkaista aloitteiden tekemiseen hankeideoiden synnyttämiseksi esimerkiksi järjestämällä erilaisia foorumeita yritysten, hanketoteuttajien ja ministeriön välisen yhteistyön kehittämiseksi. Kilpailutuksen rooli tulevassa hankevalinnassa tulee vaikuttamaan tähän jatkossa. Organisaatioiden oma-aloitteisuutta voidaan hyödyntää lisäksi jo toteutetuissa hankkeissa syntyneiden kokemuksia levittämällä ja hyödyntämällä esimerkiksi syntyneitä verkostoja.
5. Siirryttäessä laajempiin hankekokonaisuuksiin ministeriön tulee jatkossa miettiä, miten ESR-toiminta organisoidaan. Suuret ja tiettyihin työolojen kehittämisen kannalta olennaisiin teemoihin keskittyvät hankkeet profiloisivat ministeriön ESR-toiminnan eri toimenpidekokonaisuuksissa. ESR-toiminnassa voitaisiin hyödyntää kokeneita hanketoteuttajia hankkeiden hallinnoijien rooleissa, jossa hallinnoijat edelleen kilpailuttavat hankkeiden osakokonaisuuksien tai osahankkeiden toteuttajat. Tähän menettelyyn ollaan jo siirtymässä. Tällöin hanketoteuttajien hallinto-osaamisesta ja –motivaatiosta on varmistuttava. Toisaalta yksi vaihtoehto olisi ns. välittäjähankeiden käyttäminen samaan työolojen tai työelämän kehittämisteemaan liittyen, mikä mahdollistaa hallinnon keskittämisen sen osaaville tahoille ja parantaa samaan teemaan (esimerkiksi tasa-arvon edistäminen työelämässä) liittyvien hankkeiden välistä vuorovaikutusta ja vertaisoppimista. Välittäjähankeita hyödyntämällä voidaan osaltaan varmistaa se, että myös pienet hanketoteuttajat tulevat huomioiduksi. Välittäjähanke- tai välittäjäorganisaatiomallissa toimivaltakysymykset ja vastuut pitää sopia tarkasti eri osapuolten välillä.

### ***Hankkeille***

6. Jatkossa hankkeiden tulee organisaation kehittämistarpeiden kartoituksen yhteydessä selvittää esimerkiksi keskeisten avainhenkilöiden projektiosaaminen ja selvittää tarve siihen, kuinka paljon ohjausta ja hanketoimijan mukana oloa kehittämistyön suunnittelussa ja laadinnassa tarvitaan. Hankkeet saavuttavat sitä parempia tuloksia, mitä aikaisemmassa vaiheessa tämä kartoitus tehdään. Hyödyllisintä tällainen kartoitus olisi tehdä jo projektin suunnitteluvaiheessa niille organisaatioille, jotka ovat jo tiedossa tai osallistuvien organisaatioiden rekrytoinnin yhteydessä.
7. Mikäli hankkeessa pyritään vaikeasti juurrutettavissa olevien toimintamallien tai toimintatapamuutosten toteuttamiseen, on ohjaustarpeen lisäksi jatkossa kattavasti selvitettävä, millaisia viestintäkanavia ja vuorovaikutuskanavia organisaatiolla on

käytössä. Hankeorganisaatioiden tulee olla tietoisia näistä ja aktiivisesti hyödyntää näitä kanavia henkilöstön osallistamiseksi.

8. Hankkeiden sekä kansallisten toimijoiden on ymmärrettävä kohderyhmien avainhenkilöiden kuormittuminen kehittämistyössä. Jatkossa on kehitettävä toimintamalleja, joissa avainhenkilöiden tilalle voidaan järjestää sijaisia vähentämään kehittämistyön aiheuttamaa kuormitusta. Lisäksi jatkossa niissä hankkeissa, joiden kohderyhmänä ovat organisaatiot, on erityistä huomiota kiinnitettävä hankkeen alussa erikseen sekä johdolle että koko henkilöstölle suunnattuihin tilaisuuksiin, joissa kuullaan henkilöstön näkemyksiä kehittämistoiminnan suunnittelusta, mutta joissa myös perehdytetään ihmiset kehittämistyön vaatimuksiin ja lainalaisuuksiin.
9. Jatkossa hankkeiden on syytä kiinnittää erityistä huomiota seuraajasuunnitteluun. Seuraajasuunnittelu on hyvä tehdä kahdella tasolla: sekä hanketoteuttajan näkökulmasta olisi hyödyllistä laatia seuraajasuunnitelma että kohdeorganisaatioissa on hyödyllistä varmistua siitä, että organisaation avainhenkilöillä on riittävästi tukea kehittämistyön toteutuksessa.
10. Kohdeorganisaatioiden rekrytointia ja kehittämishankkeiden onnistumista tukee mahdollisimman organisaatiokohtaiseksi räätälöity ja kohdennettu viestintä. Jatkossa on syytä panostaa erityisesti kohdennettuun viestintään. Kehittämishankkeessa käytetty kieli tulisi mahdollisuuksien rajoissa sovittaa kohdeorganisaatiolle kuitenkin siten, ettei esimerkiksi kehitettävä toimintamalli muodostu ulkopuoliselle mahdottomaksi ymmärtää. Työolojen kehittämishankkeiden kohdalla kohdeorganisaatioille suunnattua viestintää tulisi jatkossa kehittää siihen suuntaan, että korostettaisiin kehittämistyöstä saatavaa hyötyä ja lisäarvoa, pelkkään yhteiskuntavastuuseen ja organisaatioiden nykyisten toimintamallien ongelmiin vetoamisen sijasta.
11. Jatkossa hankesuunnittelussa on tarjottava mahdollisuus organisaatioiden kehittämishankkeissa kehittämissyklin pituuden suunnitteluun organisaatiokohtaisesti. Vaikutusten edistämiseksi ja hankeväsymyksen ehkäisemiseksi on hyödyllistä kehittää hankesuunnittelua siten, että aktiviteetteja on pidemmällä matkalla vähemmän. Kehitettävät toimintamallit eivät ole juurrutettavissa organisaatioon, jos projektit ovat liian lyhyitä ja tähdätään paljon määrällä aktiviteetteja nopeaan vaikuttavuuteen.
12. Jotta tärkeimmät tulokset pystytään ottamaan tehokkaasti käyttöön projektin päättyttyä (ja jo sen aikana), tulee hyödyntämisenäkökulma integroida osaksi projektin suunnitelmallista toimeenpanoa aina alusta lähtien. Projektituotteistaminen on yksi työväline, jonka avulla voidaan osaltaan varmistaa se, että tulokset jäävät elämään projektin jälkeen. Projektituotteistaminen on projektitoiminnan konkretisoimista ja paketoimista siirrettävään muotoon. Tuotteistaminen kytkeytyy kiinteästi projektin toimintastrategian toteuttamiseen.

## Lähteet

Hallitusohjelmat. Pääministeri Paavo Lipposen II hallitusohjelma 1999. Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma 2003.

Puumalainen, J. 2004. Työllistymisvalmiuksien ja työnantajayhteyksien kehittäminen. Uutta työvoimaa räätälöidysti –projektin arviointi. Kuntoutussäätiön työselosteita 27/2004.

STM 2003:7 Veto-ohjelma 2003–2007. Valtakunnallinen toimenpideohjelma työssäolojan jatkamisesta, työssä jaksamisesta ja kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita. Helsinki 2003.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2001:3. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2010 – kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki.

Työministeriö 12/04. Osaamispääoman kehittäminen tukemaan yrittäjyyttä, työelämän uudistumista sekä tutkimustulosten ja teknologian hyödyntämistä. ESR Suomen tavoite 3-ohjelma, toimintalinja 4 väliarvioinnin loppuraportti.

Työministeriö 10/04. Tasa-arvoa ja yhtäläisiä mahdollisuuksia työelämään. Loppuraportti Euroopan sosiaalirahaston tavoite 3 –ohjelman toisen toimintalinjan arvioinnista.

## OSA II: HANKEKOHTAISET ARVIOINNIT

### 5 Arviointikortit

<b>S01093</b>	<b>Tasa-arvoa työyhteisöihin</b>
Toimenpidekokonaisuus	3.2.1 Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen
Kesto aika	4/2002–10/2004
Toteuttaja	Helsingin yliopisto koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Vantaa
Kohderyhmät	Ne yritysten ja organisaatioiden työntekijänaiset sekä esimiesasemassa olevat naiset ja ne miehet, jotka osallistuvat projektissa toteutettaviin koulutus- ja kehittämistoimenpiteisiin.
<b>Tavoitteet</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Tavoitteena on tehdä sukupuolten välistä tasa-arvoa ja siihen vaikuttavia kysymyksiä näkyviksi erityisesti organisaatioissa, joissa toiminnallinen tasa-arvo ei ole edennyt.</li><li><input type="checkbox"/> Tuloksena on prosessi, jonka seurauksena organisaatio oppii ottamaan tasa-arvokysymykset huomioon jokapäiväisissä käytännöissä organisaation kaikilla tasoilla.</li><li><input type="checkbox"/> Hankkeessa toteutettavien koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden tuloksena on osallistujien yksilökohtainen kehitys ja muutos, jossa tasa-arvoon liittyvien kysymysten tiedostaminen johtaa asioiden käytäntöön viemiseen.</li><li><input type="checkbox"/> Osallistujien omissa organisaatioissaan aloittamien kehittämishankkeiden tuloksena syntyy tasa-arvohankkeita, jotka organisaation eri tasoilla työskentelevät henkilöt toteuttavat yhdessä.</li><li><input type="checkbox"/> Projektin seurauksena työyhteisöjen hyvinvointi lisääntyy ja tuottavuus paranee.</li><li><input type="checkbox"/> Projektin osallistuvissa organisaatioissa otetaan käyttöön erilaisia tasa-arvoon ja moninaisuuden johtamiseen liittyviä hankkeita ja käytänteitä, esim. työn ja perheen yhteensovittamiseen, erilaisuuden hyödyntämiseen tai urakehityksen seuraamiseen liittyen.</li></ul>	
<b>Toteutus</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Osallistuvien yritysten rekrytointi ja sitouttaminen sekä osallistujien valinta.</li><li><input type="checkbox"/> Koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen: Vetovoimaa-koulutusohjelma naisjohtajille (10 iltaa), Navigator- miesten kehitysohjelma (5 päivää), Ponnahduslauta työntekijänaisille (5 päivää).</li><li><input type="checkbox"/> Osallistujien omien kehittämishankkeiden ohjaus ja toteutus.</li><li><input type="checkbox"/> Projektin tulosten kartoittaminen, arviointi ja julkaisu.</li><li><input type="checkbox"/> Hankkeen tulosten levittäminen ja niistä saaduista kokemuksista tiedottaminen päätösseminaarissa eri sidosryhmien välillä.</li></ul>	
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>	



Projekti-idea perustuu sekä Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen että Arinna Instituutin kouluttajien kokemuksiin lukuisista erilaisista sukupuolten väliseen tasa-arvoon tähtäävistä koulutus-, kehitys- ja tutkimushankkeista. Huomiot ovat kiinnittyneet siihen, että käytännön toimenpiteet sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi työorganisaatioissa jäävät usein vaikutuksiltaan kevyiksi ja lyhytaikaisiksi. Ongelmana on, ettei tasa-arvoon liittyviä ilmiöitä tunnisteta eikä niitä näin ollen osata lähestyä. Sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä ongelmia ei osata ratkaista, vaikka ne tiedostetaankin. Tasa-arvosuunnitelmat jäävät usein pinnallisiksi, eivätkä ne leviä organisaatioon. Tasa-arvotema ei ole valtavirtaistunut työpaikoilla. Tarvitaan oivallus siitä, mikä ilmiö se on ja, miten asenteet voidaan muuttaa työpaikoilla. Projektissa haasteeseen pyritään vastaamaan yhdistämällä konsultatiivinen työskentelyote organisaation eri tasoilla tapahtuvaan koulutukseen.

Tasa-arvon edistäminen työelämässä on yksi tärkeimmistä sosiaali- ja terveysministeriön edistämistä politiikkapäämääristä. Tätä näkökulmaa vasten voidaan siis todeta, että Tasa-arvoa työyhteisöihin kytkeytyy saumattomasti STM:n politiikkatason tavoitteisiin. Ministeriön tasa-arvoasiantuntijat eivät kuitenkaan olleet mukana projektin valmisteluvaiheessa, vaikka projektitoimijoiden mukaan tämä olisi saattanut tuottaa lisäarvoa. Projektipäällikkö näkee hiukan ongelmalliseksi sen, että kaikki tuki ja ohjaus, jota ministeriö tarjoaa ESR-projekteille, on luonteeltaan teknistä tai hallinnollista ja varsinainen sisältötuki jää kokonaan pois.

Hankkeen valvojan mukaan projektin tavoitteen asettelu oli hiukan idealistinen, mutta hanke itsessään hyvin tarpeellinen ja tärkeä. Tasa-arvosektori on todella haasteellinen alue, jonka kehittämistyössä vaaditaan huomattavia resursseja ja juuri oikeita menetelmiä. Projektissa haaste tunnistettiin ja siihen lähdettiin vastaamaan panostamalla vahvasti yritysten perehdyttämiseen ja työyhteisöjen pohjustamiseen ennen varsinaisten kehittämistyön käynnistämistä. Luottamuksen rakentaminen ja tematiikkaan tutustuminen nähtiin ratkaiseviksi asioiksi ja niihin käytettiin aikaa. Projekti pääsikin organisaatioihin hyvin sisälle alussa ja moni lähti mukaan toimintaan. Kuitenkin sitten, kun sanan olisi pitänyt levitä organisaation sisällä, tapahtui jotain, mikä vaikutti siihen, että henkilöstö ei ollut kiinnostunut lähtemään mukaan kehittämistoimintaan. Tästä asiasta käytiin hankkeessa paljon keskustelua ja yritettiin miettiä ratkaisua. Lopulta tehtiin ratkaisu, jonka mukaan lähdettiin markkinoimaan koulutuksia yksittäisinä ohjelmina. Uuden tavoitteen mukaisesti keskityttiin enemmän siihen, että saadaan osallistujia koulutuksiin (yksilötason kehittäminen) ja vähemmän siihen, että osallistujat tulevat samasta organisaatiosta (organisaatiokohtainen kehittäminen). Projektin suunnanmuutoksen jälkeen toiminta saatiin hyvin käyntiin ja koulutuksiin tuli riittävästi osallistujia.

### **Toteutuksen laatu**

Palmenia vastasi hankkeen koordinoinnista vastuullisena organisaationa. Palmenia vastasi myös pääasiallisesta markkinoinnista. Arinna Oy huolehti Keski-Suomen markkinoinnista, tuotti hankkeen sisällön ja huolehti koulutuksista. Arinna Oy oli hankkinut oikeudet toteuttaa Suomessa Englannista lähtöisin olevia tasa-arvokoulutuksia. Palmenian kumppanuus Arinna Oy:n kanssa aiheutti ongelmia: kilpailutuskysymykset olivat epäselviä. STM tulkitsi vuoden jälkeen, että Arinnalle ei voida maksaa mitään koska kumppania ei oltu kilpailutettu. Kilpailutusta ei kuitenkaan voitu enää tehdä, koska kilpailu ei olisi ollut tasapuolinen. Hankkeen valvoja arvioi, että projektitoteuttajalla ja kumppanilla ei ollut riittävästi tietoa ESR-käytännöistä ja siksi monet hallinnointiin liittyvät tekijät aiheuttivat ongelmia. Projektin näkökulmasta ongelmia aiheutui siitä, että ESR-käytännöt (esim. henkilötyöpäivän käsite) eivät soveltuneet yhteen projektin käytäntöjen ja sisältöjen kanssa.

Henkilöstönvaihdokset sekä projektitiimissä että STM:ssä (valvoja) aiheuttivat hankaluuksia projektin toimeenpanolle. Projektissa jouduttiin useaan kertaan perehdyttämään uusi ihminen sisältöihin ja käytäntöihin. Toisaalta projekti ei saanut ministeriöstä riittävästi tukea, koska valvoja vaihtui eikä ollut jatkuvasti ajan tasalla projektin toteutuksesta. Henkilöstövaihdoksista ja projektin alkuvaikeuksista johtuen koulutusohjelmat päästiin aloittamaan suunniteltua myöhemmin. Koulutuksen ja konsultoinnin kokonaisuutta ei saavutettu, koska kohdeorganisaatioiden oli mahdotonta sitoutua hankkeeseen suunnitelmien mukaisella henkilöstöresurssilla. Ohjausryhmä tuki alussa hyvin projektin toimintaa, mutta sitten hankkeessa törmättiin siihen, että ryhmää oli todella vaikea saada sitoutumaan hankkeeseen. Kokouksia ei nähty tärkeiksi, koska niillä ei ole virallista roolia (päättösvaltaa).

Kun koulutusohjelmat saatiin käyntiin, projektin alkuvaikeudet väistyivät. Koulutuksiin saatiin riittävästi osallistujia ja sekä miehille että naisille suunnatuista koulutuksista tuli hyvää palautetta. Koulutuspaketit olivat osallistujien mukaan sopivanpituisia ja riittävän laaja-alaisia. Vaikka koulutukset noudattivat tarkkaa rakennetta ja ohjelmaa, osallistujat kokivat, että heidän toiveitaan ja lähtökohtiaan otettiin riittävästi huomioon.

<b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b>
<p>Projektin vaikuttavuuden arviointi on mahdotonta tavoitteiden muuttumisen johdosta. Suhteessa uusiin tavoitteisiin (yleisen tasa-arvokoulutuksen antaminen) voidaan todeta, että kaikki kolme koulutusta sai positiivista palautetta osallistujilta. Naistyöntekijöiden ja -johtajien sekä miestyöntekijöiden ammatillisia valmiuksia, identiteettiä ja osaamista pystyttiin tukemaan.</p> <p>Miehille suunnatun koulutusohjelman osallistujat kokivat tärkeäksi sen, että voidaan puhua työhön, perheeseen, jaksamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista myös miesten kesken. Koulutuksen myötä tarjoutui aika ja paikka miettiä omaa itseään, omaa työtään ja omia vahvuuksiaan. Koulutus antoi myös konkreettisia eväitä, joita osallistujat ovat voineet hyödyntää omassa työssään. Nämä ovat olleet pieniä mutta tärkeitä asioita. Muiden kertomusten ja kokemusten kuuleminen toi lisää näkökulmia myös omiin asioihin. Naisten ohjelmissa koettiin tärkeäksi erityisesti se, että esimiestyön haasteet tuotiin esiin siten, että niistä voitiin puhua muiden kritisoimatta. Koulutuksissa käsiteltiin naisjohtajuuden näkökulmaa, sen aiheuttamia haasteita miesvaltaisilla aloilla sekä konkreettisten ongelmatilanteiden ratkaisemista.</p> <p>Koulutuksiin osallistuneet totesivat, että vaikka niistä sai välittömiä työkaluja muutamiin tilanteisiin työyhteisössä, todelliset vaikutukset yksilötasolla näkyvät vasta pidemmän aikavälin jälkeen. Tasa-arvokoulutusten sisällöt eivät tarjoa osallistujille pikavoittoja, vaan parhaimmillaan nostavat esiin uusia näkökulmia ja saavat aikaan oivalluksia siitä, missä kaikkialla tasa-arvo työyhteisössä näkyy (ja pitäisi näkyä). Muutokset yksilön suhtautumisessa ja käyttäytymisessä todennäköisesti heijastuvat positiivisessa mielessä ja pitkällä tähtäimellä työyhteisöön.</p>
<b>Tulosten hyödynnettävyys</b>
<p>Projektitoimijoiden mukaan hankkeen tärkein oivallus oli siinä, että tasa-arvon edistämisen tulee lähteä yksilöstä itsestään ja sisältä päin; ulkoapäin näitä asioita ei voida tuoda. Toinen oivallus oli se, että kehittämistyö ei onnistu yhdellä lyhyellä koulutuksella, vaan tarvitaan pitkälinen prosessi. Koulutuksen myötä voidaan saavuttaa oivallus siitä, mitä tasa-arvo merkitsee yksilön kannalta. Tämän lisäksi tarvitaan oivallus siitä, mitä teema merkitsee työyhteisön tai organisaation kannalta. Kahdentasoisen oivaltamisen jälkeen on mahdollista, että tasa-arvotema voidaan lähteä integroimaan osaksi organisaation strategista suunnittelua, järjestelmätasolle. Tämä hanke keskittyi tasa-arvohaasteisiin vastaamiseen vielä oivaltamisen tasolla.</p>

<b>S00595</b>	<b>Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä (YTY)</b>
Toimenpidekokonaisuus	3.2.1 Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen
Kesto-aika	1/2001–12/2004
Toteuttaja	Stakes
Kohderyhmät	Varsinainen kohderyhmä: työpaikat, jotka haluavat kehittää käytäntöjään työn ja perheen sujuvan yhteensovittamisen suuntaan. Projektiin haetaan työpaikkoja miesvaltaiselta tekniikan alalta ja naisvaltaiselta sosiaali- ja terveysalalta.
<b>Tavoitteet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tavoite: kehittää työpaikkatason käytäntöjä työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisessa ja siten edistää sukupuolten tasa-arvoa ja työntekijöiden jaksamista</li> <li><input type="checkbox"/> Arvioitu tulos: työpaikkakohtaiset työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamiskansiot sekä valtakunnallinen työ ja perhe -kansio; kehittämismenetelmä, jossa sovelletaan taiteen keinoja työpaikkatyössä; koulutusta työpaikoilla ja eri yhteiskunnallisten toimijoiden parissa sekä tiedotusta julkisen sanan eri foorumeilla</li> <li><input type="checkbox"/> Arvioitu vaikutus: asenteiden ja käytäntöjen muutoksen eteneminen työpaikoilla, esimiestaitojen kehittyminen, työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin paraneminen, tasa-arvoisten mahdollisuuksien eteneminen yhteiskunnassa.</li> </ul>	

