



# Uusista toimintatavoista nostetta Satakuntaan

Satakunnan ELY-keskuksen ohjelmakaudella 2007-2013 rahoittamien  
Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektien vaikuttavuusarviointi

OLLI-PEKKA VIINAMÄKI | SAMU KÄTKÄNAHO | ILPO OJALA





# Uusista toimintatavoista nostetta Satakuntaan

Satakunnan ELY-keskuksen ohjelmakaudella 2007-2013 rahoittamien  
Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektien vaikuttavuusarviointi

**OLLI-PEKKA VIINAMÄKI | SAMU KÄTKÄNAHO | ILPO OJALA**

**RAPORTTEJA 24 | 2014**

**UUSISTA TOIMINTATAVOISTA NOSTETTA SATAKUNTAAN  
SATAKUNNAN ELY-KESKUKSEN OHJELMAKAUDELLE 2007-2013 RAHOITTAMIEN  
EUROOPAN SOSIAALIRAHASTON (ESR) PROJEKTIEIN VAIKUTTAVUUSARVIOINTI**

**Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus**

**Taitto: petri.nevalainen@kopijyva.fi**

**Kuvat: iStockphoto**

**Painopaikka: Kopijyvä Oy**

**ISBN 978-952-314-003-5 (painettu)**

**ISBN 978-952-314-004-2 (PDF)**

**ISSN-L 2242-2846**

**ISSN 2242-2846 (painettu)**

**ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)**

**URN:ISBN:978-952-314-004-2**

**[www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)**

## Sisältö

Tiivistelmä.....	2
1. Arvioinnin toteutus.....	4
2. Yksityiskohtaiset arviointitulokset.....	8
2.1. Arvio vaikuttavuudesta määrällisten tulosten valossa.....	9
2.2. Tavoitteellisuus.....	14
2.2.1. Tavoitteiden relevanssi ja selkeys.....	14
2.2.2. Osuvuus: oikean kohderyhmän tavoittaminen ja valinta.....	17
2.2.3. Vaikutusten ennakointi projektihallinnassa.....	21
2.3. Resurssointi.....	22
2.3.1. ESR-rahoituksen merkitys.....	23
2.3.2. Resurssien riittävyys.....	25
2.3.3. Ohjausryhmätyöskentely.....	27
2.3.4. Yhteistyö ja verkostoituminen.....	29
2.4. Hyvät käytännöt ja lisäarvo.....	32
2.5. Oppiminen – ESR-projektien vaikuttavuutta edistäviä ja heikentäviä asioita.....	35
2.6. Yhteenvetonäkymä arviointikriteerien perusteella.....	39
3. Tuloserittely: vastaukset tilaajan kymmeneen kysymykseen.....	40
4. Kehittämissuositukset.....	46
4.1. Kehittämissuosituksia projektien ja projektienhallinnan vaikuttavuuden nostamiseksi.....	46
4.2. Kehittämissuositukset rahoittajalle.....	47
4.3. Strategisia kehittämissuosituksia hallinnoijille.....	49
4.4. Kehittämissuosituksia tulosten ja kokemusten jalkauttamiseen.....	50
4.5. Kehittämissuosituksia katvealueiden uusiksi hankeaihoiksi.....	51
4.6. Tiivis toimenpide-ehdotuslista tuleville projektien tekoon: heti toteuttavat suositukset.....	52
<b>Liite</b> Tiiviit ja yksinkertaistetut arviot 45:n projektin tuloksista.....	53



## Tiivistelmä

Käsillä olevassa vaikuttavuusarvioinnissa on arvioitu Satakunnan ELY-keskuksen toimeksiannosta 45 ESR-rahoitteisen projektin kokonaisuutta. Tavoitteena oli arvioida hankkeiden keskeisiä tuloksia ja vaikutuksia sekä tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita tulevan ohjelmakauden 2014–2020 hanke- ja kehittämistyötä varten. Arviointi toteutettiin monitahoarviointina huhtikuun 2013 ja tammikuun 2014 välisenä aikana. Arvioinnissa sovellettiin monipuolisesti eri aineistoja sekä toteuttajia ja sidosryhmiä osallistavia arviointimenetelmiä.

Erittäin monisisältöisten ESR-projektien vaikuttavuutta arvioitiin yksinkertaistetusti kahdesta painopisteestä. Ensinnäkin, onko toteutetuilla projekteilla saatu aikaan onnistuneita ja tavoiteltuja muutoksia kohdealueella ja -ryhmissä? Toiseksi, onko projekteilla toteutettu oikeita asioita yritysten ja henkilöasiakkaiden, tulosten hyödyntäjien, aluekehittäjien sekä rahoittajien kannalta?

Arviointiin sisältyneillä 45 ESR-projektilla on ollut merkittävä lisäarvo Satakunnan alueelle ja kehittämislle. Projekteilla on aikaansaatu positiivisia tuloksia haasteellisessa toimintaympäristössä.

Satakunnassa projekteilla on mobilisoitu erittäin laaja joukko ihmisiä (yli 11 000) ja he ovat osallistuneet noin 150 000 koulutus- ja henkilötyöpäivään ohjelmakauden aikana. Monipuolisilla koulutuksilla on lisätty yritysten ja yksilöiden osaamista. Projekteilla on luotu uusia yhteistyötapoja osaamisen välittämiseen ja kokemusten jakamiseen. Projektit ovat mahdollistaneet vaikuttavamman yksilöllisen ohjauksen ja työllistämisen kuin mihin muutoin olisi ollut rahaa. Projektien selvitys- ja kartoitustöiden tulokset ovat selventäneet yritysten kehittämiseen, henkilöasiakkaiden ohjaukseen ja viranomaisyhteistyöhön liittyviä muutospaineita ja kehittämiskapeikkoja sekä tietotarpeita. Lisäksi projekteissa on kehitetty ja testattu moninaisia ja innovatiivisia työtapoja, menetelmiä, toimintamalleja ja -prosesseja kuntien, valtion ja kolmannen sektorin organisaatioiden sekä yritysten käyttöön.

Jatkossa on ylläpidettävä Satakunnassa esiintyvää rakentavaa, kriittistä ja avointa vuoropuhelua kaikkien kehittämiseen osallistuvien tahojen välillä. Projektien ongelmista tulee ottaa oppi seuraavalle ohjelmakaudelle. Ongelmia on kohdattu erityisesti: 1) hyvien käytäntöjen/kehitettyjen toimintatapojen jalkautami-



nessä, 2) toimien jatkuvuudessa rahoituksen päätyttyä, 3) vaikutusten tunnistamisessa sekä 4) viranomais- ja yrityskehityksen varsin heikossa muutosherkkyudessa ja -valmiudessa. Arvioinnissa suositetaan, että uusissa ESR -hankkeissa pitää parantaa kokemusten hyödyntämistä ja saavutetun osaamisen päälle rakentamista. Kokemuspääomaa on, sillä Suomessa on tehty ESR-projekteja yli 15 vuotta – yli 10 000 kappaletta.

Arvioinnissa esitetään kaikkiaan 26 suositusta. Esimerkiksi projektitoiminnassa pitäisi soveltaa enemmän elinkaarimallia, jossa projekteista kasvaa sarja yhteiseen strategiseen tavoitteeseen pyrkiviä toimia. Projektisuunnitteluun on osallistettava entistä laajempi joukko kohderyhmien edustajia. Jotta projektien tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään entistä paremmin, on panostettava vahvempaan tuotteistamiseen ja tehtävä kehitettyjen toimintatapojen käyttöönotto mahdollisimman helpoksi. Projekteja on päämäärätietoisesti sparrattava hyvien käytäntöjen levittämiseen. Projektien tulee hakea nykyistä vahvemmin vertaistukea ja oppimismahdollisuuksia toisista projekteista.

Uudet projektit kohtaavat entistä vaikeamman kentän, koska EU-rahoituksen väheneminen ja julkisen sektorin säästöt vähentävät satsauksia myös kehittämiseen. Nyt on tilanne, jossa kannattaa vahvistaa positiivisen kierteen vauhtia ja jossa positiivisten kokemusten tulee ”läikkyä” (spill-overs) uusiin kohteisiin. Alueella tarvitaan edelleen projektien aktivaattoreita, keskustelun herättelijöitä sekä kehittämistoimien edistäjiä. Uuden ohjelmakauden ESR-projektit tulevat olemaan erittäin tärkeitä alueen yritys- ja viranomais-toiminnan uudistamiseksi ja paremman reagoinnin vahvistamiseksi.

Lopuksi on syytä kiittää kaikkia arviointiin osallistuneita tahoja aktiivisesta, avoimesta ja itsekriittisestä tiedontuottamisesta. Toivomme, että arviointi hyödyttää parhaalla mahdollisella tavalla kokemusten jäsentämistä uuden oppimiseksi sekä entistä toimivimpien muutosten saavuttamiseksi.

*Evapro Consulting Oy, Vaasa.*

*Olli-Pekka Viinamäki, Samu Kätkänaho & Ilpo Ojala*





# 1 Arvioinnin toteutus

Käsillä olevan Satakunnan ELY-keskuksen rahoittamien ESR-projektien kokonaisarvioinnin päätavoitteena on nostaa esiin projektien keskeisiä tuloksia ja vaikutuksia sekä tuottaa konkreettisia kehittämissuosituksia tulevan ohjelmakauden 2014–2020 hanke- ja kehittämistyötä varten. Tilaaja linjasi, että kokonaisarvioinnissa tulee:

- 1) Tunnistaa ohjelmakauden 2007–2013 projektien keskeiset saavutetut tuotokset ja tulokset sekä kehitetyt uudet tuotteet, menetelmät, prosessit, mallit että projektien myötä syntyneet ns. hyvät käytännöt.
- 2) Tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa siitä, missä määrin ja miten projektien tuotoksia, kehitettyjä uu-

sia tuotteita, menetelmiä, malleja, hyviä käytäntöjä on sovellettu ja otettu käyttöön.

- 3) Tuottaa tietoa, missä määrin toteutuneet vaikutukset ovat vastanneet Manner-Suomen ESR-ohjelman ja toimintalinjojen (TL 1 – TL4) yleisiä tavoitteita.
- 4) Tuottaa arvioinnin johtopäätöksiin perustuvat, selkeät ja konkreettiset kehittämissuositukset ESR-toimintaa rahoittavien viranomaisten ja hanketoteuttajien hyödynnettäväksi seuraavalla ohjelmakaudella.

Arviointi toteutettiin tilaajan edellyttämänä monitahoarviointina. Taulukossa 1 on monitaho-arviointia ohjaavat konkreettiset arviointikysymykset.

**Taulukko 1.** Monitahoarviointia ohjaavat arviointikysymykset

Vaikuttavuuden arviointi	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset
Mitä projekteilla on saatu alueella aikaan ohjelmakauden aikana?	Missä on onnistuttu erityisen hyvin?
Onko tunnistettavissa pysyviä vaikutuksia?	Mitä pitäisi / voisi edelleen kehittää?
Minkälaisia ennakoituja / ennakoiattomia ja odotettuja / odottamattomia vaikutuksia on syntynyt?	Mitkä ovat tuloksellisen ja vaikuttavan hankkeen edellytykset?
Mitä lisäarvoa ESR-toiminnalla on saatu aikaan suhteessa ns. normaalitoimintaan?	Mitkä ovat tuloksellisen ja vaikuttavan hankkeen tunnusomaiset piirteet?
Miten projektien myötävaikutuksella syntyneet muutokset ja parannukset ovat todennettavissa?	Mitkä ovat hanketoiminnan "sudenkuopat" ja miten niitä voisi välttää ohjelmakauden 2013–2020 hanketoiminnassa?



**Arviointikohteen taustoit.** Tämän kokonaisarviointin kohteena on 45 Satakunnan ELY-keskuksen rahoittamaa ESR-projektia. Ohjelmakauden alussa Lääninhallituksen rahoittamat ESR-projektit rajattiin arvioinnin ulkopuolelle.

Projektit kuuluvat ESR-ohjelmaan ja ESR-projektien tavoitteena Suomessa on työllistymisen ja työssä pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäisy. ESR-projekteilla mm. tuetaan yrittäjyyttä ja yritysten kehittämistä sekä parannetaan työorganisaatioiden toimivuutta ja tuottavuutta. Projekteilla myös uudistetaan koulutusjärjestelmiä ja pyritään siten vastaamaan työelämän tarpeisiin. Lisäksi pyritään helpottamaan koulutuksesta työelämään siirtymistä ja parantamaan aikuisväestön koulutukseen osallistumisen edellytyksiä. (Kansallinen ohjelma-asiakirja 2007–2013). Ohjelmassa on valtakunnallinen osio ja neljä alueellista osiota.

Ohjelmaan sisältyvät toimintalinjat ovat:

- Toimintalinja 1:  
Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen.
- Toimintalinja 2:  
Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen.
- Toimintalinja 3:  
Työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen.
- Toimintalinja 4:  
Jäsenvaltioiden ja alueiden välinen yhteistyö ESR-toiminnassa.