<p><b>Toteutus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Vuonna 2001 neuvotellaan mukaanlähtevien työpaikkojen kanssa, järjestetään tiedotustilaisuuksia työpaikoilla, haastatellaan projektityöpaikkojen johtoa ja luottamushenkilöitä ja järjestetään esimiehille ryhmämuotoista kehittämistoimintaa omalla työpaikalla.</li> <li>❑ Vuonna 2002 järjestetään yhteinen tapaaminen kaikkien projektityöpaikkojen esimiesten kesken. Työpaikoilla toimii osasto- tai tiimikohtaisia kehittämissyryhmiä. Kehittämistyö perustuu kehittäjien ja ammattitaiteilijoiden yhteistyöhön, jossa teatteritaiteen elämyksellisin keinoin tuetaan tiedollista osuutta työ ja perhe -tematiikan lähestymiseksi kokonaisvaltaisesti.</li> <li>❑ Kahden ensimmäisen vuoden kuluessa työpaikoilla tuotetaan yhdessä henkilöstön kanssa aineistoa työ ja perhe -kansioon, johon kootaan työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvä voimassa oleva lainsäädäntö, alan työehtosopimuksiin sisältyvät asiat sekä työpaikan omat sopimukset ja käytännöt.</li> <li>❑ Vuonna 2003 työpaikkakohtaiset työ ja perhe -kansiot valmistuvat. Niiden sekä Suomesta ja muista maista kerättävien hyvät käytännöt -esimerkkien pohjalta työstetään valtakunnallinen työ ja perhe -kansio.</li> <li>❑ Vuonna 2004 tehdään arviointikysely työpaikoilla sekä varataan aikaa projektin kuluessa kertyneen tiedon ja kokemusten arvioimiselle ja levittämiseksi.</li> </ul>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p> <p>Hankkeen taustalla ovat Stakesin yhdessä Työelämän tutkimuskeskuksen kanssa 11 eri alojen työpaikoilla vuosina 1996–2000 toteuttaman ESR-hankkeen ”Työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen” kokemukset siitä, että teema on vieras työpaikoille eikä se tule itsestään esiin, vaan tarvitaan ulkopuolista aloitetta. Aikaisemman hankkeen tulokset kertovat johdon ja esimiesten olevan avainasemassa työ ja perhe -teeman saamisessa päiväjärjestykseen työpaikoilla ja sen pysymisessä siellä. Pitkän tähtäimen kehittämistavoitteena on teeman saattaminen pysyväksi osaksi organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa; työn ja perheen yhteensovittamisen valtavirtaistaminen järjestelmien tasolle. Hankkeen tarveperusta pohjautuu kolmeen teemaan: (i) kysymykseen työvoimapulasta, (ii) kysymykseen sukupuolisegregaatiosta työelämässä ja (iii) kysymykseen miesten vanhemmuudesta.</p> <p>Sekä työministeriö että sosiaali- ja terveysministeriö rahoittivat Stakesin ensimmäistä hanketta ja olivat mukana sen valmistelussa. Nyt arvioitavaa hanketta ryhdyttiin valmistelemaan ensimmäisen hankkeen seurantaryhmässä, joten sekä ministeriöiden että työmarkkinajärjestöjen panos ja näkemykset kehittämisen linjoista olivat hyvin esillä. STM:n strategisten painotusten näkökulmasta intressinä oli laajentaa perhepolitiikan teemaa ja aluetta. Tältä osin yhdistyivät tutkimuksen ja STM:n politiikan intressit.</p> <p>Hanketavoitteet kohdistuivat kahdelle tasolle: kohdeorganisaatiotasolla pyrittiin vastaamaan yksittäisten työyhteisöjen haasteisiin työn ja perheen yhteensovittamisessa; yhteiskuntapolitiikan tasolla pyrittiin nostamaan teemaa laajempaan keskusteluun ja levittämään siitä tietoa työelämän kehittämisen kysymyksenä. Projektilla tavoiteltiin siis lähtökohtaisesti organisaatiotasoa laajempaa tulosten hyödynnettävyyttä. Projektin toteuttajaorganisaation ja yhteistyökumppaneiden (työmarkkinajärjestöt, työmarkkinalaitokset, ministeriöt) arvovalta ja verkostot loivat omalta osaltaan hyvät edellytykset laajemman hyödynnettävyyden saavuttamiselle.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p>

Hankkeen toimintaan otettiin mukaan työpaikkoja sekä nais- että miesvaltaisilta aloilta. Projekti toteutettiin kolmella sosiaali- ja terveysalan sekä kolmella luonnontieteen ja tekniikan alan työpaikalla. Taustaoletuksena oli se, että naisvaltaisilla aloilla olisi erilaiset toimintaehdot siinä mielessä, että työpaikoilla oltaisiin totutumpia työn ja perheen yhteensovittamisen teemaan, kun taas miesvaltaisilla aloilla mies voi olla isä ilman, että tällä on vaikutusta mihinkään. Projektin toiminta itsessään lähti kuitenkin tietoisesti siitä, että tasa-arvotema ei tuotu vahvasti esiin, vaan oltiin asioiden kautta liikkeellä. Todettiin, että kun lähdetään liikkeelle konkreettisista asioista ja työpaikkojen haasteista, niin työyhteisöjen kehittäminen on luonnollisempaa ja siten onnistumisen mahdollisuudet ovat paremmat.

Työpaikkakohtaista kehittämistyötä toteutettiin työpajoina, joissa sovellettiin taiteen toimintatapoihin tukeutuvia kehittämistyön menetelmiä. Eläytyvän tarinatöskentelyn, valokuvatyöpajan tai draamatyöpajan tarkoituksena oli synnyttää oivallus työntekijöiden elämästä kokonaisuutena, jossa eri osien sujuva yhdistyminen parantaa tuloksellista työntekoa ja jaksamista. Työpajoissa etsittiin ratkaisuja ja keinoja yhteensovittamisen tukemiseen työpaikoilla. Työpajojen yhteydessä kehiteltiin toiminnallisia ideoita työyhteisöjen kehittämiseksi. Asiat, joita projektin puitteissa työstettiin, linkittyivät muuhun kehittämistoimintaan työpaikoilla. Esimiehet myös itse pohtivat sitä, miten kehittämistä voitaisiin käynnistää ja viedä eteenpäin työpaikoilla.

Työpajatyöskentelyssä sovellettiin uusia ja varsin rohkeita menetelmiä (taiteen toimintatavat, ilmaisu). Kohdeorganisaatioissa ryhmiin lähdettiin mukaan erittäin kiinnostuneina. Kaikki toiminta perustui osallistujien omiin intresseihin ja lähtökohtiin. Monilla oli omassa elämässään esimerkiksi tilanne, jossa he pohtivat teemaa. Ryhmät tarjosivat paikan ja ajan, jossa kysymyksiä voitiin pohtia esimiesten kesken ja vaihtaa kokemuksia. Menetelmien rohkeus ja uutuus rohkaisivat esimiehiä toimimaan uudella tavalla ja jopa rohkeasti omassa esimiestyössään. Tämä avasi uusia näkökulmia omaan toimintaan; ihmisten kanssa olemiseen ja toimimiseen. Monet osallistujista olivat tyytymättömiä saatavilla olevaan esimieskoulutukseen.

Projektin seurantar ryhmä muodosti projektitiimille aktiivisen yhteistyökumppanin. Ryhmässä on työskennelty siten, että on aktiivisesti kerrottu koko ajan siitä, mitä tehdään ja mitä palautetta ja tuloksia on saatu. Työmarkkinaosapuolet ovat olleet erityisen aktiivisia. Esimerkiksi kehittämistyön vaikuttavuudesta on käyty useaan otteeseen keskustelua; miten vaikutukset saadaan juurrutettua työpaikoille. Lisäksi projektin myötä syntyneen käsikirjan kommentoiminen oli yksi konkreettinen asia, jonka ryhmä otti vastuulleen.

## **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

Projekti saavutti sille asetetut tavoitteet. (Seurantaryhmän arvion mukaan tavoitteet myös ylitettiin.) Työpaikkatasolla kehitettiin yhteensovittamisen käytäntöjä ja toimintatapoja. Esimiestaidot kehittyivät ja yhteensovittamisen teema nostettiin keskusteluun. Kullekin työpaikalle laadittiin sen omista lähtökohdista aineisto, jonka avulla työn ja perheen yhteensovittamisen teemoja voidaan ylläpitää jatkuvasti ja pitkäjänteisesti työyhteisöissä. Monissa työpaikoissa puuttui foorumi esimiesten väliselle vuorovaikutukselle. Projekti tarjosi tällaisen ja sen kautta esimiehet tutustuivat toisiinsa ja heille tarjoutui mahdollisuus vaihtaa näkemyksiä ja kokemuksia teeman ympäriltä.

Yhteiskuntapolitiikan tasolla hanke antoi syyksien keskustelulle työn ja perheen yhteensovittamisesta tekemänsä tiedotus- ja koulutustyön ja julkaisujen välityksellä; käsikirja menetelmistä ja toimintaideoista sekä työn ja perheen yhteensovittamisen teemasta. Käsikirjassa on menty käytännön työn tekemisen tasolle, tarkasteltu konkreettisia työelämän solmukohtia ja esitelty yhteensovittamisen hyviä käytäntöjä erilaisilta työpaikoilta. Käsikirja on herättänyt monien tahojen kiinnostuksen ja sen konkreettisuudesta on tullut hyvää palautetta.

Pitkän tähtäimen vaikutuksista hankkeesta ei ole tietoa. Tämä edellyttäisi uuden projektin, jossa mennään katsomaan työpaikoille, mitä siellä on tapahtunut. Projektitoimijat tosin huomauttavat, että vaikutuksen ei välttämättä tarvitse olla muutos vaan riittää, että ne asiat, jotka tämän tematiikan osalta toimivat hyvin pysyvät; hyvät käytännöt saadaan pysymään ja niitä hyödynnetään. Vaikutusten arviointia hankaloittaa se, että käytännön muutokset työpaikoilla saattavat olla pieniä ja niitä on vaikea palauttaa projektiin tai edes työyhteisön kehittämisinterventioihin.

Hankkeen interventioologiikan mukaisesti se, mitä projektissa työskentään lähiesimiesten kanssa hyödyttää koko työyhteisöä. Esimiehille tarjottiin oivalluksia, joiden kautta he voivat lähteä tekemään uusia avauksia työyhteisöissä ja viemään kehittämistä eteenpäin. Ihmisten pitää itse saada synnytettyä idea; sitä ei voi heille tarjota. Koska projekti ei sinänsä mene työyhteisöjen ”sisälle” kehittämään toimintatapoja, jää vastuu suunnitelmien jatkojalostamisesta ja implementoinnista projektin toimenpiteisiin osallistuneille esimiehille. Tämä on suuri haaste, koska esimiehillä ei välttämättä ole valtuuksia viedä asioita eteenpäin eikä organisaation ylin johto välttämättä ole sitoutunut kehittämistyöhön. Projektissa törmättiinkin jossain määrin tällaisiin toimintavalta- ja sitoutumisongelmiin.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Loppuraportissa mainitaan projektin seitsemän menetelmiin tai tuotoksiin liittyvää innovaatiota: 1. valokuvatyöskentely, 2. taiteen toimintatapoihin tukeutuvat menetelmät, 3. esimiesten yhteinen foorumi, 4. ”vuoden kierto” -muistilista, 5. käsikirja, 6. kirja tutkijoille, 7. cd-rom esitelmä. Näitä voi levittää muiden toimijoiden käyttöön ja soveltaa erilaisten työyhteisöjen tarpeisiin sekä hyödyntää tutkijoiden, kehittäjien ja päätöksentekijöiden käytössä työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimisessa ja kehittämisessä.

Kohdeorganisaatiokohtaisten vaikutusten pysyvyyden kannalta olennaista on se, missä määrin projektin aikaansaamia kehittämissimpulsseja lähdetään viemään omaehtoisesti eteenpäin ja missä määrin työn ja perheen yhteensovittamisen tematiikka integroituu ensin organisaation epämuodollisiin toimintamalleihin ja sitten järjestelmätasolle. Koska käsiteltävä tematiikka ja toimintatavat ovat uusia työpaikoilla, projektissa keskityttiin työskentelemään *oivaltamisen* tasolla; mitä yhteensovittaminen tarkoittaa, missä se ilmenee, miten siihen voitaisiin vaikuttaa. Varsinainen tematiikan valtavirtaistaminen järjestelmien tasolle (henkilöstöpolitiikka, strategiat) ei sisällynyt vielä tämän hankkeen suunnitelmiin. Projektitoimijat nostavatkin tämän tekijän seuraavan tason kehittämishaasteeksi yhtäältä organisaation omassa kehittämistyössä ja toisaalta yhteensovittamisen tutkijoiden ja kehittäjien työssä, joihin projekti on omalla työllään luonut erinomaiset valmiudet. Jo yksin käsikirja tarjoaa hyvät mahdollisuudet jatko-työskentelylle ja sen hyödyntämiseen koulutuksen ja kehittämisen välineenä.

Toteuttajaorganisaation toimesta projektin tuloksia tullaan varmasti hyödyntämään tutkimuksen, tiedonlevittämisen tai esimerkiksi kouluttajakoulutuksen osalta.

<b>S01398</b>	<b>Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksen</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.2.1. Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen</b>
Kesto-aika	1/2003–12/2005

Toteuttaja	TAI Tutkimuslaitos/Teknillinen korkeakoulu
Kohderyhmät	Työssäkäyvät eri henkilöstöryhmien naiset ja miehet (työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt). Organisaatioissa varsinaisina kohderyhminä ovat joko koko palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvat tai jonkin toiminnallisen yksikön henkilöstö sekä esimiehet. Hankkeen välillisen kohderyhmän muodostavat edellä mainitut ulkopuolelle jäävät yritykset ja organisaatiot ja niiden henkilöstö sekä työelämään pyrkivät naiset.
<b>Tavoitteet</b>	
<input type="checkbox"/> Pää tavoitteena on naisten ja miesten samapalkkaisuuden edistäminen kehittämällä sukupuolta syrjimättömiä palkkausjärjestelmiä ja niiden kehittämis- ja ylläpitoprosesseja <input type="checkbox"/> Tavoitteena on löytää ja kehittää sellaisia menettelytapoja ja toimintamalleja, jotka varmistavat naisten ja miesten samapalkkaisuuden toteutumisen	
<b>Toteutus</b>	
<input type="checkbox"/> Mallinnusvaihe: arviointimenetelmän luominen, jonka avulla arvioidaan kohdeorganisaatioiden palkkausjärjestelmän keittämis- ja ylläpitoprosessit <input type="checkbox"/> Kehittämisyvaihe: opastetaan ja koulutetaan ensimmäisen vaiheen pohjalta organisaatioita palkkausjärjestelmän käytössä sukupuolten samapalkkaisuuden edistämiseksi <input type="checkbox"/> Tiedonlevitys ja jälkiarviointivaihe: arvioidaan kehittämisen vaikutuksia naisten ja miesten samapalkkaisuuteen	
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>	
<p>Hankkeen tavoitteenasettelu on lähtenyt liikkeelle työmarkkinakentän tarpeesta sekä osaltaan vuoden 2002 työllisyyspolitiikan toimintasuunnitelmasta. Suurta muutosta naisten ja miesten palkkojen suhteessa ei ole vuosien mittaan tapahtunut voimakkaista EU:n ja kansallisen tason normistosta huolimatta. Siirtyminen työn vaatavuuden arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin on ollut ajankohtaista viime vuosina. Hanke on pyrkinyt ratkaisemaan samapalkkaisuuteen liittyviä kysymyksiä ja ongelma-kohtia palkkausjärjestelmiä kehittämällä.</p> <p>Hankkeen tavoitteenasettelu on tukenut hyvin sosiaali- ja terveysministeriön strategisia päämääriä tasa-arvon edistämiseksi ja samapalkkaisuuden kehittämiseksi. Toisaalta hankkeen tavoitteenasettelu on ollut erittäin relevantti ja ajankohtainen suhteessa hallitusohjelman tavoitteisiin tasa-arvon edistämisestä. Lisäksi hankkeen toteutus on sekä yritys- että kuntasektorille merkittävää. Hankkeen tavoitteenasettelua voi pitää haastavana, mutta realistisena ja hanke on edennyt suhteessa tavoitteisiinsa pääosin ongelmitta.</p>	
<b>Toteutuksen laatu</b>	
<p>Hankkeen toteutus on arviointihetkellä vielä käynnissä. Hankkeen toteutuksen mallinnosvaihe on edennyt itsenäisesti ja ongelmitta tutkimustyön pohjalta. Mallinnosvaiheen jälkeen on käyty paljon keskusteluja kohdeorganisaatioiden kanssa siitä, mitä kyseisestä mallinnoksesta organisaatioissa voidaan hyödyntää ja mitä siitä jätetään pois. Toteutuksessa on pyritty organisaatioiden tarpeista lähtevään räätälöintiin. Lisäksi organisaatioiden kiinnostusta on pyritty herättämään siihen, mitä muut ovat tehneet ja miten muut ovat kehittäneet palkkausjärjestelmiään. Hankkeen toteutuksessa kehitettävät järjestelmät on aina rakennettu organisaatioiden tarpeiden perusteella ja hanke on toiminut järjestelmien kehittämistä ohjaavana ja tukevana. Kehittämiskoh- tien valinnassa ja alkukartoituksessa on tiettyjen kohdeorganisaatioiden osalta esiintynyt ongelmia. Organisaatioiden näkökulmasta esimerkiksi alussa tehty kartoitus osoittautui paikoin sikäli hankalaksi, että alkukyselyn vastausprosentit jäivät alhaiseksi lomakkeen vaikeaselkoisuuden takia.</p> <p>Hankkeen toteutuksen merkittävin ongelmakohta on ollut hankkeen alun venyminen sekä hankkeessa tapahtuneet henkilövaihdokset. Lisäksi kuntaorganisaatioiden palkkausjärjestelmien uudistukset ja niiden ajoittuminen on vaikuttanut hankkeen kehittämisvaiheeseen. Tasa-arvohankkeessa äitiyslomista johtuvia henkilöstövaihdoksia tulee kuitenkin arvioida suhteessa hankkeen teemaan liittyen. Hankkeen venyminen aiheutti sitä, että organisaatioiden sitoutuminen hankkeeseen on jossain määrin heikentynyt. Projektihenkilöstön sitoutuminen on ollut merkittävää ja toteutuksessa on iatkuvasti huomioitu kohde-</p>	

organisaatioiden tarpeet.
<b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset<sup>4</sup></b>
<p>Hankkeen keskeneräisyydestä johtuen tulosten ja vaikutusten arviointi on haastavaa. Pääasiassa kohde-ryhmät ovat antaneet projektille positiivista palautetta hankkeesta. Toisaalta kaikki apu organisaatioiden palkkausjärjestelmien kehittämiseksi, jota kohdeorganisaatiot ovat saaneet, on nähty tärkeäksi.</p> <p>Kohdeorganisaatiotasolla uusia järjestelmiä on toki kehitetty, mutta arvioinnin yhteydessä on tullut esiin se, että ajoittain kohdeorganisaatiot katsovat hankkeessa tehtävän kehittämistyön suhteellisen suppeaksi. Merkittävää on se, että hankkeen myötä organisaatiotasolla palkkauseriaatteet ja järjestelmät kehittyvät ja myös ajattelutapa palkkausjärjestelmistä ja niihin liittyvistä periaatteista on parhaimmillaan muuttunut. Esimerkiksi palkkausjärjestelmään liittyvät arvoinnit on hankkeen kehittämistyön myötä paljon helpompi toteuttaa. Yksilötasolla uusiin palkkausjärjestelmiin siirryttäessä on koettu ajoittain muutosvastarintaa ja pelkoja. Toisaalta järjestelmiin siirtymisen jälkeen, on nähtävissä palkkauksen selkeytyminen. Uudet kehitetyt toimintamallit toimivat ja myös selkeyttävät johtamista.</p> <p>Lopullisia vaikutuksia palkkaeroihin voidaan arvioida paremmin vasta vuoden kuluttua. Kuntasektorilla ei alustavien palkka-analyysien pohjalta ole havaittu palkkaerojen pienenemistä nimenomaan uuden palkkausjärjestelmän johdosta. Tämä johtuu osittain myös palkka-aineistojen puutteesta tai toisen sukupuolen pienestä osuudesta analysoidussa tilastoaineistossa. Muutamissa kunta-alan organisaatioissa on havaittavissa pientä palkkaerojen kaventumista, mutta hankkeen nettovaikutuksia näihin ei vielä voida arvioida. Viidessä tarkastellussa teollisuussektorin organisaatioissa palkkaero oli supistunut jonkin verran heti palkkausjärjestelmämuutoksen jälkeen, mutta kolmessa yrityksessä palkkaero oli myöhemmin taas hieman kasvanut. Palkkaerojen organisaatiokohtainen muutos vaihteli yhdestä kahdeksaan prosenttia. Mallien selitysaste teollisuussektorilla ei kuitenkaan ole kovin korkea, sillä palkkaa tai työn vaatavuusluokkaa selittävinä tekijöinä ovat sukupuolen lisäksi koulutus ja ikä sekä työkokemus.</p>
<b>Tulosten hyödynnettävyys</b>
<p>Useat hankkeen organisaatiokohtaisessa kehittämistyössä syntyneet kokemukset, kuten työsuorituksen arviointijärjestelmän rakentamisen edellytykset ja esimerkiksi suoritusarvioinnin periaatteet ovat hyödynnettävissä laajemminkin. Periaatteissa mallinnosta voidaan räätälöidä organisaatioihin, mutta suoraan sitä ei voida eri organisaatioihin siirtää.</p> <p>Toisaalta arvioinnissa nousi esiin se, että palkkausjärjestelmään liittyvät mallit vaativat ehkä useamman vuoden realisoituaikseen täysin ja juurtuaikseen organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi suorituskyvyn arviointi, joka tapahtuu kerran vuodessa, vaatii useita kertoja juurtuaikseen organisaatioon. Toisaalta kuntapuolella toimintaympäristön muutos on niin voimakas, etteivät järjestelmät välttämättä tule kattavasti käyttöön organisaatioissa: ei ole resursseja kouluttaa henkilöstöä, käytössä on tietyt virkanimikkeet ja -rakenteet eikä välttämättä tiedetä miten järjestelmää voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tai soveltaa. Tasa-arvolaki on uudistumassa ja tiettyjä odotuksia on, että hankkeen tuloksia palkkausjärjestelmien osalta voitaisiin hyödyntää lain uudistamisessa.</p>

<b>S00755</b>	<b>Uutta työvoimaa räätälöidysti</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.2.3. Heikossa työmarkkina-asetmassa olevien ryhmien tukeminen</b>
Kesto aika	1/2001 – 12/2003
Toteuttaja	Stakes
Kohderyhmät	Mielenterveysyistä työmarkkinoiden ulkopuolella olevat työhaluiset henkilöt. Työnantajat ja yritykset pääkaupunkiseudulla. Tavoite 3 -alueen kuntien luottamushenkilöt ja sosiaali- ja terveystoimen edustajat sekä työhallinnon ja Kelan henkilöstöt sekä järjestöt.

<sup>4</sup> Yhteenvedossa on hyödynnetty hankkeen tutkijan Sini Jämsénin laatimia alustavia palkka-analyysyjä

<b>Tavoitteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Kehittää kansainvälisen klubitalomallin mukaista siirtymätyöohjelmaa tehokkaaksi työllistymismenetelmäksi projektin kohderyhmälle. Järjestää kohderyhmälle muun muassa tietotekniikan koulutusta sekä vahvistaa heidän sosiaalisia taitojaan, räätälöidä yksilölliset työllistymispolut ja tarjota tukea työllistymisprosessin eri vaiheissa</li> <li>❑ Levittää klubitalomallia tavoite 3 -alueelle. Edistää viranomaisten välistä yhteistyötä ja valmiuksia vastata kohderyhmän tarpeisiin. Konsultoida kuntia klubitalotoiminnan käynnistämiseksi. Aktivoi uusia klubitaloja laadunhallinnan käyttöönottoon. Tiedottaa mielenterveystuntoutujien työllistymismahdollisuuksista eri tapahtumien yhteydessä. Arvioida hankkeen vaikutusta kohderyhmän työllistymiseen. Markkinoida työnantajille siirtymätyöohjelmaa ja innostaa heitä mukaan hankkeeseen. Kartoittaa mahdollisuudet perustaa kansainvälisen koulutuskeskus Suomeen.</li> <li>❑ Tietoisuus ja ymmärrys mielenterveystuntoutujien työllistymisen tärkeydestä lisääntyvät. Vähintään viiden uuden klubitalon perustamisprosessit käynnistyvät ja kuntien kuntoutus- ja työllistymispalvelutarjonta monipuolistuu. Kaikkein heikommassa asemassa olevien ihmisten mahdollisuus työllistyä avoimille työmarkkinoille paranee. Kohderyhmän riippuvuus sosiaali- ja terveydenhuollon, lähinnä erikoistason palveluista ja sosiaaliturvasta vähenee.</li> </ul>
<b>Toteutus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Tietotekniikkakurssit kuntoutujille yhdessä Helsingin Klubitalon kanssa</li> <li>❑ Yrityksille ja työnantajille suunnattu markkinointi ja yhteistyö yritysten kanssa</li> <li>❑ Siirtymätyömallin levittäminen ja tiedottaminen</li> </ul>
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>
<p>Hankkeen tavoitteenasettelussa pyrittiin sekä kohderyhmäasiakkaiden elämäntilanteen parantamiseen ja työllistämiseen että klubitalomallin levittämiseen. Hankkeen tavoitteenasettelussa korostui ajankohdainen ongelma, sillä hankkeen suunnitteluvaiheessa esimerkiksi Helsingissä oli lähes 23 000 ihmistä työkyvyttömyyseläkkeellä, joista puolella oli taustalla mielenterveydellisiä ongelmia.</p> <p>Hanke vastaa hyvin sosiaali- ja terveysministeriön strategisiin tavoitteisiin, koska sillä pyritään ratkaisemaan erittäin vaikeassa asemassa olevien ihmisten ongelmia, mutta samalla kehittää ja monipuolistaa esimerkiksi kuntien mielenterveyspalveluja klubitalomallia levittämällä. Lisäksi mielenterveystyössä oli hankkeen suunnitteluvaiheessa tapahtumassa muutos, jossa pyrittiin entistä aktiivisemmin etsimään uusia avohoidon malleja ja kuntoutusmenetelmiä. Keskeinen haaste tavoitteenasettelussa on ollut sen mitattavuus ja tavoitteiden moninaisuus, sillä laadullisten tavoitteiden mittaaminen kohderyhmässä on hankalaa. Tämä on näkynyt myös hankkeen suunnittelussa, jolloin ESR-ohjelman määrälliset tavoitteet on koettu haasteellisiksi.</p>
<b>Toteutuksen laatu</b>



Projekti toteutettiin yhteistyössä Helsingin Klubitalon kanssa. Helsingin Klubitalon vastuulla oli kohderyhmän työllistäminen, kuntouttaminen työelämään ja työntöantajayhteyksien luominen siirtymätyöpaikkojen saamiseksi. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuskeskus Stakes vastasi hankkeen hallinnoinnista, tiedottamisesta ja vaikuttamisesta eli klubitalomallin levittämisestä.

Projektin toteutus onnistui pääosin ongelmitta. Yhteistyö Stakesin ja Klubitalon välillä toimi hyvin, mutta ajoittain esiintyi tiedon liikkumattomuutta. Projektin suunnitteluvaiheessa tavoitteena oli keskittyä nimenomaan pienten ja keskisuurten yritysten houkutteluun siirtymätyöntekijäksi, mutta tämä ei onnistunut. PK-yritysten työtahti ja odotukset siirtymätyöntekijää kohtaa, työtehtävien monipuolisuus ja nopea vaihtuvuus aiheuttivat ongelmia.

Erityistä huomiota kiinnitettiin yrityksille ja työnantajille suunnattuun markkinointiin ja yhteistyöhön. Tässä hyödynnettiin myös kansainvälisen klubitalojen kehittämiskeskuksen (ICCD) työllistymisohjelman johtajaa. Tiedottamisessa ja levittämisessä käytettiin avuksi kahta suurempaa työnantajatilaisuutta ja muita pienempiä tilaisuuksia. Palaute uusilta, hankkeen aikana perustetuilta klubitaloilta oli positiivinen: materiaalia voitiin hyödyntää aluetasolla toiminnasta kertomiseen ja tiedottamiseen.

Kohderyhmän työelämään ohjaamiseen resursoitiin hankkeessa liian vähän henkilöstöä ja kohderyhmän haasteellisuus arviointiin projektin toteuttamisessa väärin. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että koulutukseen osallistuvien lähtötasoa ei riittävästi otettu huomioon koulutusryhmiä valittaessa. Toisaalta eräänä ongelmana oli työvalmentajien osa-aikaisuus, joka näkyi kohderyhmätoiminnassa.

Siirtymätyömallin kehittäminen ja työntöantajayhteyksien luomisessa onnistuttiin kohtuullisesti. Keskeiseksi muodostui se, että kontakteja luotaessa pyrittiin käyttämään hyväksi esimerkiksi Klubitalon hallituksen ja ICCD:n edustajia ensikontaktin luomiseen. Projektin toteutuksessa keskeinen oivallus liittyi nimenomaan siirtymätyön ja klubitalomallin markkinointiin, jossa oleelliseksi muodostui keskittymisen markkinointiin yrityksen tarpeista käsin.

### **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

Hanke saavutti tavoitteet kohtuullisesti. Hankkeen aikana Suomeen syntyi viisi uutta kansainvälistä laatusuosituksen täyttävää klubitaloyhteisöä seuraaville paikkakunnille: Espoo, Järvenpää, Pori, Porvoo ja Lappeenranta. Hanke myötävaikutti voimakkaasti näiden klubitalojen syntyyn ja näiltä klubitaloilta saatu palaute hankkeelle on ollut erittäin myönteistä. ESR-toiminnan lisäarvo tässä suhteessa on ollut näiden klubitalojen syntyminen hieman pienemmille paikkakunnille, jossa ne ovat monipuolistaneet alueen palveluja. Voidaan kuitenkin todeta, että suhteessa vastaavien palvelujen tarpeeseen ja ajankohtaisuuteen, olisi klubitaloja todennäköisesti vähitellen syntynyt ilman hankkeen vaikuttamistyötä, mutta ei niin nopeasti.

Hankkeen aikana syntyi uusia siirtymätyöpaikkoja tavoitteen mukaisesti. Kaikkiaan näitä siirtymätyöpaikkoja saatiin 15, vaikka projektin päättyessä varsinaisia työpaikkoja oli saatu aikaan seitsemän. Siirtymätyöpaikkojen syntyä edesauttoi projektin lähestymistavassa tehty muutos, jossa hyödynnettiin klubitalon hallituksen jäseniä tai kansainvälisiä suuryrityksiä siirtymätyöpaikkojen markkinoinnissa.

Kohderyhmätasolla hankkeen tarjoamille kursseille osallistui 93 klubitalon jäsentä. Näistä yhteensä 25 jäsentä suuntautui projektin aikana kohti työelämää ja 33 aktivoitui jollakin tavalla toimimaan. Noin 38 %:n kohdalla ei tapahtunut muutosta elämäntilanteessa. Projektin työllistymistavoitetta ei täysin saavutettu. Samoin määrällinen tavoite siitä, kuinka paljon kohderyhmästä siirtyy opiskelemaan, jäi selvästi tavoitellusta. Projektissa onnistuttiin kuitenkin luomaan yksilöllisiä polkuja osallistujille, jotka ohjaavat heitä työelämän suuntaan (Puumalainen 2004, 47). Projektin kohderyhmävaikutukset näkyvät paremmin osallistujien elämänhallinnan ja itsetunnon lisääntymisenä, joka puolestaan mahdollistaa työelämään siirtymisen.

Projektilla on ollut lisäarvoa vaikeasti työllistettävien kannalta sekä uusien mielenterveyspalvelujen levittämisen kannalta.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Projekti ei varsinaisesti tuottanut uusia innovaatioita, vaan keskittyi klubitalomallin levittämiseen. Alueellisesti tarkasteltuna uudet klubitalot monipuolistavat alueidensa palveluita. Projektin yhteydessä syntynyt kurssitoiminta jatkuu Helsingin Klubitalolla ja projektin kokemukset työnantajayhteyksien rakentamisesta ovat käytössä Helsingin Klubitalolla ja niitä voidaan rajoituksetta hyödyntää jatkossa siirtymätyömalleja kehitettäessä.

Lisäksi projekti tuotti runsaasti materiaalia, jota voidaan jatkossa hyödyntää sekä klubitalomallin että siirtymätyöohjelman levittämisessä ja markkinoinnissa. Siirtymätyömalli on periaatteessa siirrettävissä oleva malli, mutta ei välttämättä juurro organisaatioihin jotka sitä käyttävät. Siirtymätyömallin kohdalla suuret yritykset, jotka jo aktiivisesti toimivat yritysten yhteiskuntavastuun näkökulmasta, ovat parhaita siirtymätyömallin markkinakohteita.

<b>S00299 – S01094</b>	<b>EAP – työyhteisön ennakoivan avun palvelu/EAP – mallin kokeilu</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto aika	11/2000 – 10/2002; 4/2002 – 12/2005
Toteuttaja	Stakes / EAP-finland Oy
Kohderyhmät	Varsinaisia kohderyhmiä ovat mukana olevien ja potentiaalisten PK-yritysten ja UPM-Kymmenen johto, esimiehet ja luottamushenkilöt EAP-palvelujen käyttöön ohjaavina, henkilökunta perheineen EAP-palvelujen käyttäjinä, EAP-toimintaa toteuttava henkilöstö menetelmän käyttäjinä, kuntien ja yksityisten muodostaman palveluverkoston jäsenet palvelujen tuottajina ja antajina.
<b>Tavoitteet</b>	
<input type="checkbox"/> Rakentaa kaksivuotisen pilottihankkeiden avulla suomalainen EAP-toimintamalli, varmistaa EAP-henkilöstön koulutuksen edellyttämä rahoitus, luoda erillisrahoituksen turvin EAP-koulutusjärjestelmä ja kouluttaa kaksi EAP-ohjaajaa molemmille pilottialueille sekä kokeilla mallin toimivuus pilottiyksiköissä <input type="checkbox"/> Tavoitteena on kehittää käytäntö, jossa asiakas ohjautuu jo ongelmalliseen tilanteeseen mahdollisesti johtavan prosessin alussa tehostetun EAP-ohjauksen avulla oikeaan palveluun yrityksen koko henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistämiseksi	
<b>Toteutus</b>	
<input type="checkbox"/> Ensimmäinen hanke: EAP-perusyksikön resursointi ja organisointi sekä verkostotoiminnan käynnistäminen <input type="checkbox"/> Neuvonta ja ohjaus suomalaisen EAP-mallin laajapohjaiseksi kehittämiseksi <input type="checkbox"/> Jatkorahoitussuunnittelu ja erillisrahoitus EAP-ohjaajien kouluttamiseksi <input type="checkbox"/> Jatko: EAP-toiminnan aloittaminen Kymenlaakson, Etelä-Karjalan ja pääkaupunkiseudun alueilla <input type="checkbox"/> Palkattavien EAP-ohjaajien valmentaminen EAP-toimintaan <input type="checkbox"/> Työyhteisöjen ja palveluverkon henkilöstön valmentaminen EAP-toimintaan <input type="checkbox"/> Jatkotoimenpiteistä päättäminen	
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>	

EAP-mallin kehittäminen on tavoitteeltaan erittäin ajankohtainen ja relevantti työolojen ja sosiaali- ja terveysministeriön strategisten painopisteiden näkökulmasta. Aloite EAP-mallin kehittämiseen syntyi suuryritysten tarpeista ja erityisesti UPM-kymmenen aktiivisuus oli merkittävä tekijä projektin käynnistymisessä. Toisaalta ennakoivan avun palvelu on erittäin ajankohtainen tilanteessa, jossa erilaisista ongelmista, kuten sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä jne., aiheutuu merkittäviä kustannuksia organisaatioille. Osa ongelmista on sellaisia, joita työterveyshuolto ei pysty täysimittaisesti tunnistamaan ja diagnosoimaan palveluverkoston hajanaisuuden ja sektoroitumisen vuoksi tai osa tällaisista ongelmista ei tule lainkaan esiin perinteisillä menetelmillä.

Hanhakemus jätettiin alun perin suurena kokonaisuutena, mutta rahoituksen saaminen edellytti hankkeen jaksottamista ja arviointihetkellä hankkeen toinen kokonaisuus on edelleen menossa. Hankkeen tavoitteenasettelu tukee useita keskeisiä sosiaali- ja terveyspolitiikan päämääriä. Hankekokonaisuudessa yhdistyy sekä palveluverkoston kehittäminen, työssä jaksamiseen ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen liittyvät tavoitteet että yritysten yhteiskuntavastuun teema. Hankkeen tavoitteenasettelussa korostuu perinteisten hyvinvointivaltion palvelurakenteiden täydentäminen uudentyypisillä palveluilla. Hankkeen ensimmäinen, määrittelyvaihe, on tukenut tavoitteiltaan hyvin EAP:n määrittämistä suomalaisen kontekstiin.

### **Toteutuksen laatu**

Ensimmäisen hankkeen hallinnoijana oli Stakes ja kokeiluvaiheessa hankkeen koko toteutuksesta vastaa EAP Finland Oy. Tämän muutoksen myötä myös hankkeen hallinnointi kaikessa raskaudessaan on siirtynyt EAP:lle. Hanke on toteutunut perustamisvaiheen ja koulutusvaiheen osalta alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Henkilöstön rekrytointi- ja koulutusvaihe sekä varsinainen kokeilu siirrettiin hankkeen toiseen vaiheeseen rahoituksen varmistumisen myötä.

Hankkeen toteutusta on edistänyt erityisesti suurten organisaatioiden kiinnostus palveluun sekä palveluja käyttäneiden toimijoiden ylimmän johdon sitoutuminen ja kiinnostus asiaa kohtaan. Projektin alkuperäisen keston ja kokoluokan oleellinen supistuminen ja hankkeen tavoitteisiin nähden suhteellisen lyhyt kesto on koettu ongelmaksi projektin toteuttamisessa.

Määrittelyvaiheen toteutuksessa heijastui monenlaisten toimijoiden mukana olo ja erilaiset näkemykset hyvinkin uuteen asiaan. Tässä mielessä määrittely oli haastava prosessi, mutta tärkeä kokeiluvaiheeseen siirryttäessä. Hankkeen toteutuksessa heijastuu voimakkaiden ja idearikkaiden henkilöiden vaikutus projektin toteutuksen eri vaiheissa. Tämä on näkynyt eri toimijoiden tyytyväisyydessä sekä tyytymättömyydessä yksittäisiin toimintatapoihin ja aiheuttanut jonkin verran jännitteitä hankkeiden toteutukseen eri henkilöiden välille.

### **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

EAP-hankkeen ensimmäinen osa on saavuttanut tavoitteensa. Määrittelyvaiheen tuloksena on asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä syntynyt näkemys EAP-mallista ja sen soveltamisesta suomalaisessa toimintaympäristössä. Ensimmäinen hanke saavutti tavoitteensa perustamisvaiheen ja koulutusvaiheen osalta suunnitelman mukaisesti ja jatkorahoitus puolestaan hankkeen alkuperäisen idean mukaisen toteutuksen. Henkilöstön rekrytointi- ja koulutusvaihe ja kokeiluvaihe siirrettiin toiseen hankkeeseen.

Määrittelyvaiheen aikana syntyivät hankesopimukset sekä EAP-toimiston perustaminen ja ydinhenkilöstön rekrytointi, EAP-verkoston muodostaminen ja koulutusohjelmat EAP-rekrytoitaville. Lisäksi työstettiin Suomalaisen EAP-mallin versiot Lappeenrannan ja Kuusankosken sekä pääkaupunkiseudun alueilla. EAP-mallin suomalainen versio konkretisoituu yhteenvedoissa 'Kansainväliset suoritukset ja suomalainen EAP -malli' ja 'Suomalaisen EAP -mallin raami'. Määrittelyvaiheen tuloksena syntyi myös aluekohtaisten kokeilujen suunnittelu ja kansainvälinen koulutus- ja harjoitteluojelma sekä tarkennettu suunnitelma hankkeen seuraavasta vaiheesta. Kaikkiaan suunnittelu- ja kartoitustyöhön osallistui yhteensä noin 150 henkilöä 25:stä eri yrityksestä ja yhteisöstä. Eräs määrittelyvaiheen tulos oli myös se, että tehtiin linjaus kokeilun aloittamisesta vasta vuoden 2003 alussa, jota ennen panostettiin työyhteisöjen ja palveluverkon tiedottamiseen ja kouluttamiseen ennen varsinaisen ohjaustoiminnan aloittamista.

Kokeiluvaiheessa EAP-malli on saatu sikäli hyvin käyntiin, että mukaan on saatu 22 työyhteisöä, jotka pitävät sisällään likimäärin 5 000 henkilöstöön kuuluvaa ja 10 000 perheenjäsentä. Sopimusohjaajien ja verkosto-ohjaajien osalta on mukaan saatu kattavasti toimijoita. Käyntejä vuodessa on keskimäärin kaksi ja puoli asiakasta kohden. Kohdeorganisaatioiden näkökulmasta EAP-mallilla on ollut positiivisia vaikutuksia työyhteisössä ihmisten motivaation paranemiseen. Kohdeorganisaatioissa palvelujen käyttäjien antama palaute on erittäin positiivinen ainoastaan muutamien käyttäjien ollessa jokseenkin tyytymättömiä käyttämäänsä palveluun.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

ESR-rahoituksen lisäarvo EAP-mallin tuomisessa Suomeen on erityisesti alueellisuus. Ilman rahoitusta tämä alueellinen näkökulma olisi todennäköisesti jäänyt kokeilematta. Ottaen huomioon, että tällä hetkellä eletään vielä EAP-mallin kokeiluvaihetta, on hyvin vaikea sanoa kuinka hyödynnettäviä projektin tulokset ovat jatkossa. Jo päättyneen hankkeen, eli määrittelyvaiheen, tulokset ovat suoraan hyödynnety EAP-mallin kehittämisessä ja ovat olleet välttämättömiä mallin kokeilun kannalta.