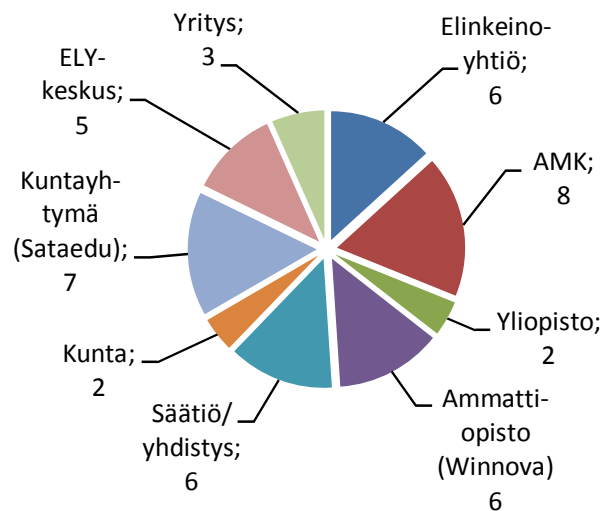
Kokonaisuudessaan ESR-ohjelman tavoitteena on luoda Suomeen 12 000 uutta työpaikkaa ja 7 000 uutta yritystä sekä vaikuttaa positiivisesti 450 000 henkilön työllistyvyyden ja osaamisen paranemiseen. Ohjelman rahoituskehys on noin 615 milj. euroa. Lisäksi kansallista julkista rahoitusta ohjelman toteuttamiseksi on varattu noin 799 milj. euroa. Suomen EURA 2007–2013 tietokannasta löytyy vuoden 2013 lopussa 2 476 ESR -projektia ja niihin on myönnetty EU- ja valtion rahoitusta 1 169 milj. euroa.

Satakunnassa ESR-projekteihin on ohjelmakaudella 2007–2013 sidottu rahoitusta yhteensä yli 44 miljoonaa euroa (tilanne 4.4.2013, Taulukko 2). Tästä EU:n ja valtion osuus on 26 milj. euroa (noin 58 %). Satakunnan ELY-keskuksen summa on noin 3.8 prosenttia koko Suomen ESR-rahoituksesta. Suurin osa rahoituksesta on sidottu toimintalinja 1:en ja 2:en.

**Taulukko 2.** Perustiedot kokonaisarvioinnin projektimäärästä ja sidotusta rahoituksesta

Toimintalinja	Projektien lkm	Sidottu rahoitus
TL 1	19	15 320 214
TL 2	19	15 320 214
TL 3	4	2 152 457
TL 4	3	3 609 690
<b>Yhteensä</b>	<b>45</b>	<b>44 442 098</b>

ESR-projektien toteutus ja hallinnointi Satakunnassa jakautuu monipuolisesti eri organisaatioille. Aktiivimpia ovat ammattikorkeakoulut, kuntayhtymä (Sataedu), seudulliset elinkeino-yhtiöt ja ammattiopistot. Elinkeino-yhtiöiden rooli painottuu TL 1:ssä (6 hanketta 19:stä), vastaavasti TL 2:ssa Sataedulla ja yhdistyksillä molemmilla on viisi hanketta. Yritysten toteuttamat hankkeet ovat yleensä olleet vähäisiä Suomessa, mutta Satakunnassa kolmea hanketta toteuttaa yritys.

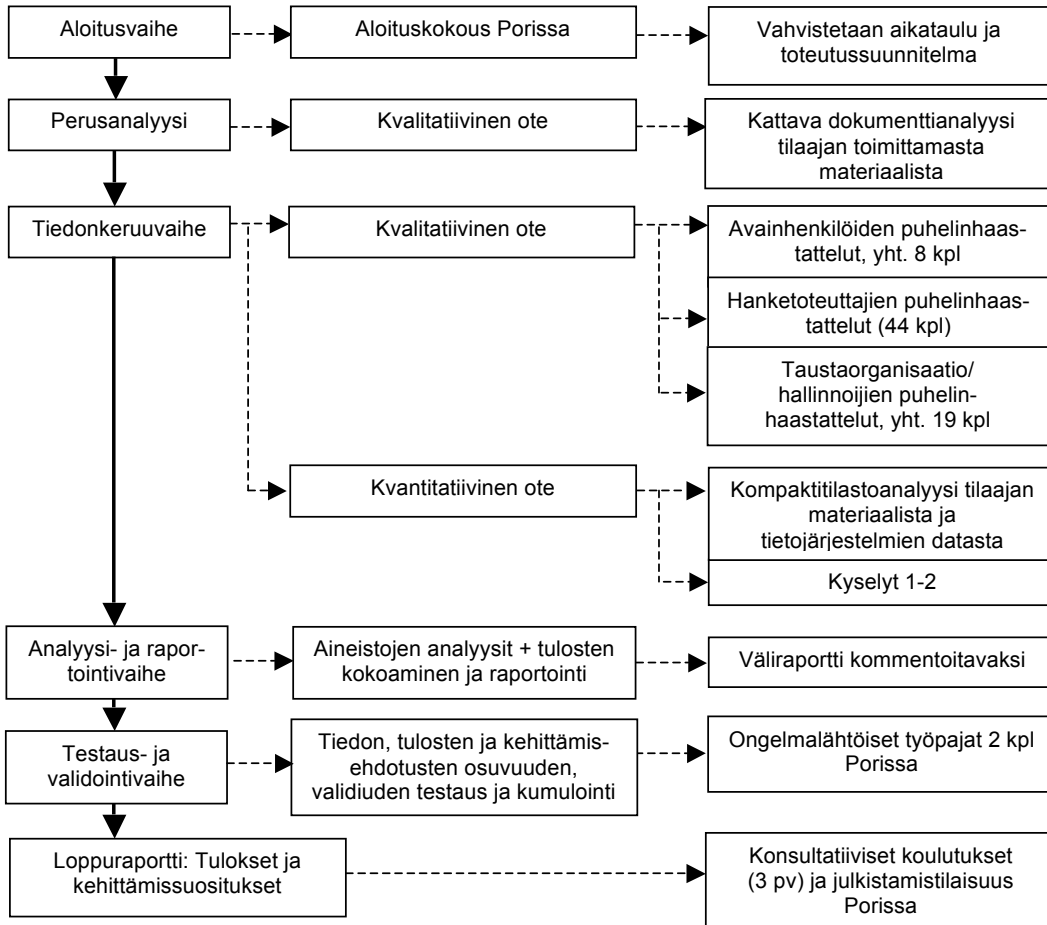


**Arvioinnissa sovellettiin monipuolisesti eri tutkimusmenetelmiä ja hyödynnettiin useita eri aineistoja.** Eri menetelmät ja aineistot yhdistämällä arvioinnissa saatiin kattava ja luotettava tulkinta toiminnasta sekä kehittämisen vaihtoehdoista. Monipuolisuudella varmistettiin myös tulosten luotettavuus ja kehittämissuosituksen osuminen oikeisiin asioihin. Sovellettu arviointimenetelmä mahdollisti ydin- ja sidosryhmien

osallistumisen. Osallistuminen lisäsi sidosryhmien sitoutumista kehittämistavoitteisiin ja heidän tietoisuutta kehittämistyön vaihtoehdoista. Osallistumisen kautta pystyttiin lisäksi validoimaan arvioinnin kehittämissuosituksen osuvuus ja relevanssi.

ESR-projektien vaikuttavuuden arviointi eteni alla esitettyjen vaiheiden mukaan (kuvio 1).

**Kuvio 1.** ESR-projektien vaikuttavuuden monitahoarvioinnin eteneminen



Kvalitatiivisilla menetelmillä (haastattelut ja dokumenttianalyysi) saatiin syvä ja kattava analyysi kohteena olevasta toiminnasta, toimintojen ja kehittämissuunnitelmien onnistumisesta sekä siitä, miten tulokset ja vaikutukset ovat alueella syntyneet.

Kvantitatiivisilla menetelmillä (kyselyt 1–2 ja kompakti tilastoanalyysi) puolestaan saatiin tulokset suoraan asiakaspinnasta ja yhteistyötahoilta. Kohteena oli toimintojen, prosessien ja palvelujen osuvuus, onnistumiset ja vaikuttavuus. Kvantitatiivisten menetelmien rooli oli tukea ja rikastaa kvalitatiivisia menetelmien aineistoja sekä niiden tulkintaa ja johtopäätöksiä.

**Dokumentti-analyysin aineistot.** Arvioinnissa hyödynnettiin dokumenttiaineistona ESR-projektien hankehakemuksia, väli- ja loppuraportteja, hankkeiden tuottamia selvityksiä, julkaisuja ja materiaaleja sekä tukimateriaalina projektien internetsivuja. Konteksti- ja taustamateriaalia haettiin kansallisen ESR-ohjelmatyön materiaaleista ja julkaisuista.

**Haastattelut.** Arvioinnissa haastateltiin poikkeuksellisen laaja joukko ESR-projektien toteuttamiseen ja hallinnointiin osallistuvia henkilöitä – yhteensä 70 haastattelua. Laajalla joukolla varmistettiin materiaalin laatu ja luotettavuus. Taulukossa 3 on lista haas-

tateltavista kohderyhmistä ja lukumäärästä. Yhtä projektipäällikön haastattelua ei tehty, koska projekti oli juuri aloittanut toimintansa, ja täten tiedot vaikuttavuudesta ei ole vielä relevantteja. Lisäksi yksi hallinnoijatahon haastattelu ei toteutunut.

**Taulukko 3.** Haastateltavat tahot ja haastattelujen määrä.

Haastattelut	Henkeä
Rahoittajatahojen edustajien / avainvirkamiesten puhelinhaastattelut. Patteristo sisälsi 12 avointa kysymystä.	8
Projektipäälliköiden puhelinhaastattelut. Patteristo sisälsi 24 kysymystä.	43
Hallintoivien tahojen / taustaorganisaatioiden edustajat, puhelinhaastattelut. Patteristo sisälsi 17 kysymystä.	19
<b>Yhteensä</b>	<b>70</b>

Kaikille kolmelle kohderyhmälle laadittiin personoidut kysymyspatteristot yhteistyössä tilaajan kanssa. Patteristojen laadinnassa hyödynnettiin dokumenttianalyysin tuloksia. Haastateltavat saivat kysymyspatteriston ennen haastattelua. Menettely oli toimiva, koska haastateltavat olivat pohtineet etukäteen vastauksiinsa ja reflektoineet kokemuksiaan projektien toimenpiteistä. Puhelinhaastattelut kestivät 40–60 minuuttia.

**Internet-kyselyt 1–2.** Kyselyjen rooli oli tukea haastattelu-, dokumentti- ja tilastoaineistoa. Kyselyt toteutettiin internet-pohjaisella ohjelmistolla. Varsinkin asiakaspintaan suunnattua kysely 1:stä voi pitää ennakkoluulottomana ja rohkeana valintana – ESR-toiminnassa tämä on ensimmäisiä avauksia Suomessa. Yleensä kyselyt ovat kohdistuneet projektipäälliköihin, projektihenkilöstöön ja projekteja hallinnoiviin tahoihin.

Kyselyt 1–2 sisälsivät suhteellisen vähän kysymyksiä. Kysymykset johdettiin ESR-projektien hankemusten tavoitteista. Lisäksi patteristoihin sisältyi projektien hallinnoinnin ja läpiviennin onnistumista täsmäntäviä kysymyksiä. Kysymysten muotoiluissa korostettiin kansankielisiä ilmaisuja ja poistettiin ESR-slangi. Tarkoitus oli, että vastaaminen on mahdollisimman yksiselitteistä ja helppoa.

Kyselyjen vastaajat valittiin siten, että jokainen ESR-projekti sai ehdottaa 1) max 30 projektiin osallistunutta henkilöä ja 2) max 20 yhteistyötahoa edustavaa henkilöä (kenen kanssa yhteistyötä on tehty ja/ tai toteutettu projektia). Noin 2/3 projekteista toimitti yhteystietoja. Yleensä syy siihen, että yhteystietoja ei saatu, oli se että projekti on päättynyt. Kyselyjen vastustiedot ovat alla taulukossa 4.

Projektien välillä oli huomattavia eroja vastausmäärissä. Silti vastausten määrä kokonaisuudessaan sallii johtopäätöksiä tukevien arvioiden tekemisen. TL 4:ssä ei toteutettu kyselyä, koska 1) vastaajamäärät olisivat todennäköisesti jääneet liian pieniksi ja 2) projekteissa on ulkomaisia yhteistyötahoja – heille lomake olisi pitänyt kääntää englanniksi, ja silti oli ennakoitavissa liian pieni vastausmäärä. Tästä indikoi TL 3 projektien kyselyjen alhainen vastausmäärä. Toisin sanoen, pieni perusjoukko aiheuttaa liikaa epävarmuutta ja täten edes johtopäätöksiä tukevat päätelmät eivät olisi olleet mielekkäitä.

#### **Toteuttajia ja sidosryhmiä osallistavat työpajat.**

Arvioinnissa toteutettiin kaksi työpajaa Porissa. Tavoite oli syventää arvioinnissa saatuja tietoja ja näkemyksiä sekä tuoda keskusteluun arvioitsijoiden alustavat kehittämissuosituksen (alustavien kehittämissuosituksen validaatio). Ongelmalähtöiset ja eteenpäin suuntautuvat työpajat keräsivät osallistujia hyvin: työpajaan 1 osallistui 17 henkeä ja työpaja 2:en 15 henkeä.

**Kokonaisuudessaan arvioinnin aineistoa voi pitää luotettavana.** Perusteita on useita. Ensinnäkin, haastatteluja toteutettiin lukumääräisesti paljon ja vastauksia haettiin eri tahoilta. Silti vastauksissa toistui perusteiltaan samat onnistumista ja haasteita kuvaavat asiat. Toiseksi, haastatteluaineistossa näkyy selvästi aineiston kumuloituminen ja laadulliselle otteelle tärkeä tiedon ”kylläntyminen” eli haastattelujen määrän lisäys ei tuota enää uusia tai erisältoisia vastauksia. Kolmanneksi, haastatteluja tukevat kyselyt tuottivat ennakoitua korkeammat vastausprosentit ja vastauksia tuli lukumääräisesti tarpeeksi; satuman osuus vastauksissa on melko pieni. Lisäksi voi tulkita, että kysymysten muotoiluissa onnistuttiin koska vastaajat molemmissa kyselyissä käyttivät vähän ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa ja vain muutamat vastaajat olivat jättäneet osan kysymyksistä vastaamatta.

**Taulukko 4.** Kysely 1 ja 2: vastaajamäärät ja vastausprosentit.

	Kysely 1 – ESR-projektien asiakkaat/osallistujat	Kysely 2 – ESR-projektien yhteistyötahojen edustajat
<b>Kutsukerrat</b>	Kutsu ja 2 karhua	Kutsu ja 2 karhua
<b>Kutsutut vastaajat</b>	Yhteensä: 472 henkilöä	Yhteensä: 316 henkilöä
<b>Vastanneet</b>	Yhteensä: 179 henkilöä TL 1, 126 henkilöä TL 2, 39 henkilöä TL 3, 14 henkilöä	Yhteensä: 158 henkilöä TL 1, 44 henkilöä TL 2, 106 henkilöä TL 3, 8 henkilöä
<b>Vastausprosentti</b>	37.9% => Hyvä, lähes erittäin hyvä	50.0% => Erittäin hyvä

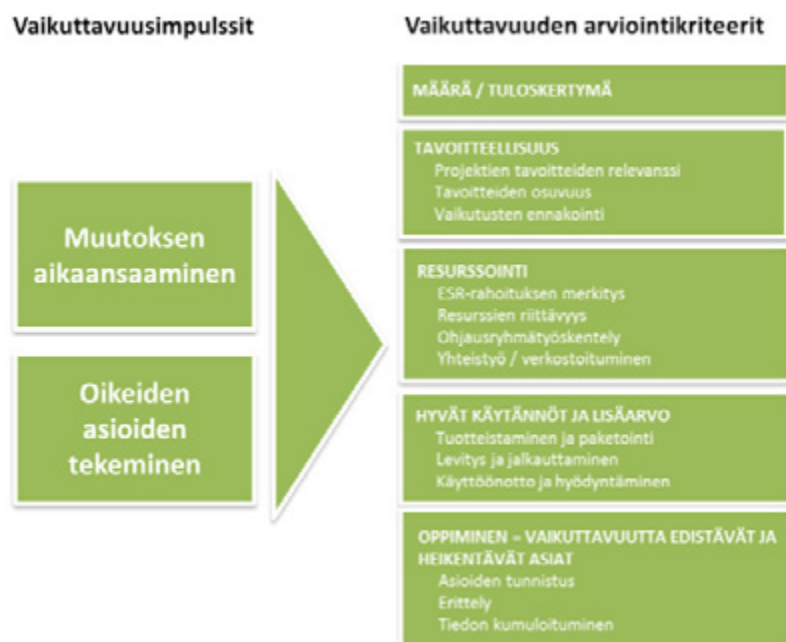


## 2. Yksityiskohtaiset arviointitulokset

Erittäin monisisältöisten ESR-projektien vaikuttavuutta on tässä monitahoarvioinnissa tarkasteltu yksinkertaistetusti kahdesta painopisteestä eli vaikuttavuusimpulsseista. Molempien painopisteiden arviointikriteerit ovat kuviossa oikealla (kuvio 2). Ensimmäinen impulssi on se, onko toteutetuilla projekteilla saatu aikaan onnistuneita ja tavoiteltuja muutoksia kohdealu-

eella ja -ryhmissä? Toinen painopiste hakee vastusta siihen, onko projekteilla toteutettu oikeita asioita yritysten ja henkilöasiakkaiden, tulosten hyödyntäjien, aluekehittäjien sekä rahoittajien kannalta? Oikeiden asioiden tekemisen pitäisi siis näkyä arviointikriteerin kautta mm. osaamisen parantumisena, työllistymisen edistymisenä tai pidempinä työurina. Painopiste

Kuvio 2. Arviointiasetelma





on valittu siksi, että julkisia toimia usein toteutetaan tehokkaasti – tehdään asioita oikein – mutta silti esimerkiksi toimien osuvuus ja hyöty kohderyhmille jää alhaiseksi.

Oletuksemme on, että vaikuttavuutta on olemassa jos jompikumpi tai kumpikin vaikuttavuusimpulssi esiintyy aineistossa. Vaikuttavuutta arvioidaan ja todennetaan kuviossa oikealla listatuilla arviointikriteereillä. Tätä yksinkertaistusta tarvitaan, koska ESR-toimet ja arvioidut projektit muodostavat yhdessä erittäin moninaisen ja pirstaleisen kokonaisuuden.

Seuraavissa alaluvuissa on raportoitu tiivistä erittäin moninaisten ESR-projektien vaikuttavuuden yksityiskohtaiset arviointitulokset. Raportointi seuraa yllä olevan kaavion järjestystä. Aloitamme määrästä ja tuloskertymän arvottamisesta ja päätämme oppimiseen eli vaikuttavuutta edistävien ja heikentävien asioiden arvioimiseen. Jokaisen alaluvun lopussa on yhteenveto kunkin arviointikriteerin tuloksista. Arviointitulosten koonti ja kokonaistulos on esitetty erikseen luvussa 3.

## 2.1. Arvio vaikuttavuudesta määrällisten tulosten valossa

Ensimmäinen näkymä ESR-projektien vaikutusten arvioimiseksi avautuu keskeisimpien määrällisten tulosten perusteella. Taulukko 5 perustuu Satakunnan

ELY-keskuksen ESR-indikaattoriseurantatietoihin. Vasemmalla taulukossa on seurattut indikaattorit. Jokaisen indikaattorin kohdalla on raportoitu lukumäärä. Tämän jälkeen on ilmoitettu toimintalinjakohtaiset lukumäärät.

**ESR-projekteilla mobilisoitu merkittävä määrä henkilöitä ja organisaatioita.** Yhteensä 45 projektia on saanut yli 11 tuhatta henkilöä liikkeelle ja osallistumaan toimenpiteisiin. Vastaavasti yli 2 500 yritystä on osallistunut projekteihin. Määrät ovat suuria ja merkittäviä, varsinkin kun huomioidaan Satakunnan alueen suhteellinen koko (maantieteellinen, asukasluku).

**Tasa-arvo toteutuu hyvin.** Projekteissa aloittaneista henkilöistä 49.8 % on naisia ja projektin päättäneistä 51 % on naisia. Tutkintoja suorittaneista 47.6 % on naisia. Suoritetuissa osatutkinnoissa naisten osuus on miehiä korkeampi eli 65 % osatutkinnon suorittaneista on naisia. Keskeyttäneistä 49.3 % on naisia mikä kertoo, että keskeyttäminen ei reagoi sukupuolen kanssa.

**Määrälliset tulokset kasautuvat toimintalinja 1:n ja 2:n.** Määrällisten tulosten jakaumassa ei ole yllätyksiä. Jakauma seuraa selvästi rahoitusta – mitä enemmän rahoitusta sitä enemmän määrällisiä tuloksia. Hieman yllätyksellinen on TL 4:n suurehkot luvut, ainakin kun huomioidaan toimintalinjaan satsattujen resurssien määrä.

**Taulukko 5.** 45 ESR-projektin numeeriset tulokset (4.4.2013 tilanne)

	Lukumäärä yhteensä	Toimintalinjoittainen jakauma – Lkm			
		TL1	TL2	TL3	TL4
Aloittaneet henkilöt	11 123	3 947	5 495	11	1 670
Tiedotustilaisuuksiin osallistuneet	20 064	4 274	10 094	3 795	1 901
Projektin päättäneet	2 996	1 941	1 055	0	0
Projektin keskeyttäneet	556	349	203	0	4
Suoritetut tutkinnot	145	12	133	0	0
Suoritetut osatutkinnot	100	32	68	0	0
Lähiopetuspäiviä	66 790	18 949	9 119	18	38 704
Etäopetuspäiviä	4 625	3 919	641	0	65
Tukityöllistämispäiviä	59 705	0	59 705	0	0
Ohjaus- tai konsultointipäiviä	13 832	3 171	10 183	21	457
Koulutus- ja henkilötyöpäivät	148 219	26 963	81 922	39	39 295
Projektiin mukaan tulleet yritykset	2 589	1 568	328	635	58
Projektiin mukaan tulleet muut organisaatiot	622	155	320	60	87
Uusien työpaikkojen määrä	679	112	516	0	51
Uusien yritysten määrä	38	8	30	0	0



Kuviossa 3 on tulosten prosentuaalinen jakauma. Kuviosta näkyy, että projekteille kirjatut tulokset noudattavat pitkälti ESR:n ohjelma-asiakirjan tavoitteita. Yritysten osallistaminen ja etäopetuspäivät korostuvat TL 1 projekteissa. Vastaavasti TL 2 projekteissa korostuu tukityöllistämispäivät, suoritettut tutkinnot ja osatutkinnot sekä ohjaus- ja konsultointipäivät.

TL 2:ssa avointen työmarkkinoiden osuus jää tavoitteista. Yrityksiä on saatu mukaan yhteistyöhön, mutta asiakkaiden työllistyminen (palkkatuki, harjoittelu) on edelleen vaikeaa. Tyypillisin syy on heikko työmarkkinatilanne: yritysten yneuvottelut, irtisanomiset, lomautukset. Taantuma on vaikeuttanut TL 1 ja TL 2 rekrytoiteja avustavia toimia (mm. henkilöstön osaauskartoitukset ja työnetsijäpalvelut) ja niitä ei ole saatu toteutettua odotetulla tavalla.

**Uusien yritysten synty ja uusien työpaikkojen määrä keskittyy vain muutamaan projektiin tällä hetkellä – uusien työpaikkojen tavoitteesta saavutettu 62 prosenttia.** Uusia työpaikkoja on raportoitu yhteensä 679 kappaletta ja projektien yhteenlaskettu tavoite on 1080 uutta työpaikkaa. Näin ollen, projektien yhteenlasketusta tavoitteesta on saavutettu 62 prosenttia. TL 1:n kohdalla työpaikkoja raportoiti neljä projektia, ja joista kaksi on tuottanut 102 työpaikkaa. Vastaavasti TL 2:ssa on raportoitu työpaikkoja 516 kappaletta, ja joista 469 Välkky -projektissa. Uusia yrityk-

siä on raportoitu TL 2:ssa syntyneen 38, ja joista 30 on kirjattu Välkky -projektille; vastaavasti TL 1:ssä kolme projektia raportoiti uusia yrityksiä.

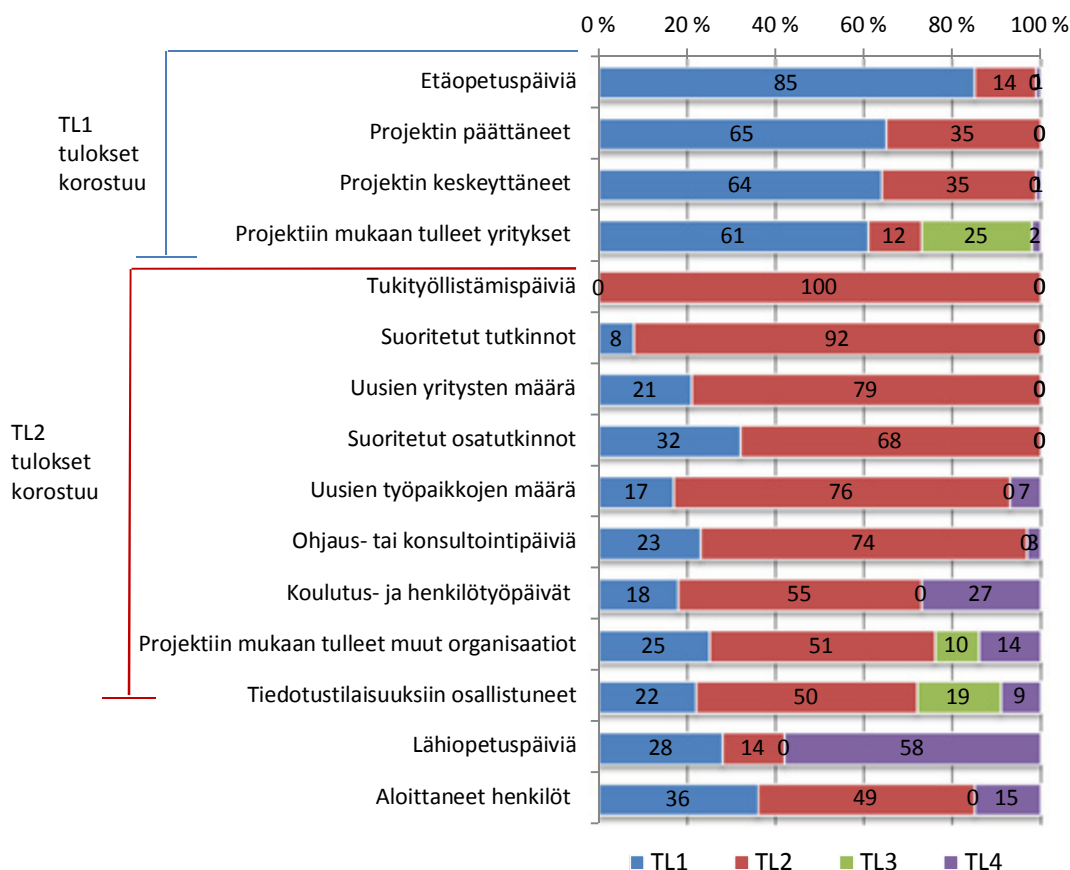
**Osallistujat kokevat projektien toimet hyödyllisinä – ESR:n perustavoitteet täyttyvät hyvin.** Projekteihin osallistujat ovat kokeneet toimenpiteet pääsääntöisesti erittäin hyödyllisinä. Kuviossa 4 on asiakaskyselyn tulokset. Varsinkin TL 1 ja TL 3 asiakkaat kokivat projektien toimenpiteet erittäin hyödyllisinä. Toimenpiteet ovat parantaneet asiakkaiden työllistymismahdollisuuksia ja lisänneet heidän edellytyksiä pysyä työelämässä. Asiakkaat myös kokivat, että opittuja asioita voi hyödyntää työpaikan haussa ja koulutukset olivat hyödyllisiä työllistymisen kannalta.