EAP-mallin hyödyntämisessä oleellista on se, miten hyvin EAP saadaan jatkossa organisoitua suhteessa muihin järjestelmiin, kuten työterveyshuoltoon ja työsuojeluun ja kuinka EAP-malli voi osaltaan täydentää näitä palveluita. Hankkeen innovaationa on osaltaan ollut se, että se on mahdollistanut EAP:n miettimisen useiden eri sektoreiden toimijoiden kesken puhtaalta pöydältä, jota voidaan pitää verkoston syntyminen ja säilyminen kannalta parempana vaihtoehtona, kuin mallin tuleminen suomeen pelkästään jonkin kansainvälisesti toimivan yrityksen kautta.

<b>S00363</b>	<b>Työelämän kehittämisprojekti perusterveydenhuollossa</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto aika	11/2000–10/2003
Toteuttaja	Länsi-Suomen lääninhallitus, Vaasan alueellinen palveluyksikkö
Kohderyhmät	Seinäjoen seudun terveysyhtymän, Lapuan terveyskeskuksen ja Kauhavan seudun terveysyhtymän henkilöstö
<b>Tavoitteet</b>	
<input type="checkbox"/> Hankkeeseen osallistuvien terveyskeskusten henkilöstön työssä jaksamisen edistäminen <input type="checkbox"/> Työyhteisöjen toimivuuden parantaminen ja esimiestoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen	
<b>Toteutus</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nykytilan kuvaaminen makrotasolla: terveyskeskusten muutostarpeiden selvittäminen</li> <li><input type="checkbox"/> Prosessien ja toimintamallien nykytilan kuvaaminen</li> <li><input type="checkbox"/> Laadunhallintaan ja sen kehittämiseen liittyvä koulutus</li> <li><input type="checkbox"/> Esimiestoiminnan kehittämiseen liittyvä koulutus</li> </ul>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p> <p>Hanke vastaa keskeisesti tavoitteeseen edistää henkilöstön työssä jaksamista ja työvoimassa pysymistä, työyhteisön toimivuuden parantamista ja esimiestoiminnan pitkäjänteisyyttä kehittämällä perusterveydenhuollon organisaatiota. Hanke edisti näin ollen myös perusterveydenhuollon organisaatioiden kehittämistä. Hankkeen aktiviteettien toteuttajat valittiin terveyskeskusten tarpeet huomioiden, joten kukin koulutuskokonaisuus räätälöitiin alueellisesta tarpeesta käsin. Hankkeen tavoitteenasettelussa painottui vahvasti alueellinen kumppanuus kolmen kohderyhmäorganisaation välillä.</p> <p>Perusterveydenhuoltoon panostamisen merkitys sosiaali- ja terveysministeriön strategioiden näkökulmasta on tärkeää. Samoin alueelliset signaalit viittasivat siihen, että tarvetta terveyskeskusorganisaatioiden kehittämiseen oli. Hanke vastaa varsin hyvin alueellisen tarpeeseen ja sen taustalla on ollut alueen terveyskeskusten työelämän kehittämistä tehty selvitys aiempien tutkimustietojen pohjalta. Hankkeen tavoitteenasettelussa haasteellista on erityisesti ollut tavoitteenasettelun mitattavuus ja toisaalta preventiiviseen kehittämiseen tähtäävien tavoitteiden istuminen ESR-ohjelman tavoitteisiin.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p> <p>Hanke toteutettiin Länsi-Suomen lääninhallituksen koordinoimana. Toteuttaminen alkoi segmenttivastaavien ja johdon voimin, jota laajennettiin työryhmillä. Segmenttijohtajat valittiin Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) mukaisesti osa-alueisiin, jossa pohdittiin organisaatiokohtaiset tavoitteet ja toiminat. Lähes koko henkilöstö osallistui prosessien kuvauksiin eri työryhmissä. Työn vastuujako toteutettiin organisaatiossa olleiden yhteyshenkilön ja ESR-hankkeen projektikoordinaattoreiden kesken. Kustakin terveyskeskuksesta on oma kattava raportointinsa, joka tukee kehittämistyön pysyvyyttä.</p> <p>Hankkeen toteutuksessa keskeisimpinä ongelmina olivat hankkeen alun hitaus ja käsiteltävien asioiden haasteellisuus kohderyhmien näkökulmasta. Huolimatta kattavasta alkuinformaatiosta, hankkeessa käytettyjen työkalujen omaksuminen vei organisaatiossa ehkä odotettua kauemmin. Hankkeen aikataulu oli varsin tiivis, mikä heijastui siinä, että kohdeorganisaatioiden henkilökunta koko hankkeen ajoittain rasakaaksi. Hankkeen koulutukset ja prosessikuvausten laatiminen aiheutti aikapulaa ja ruuhkautti muita töitä. Samoin osa työkokouksista koettiin liiaksi luento- tai esittelytyyppisiksi. Niinpä hankkeen loppuraportissa todetaankin, että perehdytys olisi pitänyt olla selkeämpi ja konkretisoida tarkemmin. Myös terveyskeskuksen sisäiseen suunnitteluun ja kehittämisprojektin organisointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Haasteeksi muodostuikin, miten terveyskeskusten yhteyshenkilöt saavat tarvittavan ajan järjestymään kehittämistoimintaa varten ja millaiset kehittämisen läpivientitaidot heillä on. Tämä kuvastui eräässä haastattelussa, jossa todettiin, että heti alussa kannattaisi tehdä organisaatiokohtaiset suunnitelmat mahdollisimman konkreettisesti ja tarkasti. Lisäksi tämä näkyy siinä, että vastuuhenkilöt tulisi sitouttaa työhön selkeän tehtäväkuvauksen myötä, josta kuvastuu kehittämistyön koko vaatimukset. Tämä on heijastunut terveyskeskusten henkilökunnan keskeisten kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden kuormittumisena.</p> <p>Hankkeen totutusta vauhdittaneena keskeisenä teimana on ollut terveyskeskusten keskeisten henkilöiden paneutuminen ja innokkuus kehittämistyöhön. Kaikkiaan voidaan todeta, että hankkeen toimenpiteet ovat toteutuneet suunnitellulla tavalla ja vastanneet terveyskeskusten vaatimuksia.</p>
<p><b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b></p>

Hankkeen tuloksia voidaan tarkastella terveyskeskuksittain. Käytännössä projektin aikana Kauhavan seudun terveyskeskuksessa on tapahtunut muutosta parempaan, mutta osaltaan tämän voi arvioida johduttavan ennen projektia käyttöönotetun uuden johtosäännön sekä uusien henkilövalintojen kautta. Kaikkiaan työyhteisön toimivuudessa on palautteen perusteella tapahtunut paranemista. Lisäksi esimerkiksi sairauspoissaolot vähenivät selkeästi vuonna 2001 ja työtyytyväisyys on kohentunut tehtyjen mittaus-ten myötä. Lapuan terveyskeskuksen osalta työmenetelmiä muutettiin projektin aikana. Hankkeessa luotiin terveyskeskukseen myös työ- ja asiakastyytyväisyysmittarit ja tiimityön ja yhteistyö työyhteisössä on parantunut. Lapuan terveyskeskuksessa tosin osa tavoitteista ei ole toteutunut ja työssä jaksamista ei hankkeen loppuvaiheessa mitattu. Seinäjoen seudun terveysyhtymässä työhyvinvointiin liittyvien sairaslomien määrä aleni kahtena peräkkäisenä vuonna hankkeen aikana. Lisäksi kehittämistyö ja laatutyö mielletään osaksi normaalia arkityötä. Tämä tarkoittaa laatupiirin vakiintumista osaksi jokapäiväistä toimintaa ja tuloskortin käyttöönottoa. Suurimmat hyödyt koettiin esimiestyön selkeytymisen kautta. Menetelmät ovat käytössä edelleen. Osassa kohdeorganisaatioista on esiintynyt tulosten juurtumattomuutta ja henkilöstö on antanut kriittistä palautetta siitä, mikseivät asiat ole vielä konkretisoituneet käytännön työhön.

Hankkeen tuloksena on syntynyt organisaatiokohtaisen kehittämistyön käynnistäminen ja toteuttaminen. Toisaalta osa hankkeesta syntyneistä kehittämistoimista ei ole kantanut pidemmälle, vaan on myöhemmin hankkeen päätyttyä jätetty pois käytöstä (esimerkkinä EFQM-pohjainen itsearviointi). Näille tilanteille on perusteluna asian tarpeettomaksi kokeminen tai sen korvaaminen jollain toisella toimintatavalla.

Kohdeorganisaatiossa voidaan mainita esimerkkinä työssä viihtymisen ja jaksamisen parantamisesta henkilöstön osallistuminen esimerkiksi Empowerment -koulutuksiin, joka puolestaan on edistänyt tiimitymistä, henkilöstön tutustumista jne. organisaatioissa, jossa muuten ei välttämättä ole tähän mahdollisuuksia. Työtyytyväisyyden osalta osa positiivisista tuloksista on johtunut vain osin toteutetusta kehittämistyöstä ja osaltaan toimenpiteistä, joita on toteutettu ennen kehittämisen aloittamista. Hankkeen tulokset työolojen kehittämisenäkökulmasta liittyvät siihen, että tunnettuja ja hyväksi havaittuja konsteja soveltamalla on päästy positiiviseen lopputulokseen ja osa toiminnoista on edelleen käytössä. Hankkeessa toteutetuilla koulutuksilla on ollut epäsuoria vaikutuksia kohdeorganisaatioiden henkilöstön työviihtyvyyden ja tätä kautta työssä jaksamisen paranemiseen. Tämä on tapahtunut erityisesti roolien ja esimiestyön selkiytymisen myötä.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Hanke ei ole tuottanut varsinaisia innovaatioita, vaan on lähtenyt liikkeelle perinteisten kehittämisen välineiden soveltamisesta perusterveydenhuoltoon. Hankkeessa on kysymys ennen kaikkea organisaation oppimisprosessista, jonka tuloksia varmasti voitaisiin hyödyntää muissakin terveyskeskuksissa. Ottaen huomioon, että terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisessä on menossa muita hyvin samantyyppisiä hankkeita, on hankkeen kokemusten aiottu levittäminen odotettua. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että kehitystyössä syntyneet kokemukset eivät täysin sovi pienempien terveyskeskusten kehittämiseen, vaan toimii paremmin suurempien terveyskeskusten kohdalla.

<b>S00378</b>	<b>Kunta-alan henkilöstön työkyvyn edistäminen ja työterveyshuollon kehittäminen</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto-aika	5/2000–6/2004
Toteuttaja	Työterveyslaitos, Työterveyshuolto-osasto
Kohderyhmät	Organisaation sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstö, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto (Oulun yliopistollinen sairaala, Keski-Suomen keskussairaala, Päijät-Hämeen keskussairaala, Nokian kaupunki, Ylöjärven kunta, Lappeenrannan kaupunki). Välillisenä kohderyhmänä koko organisaation (sairaala tai kunta) henkilöstö.
<b>Tavoitteet</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kehittää toimintamalleja, joilla henkilöstön hyvinvointia, ammatillista osaamista ja työoloja kehitetään voimakkaassa muutoksessa olevassa kunnallisessa työelämässä.</li> <li><input type="checkbox"/> Kehittää kohdeorganisaation (kunta tai sairaala) työterveyshuollon toimintaa siten, että työterveyshuolto voi entistä suuremmassa määrin tuottaa organisaatioille henkilöstön työ- ja toimintakykyttöjä henkilöstövoimavarojen seuranta ja arviointia varten.</li> </ul>
<p><b>Toteutus</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Organisaatioiden oman toiminnan seuraamisen selvittäminen</li> <li><input type="checkbox"/> Työterveyshuollon kehittämis- ja koulutustarpeiden selvittäminen ja koulutus</li> <li><input type="checkbox"/> Henkilöstövoimavarojen seurannan ja arvioinnin kehittämistarpeiden kartoitus ja sen perusteella toteutetut kehittämishankkeet (tai käynnissä olevien hankkeiden tukeminen)</li> </ul>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p>
<p>Hankkeen tavoitteenasettelu liittyy kuntasektorin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön työkyvyn ylläpitämisen tarpeeseen. Tavoitteenasettelu on ajankohtainen kohdeorganisaatioiden työntekijöiden keski-ikänsä noustessa ja sairauseläkkeelle siirtymisten määrän nousun ja sairauspoissaolojen lisääntymisen vuoksi.</p> <p>Tavoitteenasettelu on vastannut hyvin sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistarpeisiin ja työkyvyn ylläpitämiseen sosiaali- ja terveysministeriön strategisten painopisteiden näkökulmasta. Hankkeen tavoitteenasettelussa korostuu henkilöstöpoliittinen näkökulma ja työssä jaksamisen edistäminen preventiivisten toimenpiteiden kehittämisen avulla.</p> <p>Tavoitteenasettelun haasteena on ollut laadullisten muutosten mittaamisen vaikeus. Tavoitteenasettelussa on lähdetty organisaatioiden tarpeista käsin kartoittamalla koulutus- ja kehittämistarpeet ja asettamalla tavoitteet näiden tarpeiden pohjalta. Tavoitteenasettelu pohjautui vahvasti myös aiempiin tutkimuksiin kohderyhmäorganisaatioiden kehittämistarpeista. Hankkeen tavoitteisiin kohdistuneita ulkopuolisia odotuksia, esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden huomioimisesta organisaatioiden kehittämistyössä, ei pystytty täyttämään.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p>
<p>Työterveyslaitoksen työterveyshuolto-osasto toimi hankkeen hallinnoivana yksikkönä, joka koordinoi hanketta, huolehtii budjetoinnista, raportoinnista ja rahoitushakemuksista sekä toimi yksiköiden konsulttina ja tarjosi tarpeen vaatiessa erityiskoulutusta. Kohdeorganisaatiot ovat omatoimisesti suunnitelleet oman koulutuksensa ja kehittämishankkeensa. Kohderyhmäorganisaatioiden erilaisista lähtökohdista johtuen hankkeessa ei valittu mitään yhteistä toimintamallia, joka takasi kehittämisen lähtevän organisaatioiden tarpeista käsin.</p> <p>Kaikkiaan yhteistyö työterveyslaitoksen ja kohdeorganisaatioiden välillä on sujunut suunnitellusti. Lisäksi organisaatiokohtaisten hankkeiden toteutuksessa onnistuneimpia ovat olleet hankkeet, joissa organisaation johto on ollut tiiviisti mukana hanketyössä. Toteutuksen kannalta positiivista on ollut myös koulutuksen onnistuminen ja kohdentuminen organisaatioiden tarpeisiin. Palaute koulutuksista ja niiden toteuttamisesta on ollut erittäin positiivista. Keskeinen ongelma hankkeen toteutuksessa on liittynyt lähestymistapaan, jossa työterveyshuollolle asetetaan vaatimuksia tuottaa tietoa muun henkilöstösuunnittelun käyttöön.</p> <p>Kaikkiaan hankkeen keskeinen ongelma oli henkilöstövaihdokset ja organisaatiomuutokset, jotka koskivat sekä koordinoivaa tahoja että osaa kohdeorganisaatiosta. Toisaalta osallistujien oli vaikea irrottautua omasta työstään koulutukseen ja yhteisiin kehittämispäiviin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakulttuurissa. Kohderyhmän motivointi ei täysin onnistunut eikä henkilöstöä saatu kohdeorganisaatioissa mukaan aktiivisesti. Lisäksi projektiryhmä koki ajoittain, ettei saanut riittävästi tukea hallinnoivalta organisaatiolta projektin toteuttamiseen. Hankkeen toteutuksessa lääkärripula on heijastunut voimakkaasti organisaatiokohtaisissa kehittämishankkeissa.</p>
<p><b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b></p>

Hanke on saavuttanut tavoitteensa kohtuullisesti. Vaikutukset liittyvät ennen kaikkea kehittämistyön käynnistämiseen. Monessa pilottiorganisaatiossa on otettu käyttöön uusia mittareita työkyvyn kartoittamiseksi ja seuraamiseksi (työhyvinvointibarometri, ITE-kyselyt, tulokuntomittari, sairauspoissaolojen seurantaohjelma, VVT-mittari, työyhteisöllisyyskysely jne). Monessa pilottiorganisaatiossa on aloitettu laatutyöskentely. Hankkeen myötä on kehitetty useita erilaisia toimintamalleja organisaation tarpeeseen. Toimintamallit ovat liittyneet työyhteisön tilanteen mittaamiseen ja kartoittamiseen eri mittareilla tai työyhteisön parantamiseen pienemmillä toimenpiteillä (esimerkiksi eräässä radiologian yksikössä kehittämiskohteena oli ergonomia). Toisena esimerkkinä uudesta toimintamallista on ikäkausi-tarkastuksista luopuminen työterveyshuollossa ja niiden sijasta työyksikkökohtaisten tarkastusten aloittaminen, jolloin saadaan ajantasaisen kuva koko työyksiköstä ja sen työntekijöiden työoloista. Toisaalta työterveyshuollon kehittämisen tavoitteesta on ainakin osin jääty, mihin on vaikuttanut se, ettei työterveyshuollolla ole aina resursseja tai mahdollisuuksia tuottaa kohdeorganisaatioiden tarvitsemää tietoa.

Lisäksi monipuolinen koulutus, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyökoulutus on nähty positiivisena. Kohdeorganisaatioiden yksilötasolla tuloksina on ollut esimerkiksi entistä parempi tietoisuus organisaation työyhteisön toimintatavoista ja parempi tuntemus siitä, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. Toisaalta esimerkiksi ammattitaidon kehittämiseen on saatu kirjallisuutta ja yksilötasolla työntekijöiden ammatillinen osaaminen on jossain määrin parantunut. Toisaalta hankkeessa toteutetut yhteistoiminnat, kuten vierailut ja avoimien ovien päivät ovat parantaneet lievästi yhteistyötä organisaatioiden välillä ja sisällä.

Hankkeen piilovaikutuksena on ollut myös yhteistyön kehittyminen työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon ja työsuojeluhenkilöstön välille muutamissa pilottiorganisaatioissa. Vaikutuksia kohdeorganisaation työssä jaksamiseen ei kuitenkaan ole vielä kattavasti mitattu. On toteutettu tiettyjä haastatteluja, mutta arvioinnin yhteydessä suorat vaikutukset näkyvät noin vuoden kuluttua. Suhteessa tavoitteisiin hankkeen vaikuttavuus on kohtuullisen hyvä, sillä valtaosassa organisaatioita on kehitetty soveltuvia välineitä. Arvioinnissa on havaittavissa kielteisiä vaikutuksia niissä pilottiorganisaatioissa, joissa on koettu, ettei sairaanhoitopiirin johto ole sitoutunut tarpeeksi hankkeeseen. Tällöin hanke on saatettu kokea ainakin osaltaan, olevan turhauttava. Joissakin kohdeorganisaatioista kehitetyt toimenpiteet eivät ole juurtuneet tai mittareita ei enää hyödynnetä.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Projektissa on uudistettu työterveyshuollon toimintamalleja ja otettu käyttöön uusia mittaus- ja kartotusmenetelmiä. Suurin osa näistä menetelmistä on suoraan siirrettävissä muihin vastaaviin organisaatioihin eli esimerkiksi työterveyshuoltoyksiköihin ja heidän asiakasorganisaatioihinsa sosiaali- ja terveysalalla. Samalla kehitetyt toimintamallit ovat osaltaan myös innovatiivisia.

Toimintamallien ja mittareiden pysyvyyttä kohdeorganisaatioissa on vielä haasteellista arvioida, mutta pilottiyksiköissä lähes kaikki kehitetyt toimintamallit ovat edelleen käytössä, joskin osassa toiminta on ollut kertaluontoista.