Tarkempi analyysi asiakkaiden kokemista hyödyistä on esitetty seuraavassa, kuvioiden 5–9 yhteydessä.

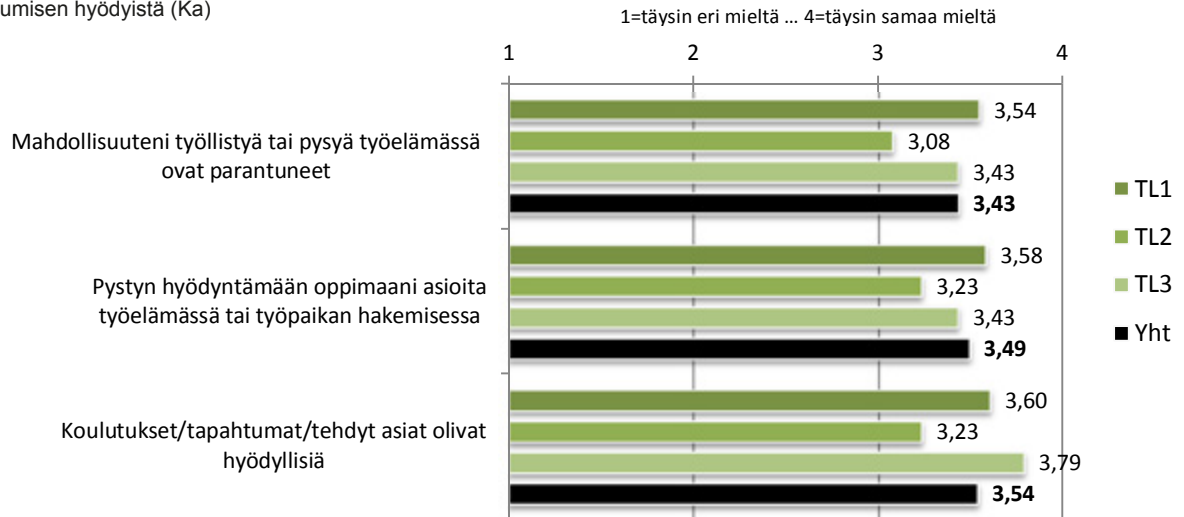
**TL 1 projektit ovat saavuttaneet asiakaspinnassa tavoiteltuja vaikutuksia.** Kuviosta 5 näkyy selvästi, että asiakaspinnassa TL 1:n projekteilla on onnistuttu tuottamaan tavoiteltuja vaikutuksia erityisesti:

- 1) Tiedon lisäämisessä koulutusmahdollisuuksista ja kehittämisspalveluista. Täten voi päätellä projektien onnistuneen hyvin myös asiakasviestinnässä ja tiedotuksessa.
- 2) Osaamisen ja kokemusten jakamisen lisäämisessä.
- 3) Tiedon kasvattamisessa uusista liiketoimintamalleista ja toimintatavoista.

**Kuvio 3.** Määrällisten tulosten jakauma prosentuaalisesti



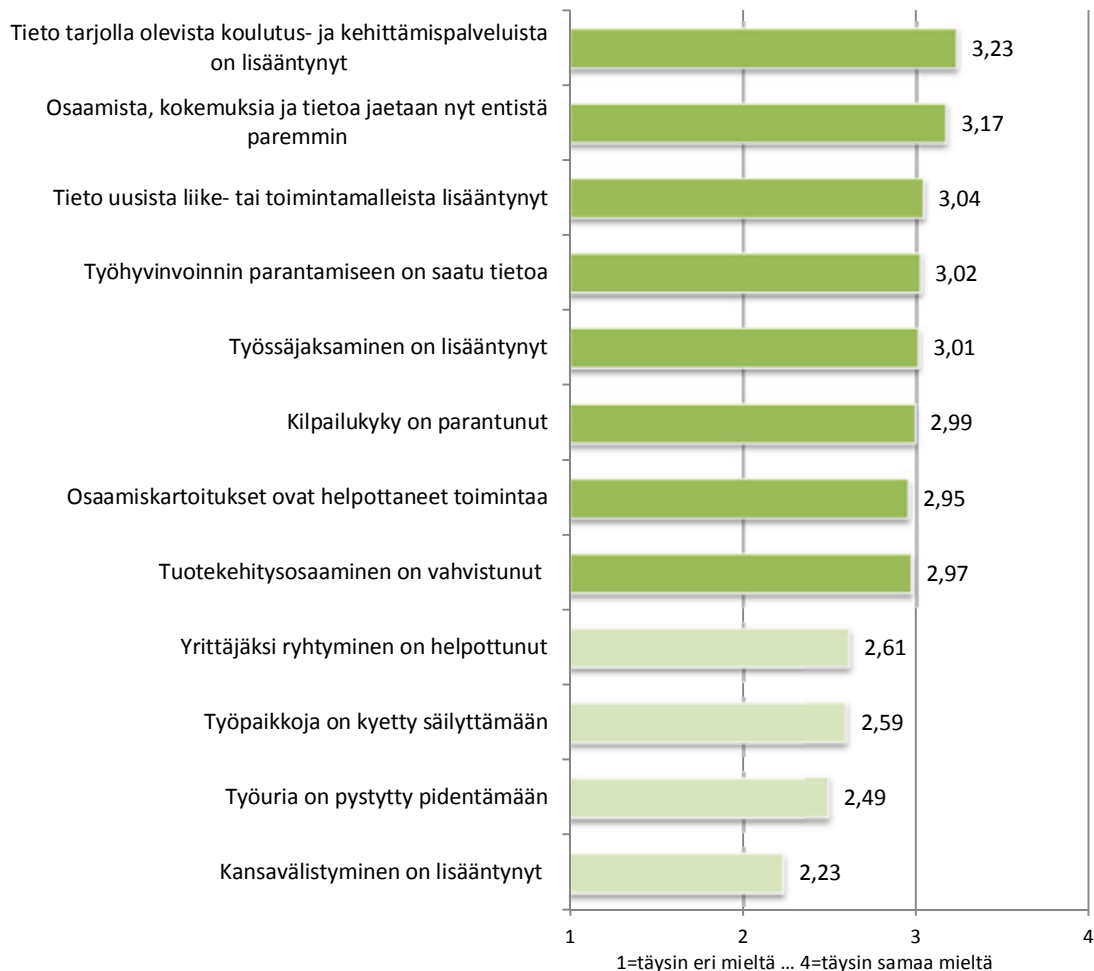
**Kuvio 4.** Asiakkaiden arviot projektiin osallistumisen hyödyistä (Ka)



Tulokset ja onnistumiset näissä asioissa ovat merkittäviä, koska ne osuvat suoraan ESR-ohjelman painopisteisiin. Kriittistä ohjelman toteutumana kannalta on se, että ns. ”kovat” ja yritysten kannalta merkittävät asiat saavat muita alempia vastauksia (kuvio 4:n alaosa). Näitä ns. kovia asioita ja mittareita ovat 1) työurien pidentyminen, 2) yrittäjäksi ryhtymisen helpottuminen ja

3) työpaikkojen säilyttäminen. Heikko arvio tuli myös kansainvälisyysosaamisen parantamiseen tähtäävistä toimista. Lisäksi on huomioitava, että näiden vaihtoehtojen kohdalla vastaajat käyttivät ”en osaa sanoa” -vastauksia. Tämä on tulkittavissa siten, että projektien toimenpiteissä ei ole onnistuttu yhdistämään tavoiteltua asiaa selvästi projektien toteuttamiseen.

**Kuvio 5.** TL 1 asiakkaat: osallistumisesta seuranneet vaikutukset



Kuviossa 6 on TL 1 projektien asiakkaiden näkemykset oman osaamisen kasvusta eli siitä, mihin projektien toimenpiteet ovat vaikuttaneet yksilötasolla. Erittäin hyviä vaikutuksia on saavutettu: 1) yritysverkostojen ja yhteistyökuvioiden rakentamisen ja kehittämisen osaamisessa, 2) asiakas- ja palvelukonseptoinnin osaamisessa, 3) osaamis- ja tietotarpeiden tunnistamisessa ja 4) liiketoimintaosaamisen parantamisessa.

Vastaavasti keskivertoa vaatimattomampia vaikutuksia osallistujat kokevat saaneensa 1) kansainvälisyysosaamisen, 2) innovaatioiden ja uudistumisen johtamisen valmiuksissa, 3) muutostilanteiden läpiviennin osaamisessa. Myöskään strategisen johtamisen ja projektijohtamisen taidot eivät ole vastaajien mielestä ke-

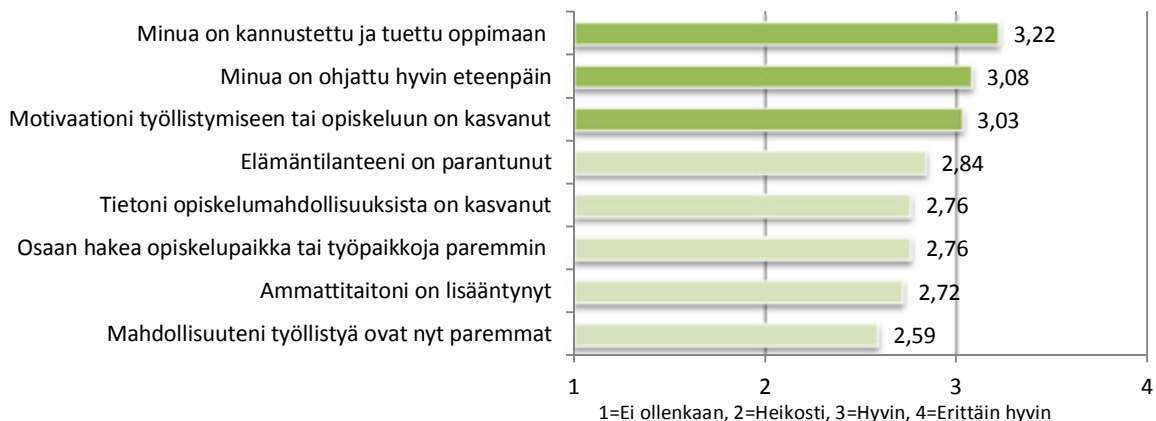
hittyneet toivotulla tavalla. Avoimissa vastauksissa osin toistui esim. koulutusten ja valmennusten sisältöjen yleisyys ja eräänlainen pintapuolisuus. Tuotekehityksen osaamiseen ja koulutukseen kaivattiin enemmän panostuksia jatkossa.

**Myös TL 2:n asiakaspinnassa saavutettu onnistuneita ja ESR:ssä tavoiteltuja vaikutuksia – kriittikkiäkin löytyy.** Kuviossa 7 on TL 2 asiakkaiden kokemukset: mitä vaikutuksia ja muutoksia projektiin osallistuminen toi heidän omaan tilanteeseensa? Projekteilla on saatu positiivisia vaikutuksia erityisesti seuraavissa: 1) henkilöt kokevat saaneensa hyvää tukea ja kannustusta, 2) ohjausta henkilökohtaisessa etenemisessä ja 3) motivaatio työllistymiseen ja opiskeluun on

**Kuvio 6.** TL 1 asiakkaat: saavutettuja vaikutuksia omassa osaamisessa



**Kuvio 7.** TL 2 asiakkaat: saavutettuja vaikutuksia omassa tilanteessa



lisääntynyt. Tulokset osoittavat, että aktiivisesti toimenpiteisiin osallistuvat hyötyvät projekteista ja aikaansaadut vaikutukset asiakaspinnassa vastaavat hyvin ESR-ohjelman tavoitteita. Kriittinen arvio on se, että tässäkin ns. kovat vaikutukset jäävät osin vaatimattomalle sijalle (ks. myös TL 1 edellä). Ongelmina ovat, että 1) ammattitaito ei kasva ja 2) työllistymismahdollisuuksien ei koeta parantuneen asiakkaiden odotusten mukaisesti. Lisäksi valmiudet opiskelu- tai työpaikan hakuun eivät ole kasvaneet toivotusti.

Kuviossa 8 on TL 2 yhteistyötahojen kokemus asiakkaille aikaansaaduista hyödyistä. Kokemukset ovat

vahvasti positiivisia ja kertovat ESR:n perusasioiden hyvästä tilasta.

**TL 3 asiakkaat viestivät osaamisen ja taitojen paranemisesta.** Vahvimpia vaikutuksia asiakkaiden osaamisessa TL 3:ssa on saavutettu 1) työelämässä vaadittavien taitojen päivittämisessä, 2) uuden teknologian käytössä (ATK, email, ohjelmistot, jne.) ja 3) ammatillisissa valmiuksissa. Kaikkiaan asiakkaat suhtautuivat positiivisesti heille esitettyihin väitteisiin (Kuvio 9). Täten arvio on, että toimenpiteet ovat olleet hyödyllisiä ja tuottaneet oikeanlaisia vaikutuksia asiakkaiden kannalta.

**Kuvio 8.** TL 2 yhteistyötahojen näkemys asiakkaille aikaansaaduista hyödyistä



**Kuvio 9.** TL 3 asiakkaat: saavutettuja vaikutuksia omassa osaamisessa ja tilanteessa



YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Toteutetut toimet vastaavat hyvin kansallisen ESR-ohjelman tärkeimpiä perustavoitteita.</li> <li>+ Toimenpiteillä on mobilisoitu merkittävä määrä henkilö- ja yritysasiakkaita sekä alueen yrityksiä.</li> <li>+ Toimenpiteet ovat kohdentuneet tasapuolisesti miehille ja naisille. Myös osallistujien ikäjakauma on tasapainoinen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusien yritysten ja työpaikkojen synty keskittyy vain pariin projektiin. Merkittävämpi ja vaikuttavampi muutos edellyttää jatkossa laajempaa rintamaa.</li> <li>- Toimenpiteistä ja henkilökohtaisen osaamisen kasvusta huolimatta, henkilöasiakkaat eivät koe merkittävää parantumista työllistymisessä.</li> <li>- Uusien syntyneiden työpaikkojen lukumäärä jää tavoitteesta. Toki talouden taantuma on vaikeuttanut tehtävää, mutta silti työpaikkoja olisi pitänyt syntyä huomattavasti enemmän käytössä olleilla resursseilla.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Alueen toimijoilta tarvitaan entistä enemmän toimia ja ideoita, joilla voidaan lisätä välittömästi työllisyyttä ja työpaikkojen syntymistä.</li> <li>2) Satsattava projektien suunnittelussa toimenpiteisiin, joilla voidaan tukea nykyistä paremmin ja suoremmin 1) työurien pidentämistä, 2) yrittäjäksi ryhtymisen helpottamista ja 3) työpaikkojen säilyttämistä.</li> <li>3) Projekteihin on osallistunut iso määrä ihmisiä/yrityksiä. Silti tulevaisuudessa on panostettava sekä varattava resursseja osallistujien hankinnan ja rekrytoinnin monipuolistamiseen – uusia ihmisiä ja organisaatioita pitää saada osallistumaan. Ongelmana on se, että osallistuminen kertyy nyt aika paljon samoille tahoille eli useat henkilöt ovat osallistuneet jo kahteen tai useampaan projektiin.</li> </ol>	

## 2.2. Tavoitteellisuus

Toinen tulostulosnäkökulma ESR-projektien vaikuttavuuteen aukeaa tavoitteellisuudesta. Muutosten aikaansaaminen ja oikeiden asioiden tekeminen edellyttävät, että projektien tavoitteilla on selvä relevanssi ja koherenssi ESR-ohjelman kanssa. Samalla tavoin, vaikuttavuuden saavuttaminen edellyttää kohderyhmän kannalta osuvia tavoitteita sekä ennakoitua ja reagointikykyä ja joilla tavoitteita korjataan toimintaympäristöön paremmin soveltuviksi. Toisin sanoen, tavoiteltuja vaikutuksia ei saavuteta, mikäli tavoitteet eivät ole relevantteja kohderyhmissä taikka tavoitteiden osuvuus todellisiin kentän tarpeisiin jää heikoksi.

### 2.2.1. Tavoitteiden relevanssi ja selkeys

Arvioitavien projektien tavoitteet kokonaisuudessaan osuvat hyvin kansallisessa ohjelma-asiakirjassa määriteltäviin seitsemään ESR-toiminnan haastealueeseen. Haastealueiden avulla ESR-ohjelmassa on pyritty täsmentämään asioita, mitä projektitoiminnalla pyritään ratkaisemaan. Rahoitettujen projektien tavoitteilla ja ESR-ohjelman tavoitteilla on siis selvä yhteneväisyys ja koherentius. Tämä kokonaisarviomme perustuu meille muodostuneeseen kokonaiskuvaan 45 projektin hankehakemuksien läpikäynnistä. Projektien tavoitteet ja tulokset on tiivistetty liitteessä 1. Alla listassa kansalliset seitsemän haastealuetta on järjestetty siten, että ensimmäisenä on Satakunnan ESR-hankkeiden tavoitemäärittelyissä tyypillisin ja viimeisenä harvemmin mainittu asia:

- 1) Pk-yritystoiminnan lisäämiseen ja yrittäjyyden lisäämiseen
- 2) Osaavaan työvoiman saatavuuteen liittyviin ongelmiin

- 3) Rakennetyöttömyyden alentamiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn
- 4) Pk-yritysten ja työorganisaatioiden sopeutumiskyvyn vahvistamiseen
- 5) Alueiden kilpailukykyyn vahvistamiseen
- 6) Työelämän kehittämiseen ja sosiaalisen innovaatio toiminnan lisäämiseen
- 7) Väestön ikärakenteen muutokseen

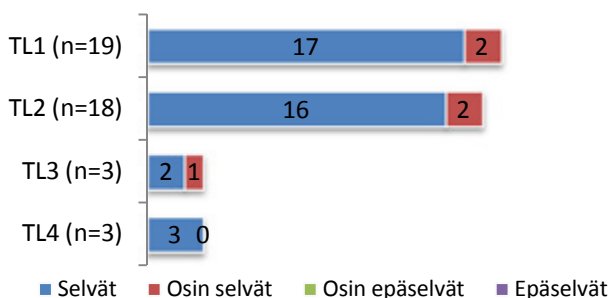
**Projektipäälliköt kokevat projektien tavoitteet selvinä ja tavoitteiden tukevan projektienhallintaa hyvin.** ESR-projekteja on usein kritisoitu vaikeaselkoisesta kielestä ja erikoisanastosta sekä tavoiteasetannan laajuudesta. Kun lähtötilanne on tämä, on tavoitteiden selvyys sekä projektinhallinnan että vaikuttavuuden kannalta keskeinen asia. Jos tavoitteet eivät ole selvät, on projektin toteutus ja projektinhallinta tukala tehtävä. Lisäksi vaikutusten arvottaminen ja analysointi on projektissa mahdoton tehtävä jos ei tiedetä mihin projektilla halutaan osua.

Tätä varten, projektipäälliköiltä tiedusteltiin miten selvinä he kokevat projektinsa tavoitteet. Projektien tavoitteet koettiin pääosin selviksi (kuvio 10). Tavoitteiden koettiin tukevan hyvin projektien läpivientiä. Kukaan projektipäälliköistä ei käyttänyt vaihtoehtoa ”osin epäselvät” tai ”epäselvät”.

Kuviossa esitetyistä tuloksista huolimatta, haastateluissa projektipäälliköt ja hallinnoivien tahojen edustajat kritisoivat yllättävän usein projektien laadullisia tavoitteita liian laajoiksi. Saman huomion laajuudesta teimme myös itse, kun tarkastelimme projektisuunnitelmia. Kommentit laajuudesta silti yllättivät, koska suurin osa valitsi vaihtoehdon, että projektin tavoitteet ovat selvät. Kokemus tavoitteiden tarpeettomasta laajuudesta johtuu pääsääntöisesti siitä, että projektien tavoitteet on asetettu melko suoraan ohjelma-asiakirjan sanoista. Toiseksi, yleistä tavoitetta (esim. osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen) ei ole operationalisoitu projekteissa konkreettiseksi osata-



**Kuvio 10.** Projektipäälliköiden näkemykset projektien tavoitteiden selvytydestä



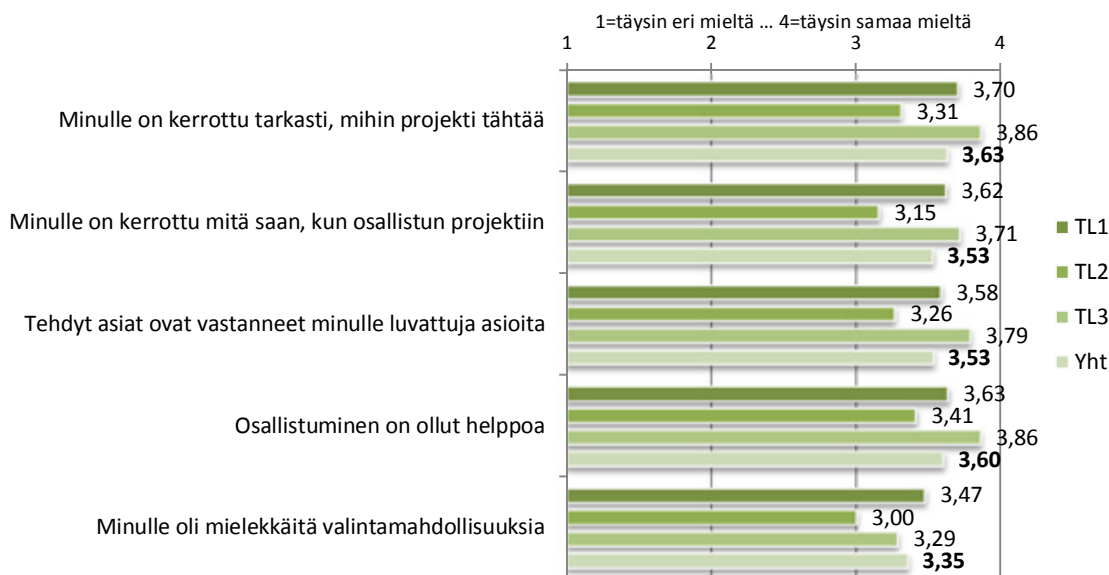
voitteeksi tai toimenpidelistaksi, ja joiden toteuttamisen avulla projektien tavoitteiden saavuttamista tarkkaillaan.

**Projektien tavoitteet on viestitty asiakkaille selkeästi – tavoitteista on siis kyetty johtamaan helposti ymmärrettävät toimenpiteet.** Asiakaskyselyssä kartoitettiin kohderyhmän kokemusta tavoitteiden selkeydestä ja osuvuudesta kuvion 11 kysymyksillä.

Tavoitteiden relevanssista kertoo se, että projektien toimet ja osallistumisesta seuraavat hyödyt on onnistuttu kertomaan asiakkaille erittäin tarkasti ja selvästi. Osallistumisen tavoite on ollut asiakkaille selvä ja heille luvatut asiat ovat vastanneet konkreettisia toimenpiteitä (tavoitteet ovat kääntyneet luontevasti teoksi). Tuloksista välittyy myös se, että TL 1 ja TL 3 projektit ovat onnistuneet paremmin kuin TL 2 projektit. Silti TL 2 osoittaa varsin hyvää tasoa. Selvää on, että TL 2 asiakkaat ovat ehkä haasteellisempia verrattuna TL 1 ja TL 3 asiakkaisiin. Lisäksi TL 2 sisältää paljon ammattisanastoa ja esimerkiksi TE-hallinnon termistöä. Termistö vaikeuttaa projektien tavoitteiden yksinkertaista selvitämistä asiakkaille.

**Projektien tavoitteistoissa ja toteuttamisessa korostuvat konkretia sekä tarkkuus kohderyhmän ja tekemisen suuntaamisessa.** Oikean reunan kaavioissa on sijoitettu projektit toimintalinjoittain kahdel-

**Kuvio 11.** Projektien asiakkaiden näkemys: tavoitteellisuus asiakastasolla



Relevantit tavoitteet projektille saadaan kun:
1) Tavoitteista löytyy kunnianhimo ja visio (mihin pitää päästä). Tarvitaan kyky ja osaaminen luoda "tahtotila", ja johon sitoutetaan yhteistyötahot ja kumppanit (myös rahoittaja).
2) Tavoitteissa näkyy vahva profilli ja hankkeen brändi. Tavoitteet erottavat projektin muista ja tekevät projektista erityisen.
3) Tavoitteilla ja resursoinnilla on selvä yhteys (realismi).
4) Projektin tavoitteilla on selvä synergia ja yhteensopivuus taustaorganisaatioiden strategisten tavoitteiden kanssa. Jos hanke ei osu/tue taustaorganisaation tavoitteiden saavuttamista, kasvaa riski vaillinaisesta tuesta hankkeelle merkittävästi.

Projektien tavoitteiden relevanssia heikentäviä asioita ovat:
1) Hankehenkilöstön vaihtuvuus; esim. edellinen projektipäällikkö linjasi ja konkretisoi tavoitteet hankkeen alussa; seuraava ei näe näitä osuviksi/omikseen.
2) Hankehenkilöstö ei ole osallistunut suunnitteluun – "hypähty liikkuvaan junaan". Realismia, koska rekrytointi tehdään monesti rahoituspäätöksen jälkeen.
3) Suunnittelu- ja toteutusvaiheen liiallinen eriytyminen: "Voi olla, että suunnitelman tekee eri, ja toteutuksen sitten eri taho".
4) Kohdeorganisaatiot tai -henkilöt eivät osallistu tai heitä ei ole osallistettu tarpeeksi kattavasti tavoitteiden asettamiseen/komentointiin.
5) Projektihenkilöstöä ei perehdytetä tai motivoita tavoitteisiin.

le akselille (projekteille annettu numerokoodisto on Liitteessä 1). Ensinnäkin, korostuuko projektien tavoitteissa ja tekemisessä konkretia (suoritus) vai kehittämisen ja innovaatiot? Toiseksi, onko projektin tekemiselle määritelty selvä, spesifi kohderyhmä vai pyritäänkö projektin toimilla aikaansaamaan muutoksia laaja-alaisesti?