<b>S00379</b>	<b>Kuntien maatalouslomitushenkilöstön ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto aika	8/2000–12/2002
Toteuttaja	Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä/Pohjois-Karjalan aikuiskoulutuskeskus
Kohderyhmät	Kunnissa toimivat lomitushallinnon henkilöt sekä kouluttajat. Välillisesti toiminta kohdistuu myös maatalouslomitajiin.
<b>Tavoitteet</b>	



<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Parantaa lomitushallinnon paikallisyksiköiden maatalouslomitustoiminnan tuloksellisuutta edistämällä koulutuksen, ohjauksen ja tiedotuksen keinoin lomituspalvelujärjestelmän johdon ammatillista osaamista ja työssä jaksamista. Tavoitteena on myös se, että kaikki lomituspalveluissa toimivat kuuluvat laadukkaan ja systemaattisen kehittämisen piiriin vuoden 2006 loppuun mennessä.</li> <li><input type="checkbox"/> Laatia paikallisyksikkökohtaiset laatukäsikirjat, jotka toimivat kehittämisen pohjana.</li> </ul>
<p><b>Toteutus</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lomitushallinnon henkilöstökoulutus ja paikallisesti toteutettu projektin ohjaus</li> <li><input type="checkbox"/> Etätyöskentelynä toteutettu paikallisyksiköiden laatujärjestelmän muokkaaminen</li> </ul>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p>
<p>Hankkeen tavoitteenasettelu on ajankohtainen suhteessa lomitussektorin koulutustarpeeseen. Toisaalta 1990-luvulta vaatimukset toimialan henkilöstön kuulumisesta laatujärjestelmän piiriin ovat kasvaneet. Ala on hyvin raskas sekä haastava ja alalla toimivat henkilöt pääosin naisvaltaisia tai heikosti koulutettuja. Tämä tarkoittaa, että koulutustarve on ollut toimialalle oleellinen.</p> <p>Hankkeen tavoitteenasettelu tukee osatavoitteiltaan sosiaali- ja terveysministeriön strategisia päämääriä erityisesti työssä jaksamisen ja työkyvyn edistämiseen liittyen. Toteutettavalla koulutuksella ja laatujärjestelmän kehittämisellä uskotaan pidemmällä tähtäimellä olevan merkittävää vaikutusta lomitushallinnon henkilöstön työssä jaksamiseen osaamistasoa nostamalla. Osaltaan hanke tukee maaseutuelinkeinojen työturvallisuuden kehittymistä laatujärjestelmän kehittämisen kautta.</p> <p>Hanke on saanut jatkoa Tavoite 1B-ohjelmasta pienemmässä muodossa ja hankkeen suhde EU-ohjelman tavoitteisiin on ollut ongelmaton. Hankkeen tavoitteenasettelussa on korostunut preventiivisyys. Hankkeen tavoitteenasettelu on varsin haastava – erityisesti tavoitellun tuloksellisuuden osalta.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p>
<p>Hanketta on toteuttanut Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, mutta kohderyhmän koulutus on toteutettu pääosin Länsi-Suomessa. Tämä on osin heijastunut projektin toteutuksessa matkakulujen määrässä sekä paikallisen ohjauksen määrässä. Hankkeen toteutus on ollut pääosin ongelmatonta.</p> <p>Maatalousyrittäjien eläkelaitos Melan lomituspalveluyksikkö oli mukana projektisuunnittelussa sekä koulutusryhmien määrittelyssä ja Melan rooli hankkeessa on ollut tärkeä tiedottamisen kautta. Alueelliset seminaarit järjestettiin yhteistyössä Melan kanssa. Toisaalta MTK:n liittojen toimihenkilöiden kanssa järjestettiin yhteistyöseminaari- ja yhteistyöpäiviä, jossa edustajilla oli puheenvuoro lomitustoiminnan kehittymisestä. Ryhmien koulutuksessa hyödynnettiin myös työsuojelupiirien asiantuntemusta.</p> <p>Eräs ongelma Tavoite 3-ohjelmassa toteutetun hankkeen osalta oli, että lomitushallinnossa oli tapahtumassa organisaatiomuutoksia. Paikallisyksiköiden henkilöstö ei tiennyt jääkö lomitusta heidän toimenkuvastaan pois, mikä aiheutti motivaatio-ongelmia. Toisaalta hankkeeseen liittyneet etätyöt koettiin lievästi kohderyhmien osalta raskaiksi: ajan irrottaminen etätyöhön oli vaikeaa. Toisaalta hanketoteuttajan näkökulmasta etätyöiden seuraaminen ja työn määrän kartoittaminen oli hankalaa.</p> <p>Aikatauluongelmat näkyivät mm. siinä, että joissakin paikallisyksiköissä henkilöillä ei ollut aikaa muuttaa toimintaansa uusien hyväksi havaittujen toimintatapojen mukaisiksi. Joistakin paikallisyksiköistä toimintaan ei osallistunut lomituksen vastuuhenkilö ja laatujärjestelmän käynnistäminen jäi johtavien lomittajien harteille. Lomittajien laajempi mukaanotto koulutukseen ja laatujärjestelmän suunnitteluun on ollut eräs projektin tavoitteenasetteluun ja toteutukseen kohdistunut lievä kritiikin kohde. Tämä on näkynyt osittain siinä, että laatujärjestelmän käyttöön otto on aiheuttanut lieviä ennakkoluuloja lomittajien keskuudessa – eikä laatujärjestelmä ole välttämättä tunnettu.</p> <p>Keskeinen ongelma liittyi myös siihen, että laatuajattelun sisäistäminen on hidasta, jonka vuoksi olisi tarvittu enemmän aikaa ja yksilöllisempää paikallisyksikkökohtaista ohjausta. Tämä heijastuu kohderyhmien antamassa palautteessa asian omaksumisen vaikeudesta ja teoreettisuudesta.</p>
<p><b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b></p>

Hanke on ylittänyt määrälliset tavoitteet koulutuksiin osallistuneiden osalta.

93 alueen paikallisyksikköön rakennettiin hankkeen aikana ISO 9001 standardin mukaiset laatujärjestelmät ja kirjasiivat sen laatukäsikirjaksi. Laatujärjestelmän rakentamisvaiheessa ryhmien välillä tapahtui jossain määrin vertaisoppimista, vaikka tätä oli toisaalta toivottu enemmän. Samalla paikallisyksiköt aloittivat vuosittaisen asiakaspalautteen keräämisen.

Lomittajien työuupumisen ennaltaehkäisyyn liittyen paikallisyksiköiden tavoitteeksi kirjattiin arvioida vuosittain henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Laatujärjestelmään on kirjattu myös toimintatavat henkilöstön työturvallisuuteen liittyen. Lomittajat ovat hankkeen välillisenä kohderyhmänä palautteen perusteella kokeneet rakennetut järjestelmät suhteellisen positiiviseksi. Kritiikkiä on kohdistunut siihen, että koulutusta olisi pitänyt tarjota myös lomittajille. Laatujärjestelmä toimii pohjana myös sisäisille arvioinneille ja vertaisarvioinneille, joita on otettu käyttöön, mutta joista on osassa paikallisyksiköistä jo luovuttu.

Laatujärjestelmän myötä paikallisyksiköissä on tapahtunut konkreettista toimintatapojen kehittymistä: vastuualueita on selkeytetty. Vaikutusten aikaansaamiseksi kohdeorganisaatioiden resurssiongelma on heijastunut voimakkaasti. Toimintatapojen ja asioiden kirjaaminen ja selkeyttäminen lähti koulutusten myötä käyntiin ja on vaikuttanut myöhemmin työtehtävien selkeytymiseen ja työn mielekkääksi kokemiseen. Samoin esimerkiksi toiminta ongelmatilanteissa ja niiden selvittäminen on helpottanut. Laatujärjestelmän merkitys kohderyhmän omassa työssä on koettu erittäin tärkeäksi: se toimii työn ”selkärangana” ja selkeyttänyt työskentelyä merkittävästi.

Toisaalta laatutyö on vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseen kohdistuviin toimenpiteisiin ja tätä kautta myös henkilöstön työtyytyväisyyden nousuun: säännönmukaiset työkokoukset, henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen on parantunut, kehityskeskustelut tulleet käyttöön. Koulutuksen myötä osallistujien välille syntyi yhteistyöverkostoja, jotka toimivat edelleen aktiivisesti.

#### **Tulosten hyödynnettävyys**

Hankkeen tulosten innovatiivisuus on toimialaspesifin ja paikallisyksiköiden tarpeista lähtevien laatujärjestelmän rakentaminen. Hankkeen tuloksia ei tässä yhteydessä voi pitää erityisen innovatiivisina tai siirrettävinä. Toimialan sisällä syntynyt vertaisarviointi ja yhteistyö palvelevat toimialan sisäistä hyvien käytäntöjen ja kokemusten siirtämistä ja hyödyntämistä. Syntyneitä kokemuksia esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyvien toimintatapojen kehittämistä voidaan soveltaa myös muilla vastaaventyypisillä toimialoilla.

Hankkeen keskeisin innovaatio on ajattelutavan muutos paikallisyksiköissä: johtajat ymmärsivät oikeasti olevansa johtajia ja ryhtyivät huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista. Toisaalta hankkeen aikana tuli dokumentoiduksi runsaasti toimialakohtaista hiljaista tietoa, joka näkyy esimerkiksi työrutiinien ja tapojen dokumentointina, mikä luo pohjan hyvien toimintatapojen siirtämiselle.

Hankkeessa sovellettiin innovatiivisia menetelmiä kuten internet-pohjoista oppimisympäristöä, joka toimi ryhmän sisäisenä tiedotuskanava, mutta jossa saadun palautteen valossa on kehitettävää. ESR-toiminnan lisäarvo on ollut nimenomaan työturvallisuuden kannalta riskialttiin sekä työssä jaksamisen kannalta raskaan toimialan laadun ja toimintatapojen kehittämisen kannalta kokonaisvaltaisen järjestelmän rakentamisessa.

<b>S00381</b>	<b>Finnish Business &amp; Society</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto aika	11/2000–5/2003
Toteuttaja	Stakes
Kohderyhmät	Verkostossa mukana olevien yritysten johto ja henkilöstöhallinto yrityksen toiminnasta päättävänä toimijoina; julkisen sektorin toimijat, jotka verkostossa luotavan uudenlaisen kumppanuuden myötä osallistuvat toiminnan toteuttamiseen, edesauttavat sitä ja hyötyvät sen tuloksista; substanssin kannalta keskeiset kolmannen sektorin toimijat.

<b>Tavoitteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Suomalaisten yritysten välisen verkostoitumisen edistäminen tuottavuuden, osaamisen ja henkilöstöpolitiikan parantamiseksi</li> <li><input type="checkbox"/> Luoda uudenlainen kumppanuus suomalaisten yritysten, julkisen sektorin ja kansalaisten sekä kuluttajien välille ja edistää suomalaisten yritysten yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestäväää kehitystä</li> <li><input type="checkbox"/> Finnish Business &amp; Society -verkostossa mukana olevat yritykset kehittävät omia tai monien yritysten yhteisiä hankkeita, joiden hyviä käytäntöjä voidaan tunnistaa ja levittää verkoston sisällä ja kansainvälisen verkoston välityksellä myös muihin maihin</li> </ul>
<b>Toteutus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kriteeristön ja benchmarking järjestelmän kehittäminen</li> <li><input type="checkbox"/> Yritysten konsultointi</li> <li><input type="checkbox"/> Tiedotus- ja markkinointikampanja</li> <li><input type="checkbox"/> Teemakohtaiset seminaarit ja työkokoukset</li> <li><input type="checkbox"/> Verkostolehti</li> </ul>
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>
<p>Hankkeen tavoitteenasettelu oli ajankohtainen suhteessa työllisyystilanteeseen ja työelämän keskeisiin haasteisiin: Suomessa julkinen sektori on perinteisesti nähty työelämän kehittäjänä ja työllisyyden edistäjänä. Hankkeen idea syntyi, kun löydettiin Eurooppalainen yritysten yhteiskuntavastuun käsite. Myös yritysten intressi työelämän kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen vastuuseen oli kasvamassa.</p> <p>Tavoitteenasettelun taustalla oli myös vaikeasti työllistettävien aseman paraneminen, sillä yritysten yhteiskuntavastuun kautta yritettiin löytää niitä keinoja, joilla työllistyminen yksityiselle sektorille olisi mahdollistunut tällaisille henkilöille. Tavoitteenasettelu projektissa oli siis moniulotteinen ja osaltaan hieman avoin. Toisaalta Eurooppalainen keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta oli vielä varsin tuore, eikä suoraa lähtökohtaa tavoitteille ollut. Yritysten yhteiskuntavastuu ja siihen liittyvät kehittämistoimenpiteet edistäisivät kuitenkin myös työssä jaksamista ja työvoimassa pysymistä yhtä lailla kuin muita työolojen kehittämisen kannalta keskeisiä teemoja. Hankkeen tavoitteenasettelu ei ollut selkeästi rajattu tai mitattava, mikä osaltaan johtui juuri yritysten yhteiskuntavastuun teeman laajuudesta. Hankkeen tavoitteenasettelu oli kyllä äärimmäisen ajankohtainen, mutta siinä on tiettyjä ristiriitoja ja voimakkaita odotuksia, jotka eivät ole vastanneet hankkeen toteutusta.</p>
<b>Toteutuksen laatu</b>

Hankkeen toteutuksesta vastasi sosiaali- ja terveysalan kehittämiskeskus Stakes. Ennen hanketta oli jo pidetty kaksi tiedotustilaisuutta yrityksille, joiden pohjalta 7 yritystä oli ilmoittanut kiinnostuksestaan lähteä mukaan toimintaan.

Hankkeen toteutuksen kannalta keskeinen haaste on ollut hankkeen keskeisten käsitteiden uutuus. Hankkeen alkuvaiheessa yritykset eivät ymmärtäneet tai omaksuneet koko yhteiskuntavastuun käsitettä niitä yrityksiä lukuun ottamatta, jotka olivat jo lähteneet mukaan projektiin. Lisäksi yhteiskuntavastuun käsite ja siihen liittynyt toiminta kehittyi ripeämmin, mitä hakemusvaiheessa oli ennakoitu ja tällöin hankkeen toteutus on poikennut suunnitelmasta. Lisäksi toteuttajaorganisaation rooli ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoitus nähtiin osin ongelmana siinä mielessä, että yrityksillä ja keskusjärjestöillä liittyi voimakkaita ennakkoluuloja yritysten yhteiskuntavastuun ja kyseisen toimijan rahoittamaan hankkeeseen. Positiivisena seikkana toteutuksessa on nähtävä, että aktiivisen tiedottamisen ja markkinoinnin myötä saatiin kuitenkin merkittävä määrä yritystoimijoita mukaan verkostoon.

Hankkeen toteutuksessa on panostettu voimakkaasti kriteeristötyöhön, verkoston synnyttämiseen ja luomiseen sekä ennen kaikkea tiedottamiseen. Kriteeristötyöskentelyssä tarkoituksena oli tukea yritysten yhteiskunnallisen vastuun nykytilan määrittelyssä, kehittämiskohteiden löytämisessä ja yhteiskunnallisen vastuun uusien tavoitteiden asettamisessa. Yhdessä yritysten edustajien ja konsulttien kanssa kehitettiin yhteiskuntavastuun todentamiseksi vaadittavat kysymysluettelot. Osa-alueet pilotoitiin kahdessa yrityksessä. Kriteeristöä kehitettiin vastuulliselle henkilöstöpolitiikalle sekä lähiyhteisöä kohtaan ilmenevälle yrityksen yhteiskunnalliselle vastuulle. Hankkeen toteutuksessa ongelman aiheuttivat maksatukset sekä niihin liittyvä ohjeistus. Samalla hallinnollisesti hankkeen toteutusmalli ei soveltunut saumattomasti ESR-ohjelmaan.

Yritysten edustajilta on tullut varovaista kritiikkiä siitä, onko FIBS pitänyt saman käsitteellisen linjansa. Hankkeeseen mukaan tulneiden julkisen sektorin ja sosiaalipuolen toimijoiden keskuudessa yhteiskuntavastuun käsitteitä on pyritty viemään jälleen käsitteelliselle tasolle, mikä ei ole puolestaan palvellut yritysten tavoitteita. Toinen keskeinen kritiikki hanketta kohtaan on sen keskittyminen liiaksi pääkaupunkiseudun alueelle. Toisaalta tätä voidaan perustella luontevasti alueen yritysten suurella määrällä.

### **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

Hanke sai varsin paljon medianäkyvyyttä ja alkuvaikeuksien jälkeen myös kiinnostuneita yrityksiä löytyi entistä enemmän. Hankkeen määrälliset tavoitteet osallistujista ylitettiin, mutta ongelmaksi voi nähdä sen, että osallistujien luonne hankkeessa erosi merkittävästi. Lisäksi hanke tuotti ne tuotteet, joita projektisuunnitelmassa mainitaan.

Konkreettisina tuloksina syntyivät työvälaineet yrityksille: Vastuun askeleita -työkirja ja Finnish Business & Society yhdistys ja -verkosto. Yritysverkosto ja sen pohjalta syntynyt yhdistys jatkaa edelleen toimintaansa. Hankkeen aikana luotu lehti ilmestyy edelleen. Yritysverkosto samoin kuin tuotteistettu lehti olivat ensimmäisiä asiaa käsitteleviä foorumeita Suomessa. Toinen konkreettinen työkalu – suomalaisiin olosuhteisiin muokattu yhteiskuntavastuun työväline PK-Avain otettiin käyttöön osana toisen projektin kehittämistyötä.

Hankkeen pidemmän tähtäimen vaikuttavuus yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseen on ollut merkittävä, sillä verkosto on syntynyt ja lähtenyt toimimaan aktiivisesti. Toisaalta hankkeen verkoston myötä eri toimijat ovat lähteneet edelleen kehittämään yritysten yhteiskuntavastuuta ja esimerkiksi mallintamaan sitä toimialakohtaisesti. Käytännössä hankkeen aikaisen organisaatiokohtaisten vaikutusten osalta on oltava hyvin kriittisiä, sillä verkoston toiminnassa on korostunut jo aiemmin yhteiskuntavastuullisten yritysten rooli, jotka ovat saaneet oman organisaationsa jäsenettyä oman organisaationsa arvomaailmaa kattavasti. Kohderyhmien näkökulmasta keskeinen lisäarvo on liittynyt siihen, että keskeiset käsitteet tuotiin Suomeen ja käännettiin suomalaiseen toimintaan sopiviksi ja suomenkielelle. Lisäksi hankkeen kovien tavoitteiden suhteen varsinaista kumppanuutta julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä ei hankkeen aikana merkittävästi kyetty edistämään.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Hanke oli itsessään erittäin innovatiivinen ja sen konkreettiset tulokset ovat suoraan yritysten hyödynnettävissä ja siirrettävissä. Verkosto mahdollistaa tiedon ja hyvien käytäntöjen siirtämisen. Tuloksia on hyödynnetty eri organisaatioissa sekä muissa kehittämishankkeissa, joissa yritysten yhteiskuntavastuuta on edistetty.

<b>S00405</b>	<b>Mestaritasoista työenergiaa yrityksille</b>
Toimenpidekokonaisuus	3.4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen
Kesto aika	9/2000–12/2002
Toteuttaja	TAO, Turun Ammattiopistosäätiö
Kohderyhmät	Varsinaisen kohderyhmän muodostavat maalausyritysten henkilöstö. Toissijaisena kohderyhmänä ovat lattianpäällystys- ja telakkapalveluyritykset
<b>Tavoitteet</b>	
<input type="checkbox"/> Vakiinnuttaa Mestaritasojärjestelmä maalausyritysten kehittämisen välineeksi sekä syventää maalausyritysten mestaritasojärjestelmän toimivuutta. <input type="checkbox"/> Osallistuvien yritysten henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja monipuolistaminen mestaritasojen myötä. <input type="checkbox"/> Projektissa pyritään luomaan vastaavanlainen järjestelmä telakkapalvelu- ja lattianpäällystysyrityksille.	
<b>Toteutus</b>	
<input type="checkbox"/> Yrityksen lähtötilanne kartoitetaan. Ensin tarkistetaan, miten yritys täyttää vaatimukset kullakin Mestaritasolla. <input type="checkbox"/> Arvioidaan yrityksen koulutustarve, minkä pohjalta tehdään yritysکوhtainen koulutusohjelma. <input type="checkbox"/> Yritysten henkilöstö osallistuu koulutukseen suunnitelman mukaisesti ja yritykset kehittävät toimintaansa täyttääkseen puuttuvat vaatimukset. <input type="checkbox"/> Yritykset saavat Mestaritasotodistuksen täyttäessään tietyn Mestaritason (kriteerit ja koulutus).	
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>	
<p>Hankkeen asettamisen taustalla vaikuttavat tunnistettu maalausalan yritysten henkilöstön osaamisen kaipaueus sekä yritysten johtotason ikääntyminen. Maalausalan yritykset ovat pääasiassa pienyrityksiä, joilta puuttuu kokonaisvaltainen järjestelmä henkilöstön kouluttamiseen. Alan yritykset ja kattojärjestö (Suomen Maalarimestariliitto) ovat olleet mukana hankeidean kehittämissä ja projektin valmistelussa. Projektia voidaan siis pitää tarvelähtöisenä.</p> <p>STM:n strategisten painopisteiden näkökulmasta hankkeessa pyritään edistämään työssä jaksamisen ja työvoimassa pysymisen päämäärää kehittämällä yritysten henkilöstön osaamista kokonaisvaltaisesti ja pitkällä tähtäimellä. Kehittämisorientaation pysyvyyteen tähdätään viemällä osaamisen vahvistaminen järjestelmien tasolle, eli laatimalla alalla laajalti hyväksytyt laatujärjestelmä ja sen pohjalta koulutussuunnitelmat osallistuville yrityksille. Mestaritasot ovat kolmitasoinen luokitusjärjestelmä, joka kuvaa tasoittain yrityksen toiminnan kehittyneisyyttä ja henkilöstön osaamista. Mestaritasot sisältävät kriteerit kullekin tasolle sekä niihin nivotun koulutusohjelman rungon, jonka pohjalta tehdään kunkin yrityksen koulutussuunnitelma.</p>	
<b>Toteutuksen laatu</b>	
<p>Turun Ammattiopistosäätiö on toiminut sekä hankkeen hallinnoivana että toteuttavana tahona. Projektitiimi vastasi toimeenpanosta lukuun ottamatta koulutuksia, joissa käytettiin ulkopuolisia kouluttajia. Suomen Maalarimestariliiton tehtävänä oli toimia tiedotuskanavana maalausyrityksiin päin sekä välittää projektille tietoa yritysten tarpeista. Myös paikallisyhdistyksiä hyödynnettiin tiedonvälityksessä.</p> <p>Projektitoimijat mainitsevat hankkeen loppuraportissa merkittävimpinä toimeenpanon haasteina pienten yritysten saamisen mukaan projektiin ja ESR-hallinnointikäytäntöjen kankeuden. Hankkeen oli vaikea saada maalausalan pieniä yrityksiä mukaan kehittämistoimintaan, koska yritysten resurssit ovat rajalliset ja normaali asiakastyö asetetaan kouluttamisen ja kehittämisen edelle. Toimeenpanoa edistävänä tekijänä mainitaan yhteistyö toimialan kattojärjestön kanssa; yhteistyö on helpottanut kohderyhmien saavuttamista ja projektin tiedotustoimintaa. Yhteistyötä tehtiin esimerkiksi ohjausryhmätyöskentelyn muodossa (edustus SMML:sta). Ohjausryhmätyöskentelyn haasteeksi projektipäällikkö nostaa yleisemminkin sen, että todellisen päätösvallan puuttuminen heikentää yritysten edustajien sitoutumista työskentelyyn.</p>	
<b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b>	

Projekti saavutti sekä määrälliset että laadulliset/toiminnalliset tavoitteensa. Projektissa aloitti 69 maalausalan yritystä (tavoite 60) ja osallistujia oli 298 (tavoite 220). Projektin tuloksena osallistuneet yritykset saavuttivat tietyn Mestari-tason tai kehittivät toimintaansa Mestari-tason mukaisesti, jolloin myös henkilöstön osaaminen ja jaksaminen vahvistuivat. Projektin myötä Mestari-tasojärjestelmä vaikiintui maalausalan yritysten kehittämisen työvälineeksi. Osallistuvien yritysten henkilöstön osaaminen vahvistui ja monipuolistui Mestari-tasojen myötä. Projektissa luotiin ympäristöpainotteinen Mestari-taso; vaatimukset ja moduulit integrointiin Mestari-tasoihin. Lattianpäällysteyrityksille ja Telakkapalveluyrityksille rakennettiin oma Mestari-taso.