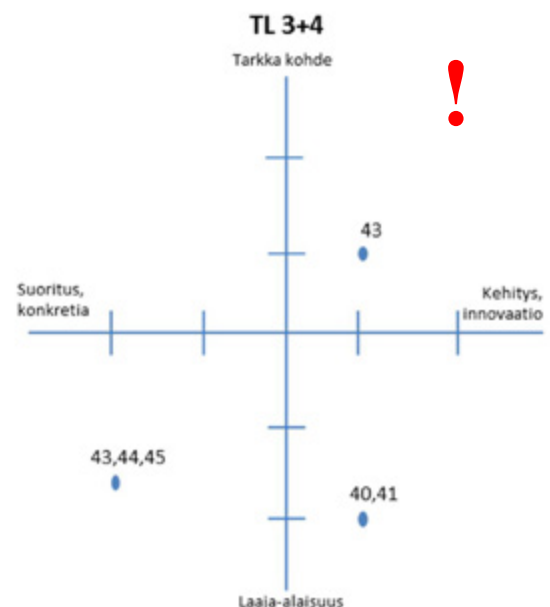
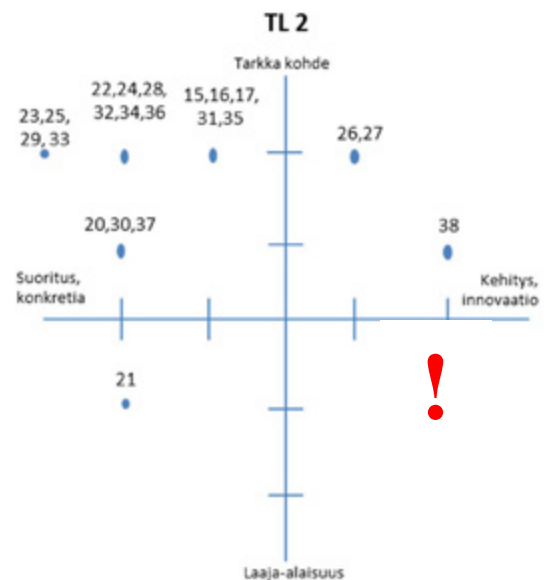
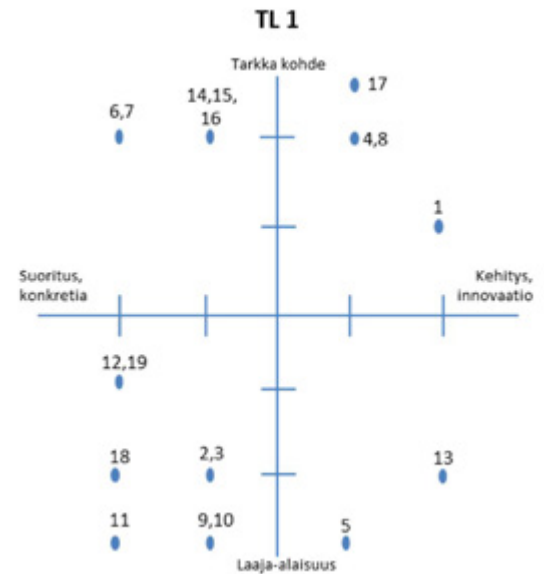
Kaaviot paljastavat, että:

- 1) TL 1:ssä tasapaino hyvä. 14 / 19:stä projektien toteutuksessa ja tavoitteissa pyritään konkreettisuuteen. Kuudessa projektissa painotetaan kehittämistä, ja näistä kaksi toteuttaa sitä laaja-alaisesti alueen toimijoiden hyväksi.
- 2) TL 2 projekteista 16 / 19:sta ovat konkreettista tekemistä korostavia. Vain kahdessa näkyy selvä painotus kehittämistyöhön. TL:ssä tyhjiö laaja-alaisessa kehittämisessä.
- 3) TL 3-4 projektit pyrkivät laaja-alaisuuteen. Kolmessa projektissa painottuu kehittämistavoitteet; kolmessa projektissa taas konkreettisuus ja tulosten suora hyödyntäminen.

Kun projektien sisällössä ja tavoitteistoissa sekä toteutuksessa korostuu näinkin vahvasti konkreettisuus ja suoritusten aikaansaaminen, kasvavat riskit uuden kehittämisen, uudistumisen ja innovaatioiden laimeudesta. Ongelmat yleensä kilpistyvät siihen, että projektien tuottama lisäarvo jää vähäiseksi.

Seuraavalla ohjelmakaudella rahoittajan kannattaa koordinoita ainakin kahta asiaa ponnekkaammin:

- 1) Tarkkailtava sitä, miten projektimassa (kaikki projektit yhteensä = projektisalkku/-portfolio) asettuu kehitys-suoritus -akselilla. Oletus on, että parempi tasapaino hyödyttäisi enemmän alueen toimijoita.
- 2) Projektien välille kannatta tehdä myös selkeämpää priorisointia kehityssuoritus -akselilla: osa projekteista selvästi suoritus puoleen, osa taas kehitykseen ja innovaatioiden edistämiseen. Varsinkin TL2:n kannattaa rakentaa kirkkaampia kehitys- ja innovaatiohankkeita.



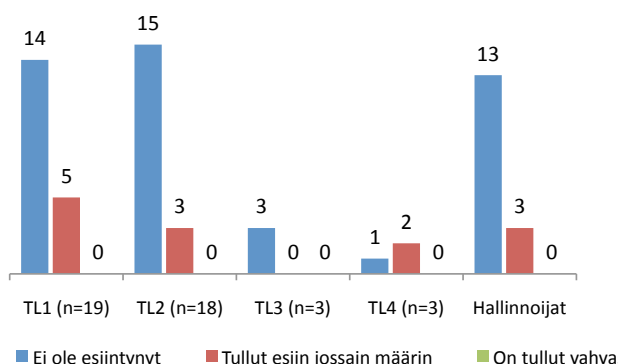
YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Projektit ovat onnistuneet viestimään asiakkaille ja yhteistyökumppaneille selvästi mitä projektissa tehdään. Tämä on erittäin tärkeä tulos, koska usein ESR-projekteja syytetään vaikeaselkoisuudesta.</li> <li>+ Projektin tavoiteasetannat vastaavat hyvin ESR-ohjelma-asiakirjan strategisia tavoitteita.</li> <li>+ Vaikuttavuutta lisää se, että projektit, joissa on esiintynyt ongelmia tavoitteiden osuvuuden kanssa, ovat suoriutuneet oppimisesta ja korjausliikkeistä varsin hyvin. Varsinkin uusia keinoja, joilla projektin kokonaistavoite voidaan saavuttaa, on uudelleenmääritely onnistuneesti.</li> <li>+ Hyviä tuloksia on saatu, kun hankkeen tavoitteet linkittyvät toteuttajaorganisaation strategiaan, kansalliseen hankkeeseen tai tutkimusohjelmaan. Tällöin hankkeelle on selvä "laajempi vaikuttavuuskonteksti". Samalla riskit "paikallisesta puuhastelusta" vähenevät. Jos laajempaa kontekstia tai vertailukohtaa ei ole, mahdollisuus suhteuttaa projektin tulokset/ vaikutukset muihin jäävät vähäisiksi ja perspektiivi – mikä on uutta ja merkityksellistä – jää vain arvailujen varaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden toteutumisen tarkkailu on vielä useissa projekteissa epämääräistä ja epäsystemaattista. Jopa projektihenkilöstön on vaikea kertoa, onko projekti saavuttanut tavoitteet vai ei.</li> <li>- Tavoitteissa tulisi olla vielä enemmän alueellista erityisyyttä ja strategisia yhtymäkohtia Satakunnan alueelliseen strategiaan, erityisesti projektin osatavoitteissa.</li> <li>- TL 2 projektien kehittämis- ja innovaatiotavoitteista on vaikea saada selvää tai niitä ei ole kirjattu projektien tavoitteisiin. Tärkeä osa projektien vaikuttavuutta ja lisäarvoa ovat tavoitteellinen kehittämis-toiminta ja käytäntöjen uudistaminen.</li> <li>- TL 2 projekteissa esiintyy edelleen vaikeaa ja byrokraattista sanastoa ja viestintää asiakkaille.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Projektitasolla yleisiä tavoitteita (esim. osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen) on huomattavasti selkeämmin operationalisoitava konkreettiseksi osatavoitteiksi tai toimenpidelistoiksi. Lisäksi näiden kautta tulee tarkkailla systemaattisesti toteuttamisaikana osatavoitteen saavuttamista.</li> <li>2) Asettaa operationalisoiduille osatavoitteille mitattavia/helpon täydennettävää laadullisia indikaattoreita. Osa haastateltavista piti näitä tarpeettomina tai irrelevantteina. Silti näemme, että indikaattorit auttavat merkittävästi projektien tuloksien ja vaikutuksien todentamisessa ja jäsentämisessä.</li> <li>3) Jatkuva/systemaattinen tavoitteiden saavuttamisen tarkkailu. Sen lisäksi, että hankehenkilöstö käy tavoitteita ja niiden toteutumaa säännöllisesti läpi, on projektin taustaorganisaation osallistuttava projektin tavoitteiden ja tulosten tarkkailuun. Taustaorganisaation aktiivisuus luo: a) tärkeän linkin taustaorganisaation johdon ja projektin välille = vastuu, b) työilmapiirin, jossa projektilla ja taustaorganisaatiolla on tärkeä strateginen yhteys ja että projektin toteuttamisella on merkitystä taustaorganisaation menestykselle sekä c) paineen projektihenkilöstölle raportoida ja jäsentää projektin tavoitteiden/tulosten saavuttamista.</li> <li>4) Panostaa huomattavasti enemmän projektin tavoite-keino-tulos -logiikan avaamiseen. Nyt se puuttuu useimmista projekteista. Ongelma on se, että konkreettisten keinojen yhteys tavoitteisiin ei ole selvä. Tästä seuraa, että projekteissa toteutetaan sinällään mielekkäitä/tarpeellisia asioita/toimia, mutta toimien palauttaminen tavoitteisiin on vaikeaa. Epäselväksi jää myös se, millä keinolla/toteuttamistekniikalla tavoite/toivottu tulos saavutettiin ja kuinka hyvin tavoitteet/tulokset saavutettiin.</li> </ol>	

## 2.2.2. Osuvuus: oikean kohderyhmän tavoittaminen ja valinta

**Rahoitettujen projektien tavoiteasetannassa on pystytty huomioimaan hyvin kohderyhmien tarpeet.** Aineistossa ei noussut esiin yhtään projektia, jonka tavoitteet olisivat ristiriidassa kohderyhmien

**Kuvio 12.** Projektien tavoitteiden osuvuus – projektipäälliköt ja hallinnoijat

**Väite: projektien tavoitteet eivät linkity tarpeeksi hyvin kohdehenkilöiden tai kohdeorganisaatioiden tarpeisiin**



tarpeiden kanssa. Monessa projektissa kohderyhmien tarpeita on selvitetty ennen projektin aloittamista. Muutamissa hankkeissa on myös hyödynnetty aikaisempien hankkeiden kokemuksia ja oppeja.

Arviomme vahvistamiseksi, esitimme projektipäälliköille ja hallinnoijatahojen edustajille haastatteluissa kriittisen väitteen: *"projektin tavoitteet eivät kytkeydy/linkity tarpeeksi hyvin kohdehenkilöiden tai kohdeorganisaatioiden tarpeisiin* (ts. ei synny ns. kriittistä synergiaa projektin ja tulosten hyödyntäjien välille)". Tulokset ovat kuviossa 12.

Kuten kuvioista ilmenee, projektien tavoitteet koetaan pääsääntöisesti osuviksi. Tämä kertoo projektien hyvästä tarvevastaavuudesta ja osuvuudesta. Hyvää osuvuutta kuvaavat asiat on avattu seuraavassa. Mikäli tavoitteissa oli haasteita, liittyivät ne esim. kohdeyritysten ennakoimattomiin markkinatilanteen muutoksiin (TL 1) tai organisaatiomuutosten aiheuttamiin uudelleenmäärittelyihin toimivallassa tai resursseissa (TL 2).