Projektin kohderyhmäläisten mukaan keskeisimmät tulokset ovat henkilöstön osaamisen vahvistumisen yrityksen toiminnan kannalta tärkeillä osa-alueilla sekä osallistumisen myötä saatu liiton luokitus. ”Itse Mestari-tason pystyy jäsentämään vasta vuosien jälkeen; hyöty näkyy vasta vuosien jälkeen, mutta vaikutusta sillä on moneen asiaan.” Kohderyhmät antavat hankkeelle positiivista palautetta siitä, että koulutuspaketit räätälöitiin yritysten tarpeiden mukaan ja yritysten lähtökohdat otettiin laajemminkin huomioon sisältöjä suunniteltaessa. Myös koulutusten laaja-alaisuus ja monipuolisuus koettiin tärkeäksi. Kouluttajien eritasoisuus aiheuttaa lievää kritiikkiä kohderyhmissä; aivan kaikki kouluttajat eivät osanneet tarttua kohdeorganisaation kannalta keskeisiin asioihin.

Hankkeen keskeisin lisäarvo työolojen kehittämisen näkökulmasta näyttäisi olevan se, että projekti on kohdistanut kehittämistoimenpiteitä sellaisella alalla ja yrityskenttään, jolla laaja-alaisen osaamisen vahvistamiseen ei todennäköisesti olisi lähdetty ilman nyt arvioitavaa ESR-projektia. Projekti on siis tuonut esiin uuden teeman ja saanut aikaan joissain yrityksissä positiivisen kehittämissä impulsin.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Toteutuneiden koulutusten kautta yritykset ovat saaneet osaamispääomaa, jota voidaan hyödyntää välittömästi yritysten päivittäisessä liiketoiminnassa ja asiakastyössä. Pitkällä tähtäimellä odotetaan, että Mestari-tasoluokitukset pitävät yritysten kehittämisintoa päällä ja varmistavat täten jatkuvan osaamisen ja henkilöstön kehittämisen koko toimialan yrityksissä. Yritysten motivaatio kehittämistoimenpiteiden suorittamiseen Mestari-tasojärjestelmän mukaisesti riippuu olennaisesti siitä, millaisen imagon luokitukset saavat yhtäältä toimialan yritysten keskuudessa ja toisaalta asiakaskunnassa. Projektin kohderyhmien edustajat arvioivat, että järjestelmästä on jossain määrin muodostunut positiivisessa mielessä kilpailutekijä yritysten keskuudessa. Tämä motivoi ”uusia” yrityksiä hankkimaan luokituksen ja ”vanhoja” ylläpitämään tai nostamaan luokituksiaan. Asiakaskunnassa luokituksia ei kuitenkaan tunnusteta eikä niillä siten ole merkittävää vaikutusta yritysten liiketoimintaan. Tämä tekijä puolestaan heikentää yritysten kiinnostusta mestari-tasojärjestelmää ja siten myös sen mukaisia kehittämistoimenpiteitä kohtaan. Maalarimestari-liitolla nähdään olevan keskeinen asema mestari-tasojärjestelmän tiedottamisessa asiakaskunnalle. Alan yritykset odottavat, että hankittu luokitus näkyisi paitsi vahvistuneena osaamisena ja sen myötä parempana laadukkuutena ja työssä jaksamisena myös laatusertifikaattina, joka tunnustettaisiin ja tunnustettaisiin laajalti toimialalle ja asiakaskunnassa. Vasta tällöin parempi osaamistaso ja työssä jaksaminen saisivat aikaan parempaa tuottavuutta, joka on taas edellytys sille, että henkilöstön kehittämiseen panostetaan ja sitä ylläpidetään pitkällä tähtäimellä.

<b>S00494</b>	<b>Terveysthuollon hoitoketjujen kehittäminen Jorvin ja Hyvin-kään sairaanhoitoalueilla</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto-aika	1/2001–12/2001
Toteuttaja	Kokonainen Kehittämispalvelu Oy
Kohderyhmät	Osaprojektien toimialalla työskentelevä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon henkilöstö. Välillisesti muut terveydenhuollon työntekijät ko. sairaanhoitoalueilla, yhteistyökumppanit ja potilaat.
<b>Tavoitteet</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Yleinen tavoite: terveydenhuollon hoitoketjun kehittäminen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä.</li> <li><input type="checkbox"/> Erilaisten käytössä olevien verkostovaihtoehtojen kartoittaminen ja Jorvin sairaanhoitoalueen reumahoitoon soveltuvan verkostotyöskentelyn mallin kehittäminen</li> <li><input type="checkbox"/> Päivystyspotilaan hoitoketjun kuvaaminen Hyvinkään sairaanhoitoalueella ja ehdotusten tekeminen toimenpiteistä, joita kuvatus hyvän hoidon mallin toiminnallistaminen vaatii</li> <li><input type="checkbox"/> Mallin laatiminen aivoverenkiertohäiriöpotilaiden kuntoutussuunnitelman tekemiseen, jonka avulla yhtenäistetään kuntoutuksen tavoitteita, vastuita, työvälineitä ja toimintatapoja.</li> <li><input type="checkbox"/> Kehittää toimiva, helposti käyttöön otettava ja realistinen konsultointimalli perusterveydenhuollon ja psykiatrisen erikoissairaanhoidon avohoidon välille liittyen masennuspotilaiden hoitoketjun kehittämiseen</li> </ul>
<b>Toteutus</b>
<input type="checkbox"/> Neljä osaprojektia edellä mainituista aiheista
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>
<p>Hanke on jatkoa edellisellä ohjelmakaudella rahoitetulle projektille, jossa hoitoketjujen kehittämistarpeita kartoitettiin simulointimenetelmällä. Hankkeen tavoitteenasettelu perustui näiden simulointien esiin tuomiin kehittämistarpeisiin ja erityisesti erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja potilaiden välisen tiedonkulun ja yhteistyön kehittämiseen. Tavoitteet tukivat terveystalouden päämääriä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistyön kehittämisestä. Osaprojektit asettivat omat tavoitteensa kehittämistyölle.</p> <p>Osaprojektien tavoitteenasettelu on lähtenyt täysin kunkin hoitoketjun kehittämistarpeista käsin ja on palvellut hyvin yksityiskohtaisesti sairaanhoitopiirien tiettyjen kipupisteiden kehittämistä. Tavoitteenasettelussa on ollut onnistunutta se, että kuhunkin osaprojektiin on saatu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa konkreettinen tavoite, johon kehittämisessä tähdätään. Tätä on osaltaan palvellut jo aikaisempi hanke, joka on tuottanut informaatiota tavoitteenasetantaan.</p>
<b>Toteutuksen laatu</b>
<p>Hankkeen on toteuttanut Kokonainen Kehittämispalvelu Oy, mutta osahankkeiden toimijoina ja toteuttajina on ensisijaisesti ollut ko. toimialoilla työskentelevä terveydenhuollon henkilöstö. Kokonainen Kehittämispalvelu Oy:n rooli oli hallinnoiva. Substanssiasiantuntemuksesta ovat olleet vastuussa sairaanhoitoalueiden johdon osaprojektien projektiryhmiin valitsevat toimintayksiköiden edustajat. Sairaanhoitoalueet ovat johtaneet itsenäisesti omia osaprojektejaan. Projekteja koskeva päätöksenteko, valvonta ja raportointi ovat tapahtuneet sekä sairaanhoitoalueiden, toimialojen että vastuuyksiköiden johtoryhmissä.</p> <p>Hankkeen toteutuksen eräs ongelmakohta liittyy terveyskeskuslääkäreiden osallistumiseen ja osaprojektien kehittämiseen. Hankkeen toteutusaikana tulokset määräytyivät potilaskäyntien määrästä, mikä tarkoitti sitä, että lääkärit osallistuivat kehittämistyöhön omalla kustannuksellaan. Tämä karsi halukkuutta osallistua kehittämishankkeisiin. Projektin toteutuksessa tuli näkyviin myös yleisempi terveydenhuollon yhteistyöhankkeiden este eli kykenemättömyys ottaa huomioon ulkopuolelta tulevat kehittämissuhteet.</p> <p>Toinen ongelma projektin toteutuksessa liittyi siihen, että erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon näkemykset kehittämistarpeista erosivat merkittävästi. Projektissa ilmeni vielä kolmas ongelma, joka liittyi sairaanhoito-organisaatioiden keskitason esimiesten sitoutumiseen. Sairaanhoitoalueiden ylin johto seurasi ja tuki projektia, mutta keskijohdon eli lähiesimiestason sitoutuminen jäi heikoksi. Hankkeen toteutus koettiin liian nopeaksi kohdeorganisaatioissa.</p>
<b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b>

Neljästä osaprojektista vain AVH-potilaan kuntoutussuunnitelmaprojekti ei toteutunut onnistuneesti. Tämän projektin aikataulu petti ja tavoitteita jouduttiin muuttamaan.

Projektin tuloksena havaitaan simulointimenetelmän hyödyntämisen olevan erittäin hyvä keino jäsentää hoitoketjuja. Perusterveydenhuollon ja psykiatrisen erikoissairaanhoidon sekä avohoidon välille kehitetty ja testattu hoitokonsultaatiomalli ei jäänyt toivotulla tavalla elämään ja sen käyttö erityisesti psyykkisen hoidon puolella on hyvin vaihtelevaa. Tätä on pyritty kehittämään vielä hankkeen päätyttyä, mutta selkeitä yleisiä pelisääntöjä toimintatavoista ei ole. Osaltaan tämä johtuu siitä, että hankkeen päättymisen aikoina tämäntyyppinen hoitokonsultaatio oli mielenterveyspotilaiden hoidossa uutta. Myöhemmin malli on vakiintunut käyttöön myös muualla, mutta hankkeella ei mitään ilmeisimmin ole ollut vaikutuksia tämän käytännön syntymiseen.

Jorvin sairaanhoitoalueella on kehitetty reuman hoitoon yhdyshoitajaverkostoa ja konkreettiseksi työvälineeksi on syntynyt reumapotilaan hoitokortti. Verkosto on myöhemmin hieman hajaantunut sairaanhoitoalueen henkilösiirrosten myötä. Reumapotilaan hoitokortit ovat edelleen käytössä, mutta toisaalta vaatisivat nykyisessä tilanteessa edelleen kehittämistä, kuten sähköistämistä.

Hyvinkään sairaanhoitoalueella on syntynyt päivystyshoidon työprosessin kuvaus johon on määritelty eri toimijoiden vastuita, mikä on myös selkeyttänyt työkuva ja välillisesti vaikuttanut henkilöstön työssä viihtyvyyteen.

Perusterveydenhuollon, laitoshoidon ja avohoidon tarpeisiin on suunniteltu kuntoutussuunnitelmalomake, joka toimii muistilistana ja työpohjana. Lomakkeen ideana on se, että kuntoutussuunnitelmat ovat entistä yhtenäisempiä ja että kaikki kuntoutukseen liittyvät näkökohdat otetaan jokaisen kuntoutujan osalta harkittaviksi. Projektin jälkeen lomaketta on edelleen kehitetty ja se on yhtenäistänyt kuntoutussuunnitelmia ja helpottanut osaltaan resurssien kohdentamista oikeisiin asioihin. Jorvin sairaalan neurologian osastolla ei ollut halukkuutta ryhtyä kokeilemaan lomaketta ja sitä kokeiltiin eräessä toisessa sairaalassa. Myös alkuperäinen tavoite muuttui. Kuntoutuksen suunnittelu koskee nyt perusterveydenhuollossa tapahtuvaa hoitoketjun osaa. Kokeilukäyttö on jatkunut.

Hankkeen keskeinen vaikutus on ollut se, että asiksnäkökulmaa on mietitty entistä paremmin hankkeen toimenpiteiden yhteydessä. Tämä on tuottanut entistä paremman kuvan siitä, miten asiakas etenee tietyissä prosesseissa. Parannuksista on saatu jälkepäin positiivista palautetta asiakkailta, mutta vaikutuksia asiakastytyvyyteen ei ole systemaattisesti mitattu.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Projektin tulokset ovat luonnollisesti sidoksissa sairaanhoitoalueisiin ja kohdeorganisointiin. Toisaalta projektissa kehitettyjen toimintamallien ja erityisesti kehittämisestä saatujen kokemusten hyödyntäminen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välisen yhteistyön parantamisessa ovat tärkeitä. Hanke on kehittänyt voimakkaasti sairaanhoitopiirien toimintaa ja palveluketjuja, mutta osa uudistuksista on jäänyt suhteellisen vähäiseksi ja suhteessa sosiaali- ja terveysministeriön strategisiin tavoitteisiin perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välisen yhteistyön näkökulmasta projektin tulokset eivät ole erityisen innovatiivisia. Kokemusten ja ongelmien osalta hankkeessa on saatu oppia, jota pitäisi hyödyntää hoitoketjujen edelleen kehittämisessä.

<b>S00567</b>	<b>Työkyky tehdään yhdessä</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>3.4.2. Henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen</b>
Kesto aika	1/2001 – 8/2004
Toteuttaja	Työterveyslaitos
Kohderyhmät	Kaksikymmentä PK-yritystä, joiden henkilöstöstä yli 40 % on yli 45-vuotiaita. PK-yritykset edustavat useita eri toimialoja. Yrityksissä on toteutettu henkilöstön työkyvyn parantamiseen kohdennettuja laaja-alaisia interventioita. Kohderyhminä ovat henkilöstön lisäksi yrittäjät, yrityksen johto, työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet ja työsuojelutoimikunnan jäsenet.
<b>Tavoitteet</b>	



<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Edistää pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstön työkykyä ja työssä jaksamista etenkin ikään-tyvän työvoiman osalta tuottamalla uusia toimintamalleja ja ratkaisuja</li> <li><input type="checkbox"/> Lisätä keskustelua ja tietoisuutta työkyvyn edistämisestä ja ikääntyvien asemasta pientyöpaikoilla.</li> </ul>
<p><b>Toteutus</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Yrityksissä toteutettiin projektin aikana työn ja työyhteisön kehittämisohjelmia jokaisen osallistujayrityksen omista lähtökohdista käsin.</li> <li><input type="checkbox"/> Hankekilpailu, jossa toimintansa kehittämisessä parhaiten onnistuneet yrityksen palkittiin.</li> </ul>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p>
<p>Hanke on osa kansallista ikäohjelmaa ja erittäin relevantti ikääntyvien työntekijöiden sekä työkyvyn ylläpitämisen mallien kehittämisen ja etsimisen näkökulmasta. Hanke sopii hyvin toimenpidekokonaisuuden tavoitteisiin, mutta hankkeen taustalla oli myös kansallisen ikäohjelman sekä sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteet. Hankkeen tavoitteenasettelussa ikääntymisen teema on toisaalta ollut vähemmän mukana organisaatioiden kehittämishankkeissa ja on ollut vaikeammin istutettavissa sinne. Organisaatiokohtaisten kehittämishankkeiden tavoitteenasettelu on lähtenyt organisaation omista tarpeista, jotka on selvitetty kullekin yritykselle toteutetulla alkukartoituksella.</p> <p>Hankkeen tavoitteenasettelu on ollut realistista ja sen mittaamiseen on pystytty hyödyntämään hankkeen kilpailutusta varten laadittuja kriteerejä.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p>
<p>Hankkeessa on toteutettu työn ja työyhteisön kehittämisohjelmia jokaisen osallistujayrityksen omista tarpeista käsin. Hanke on edennyt alkukyselyn kautta organisaatiokohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen suunnitelmien mukaisesti. Hanke on toteutettu hankekilpailuna, jossa hankkeen päätteeksi parhaiten menestyneet yritykset palkittiin projektin päätöstilaisuudessa. Hanke profiloitiin selkeästi kärkihankkeeksi ja se on pysynyt kärkihankkeena koko toteutuksen ajan.</p> <p>Rahoituspäätösten viivästyminen on jossain määrin hidastanut projektin toteuttamista samoin kuin henkilökunnan vaihtuminen projektin eri vaiheissa. Toisaalta Tyky-käsitteen omaksuminen kohdeorganisaatioissa on osoittautunut yllättävän vaikeaksi ja pitkäksi prosessiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työkykyä ylläpitävän toiminnan käsite nähdään usein suppeassa mielessä ja sen hahmottaminen laaja-alaisena kehittämistoimintana vaatii valtavasti panoksia.</p> <p>Kohdeyrityksissä tapahtuneet henkilöstövaihdokset, yrityskaupat ja organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet yritysten mahdollisuuksiin panostaa kehitysprojektinsa läpiviemiseen. Toisaalta joissakin kehittämishankkeissa oli varattu liian paljon toimenpiteitä ja tavoitteita, mikä hajotti kehittämistä – tällöin kokemukset jäivät sekaviksi ja yritettiin liian monta asiaa yhdellä kertaa.</p>
<p><b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b></p>

Hanke on saavuttanut tavoitteensa varsin hyvin. Jotkut organisaatioista eivät päässeet kehittämistyöhön täysin mukaan ja joissakin kehittämistyön tulokset tai kehitetty malli ei tullut koskaan käyttöön.

Organisaatioiden kehittäminen on ollut yleensä laaja-alaista ja ainutlaatuista. Tyky-toiminta on kohdistunut useisiin työkykyä ylläpitäviin asioihin ja organisaation toimialalle ominaisiin työkyvyn ylläpidon haasteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että hankkeen tuloksena on organisaatiokohtaisia toimintamalleja ja parhaimmillaan on tapahtunut muutoksia työkäytännöissä ja työn tekemiseen liittyvissä ajattelutavoissa. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys on lisääntynyt niissä organisaatioissa, joissa merkittäviä muutoksia on tapahtunut.

Toimialakonseptien uudelleen määrittely ja henkilöstön osaamisen kehittäminen muuttuvan työn vaatimuksia vastaavaksi on ollut keskeinen tulos ja vaikuttanut sekä henkilöstön jaksamiseen, mutta myös merkinnyt organisaation selviytymistä toimintaympäristön muutoksista.

Loppuarviot antavat varsin positiivisen kuvan, mutta haastatteluissa on käynyt ilmi, että toiminnalla on aika vähän suoria terveysvaikutuksia. Toisaalta niissä tapauksissa, joissa on selkeää positiivista palautetta ja kehitystoimintaa, on pystytty vaikuttamaan terveyttä edistävien toimintatapojen syntymiseen ja juurtumiseen organisaatioon. Arvioinnin valossa erityisesti työnohjauksen merkitys työkykyä ylläpitävänä menetelmänä organisaatioissa, joissa siihen ei ole aiemmin panostettu, on tuonut kaikista positiivisimpia vaikutuksia.

Panostus koulutukseen ja osaamiseen on tukenut työntekijöiden mahdollisuuksia selviytyä muuttuvissa työtehtävissä. Osassa kehittämishankkeista on ollut suoria vaikutuksia henkilöstön työkyvyn edistymiseen nimenomaan osaamisen kehittymisen kautta. Lisäksi kehitetyt toimintamallit ja pienet ratkaisut ovat vaikuttaneet henkilöiden työn mielekkääksi kokemiseen, mikä puolestaan lisää työntekijöiden (erityisesti ikääntyvien) halukkuutta jatkaa työssään.

Huolimatta edellä mainituista ongelmista kohdeorganisaatioiden kehittämishankkeiden toteuttamisessa, voidaan todeta, että huolimatta tilanteista, joissa organisaatiot ovat joutuneet ohjaamaan toimintansa liiketaloudellisiin asioihin, on yrityksessä kyetty säilyttämään myönteinen suhtautuminen työtoimintaan.

Projektilla on ollut merkittävä lisäarvo useiden kohdeorganisaatioiden tyky-toimintamallien kehittämiseen. Useissa kohdeorganisaatioissa olisi varmasti toteutettu yksittäisiä koulutuksia ja kehittämistoimenpiteitä, mutta projektin tarjoama laaja-alaisuus on mahdollistanut kehittämisen, jolla on ollut positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon yksilötasolle saakka. Muutamissa kohdeorganisaatioissa on kuitenkin tapahtunut vain vähäisiä muutoksia ja osa toimintamalleista on poistunut käytöstä. Esimerkiksi tietyt henkilöstöryhmät eivät ole välttämättä saaneet tietoa organisaation tyky-toiminnasta tai on koettu turhautumista tilanteissa, joissa tyky-toiminta ei ole lähtenyt käyntiin tai ei ole tavoittanut henkilöstöryhmiä.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Hankkeessa on kehitetty paljon yrityskohtaista tyky-toimintaa. Nämä mallit ovat täysin organisaatiosidonnaisia, mutta niiden keskeisimmät kokemukset ovat kuitenkin siirrettävissä muualle. Tämä tarkoittaa tiettyjen ennakoedellytysten luomista tyky-toiminnan mallien kehittämisen yhteydessä. Nämä ennakoedellytykset liittyvät johtamiskulttuuriin, henkilöstön kuulemiseen ja mukaan ottamiseen jne. Toisaalta hankkeen lähestymistapa, jossa tyky-toiminta hahmotettiin laajemmasta näkökulmasta ja työkykyä ylläpitävää toimintaa kehitettiin organisaatioissa laaja-alaisesti, on itsessään ollut kohdeorganisaatioiden näkökulmasta innovatiivinen ja tämä lähestymistapa on hyödynnettävissä missä tahansa muualla työolojen kehittämisen näkökulmasta.

Lisäksi hankkeessa toteutettu kilpailutus-idea, vaikka se ei ESR-viitekehukseen soviakaan, on innostanut organisaatioita ja mahdollistanut toisaalta organisaatioissa kehitettyjen toimintamallien hyvyyden arvioinnin. Hankkeen kohdeorganisaatioissa kehitetyt mallit ovat kohtuullisesti juurtuneet käytäntöön. Arvioinnin perusteella ainakin osassa kohdeorganisaatioita joistakin toimintamalleista on luovuttu joko toimintaympäristön ja organisaation muutosten vuoksi tai tilalle kehitetyn uuden lähestymistavan vuoksi.

<b>S00810</b>	<b>Kunto-Rokua III</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>Tavoite 1B – 3: Yritysten henkilöstön kehittäminen ja yrittäjyyden edistäminen</b>

Kestoaika	8/2001 – 12/2002
Toteuttaja	Rokuan Kuntoutus Oy/Rokuan Kuntokeskus
Kohderyhmät	Oulun läänissä tavoite 1-ohjelman alueella sijaitsevat PK-sektorin yritykset. Välillisenä kohderyhmänä ovat Rokuan Kuntokeskus, joka lisää tyky-osaamistaan, sekä kohdeyritysten työterveyshuollot ja eläkevakuutusyhtiöt.
<b>Tavoitteet</b>	
<input type="checkbox"/> Toteuttaa työkykyä ylläpitävää toimintaa työpaikoilla ja työkykyä tukevaa kuntouttavaa toimintaa <input type="checkbox"/> Kehittää ja kokeilla työkykyä edistävää ja ylläpitävää toimintamallia, jolla tuetaan työyhteisöjen työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnittelua ja toteuttamista ohjauksen, koulutuksen ja yhteistyön keinoin <input type="checkbox"/> Kehittää työpaikan, työterveyshuollon, kuntoutuksen sekä muiden toimintaan osallistuvien tahojen verkostoyhteistyötä <input type="checkbox"/> Tuotteistaa kokeiltu toimintamalli asiantuntijakonsultaatiota hyödyntäen.	
<b>Toteutus</b>	
<input type="checkbox"/> Yrityksissä työskenteleville suunnattu voimavarakartoitus ja haastattelut <input type="checkbox"/> Fyysisen kunnon alkua- ja loppumittaukset <input type="checkbox"/> Työkuntotutkimukset ja ryhmämuotoinen tyky-kuntoutus sekä tukevat koulutustilaisuudet ja yrityskäynnit <input type="checkbox"/> Kokeilun toimintojen tuotteistaminen asiantuntijaryhmässä <input type="checkbox"/> Yhteistyö hallinnoijan ja yritysten välillä.	
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>	
<p>Hankkeen tavoiteasettelu vastasi hyvin alueen PK-sektorin tarpeisiin. Tavoitteita oli varsin paljon ja osa tavoitteista oli ehkä liian kunnianhimoisia. Alueen yrityssektori koostuu pääosin pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joiden tyky-toiminta ei ole kovinkaan kehittynyttä. Rokuan Kuntokeskuksen näkökulmasta oleellista oli myös se, kuinka alueen keskeiset toimijat voivat verkostoitua PK-yritysten työkykyä ylläpitävän toiminnan ja itse yritysten kehittämiseksi.</p> <p>Hankkeen tavoitteenasettelu tuki hyvin työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä ja tätä kautta sosi-aali- ja terveysministeriön keskeisiä tavoitteita. Samalla sen tavoitteenasettelu sopi hyvin Tavoite 1-ohjelman tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä huomattiin, että tiettyjä asioita piti tehdä toisin, ja tässä suhteessa projektin tavoitteenasettelun raamit eivät olleet tarpeeksi joustavia. Hankkeen tavoitteenasettelussa näkyi myös hankkeen rooli Kunto Rokua I -hankkeen jatkohankkeena. Nämä hankkeet muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden toimintamallin luomisesta kokeilujen kautta tuotteistamiseen. Projektin tavoitteita voidaan pitää varsin realistisina.</p>	
<b>Toteutuksen laatu</b>	

Hankkeeseen osallistui kuusi tuotannollisen tai palvelualan yritystä Oulun läänistä. Kaikkiaan neljä edelliseen hankkeeseen osallistunutta organisaatiota jatkoi tässä hankkeessa. Hallinnoinnista ja koordinoinnista vastasi Rokuan Kuntokeskus. Hankkeen toteutuksessa lähtökohtana oli yksilön terveyden ja voimavarojen vahvistaminen varhaiskuntoutuksellisin sekä työkuntotutkimuksen keinoin. Yhteistyötä yritysten kanssa tehtiin aktiivisesti. Tehtävä kehittämistyö perustui yritysten lähtötilanteiden kartoitukseen sekä voimavarakartoitukseen.

Projektin oli suunniteltu hyvin etukäteen ja se toteutti kaikki suunnitellut toiminnot. Toimintokokonaisuutena projektin toiminta-aika oli varsin lyhyt, mikä on näkynyt projektitoteuttajien kokemuksissa siitä, ettei projektissa yrityksille syntyneitä toimintoja saada juurrutettua arkielämään. PK-yritysten kii-reinen toimintaympäristö ja toimintojen toteuttaminen lyhyellä aikajänteellä osana yritysten arkityötä, on ollut ongelmallinen myös yritysten näkökulmasta. Projektin alussa tahtotilaa olisi ollut useampien yritysten mukaan ottamiseen, mutta tämä ei onnistunut projektin tiivistahtisuuden vuoksi.

Projektihenkilöstössä tapahtui jonkin verran henkilöstövaihdoksia projektipäällikön pysyessä kuitenkin samana. Kattavasta toimintamallista ja osallistumisesta hankkeen toimenpiteisiin johtuen kohdeorganisaatiot kokivat toiminnan hieman raskaaksi ja varsin kalliiksi. Tätä kompensoitiin yrityskohtaisilla räätälöidyillä ratkaisuilla, joita voidaan pitää hyvänä lähestymistapana.

Hankkeen toimintojen tuotteistamiseen osallistui kattava asiantuntijaryhmä, joka toimi tärkeänä resurs-sina projektille.

### **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

Hanke on saavuttanut hyvin tavoitteensa. Voimavarat työssä –kyselyn tulosten mukaan osallistuneissa yrityksissä tapahtui havahtumista työkunnosta huolehtimiseen. Yrityskohtaisten tyky-toimintamallien luomisessa yritykset etenivät eri vaiheissa ja ensimmäisessä vaiheessa mukana olleista neljästä yrityk-sestä kahdessa vahvistettiin tyky-ryhmän toimintaa ja muokattiin tyky-suunnitelmaa. Uusista yrityksis-tä toisessa luotiin tyky-suunnitelma, joka on arvioinnin mukaan edelleen toiminnassa. Toisessa uusista yrityksistä tuettiin yritystoimintaan liittyvien ratkaisujen jälkeen tyky-suunnitelman laatimista. Arvi-oinnin tulosten perusteella voidaan arvioida, että jo ensimmäisessä projektissa mukana olleiden yritys-ten osalta pidemmän tähtäimen vaikutuksena on ollut sairauslomakierteen väheneminen, vaikka yrityk-set odottivat jo projektin aikana nopeampaa vaikuttavuutta. Osa osallistuneista yrityksistä on edelleen käyttänyt Rokuan Kuntokeskuksen palveluja.

Kohdeorganisaatioiden näkökulmasta tyky-toiminnan kehittämisessä lähdetään helposti pelkästä lii-kunnasta ja laaja-alaisempien tyky-suunnitelmien kehittäminen on luonut osallistuneisiin organisaatioi-hin pysyviä rakenteita työkyvyn edistämiseksi. Eräissä kohdeorganisaatioissa ongelmana on edelleen tyky-toiminnan hahmottaminen suppeasti, jolloin työkuunto yhdistetään pelkästään fyysiseen kuntoon. Merkittäviä vaikutuksia sairauslomien vähenemiseen ei eräissä organisaatioissa ole tullut, mutta näissä tapauksissa sairauslomat ovat voineet johtua tilanteista, joihin tavallisella tyky-toiminnalla ei pystytä vaikuttamaan. Toisaalta osa kehitetyistä toimintamalleista ei ole juurikaan juurtunut organisaatioihin esimerkiksi organisaation toimintakulttuurista johtuen – konkreettisesti esimerkiksi eräissä kohdeor-ganisaatioissa liikuntaan liittyvät asiat eivät ole jääneet toimimaan aktiivisesti, mutta hankkeen aikana kehitetyt palaverikäytännöt ovat. Lisäksi kohdeorganisaatiot raportoivat, että toimintatavoista on luo-vuttu, jos kehittämisessä mukana olleita keskeisiä henkilöitä on poistunut yrityksestä.

Projektissa vahvistettiin myös yritysten, työterveyshuoltojen ja kuntoutuslaitoksen yhteistyötä. Konkreetti-esti tämä tarkoittaa yrityksen saamista työterveyshuollon palvelun piiriin tilanteessa, jossa yhteyttä ei ollut olemassa. Vertaisryhmätoiminta yrittäjien välisenä verkostona jatkaa edelleen toimintaansa.

Projektin keskeisin tulos projektitoteuttajien näkökulmasta oli työhyvinvointituotteiden tuotteistami-nen. Projektin tuloksena syntyi viisi eri tuotetta, jotka muodostavat ns. ”Rokuan Resetti” – tuotekokonaisuuden.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Projektissa tuotteistettiin jo testatut toimintamallit. Toimintamalli pitää sisällään yksilöllisen kuntotutkimuksen, ryhmämuotoisen varhaiskuntoutuksellisen toiminnan valituille työntekijöille ja yrittäjille suunnatun vertaisryhmätoiminnan ja lisäksi kaikkiin työntekijöihin kohdistuvan yritystason tykytoiminnan. Tuotteistettu Rokuan Resetti on käytössä edelleen Rokuan Kuntokeskuksen tuotteena, jonka kohderyhmänä on saman alueen PK-sektorin yritykset. Tuote täydentää työterveyshuollon kanssa yritysten työhyvinvoinnin edistämistä.

Hankkeen myötä yrityksiin syntyneitä tyky-toimintaa voi sinänsä hyödyntää muissa PK-yrityksissä. Hankkeen tuloksia ei voida pitää erityisen innovatiivisina sosiaali- ja terveysministeriön strategisten painopisteiden näkökulmasta siitä huolimatta, että alkuperäinen projekti-idea tuli ministeriöstä. Toisaalta alueelliselle palveluntuottajalle tuotteistettu ja alueen yrityksiin kohdentuva työkykyä ylläpitävän tuotteen kehittäminen tukee ja tarjoaa mahdollisuuksia alueen yritysten siirtymiseen laaja-alaisen tykytoiminnan piiriin ilman erillistä projektirahoitusta.

<b>Interreg III A</b>	<b>Karjalan tasavallan työsuojelun ja työterveyshuollon kehittämisen</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>2.2.2. Hyvinvointi ja kansalaisyhteiskunta</b>
Kesto-aika	1/2003 – 12/2005
Toteuttaja	Työterveyslaitos, Oulun aluetyöterveyslaitos
Kohderyhmät	Karjalan tasavallan työsuojelu- ja terveysviranomaiset, joista esimerkkinä Petroskoin ja Kostamuksen yritykset.
<b>Tavoitteet</b>	
<input type="checkbox"/> Venäläisen ja suomalaisen työsuojeluun ja työterveyteen liittyvän lainsäädännön ja tilastoinnin vertailu ja kehittäminen <input type="checkbox"/> Koulutusta liittyen työpaikkakäynteihin, riskinarviointikäytäntöön, ammattitautidiagnostiikkaan ja terveystarkastuskäytäntöön <input type="checkbox"/> Riskinarviointi kaivannais- ja metallisteollisuuden työpaikoilla <input type="checkbox"/> Tietopohjan luominen työterveyden ja työsuojelun kehittämiseksi Karjalan tasavallassa.	
<b>Toteutus</b>	
<input type="checkbox"/> Työkokoukset <input type="checkbox"/> Yhteistyöseminaarit <input type="checkbox"/> Koulutukset <input type="checkbox"/> Työpaikkaselvitykset ja riskien arviointi <input type="checkbox"/> Toimintaohjelman suunnittelu.	
<b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b>	

Hankkeen tavoitteenasettelu on erittäin ajankohtainen sekä alueellisesta perspektiivistä Karjalan työterveyden ja työsuojelun kehittämiseksi että ministeriön näkökulmasta erityisesti työterveydenhuollon ja työsuojelun tilastoinnin ja mittaamisen kehittämiseksi. Toisaalta Suomen ja Karjalan erot esimerkiksi työtapaturmien tilastoinnissa on selvät. Karjalan tarve sekä mittausjärjestelmien, mutta myös työterveyshuoltoon ja työsuojeluun liittyvien konkreettisten käytäntöjen kehittämiseen on ilmeinen. Tähän liittyy se, että työympäristön riskien laadullinen ja määrällinen tunnistaminen on välttämätöntä pyrittäessä kehittämään työsuojelua.

Hankkeen pitkä suunnittelu ja valmistelu näkyvät myös tavoitteenasettelussa ja tavoitteilla on monta ulottuvuutta. Arvioinnissa nousi esiin, että eri toimijat priorisoivat voimakkaasti erilaisia tavoitteita ja hankkeeseen kohdistuu voimakkaita odotuksia nimenomaan mittausjärjestelmän ja suomalaisen Karjalaan suuntautuvan liiketoiminnan edistämiseksi. Alun alkaen nimenomaan mittariston kehittämiseen liittyvät tavoitteet olivat kunnianhimoisempia ja niistä joistakin luovuttiin pitkään kestäneen hankesuunnittelun yhteydessä. Hankkeen tavoitteenasettelussa heijastuvat erilaiset odotukset ministeriön sekä hanketoteuttajan välillä.

### **Toteutuksen laatu**

Hankkeen toteuttajana ja koordinaattorina toimii Oulun aluetyöterveyslaitos yhteistyössä Kuopion aluetyöterveyslaitoksen sekä Itä-Suomen työsuojelupiirin kanssa.

Hanketta rahoittaa sekä sosiaali- ja terveysministeriö että Pohjois-Pohjanmaan liitto. Hankkeen toteutus on muodostunut useista vaiheista, joista arviointihetkellä on toteutettu tiedonkeruu, riskien arviointi ja ammattidiagnostiikka. Molemmilta rahoittajatahoilta on tullut projektille erillisiä ja osin päällekkäisiä selvityspyyntöjä, mikä on vaikuttanut projektitoteuttajien motivaatioon.

Hanke on toteutunut varsin pitkälti projektisuunnitelman mukaisesti ja yksittäisten vaiheiden tavoitteet on saavutettu. Käytännön ongelmia projektin toteutuksessa ovat olleet nimenomaan kielestä sekä rajan ylittämisestä aiheutuvat ongelmat: esimerkiksi Petroskoihin suunnattu riskinarviointimatka hankaloitui, sillä osa mittaukseen tarvittavasta kalustosta ei päässyt läpi tullista. Toisaalta vallan vaihtuminen Venäjällä aiheutti myös muutoksia venäläisten viranomaiskumppaneiden toimintaan. Kulttuurieroista johdun myös mittaustulosten luotettavuus on koettu hankalaksi, sillä mittaustulosten yhteydessä on kohdeorganisaatioissa yleensä pyritty antamaan paras mahdollinen kuva tilanteesta.

Hanketoteuttaja on varsin kokenut, mutta kokee, että hanke on ollut työterveyslaitoksen problemaattisimpia projekteja, vaikka se on liittynyt laitoksen omiin toiminnallisiin painopisteisiin ja näyttäytyy myös työterveyslaitoksen työmenetelmien tuotteistamisen näkökulmasta.

Projekti on näiden vastoinkäymisten mukaan viivästyneessä ja sille aiotaan anoa lisää aikaa. Hankkeen tavoitteet suhteessa suunniteltuun projektisuunnitelmaan ovat varsin kunnianhimoisia ja voidaan arvioida, että pitkä suunnittelujakso on turvannut tässä yhteydessä hankkeen toteutuksen.