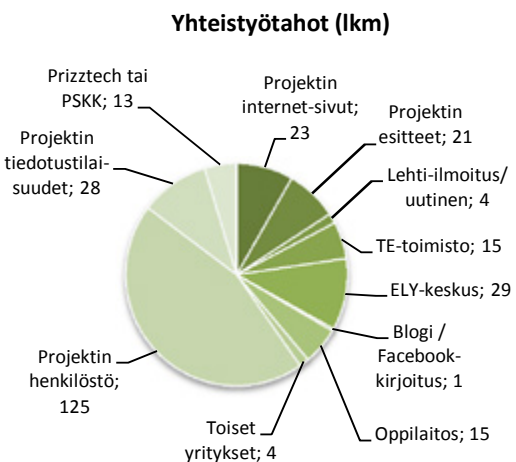
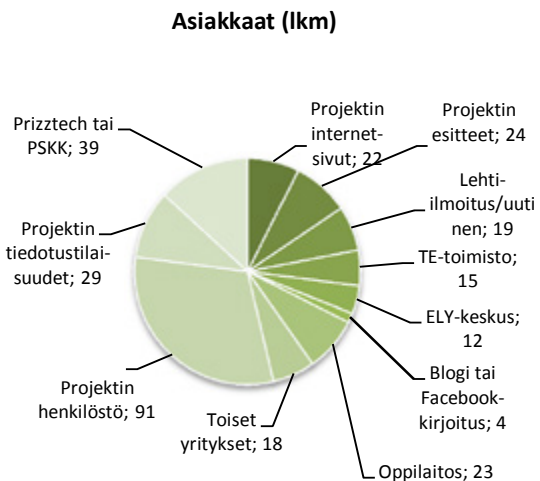
**Mitkä asiat kertovat projektien tavoittaneen oikean kohderyhmän?** Tulevien projektien suunnittelun tukemiseksi, haastateltavilta kysyttiin oikean kohderyhmän todentavia asioita. Vastukset on tiivistetty seuraaviin kohtiin:

- **Yritysten ja henkilöasiakkaiden sitoutuminen:** suuret asiakas- ja osallistumismäärät itsessään sekä ”Hyvä osallistumisaktiivisuus, vaikka maksullista” ja ”yritykset käyttäneet merkittävästi aikaa/resurssia asian toteuttamiseen”. Keskeytyksiä pääsääntöisesti vähän.
- **Hyvä kysyntä ja palaute/asiakastyytyväisyys:** Osallistujien tai ohjaajien palaute tarpeen täyttymisestä ja sisällön osuvuudesta. Asiakkaiden tiedustelut tulevista toimista (esim. yrityskoulutukset ja opiskelijat kysyy ohjauspalvelua). Kohde- ja/tai taustaorganisaatiot kokevat, että projektin toiminta edistää heidän perustoimintaa.
- **Positiivinen näkymä kerätyssä datassa:** Numeerinen palaute (indikaattoritieto ja mahdollinen oma seuranta eli ”määrä kertoo”) kertoo volyymita ja laadullinen palaute kertoo osuvuudesta (esim. numeeriset tavoitteet saavutettu jo puolivälissä). Lisäksi yksityisen rahan ja tuntien kertymä yrityksistä vahvistaa viestiä tarpeellisuudesta.
- **Positiiviset muutokset asiakkaiden / yritysten kehityksessä ja asiakkaiden jouheva eteneminen.** Useat haastateltavat korostivat, että haluttuja muutoksia tulee näkyä jo ½ vuoden kuluessa. Jos ei näy, on projektin suuntaa ja tavoitetta muutettava ripeästi.
- **Asiakasohjauksen jouheva sujuminen.** Jos projektiin ei ohjaudu asiakkaita, on projektin tarve alhainen. Samalla tavoin, asiakkaiden on ohjauttava sujuvasti projektista seuraaviin toimenpiteisiin tai esimerkiksi työpaikkaan.
- Luottamuksen ja yhteistyön vahvistuminen hankkeen aikana. Luottamus kasvaa hankeyritys ja yritysyhteistyön -suhteissa sekä yhteistyötahojen ja kumppanuuksien määrä lisääntyy hankkeen edetessä.
- **Työn tulosten leviäminen/käyttöönotto:** Sisällytetty vakituisiin toimintoihin ja toimintatapoihin, tai kumppanit vienevät mallia sidosryhmilleen tai jatkopaljastaneet toimintatapoja. Hanke edesauttaa pysyvän yksikön perustamista toiminnan hoitamiseksi.
- **Ulkopuolisen ja itsearvioinnin tulokset.**

**Tiedotus onnistunutta ja kohderyhmän tavoittamisessa tiedotuksella tärkeä rooli.** Kohderyhmän tavoittamiseen liittyy olennaisesti tiedottaminen ja viestintä. Onnistuminen näissä on aina edellytys vai-

kuttavalle projektille. Arvioidut ESR-projektit ovat tiedottaneet toiminnastaan aktiivisesti. Suurin osa projekteista on käyttänyt eri viestintä- ja tiedotustapoja monipuolisesti. Kuviossa 13 on yhdistetty asiakaskyselyn ja yhteistyötahojen kyselyn tulokset viestinnän ja tiedonsaannin suunnista.

**Kuvio 13.** Mistä projektista on saatu tietoa? Asiakkaat ja yhteistyötahot



Tulokset vahvistavat projektipäälliköiden viestin: aktiivinen projektihenkilöstö ja projektien toteuttama tiedotus on tärkein ja vaikuttavin viestintäkanava. Puolet asiakkaiden valinnoista kohdistuu siten, että asiakas on saanut tietoa projektista 1) projektihenkilöstöltä, 2) projektin tiedotustilaisuuksissa/tapahtumissa, 3) projektin internet-sivuilta ja 4) projektin tuottamista esitteistä. Toimintalinjoittaisissa vastauksissa korostuu se, että 1) TL 1:ssä tärkeitä ovat lisäksi alueelliset kehittämissyhtiöt ja -keskukset ja toiset yritykset ja 2) TL 2:ssa TE-toimiston rooli on kaikista keskeisin. Ylipäättään, sosiaalisen median osuus viestintäkanavana on vielä erittäin pieni.

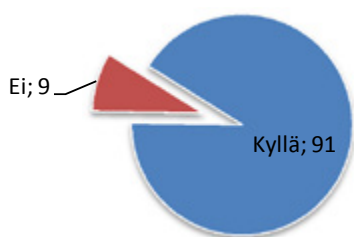
Voi arvioida, että vielä parempaa vaikuttavuutta saavutettaisiin: 1) profiloimalla projektien asiakas- tai kohderyhmiä entistä tarkemmin sekä 2) valitsemalla nykyistä tarkemmin, mitä ja miten viestitään kullekin kohderyhmälle ja millä tarkoitusperällä. Onko viestinnässä kyse esim. toimien markkinoinnista laajasti, uusien osallistujien rekrytoinnista vai liittyykö viestintä projektien tulosten levittämiseen/käyttöönottoon? Siten tiedonvälityksessä tärkeitä asioita jatkossa ovat: 1) viestien osuvuuden lisääminen, 2) viestien profilointi tiedonkäyttäjien tarpeiden mukaan, 3) viestintäkanavien ja -tapojen ylläpitäminen ja vakiinnuttaminen.

**Viestinnässä ja projektien osuvuudessa kokemuksellisuuden korostaminen on tärkeää.** Mielenkiintoinen lisä on aineistossa toistunut kokemuksellisuuden ja esimerkkien tärkeä rooli. Ehdotuksia tuli siitä, että: *”esitteissä ja tuotetussa materiaalissa pitää olla aina case-yrityksiä ja heidän kokemuksia – mitä hyötyä tuli?”*. Samalla tavoin, TL 2:ssa tuli mainintoja ”asiakkaiden tarinoista” sekä henkilökohtaisuudesta ja yksilötason asioiden tärkeydestä. Siksi on tärkeää, että tuotetussa materiaalissa erottuisi jatkossa vielä selkeämmin tietoisena valintana: 1) toteuttajille/yhteistyötahoille tuotettu materiaali ja 2) asiakkaille suunnattu materiaali. Lisäksi projektien tilaisuuksissa ja seminaareissa on tärkeää antaa vielä enemmän puheenvuoroja ja ”ääntä” osallistuneiden yrityksiensä edustajille tai henkilöasiakkaille.

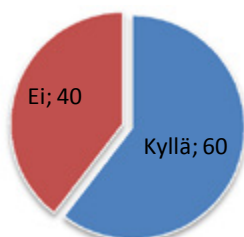
**Asiakkaat valmiita suosittelemaan osallistumista ja asiakkaita tulisi hyödyntää enemmän osallistujien rekrytoinnissa.** Vastauksia kohderyhmän osuvuudesta saa asiakkaiden/osallistuneiden henkilöiden valmiudesta suositella ESR-projektia. Osallistuneet henkilöt ovat tärkeä kanava lisätä uusien osallistujien rekrytointia ja projektimarkkinointia. Asiakaskyselyn mukaan: 1) projekteihin osallistuneilla henkilöillä on erittäin hyvä halu suositella osallistumista ja 2) yli puolet osallistuneista vastasi suositelleensa osallistumista työkavereilleen ja tutuille (60%) (Kuvio 14).

**Kuvio 14.** Asiakkaiden valmius suositella osallistumista projekteihin

**Aiotko suositella osallistumista?**



**Oletko suositellut osallistumista?**



**Mitä tehdyistä kohderyhmävalinnoista on opittavissa?** Seuraavassa on analyysi asioista, jotka konkretisoivat kohderyhmän valinnan ja hankesuunnittelun kriittisiä kohtia.

- 1) Kohderyhmän mahdollisimman tarkka analysointi, valinta ja nimeäminen ovat erittäin tärkeitä projektin jouhevalle käynnistymiselle.** Pari projektipäällikköä kuvasi tilannetta seuraavasti: ”tehokasta aikaa meni liikaa projektiryhmän kokoomiseen ja yhteistyötahojen motivointiin. Olisi ollut helpompi jos yhteistyötahot ja projektipäällikkö valmiina.”. Mikäli kohderyhmä ei ole tiedossa tai siihen liittyy merkittäviä epävarmuustekijöitä, on tämä huomioitava projektin toteutusaikataulussa. Jos osallistujia ei voida nimetä etukäteen, voi kohderyhmän määrittely ja osallistuttaminen viedä ensimmäisen vuoden projektin toteutuksesta.
- 2) Realismi osallistumisen arvioimisessa.** Hakuvaiheessa on eri keinoin osoitettava realistinen arvio organisaatioiden ja henkilöiden osallistumismahdollisuuksista. Usein kohderyhmän osallistumismahdollisuudet arvioidaan liian korkeaksi. Jatkossa hakijoilta voi edellyttää selvennystä, koska moni keskeisistä kohdeorganisaatioista on sitoutunut satsaamaan projektiin toteutukseen esim. henkilötyöpäiviä.
- 3) Jos kohderyhmä koostuu hyvin erilaisista toimialoista tai yrityksistä, on tiedostettava erilaisuuden vaikutus toteutukseen ja asioiden läpivientiin.** Ensimmäisessä projektien on kyettävä analysoimaan, syntykö osallistujien välille synergia ja todellisia, osallistujia hyödyttäviä yhteistyörakenteita.
- 4) Varata tietty jousto kohderyhmän määrittelyssä – spesifi mutta joustava.** Haastateltavat korostivat, että kohderyhmässä pitää aina olla liikkumavaraa projektisuunnitelmassa – projektisuunnitelman määrittely sitoo toteutusta paljon. Jousto- ja reagoimismahdollisuutta tarvitaan, koska kohderyhmän valinta ei aina hakuvaiheessa ”osu oikeaan”



tai toteuttamisen edetessä konkretisoituu todellinen, projektin toimista erityisesti hyötyvä ryhmä.

- 5) **Valmistautua kohderyhmän tarkentamiseen:** mitä tehdään, miten tehdään, ja koska tarkennus/laajennus on syytä tehdä. Tavanomainen ja samalla hyvä esimerkki yhdestä projektista: *"ensin opettajat, tarkennettiin erityisopettajat"*.
- 6) **Laajennettava rohkeasti osallistujatahoja.** Asiakaskyselystä näkyy, että osallistuminen osin kertyy samoille tahoille (yritykset ja henkilöasiakkaat). Kyselyyn vastanneista 45% (n=171) oli osallistunut aikaisemminkin johonkin ESR-projektiin – toki tulos on vain suuntaa-antava. Jatkossa on kuitenkin painostettava rohkeasti asiakas- ja osallistujatahojen ennakkoluulottomaan laajentamiseen.
- 7) **Jos projekti kohdentuu asiakkaiden ns. tasoittamiseen TL 2:ssa ja TL 3:ssa, on panostettava erityisesti asiakkaiden tavoittamiseen ja valintaan.** Tavoitettavuuden haastettava konkretisoi lainaus: *"Kohderyhmä eli valmistuvat opiskelijat rakohdassa ... seuranta hankalaa, kuka seuraa, mistä saa tiedon henkilöstä ... osa esim. armeijaan ... ja jos ei ilmoittaudu TE-toimistoon, ei kuukaan tiedä."*

**Kohderyhmien mukaanotossa hankkeita toteuttavat** "ammattitalot" plussaa ja miinusta. Satakuntaan, kuten muuallekin Suomeen, on muotoutunut ammattimaisia "projektitaloja" toteuttamaan ESR-projekteja. Parhaimmillaan tämä johtaa hankkeiden huolelliseen suunnittelutyöhön sekä mahdollistaa positiivisen tiedon, osaamisen ja kokemusten kumuloitumisen. Hanketoimijoille on kertynyt syvä kokemus hankkeiden toteuttamisesta, eri asiakas- ja kohderyhmien tarpeista sekä tarpeiden muutoksesta että toimivista ja vaikuttavista toteutustavoista. Lisäksi talojen asiakkuuksien- ja projektinhallintajärjestelmät edesauttavat projektien järjestelmällistä toteuttamista ja erityisesti asiakaskontaktointia.