### **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

<p>Hankkeen tiedonkeruuvaihe on arvioinnin hetkellä loppumaisillaan ja saaduista vertailuista on nähtävissä merkittäviä eroja tietyissä työsuojeluun liittyvissä ongelmakohdissa. Työkokousten myötä on syntynyt tarvittava perustieto ja ns. alueprofiili. Vertailussa pyritään korostamaan oppimista ja ymmärtämistä, eikä niinkään ongelmien etsimistä. Jossain määrin molemminpuolinen ymmärrys on toteutunut.</p> <p>Tavoitteet riskinarvioinnista on saavutettu ja tietoisuus työsuojeluun ja työterveysasioihin liittyvistä seikoista on lisääntynyt kohdeorganisaatioissa.</p> <p>Hankkeen toisessa kohdeorganisaatiossa on selvä positiivinen kehitys tapaturmatiedoissa viime vuosina, mikä on seurausta aktiivisesta koulutustoiminnasta, ohjeistojen laatimisesta ja työntekijöiden sitouttamisesta työturvallisuuden edistämiseen. Perusongelmana kohdeorganisaatiossa on käytettävien varojen niukkuus vaikutusten aikaansaamiseksi.</p> <p>Hankkeen kunnianhimoinen tavoite elinkeinoelämän suhteiden edistämiseksi on saanut aikaan joitakin pieniä tuloksia: Suojainyhteistyö on kehittynyt siten, että tietyt yritykset ovat olleet kiinnostuneita testauttamaan suojaimiaan Suomessa. Toisaalta esimerkiksi Kostamukseen menneiden suomalaisyritysten kanssa on tehty yhteistyötä suomalaistyyppisen työterveyshuollon ja työsuojelun organisoinnista alueella, mutta tältä osin alueen lainsäädäntö on aiheuttanut ongelmia, eikä merkittäviä vaikutuksia ole syntynyt.</p> <p>Hankkeen keskeinen tulos tällä hetkellä on ymmärryksen paraneminen alueen työsuojeluun ja työterveyteen liittyvästä lainsäädännöstä ja tilastoinnista, suurimman riskin toimialoista sekä näiden toimialojen tilanteesta. Tässä yhteydessä on korostettava, että ymmärryksen paraneminen on ollut molemminpuolista. Yhteistyökumppanit ovat voineet hakea hyviä käytäntöjä Suomesta ja perehtyä myös suomalaisen lainsäädännön vertailuun omaansa.</p>
<p><b>Tulosten hyödynnettävyys</b></p>
<p>Hankkeen tulosten hyödynnettävyyden arvioinnissa voidaan toistaiseksi todeta vain se, että mittausjärjestelmien kehittäminen lisää Suomen ja Karjalan välisiä vertailumahdollisuuksia. Vertailu puolestaan voi parhaimmillaan tuottaa uusia oivalluksia ja tärkeää tietoa, joka myöhemmin mahdollistaa hyvien käytäntöjen siirtämistä ja ongelma-kohtiin puuttumista. Hankkeen tuottamaa tilastotietoa voidaan hyödyntää laajasti esimerkiksi lähialueyhteistyön kehittämisessä.</p> <p>Toisaalta tehtyjä riskienarviointia ja tilastotiedon vertailua voidaan hyödyntää varsin hyvin sekä alueen työolojen kehittämisessä, mutta varmasti myös lähialueiden kehittämisessä.</p> <p>Hankkeen tuloksiin liittyen on ollut voimakasta keskustelua jatkohankkeesta. Jatkohankkeessa voitaisiin hyödyntää jo kertynyttä tietoa, mutta keskityttäisiin kaivosteollisuuden erikoistumisalana ja Kuolan niemimaahan, jossa merkittävää kaivosteollisuutta on.</p>

<b>S00894- S01091</b>	<b>Hoivayrittäjäyys</b>
Toimenpidekokonaisuus	<b>EQUAL-yhteisöaloite: 2.1. Sosiaalitalouden ja yleishyödyllisten palvelujen vahvistaminen</b>
Kesto-aika	11/2001 – 5/2002 (I), 5/2002 – 4/2005 (II ja III)
Toteuttaja	Ristijärven kunta
Kohderyhmät	Yksilötasolla yhdistysten ja uusosuuskuntien vajaatyöllistetyt sekä heikossa työmarkkina-asemassa olevat työttömät ja erityisesti maaseudun heikosti koulutetut naiset samoin Venäjältä Kainuuseen avioituneet työelämään integroitumattomat naiset. Kohderyhmään kuuluu myös organisaatiotasolla hoivapalveluja tuottavat PK-yritykset, osuuskunnat, yhdistykset sekä kuntien hoivapalveluyksiköt.
<b>Tavoitteet</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Toiminto 1: vahvistaa jo olemassa olevat kansallisten kumppanien kumppanuussopimukset sekä hankkia uusia hoiva-alaan liittyviä kumppaneita. Kansainvälisten kumppanien löytäminen ja kumppanuussopimusten solmiminen.</li> <li><input type="checkbox"/> Toiminnot 2 ja 3: poistetaan julkisen-, yritys- ja kolmannen sektorin hoivapalvelutuotannon tavoitteiden ja pelisääntöjen ristiriidat sekä Suomen harvaan asuttujen seutujen kehittymässä olevan ongelman</li> <li><input type="checkbox"/> Toteutetaan uusi kokonaisvaltainen hoivapalvelujen tuottamisen järjestelmä</li> <li><input type="checkbox"/> Tarjotaan koulutusta hoiva-alan peruskoulutusta vailla oleville työttömille sekä uusosuuskuntien vajautyöllistetyille.</li> </ul>
<p><b>Toteutus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hoivaportaalin luominen ja kehittäminen</li> <li><input type="checkbox"/> Palvelukeskusyrittäjyys-osatoiminnossa hoivapalveluyrittäjien sekä kolmannen sektorin toimijoiden kouluttaminen</li> <li><input type="checkbox"/> Sijaisomaispalvelun kehittäminen.</li> </ul>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p> <p>Hankkeen tavoitteenasettelu on kunnianhimoinen ja vastaa hyvin Kainuun alueelle omaleimaisiin piirteisiin, joista kuvastuu palvelujen saatavuuden vaikeus ja polarisaatiosta aiheutuvat ongelmat. Hankkeen tavoitteenasettelussa on korostunut myös hoivapalvelutuotantoon liittyvien pelisääntöjen selkeyttäminen ja hoivapalvelujen tuottamisen uudenlainen mahdollistaminen. Tässä mielessä se on palvellut hyvin esimerkiksi alueellisen hoivapalvelurakenteen kehitystä, joka korostuu myös sosiaali- ja terveyspolitiikan tavoitteenasettelussa.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p> <p>Hanketta on hallinnoinut Ristijärven kunta. Hankkeen toteutus jakaantuu kolmeen osahankkeeseen: Hoivaportaali, palvelukeskusyrittäjyys sekä sijaisomaispalvelut.</p> <p>Hankkeen toteutuksessa eräs lievästi haittaava tekijä on ollut Ristijärven rooli hankkeen hallinnoijana. Tiivistä maakunnallisesta yhteistyöstä huolimatta, hanke sai aluksi Kajaanissa osakseen varautuneen vastaanoton. Hankkeen alussa toteutetut koulutukset, jotka toteutettiin ei-työvoimapolitiittisena koulutuksena, aiheuttivat koordinoitihankaluuksia kohderyhmälle koituneiden sanktioiden suhteen. Myöhemmin tämä osa hankkeen koulutusta kääntyi voimavaraksi ja kohderyhmien sitoutuminen parani myös imago-kysymysten kautta.</p> <p>Hoivaportaalin osalta hankkeen toteutus on sujunut hyvin ja ilman merkittäviä ongelmia. Kuntien mielenkiinto palveluun liittyvään varausjärjestelmään on ollut vähäistä ennen vuoden 2005 toimintojen muutosta. Samoin asiakkaiden kiinnostus palveluihin on toistaiseksi ollut vähäistä. Hankkeessa koulutettaville toteutettiin ATK-koulutusta osaamisen lisäämiseksi ja vasta syksyn 2004 koulutuksissa, jotka järjestettiin sijaisomaiskoulutuksissa, oli täysi osanotto.</p> <p>Palvelukeskusyrittäjyyden osalta toteutus ja eri sektorien välinen yhteistyö on sujunut mutkattomasti. Osa asiakaspalautteesta kertoo, että konsultaatiota ja yrittäjyystyylisiä koulutusta olisi voinut olla hie- man laajempi kokonaisuus. Osa kohderyhmistä on myös katsonut, että sijaisomaiskoulutuksessa korostui sama ongelma. Opiskelijoiden saaminen sijaisomaiskoulutuksiin on ongelmallista siksi, ettei ihmisillä ole vielä tietoa sijaisomaispalveluista.</p>
<p><b>Hankkeen tulokset ja vaikutukset</b></p>



Projekti on saavuttanut tavoitteensa varsin hyvin. Hoivaportalissa on lähes 100 kainuulaista hoivapalvelun tuottajaa ja sijaisomaisia on noin 30 eri paikkakunnilta, mikä kattaa suurelta osin maakunnan palveluntuottajat. Hoivaportaalia on pyritty kehittämään konkreettiseksi työkaluksi Kainuun hallintomalliorganisaatiolle palvelutuotannon uudelleenjärjestelyssä.

Palvelukeskusyrittäjyyden osatoiminnan kautta on tavoitettu hyvin alueen hoivapalveluyrittäjät ja kolmannen sektorin toimijat. Koulutuksen on suorittanut kaikkiaan 30 henkilöä ja joulukuun 2004 loppuun mennessä oli rekisteröitynä 8 uutta yritystä.

Sijaisomaiskoulutuksen on koettu vahvistavan valmiuksia ja monipuolistavan työllistymismahdollisuuksia hoiva-alalla. Lisäksi sijaisomaiskoulutus on tukenut osallistujien itsätuntemusta ja rohkaissut hakeutumaan uusille urille. Koulutus palaute on ollut erittäin positiivista. Kuitenkin kohderyhmien näkemyksissä korostui, että tarjottu koulutus (varsinkin alussa) koettiin varsin vaativaksi, eikä se kaikilla osallistujilla johtanut työllisyysedellytysten parantumiseen. Tämä näkyy esimerkiksi kohderyhmien kokemuksessa siitä, että hankkeessa tuotetun koulutuksen lisäksi tarvitaan muunlaista yrittäjyyskoulutusta tai muuta tukea.

Konkreettisenä tuloksena ovat sijaisomaisten perustamat uudet hoiva-alan yritykset (4 kappaletta). Hanke on lisäksi ylittänyt määrälliset työllisyystavoitteensa. Projekti on siis kaikkiaan auttanut löytämään osuuskuntien vajaatyöllistetyille uusia työllistämismahdollisuuksia sekä lisännyt heidän yrittäjävalmiuksiaan. Kaikkiaan 13 yritystä on tehnyt sopimuksen sijaisomaispalvelun tuottamisesta hankkeen aikana.

Hankkeen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden päätavoitteesta on jääty jossain määrin. Esimerkiksi hankkeen sisäisessä itsearvioinnissa todetaan, että hankkeessa ei ole tarpeellisessa määrin pystytty luomaan ja vakiinnuttamaan uudeksi toimittavaksi kolmen eri sektorin kattavaa, maakunnallista hoivapalvelutuotantojärjestelmää, joka perustuisi yhteiseen Hoivaportaalin hyödyntämiseen. Osaltaan tämä johtuu siitä, että erillisprojektissa tuotetut pelisäännöt eivät ole sellaisenaan siirrettävissä käytäntöön ja ovat osaltaan vasta käytännössä testattavissa.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Osa hankkeessa tuotetuista toimintamalleista, kuten palveluntuottajasektorien välinen yhteistyömalli ja suosituksukset, ovat levittämättä ja niihin tullaan hakemaan lisärahoitusta. Hankkeen hyviä käytäntöjä levitetään tällä hetkellä Stakesin hallinnoimassa HOT-hankkeessa, jossa KainuunHoivalla on asiantuntijarooli.

Toisaalta hanke on pystynyt vakiinnuttamaan kattavan sijaisomaisverkoston sekä palvelukeskusverkoston Kainuuseen. Oleelliseksi tulee muodostumaan ennen kaikkea se, miten hankkeessa kehitetyt toimintamallit saadaan kiinnitettyä osaksi Kainuun maakuntakokeilua. Toisaalta myös hoivaportaalien vakiinnuttaminen hoivapalvelujen välittämisen kanavaksi vaatii alueellista yhteistyötä, mutta mahdollisuudet siihen on.

Hankkeen kokemukset ja kehitetyt toimintamallit ovat hyödynnettävissä laajemmin ja valtakunnallisesti: esimerkiksi sijaisomaisverkostojen luominen muille alueille, jossa kysyntää palveluille on tai palvelukeskusverkoston konseptin edelleen kehittäminen valtakunnallisesti on myös mahdollista. Esimerkiksi sijaisomaispalvelun laadunvalvonnan ja sertifiointin turvaamiseksi voidaan tarvita laajempia ratkaisuja. HOIVAA! –hanke jatkaa KainuunHoivassa kehitettyjen käytäntöjen levittämistä.

<b>S00954</b>	<b>Oppiva PK-yritys, Omatoimisuutta ja Kilpailukykyä (toiminto I)</b>
Toimenpidekokonaisuus	5.3.1 Tuki yritysten ja työntekijöiden sopeutumiselle (EQUAL)
Kesto aika	11/2001–5/2002 (I), 5/2002–12/2003 (II ja III)
Toteuttaja	JTO-Palvelut Oy
Kohderyhmät	Hankkeeseen pyritään löytämään alueellisia yritysryhmiä ja yksityisiä yrityksiä, jotka toimivat eri toimialoilla esimerkiksi puu-, metalli-, palvelu- tai it-aloilla. Hankeohjelma kohdistetaan pääasiassa kasvukeskusten ulkopuolelle. Verkostoyritysten myötä ohjelmaa voidaan toteuttaa myös kasvukeskuk-sissa olevissa yrityksissä.

<p><b>Tavoitteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alueellinen syrjäytyminen: vähentää eriarvoisuutta rakentamalla yritysverkostoja.</li> <li><input type="checkbox"/> Osaamiseen liittyvä eriarvoisuus: eriarvoisuus huomioidaan sillä, että koko henkilöstö yhteistyössä kehittää yrityksen toimintaa. Kehittämällä henkilöiden osaamista koulutuksella.</li> <li><input type="checkbox"/> Ikään liittyvä eriarvoisuus: eri-ikäiset kehittävät yhdessä yrityksen toimintaa, jolloin erilainen osaaminen ja kokeneiden työntekijöiden "hiljainen tieto" saadaan käyttöön.</li> <li><input type="checkbox"/> Yrityksen koko ja resurssit: yritysten välinen tiedonsiirto, kokemusten vaihtaminen ja verkostoyhteistyö.</li> <li><input type="checkbox"/> Tavoitteiden ja toimenpiteiden kautta yrityksen kilpailukyky paranee. Näin kehitetään yrityksen jatkuvuutta talouden rakennemuutoksessa. Turvataan nykyiset työpaikat ja luodaan uusia työpaikkoja.</li> <li><input type="checkbox"/> Määrällisiksi tavoitteiksi on asetettu 120 PK-yritystä. Yrityksistä osallistuu 3000 osallistujaa, joista 630 on naisia.</li> </ul>
<p><b>Toteutus</b></p> <p>Toiminto I:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Määritellään perusasiat, hankkeen strategiasuunnitelma, päivitetään hankesuunnitelma ja laaditaan talousarvio.</li> <li><input type="checkbox"/> Kv-kumppanin kanssa suunnitellaan toimintasuunnitelma. Toiminto I tehtävät jakaantuvat kehittämiskumppanien kanssa kolmeen vaiheeseen:</li> </ul> <p><u>Suunnittelu</u>: ohjelma rakennetaan yhdessä kehittämiskumppanien kanssa; koulutusohjelmien ja koulutuksen toteutusmallin rakentaminen yhdessä kehittämiskumppanien kanssa. Tuloksena Oiva PK-koulutusohjelman sisältövaihtoehdot toiminnolle II.</p> <p><u>Markkinointi</u>: toteutukseen etsitään pilottiyritykset (5–7 yritysryhmää) ja heille kehitetään ohjelmat. Yritysten kartoittamisessa toimivat yhteistyössä mm. työvoimahallinto, SAK, SYJ, STTK, TT:n alueorganisaatiot ym.</p> <p><u>Hallinnointi</u>: JTO koordinoi ja vastaa koko hankkeesta. JTO suunnittelee aikaisempien kokemusten ja käytäntöjen pohjalta sekä sopii menettelyistä rahoittajan kanssa.</p>
<p><b>Hankkeen tavoitteenasettelu</b></p> <p>Hankkeen asettamisen taustalla ovat kokemukset ja tulokset 1990-luvun lopulla muista PK-yritysten kehittämishankkeista. Kehittämistarve koskee yrityksissä koko henkilöstön osaamista ja yhteistyön hyödyntämistä. Projektin tarveperusta pohjautuu EQUAL-hankkeiden periaatteiden mukaisesti tasarvon edistämiseen alueellista syrjäytymistä, ikään liittyvää eriarvoisuutta ja osaamiseen liittyvää eriarvoisuutta ehkäisemällä PK-yrityskentässä.</p> <p>Hankkeen valvojan näkemyksen mukaan alussa tavoitteenasettelu oli selvä ja ristiriidaton, mutta toimeenpanon myöhemmissä vaiheissa EQUAL-sisältö alkoi oheta. Kohdeorganisaatioissa ei niinkään kehitetty osaamista vahvistavia toimintakäytäntöjä, vaan keskityttiin enemmän viemään kehittämistyötä eteenpäin organisaatioiden oman, projektista riippumattoman kehittämisen osana. Projektin varsinainen sisältö ja EQUAL-näkökulmat jäivät valvojan mukaan taka-alalle.</p> <p>Projektitoimijat arvioivat, että alkuperäiset määrälliset tavoitteet (120 yritystä, 3000 osallistujaa) olivat varsin kovia. Myös kv-kumppanit kummastelivat korkeita tavoitetasoja. Jatkossa määrällisiä tavoitteita tuotiin lähemmäs reaalitasoa, mutta projektipäällikön mukaan nämäkin olivat aika kovia.</p> <p>Sosiaali- ja terveysministeriön politiikkatavoitteiden näkökulmasta hanke edistää erityisesti työntekijöiden työssä jaksamista ja työvoimassa pysymistä. Vaikka hankkeen päämäärät ovat tärkeä osa ministeriön politiikkaa, tulee keskeinen tarve välittömästi yrityskehittämisestä, joka on myös keskeinen hyödynsaaja. Projektipäällikkö ei siis koe yksittäistä hanketta merkittäväksi STM:n strategiatason painopisteiden kannalta.</p>
<p><b>Toteutuksen laatu</b></p>

Hankkeen kokonais- ja koordinoitavastuu oli JTO:lla. Toiminto I:n aikana JTO, Kiljavan opisto ja POHTO suunnittelivat hankkeen sisällön ja etsivät pilottiyritykset toteutukseen. Toiminto I:ssä päästiin hyvin matkaan ja toimittiin suunnitelmien mukaisesti. Projekti sai koottua noin 15 yritystä ja niille kumppanit vaiheen 2 toteutusta varten. Toiminto II:ssa ohjelmia lähdettiin viemään eteenpäin, kunnes vuonna 2003 oli pakko vetää jarrut päälle. Projektin keskeytykseen johtaneet syyt liittyivät yhteensopimattomuuteen ESR-hallinnointikäytäntöjen ja toteuttavan organisaation omien hallinnointikäytäntöjen välillä. Hankkeen valvoja nostaa maksatusperusteisten ongelmien lisäksi esiin projektin ylioptimistiset tavoitteet: 120 yrityksen sitouttaminen hankkeen toimenpiteisiin ei ole realistista.

Projekti näkee ongelmien aiheuttajana yksinomaan sen, että rahoituspäätökset viivästyivät ratkaisevasti. Tämä vaikeutti asiakkaan suuntaan toimimista; yritykset eivät ymmärtäneet, että eteenpäin vieminen edellyttää rahoituksen saamista. Hankkeen valvoja sen sijaan viittaa toimintatapaeroihin ja kummastelee sitä, miten voi olla mahdollista, että toteuttajaorganisaatio ei ollut tietoinen ESR-käytännöistä eikä täten kyennyt ottamaan reunaehtoja huomioon omassa toiminnassaan.

### **Hankkeen tulokset ja vaikutukset**

Muutamissa yrityksissä päästiin toteuttamaan yritysten tarpeisiin räätälöityjä kehittämisohjelmia. Ohjelmat oli suunniteltu kestäväksi vuoden 2004 loppuun. Edellä mainituista ongelmista johtuen projektin toteutus jouduttiin kuitenkin keskeyttämään vuoden 2003 lopussa. Projektin keskeyttäminen merkitsi samalla organisaatiokohtaisen kehittämistyön katkeamista ja kansainvälisen kumppanuusyhteistyön kariutumista. Kehittämisohjelmia ei ehditty kohdeorganisaatioissa viedä niin pitkälle, että organisaatioiden omaehtoinen kehittämistyö olisi saatu käyntiin. Projektipäällikön mukaan yrityksissä petyttiin erittäin pahasti, kun kehittämisohjelmat jäivät kesken ja yritysten resurssit valuiivat hukkaan.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Varsinaisia kehittämistyön tuloksia ei ehtinyt syntyä. Positiivisista tai negatiivisista vaikutuksista kohdeorganisaatioiden kehittämisorientaatioon ei ole näyttöä.

Rahoittavalle ja toteuttavalle organisaatiolle projektikokemus tuotti uutta tietoa siitä, millaisia haasteita ESR-projektimaailmaan sisältyy.



- 2005: 1 Mielenterveyden häiriöt työkyvyttömyyseläkkeen syynä - ajatuksia ehkäisystä, hoidosta ja kuntoutuksesta.  
ISBN 952-00-1593-0  
ISBN 952-00-1678-3 (PDF)
- 2 Anna-Liisa Salminen, Pirjo-Liisa Kotiranta. Eletään hyvää elämää. Itse. Kansallinen ITSE-hanke apuvälineosaamista ja –palveluja kehittämässä.  
ISBN 952-00-1611-2  
ISBN 952-00-1612-0 (PDF)
- 3 Asko Ranta. Selvitys maahanmuuttajien mielenterveyspalvelujen tarpeesta ja saatavuudesta. (Julkaistaan ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1666-X  
ISBN 952-00-1667-8 (PDF)
- 4 Erkki Paara. Vammaispalvelujen järjestäminen ja osaaminen. Selvitys vammaislakien yhdistämisestä.  
ISBN 952-00-1636-8  
ISBN 952-00-1637-6 (PDF)
- 5 Työsuojelustrategian seurantaraportti 2004.  
ISBN 952-00-1699-6  
ISBN 952-00-1700-3 (PDF)
- 6 Helena Piirainen et al. Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutus ja käyttö vuonna 2003.  
ISBN 952-00-1701-1  
ISBN 952-00-1702-X (PDF)
- 7 Petri Virtanen, Jarkko Tonttila. Palvelujärjestelmä toimivaksi. Seutukunnallisten kehittämishankkeiden ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittämiskokeilujen arviointi.  
ISBN 952-00-1707-0  
ISBN 952-00-1708-9 (PDF)
- 8 Asko Suikkanen, Ritva Linnakangas, Minna Harjajärvi, Maria Martin. Kokeilusta KIPINÄÄ. Keski-ikäisten pitkäaikaistyöttömien kuntoutuskokeilun arviointi.  
ISBN 952-00-1722-4  
ISBN 952-00-1723-2 (PDF)
- 9 Hanna Jurvansuu, Pekka HUUHTANEN. Työolojen kehitys työsuojeluhallinnon painoalueilla 1997-2003.  
ISBN 952-00-1719-4 (nid.)  
ISBN 952-00-1726-7 (PDF)
- 10 Olli Oosi, Petri Virtanen, Jarkko Tonttila. Työ tekijäänsä kiittää. Työolojen kehittämishankkeiden arviointi.  
ISBN 952-00-1746-1 (nid.)  
ISBN 952-00-1747-X (PDF)