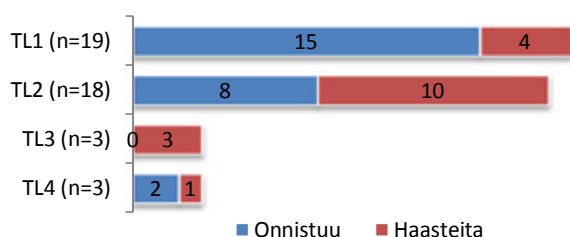
Tärkeää on, että kohderyhmien valinnassa on tasapaino ammattitalojen ja uusien toteuttajatahojen välillä. Kun käytetään pelkästään kokeneita tahoja projektien valmistelussa ja toteutuksessa, riskinä on kohderyhmien liiallinen koonti tutuista ja *"hyväksi koetuista, aktiivisista osallistujista"*. Tämä lisää myös osallistumisen kasautumista tietyille yrityksille tai henkilöasiakkaille.

YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Projekteilla on tavoitettu ESR:n kannalta oikea ja tavoiteltu kohderyhmä. Tätä validoi hyvä osallistumisaktiivisuus ja positiivinen palaute sekä kokemukset toimijoiden luottamuksen ja yhteistyön määrän kasvusta.</li> <li>+ Projektien kohderyhmävalinnat ovat olleet toimivia ja viralliset ESR-rahoituskriteerit eivät ole merkittävästi hankaloittaneet kohderyhmien osallistumista.</li> <li>+ Projekteissa tehty tarpeelliset täsmennykset ja muutokset kohderyhmämäärittelyihin kun näihin on ollut tarvetta. Päästy irti tarpeettomasta epäonnistumisen pelosta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutama projekti on yliarvioinut osallistujien aktiivisuuden ja määrän. Erityisesti tämä on aiheuttanut ongelmia siinä, että tällöin projektihenkilöstön työajasta on kulunut merkittävä osa osallistujien rekrytointiin toimenpiteiden toteuttamisen sijasta. Samalla myös paineet projektiakataulun pitämiseksi ovat kasvaneet huomattavasti.</li> <li>- Kohderyhmien analysointi on jäänyt useimmissa hankkeissa pintapuoliseksi sekä heikosti dokumentoiduksi ja perusteluksi. = Miksi toimenpide on ollut onnistunut tai miksi ei ole onnistuttu?</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hyödyntää edellisillä projekteilla luotua kysyntää vielä nykyistä paremmin.</li> <li>2) ESR-projektien TL 2:ssa tulisi parantaa ja selventää ns. nivelkohdissa olevien asiakkaiden seuranta ja rekrytointia toimenpiteiden piiriin = selvä kehittämistehtävä jatkossa.</li> <li>3) Toteuttajatahojen on huolehdittava entistä paremmin tiedon kumuloitumisesta ja toteuttamiskokemusten jakautumisesta uusille toimijoille ja projektien toteuttajatahoille.</li> <li>4) Lisätä ns. "puskamarkkinointia" osallistumisohjelman laajentamisessa (yritys-yritys ja henkilöasiakkaiden kokemusten hyödyntäminen osallistujien rekrytoinnissa). Projektien tulee panostaa siihen, että osallistuneiden henkilöiden aiheet ja valmius suositella osallistumista, muuttuvat teoksi.</li> <li>5) Viestinnässä ja tiedotuksessa tulisi panostaa vielä enemmän personointiin ja kohderyhmäkohtaisuuteen. Projekteissa luotetaan edelleen paljon tavanomaisiin kanaviin (internet, yleisite projektista, tiedotustilaisuudet, jne.) ja joissa kohderyhmä ei ole aina selvillä. Tarvitaan selvät linjaukset, mitä ja millaista viestintää/informaatiota kullekin kohderyhmälle tarvitaan ja millä kanavilla informaatio on tärkeintä heille tuottaa.</li> </ol>	

### 2.2.3. Vaikutuksien ennakointi projektihallinnassa

Vaikutuksien ennakkoinnin rooli puhutti haastateltavia. Haastatteluista oli havaittavissa, että projektityössä ennakkoinnin rooli on laskenut edelliseen ohjelmakauden verrattuna. Ennakointia ei yleisesti pidetty enää yhtä merkityksellisenä hankkeiden toteuttamisen tai tulosten saavuttamisen kannalta.

**Kuvio 15.** Haastateltavien näkemys vaikutusten ennakkoinnin helpoudesta



Taulukossa 15 on haastateltavien kokemukset projektien vaikutusten ennakkoinnin helpoudesta. Vaikutusten ennakointi koettiin TL 1:ssä onnistuvan varsin hyvin. Vastaavasti TL 2:ssa ja TL 3:ssa vaikutusten ennakointi koettiin haasteellisenä.

Vaikutusten ennakkoinnin onnistumisen edellytyksenä toistuivat kaikissa toimintalinjoissa seuraavat asiat:

- Pragmaattinen hanke ja ”otettu suunnitelmaan perinteisiä, kokemuksen pohjalta hyviä asioita”.
- Hankkeella selvä ja suoraviivainen konsepti sekä konkreettiset tuotteet = yksiselitteistä miten yritys/osallistuja hyötyy.
- Selkeä tavoite ja yhteisesti tunnistettu tarve.
- Taustatyö tehty huolella.

Tärkein vaikutusten ennakointia hankaloittava asia on kokemusten puute vastaavanlaisesta toiminnasta tai toimintatavasta. ESR-projektit pyrkivät lähtökohtaisesti innovatiiviseen ja uudenaiseen toteutustapaan tai toimintaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että projekteissa panostettaisiin vielä selvemmin 1) tulosten ennakointiin, 2) toimintatapojen tulosten jatkuvaan tarkkailuun ja analysointiin sekä 3) analogioiden hakemiseen vastaavanlaisesta toiminnasta/toimintatavoista muilta sektoreilta.

**TL 1:ssä vaikutusten ennakointi koettiin varsin helpoksi, vaikka kenttä vahvassa turbulenssissa.** Hieman yllättävää tuloksissa on se, että TL 1 projektipäälliköt kokivat projektiansa vaikutusten ennakkoinnin helppona. Silti heiltä erikseen kysyttäessä kaksi

asiaa toistui vaikutusten ennakkoinnin ongelmina. Ensinnäkin, yrityskentän alituinen muutos ja turbulentsisuus. Tätä konkretisoitiin mm. seuraavasti: ”yritysten tarpeet muuttuvat nopeasti, esim. rekryointitarve ½ vuodessa irtisanomisiksi”, ”projektin aikana tarpeet muuttuvat merkittävästi, esim. 3 vuotta yritykselle pitkä aika”. Toiseksi, usein vasta projektin toimenpiteet konkretisoivat hyötyä ja tuloksia. Toisin sanoen, yritysten tarpeet täsmentyvät usein vasta projektin edetessä: ”projekti tai esim. koulutus luo tarpeen” tai ”yrityksissä ei tunnusteta tarvetta, vaikka tavataan ennen projektin aloittamista”.

**TL 2:ssa ennakointiin sisältyy paljon epävarmuustekijöitä.** Kuten kuvioista 15 ilmeni, TL 2:ssa yli puolet projektipäälliköistä koki ennakkoinnin haasteellisenä. Haasteet TL 2:ssa liittyvät siihen, että toimenpiteet koskevat suoraan ihmisiä/yksilöitä, ja joiden käyttäytymisen ennustettavuus on varsin heikkoa. Toiseksi, vastauksissa näkyy se, että tavoiteltujen vaikutuksien sisältöä tai kohdentumisesta ei ole saatu määriteltyä tarkasti. Ennakointia vaikeuttaa epä-tietoisuus vaikuttavuuden määrittelystä – mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan yksilö- tai järjestelmätasolla? Kolmanneksi, ennakointia hankaloittaa palvelujärjestelmien monimutkaisuus. TL 2:n toimenpiteissä nivotaan yhteen useita eri viranomaistahoja ja palveluntuottajia. Kunkin tahon toiminta, osallistuminen ja muutosvalmius ovat aina erityisiä kysymysmerkkejä, varsinkin projektien alkuvaiheessa. Eräs haastateltavista kiteyttikin, että ”toivottujen vaikutuksien aikaansaamiseksi pitää vaikuttaa moneen eri tahoon ja asiaan, monta toimijaa palvelujärjestelmässä. Osa muuttaa, osa ei”. Neljänneksi, organisaatiomuutokset ja toimivallan uusjaot aiheuttavat paljon epävar-



muutta ennakkointiin: ”kuka jalkauttaa tulokset, jos emo-organisaatiota ei enää ole?”.

**Vaikutusten välillisuus ennakkoinnin ongelma TL 3:ssa ja TL 4:ssä.** TL 3:ssa heikkoa vaikutusten ennakkointia selittää pitkälti tekemisen sisältö. Mm. palvelujärjestelmien kehittäminen on tehtävänä erit-

täin laaja ja moniselkoinen, ja nämä näkyvät suoraan vaikutusten moninaisuutena ja pitkänä aikaviiveenä. TL 4:ssä puolestaan korostuu erityisesti vaikutuksien välillisuus. Projekteissa tavoitellaan vaikutuksia, jotka realisoituvat todennäköisesti välillisinä yksilö- ja yhteiskuntatasolla.

YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Muutamissa projekteissa hyödynnetty systemaattisesti a) aikaisempien projektien luomaa kysyntää ja b) tuotettua tietoa (tarvemäärittely, osaamistasokyselyt, selvitykset).</li> <li>+ Kokemusten ja olemassa olevan tiedon päälle osataan rakentaa toimenpiteitä, kunhan tätä edellytetään tarpeeksi vahvasti.</li> <li>+ Muutamissa projekteissa kerätty merkityksellistä tulevaisuustietoa yhdessä alueiden toimijoiden kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekteissa ei kyetä / osata ennakoida vaikutuksia tarpeeksi hyvin. Tämä johtaa siihen, että muutostarpeet tulevat ”rytinällä” ja muutoksia tehdään vasta epäonnistuneiden hankkeen osatoimien jälkeen.</li> <li>- Useimmat hankkeet olisivat hyötyneet toteutettujen hankkeiden kokemuksista ja alueella toteutetuista selvityksistä. Kohdattuja ongelmia olisi voitu välttää paremmin ja kohderyhmien valinnassa olisi saatu tehtyä parempia valintoja.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Olemassa olevaa tietoa ja kokemusta on hyödynnettävä ja analysoitava entistä paremmin hanke-valmistelussa sekä projektien toteutuksessa. Alueen vakiintuneilla kehittäjäorganisaatioilla on varmasti hyvät valmiudet hyödyntämiseen ja analysointiin.</li> <li>2) Rahoittajan on vaadittava rahoitushakemuksessa huomattavasti tarkempaa selvitystä, miten olemassa olevaa tietoa on hyödynnetty suunnittelussa, kohderyhmän ja toimenpiteiden valinnassa sekä projektin tulosten ennakoinnissa.</li> <li>3) Lisätä toimintatapaa, jossa ”karsittua” toimintamallia testataan ensin pienellä pilotti/case- joukolla ennen projektirahoituksen hakemista. Tällöin projektihakemukseen saadaan kirjattua jäsenyntyempi ja koeteltu toimintamalli. Tämä viestii myös toteuttajatahon hyvästä sitoutumisesta ja tulevan projektin tarvelähtöisyydestä.</li> <li>4) Lisätä koulutuksilla projektihenkilöstön valmiuksia ennakoida koko projektikaaren tuloksia ja muutoksia, joita projektin toimet tuottavat kohderyhmässä. Projektihenkilöstöllä tule olla entistä paremmat valmiudet ennakoida, mitkä tarpeet tulevat nousemaan projektin edetessä kun asiat toteutuvat – projektin tulisi elää noin ½ vuotta toimia edellä.</li> <li>5) Projektien toteutusaikana on haettava analogioita soveltuvista vertaiskohteista projektien kehittämiseksi ja jäntevöittämiseksi.</li> </ol>	

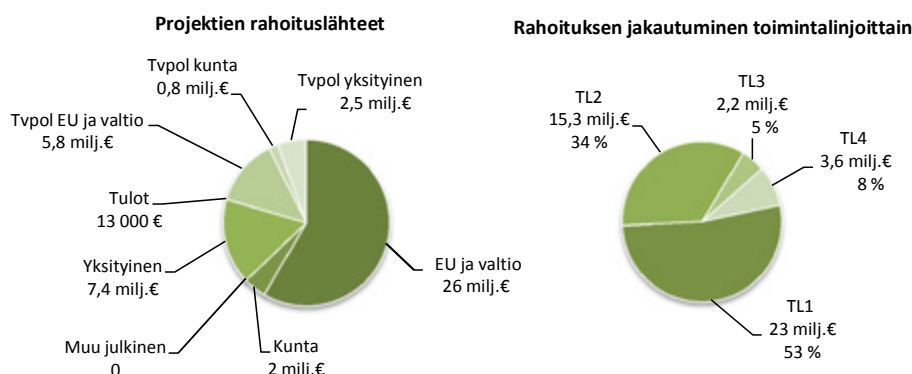
## 2.3. Resurssointi

Kolmas arviointikriteeri koskee projektien resurssointia. Lähtökohta yksinkertaisimmillaan on se, että muutosten aikaansaamiseksi ja oikeiden asioiden tekemiseksi pitää osata varata tarvittavat resurssit. Lisäksi resurssien oikea kohdentaminen ja käyttö ovat vaikutuksien saavuttamisen perusedellytykset.

Satakunnan ELY-keskuksen kokonaisrahoitus 45 ESR-projektille on 44 442 098 euroa (4.4.2013 tilan-

ne). Kuviossa 16 on rahoituksen jakauma lähteittäin sekä kokonaisrahoituksen jakautuminen toimintalinjoittain. Kuten kuvion vasemmasta graafista ilmenee, projektien rahoituksesta puolet tulee EU ja valtio -rahoituksesta. Huomionarvoinen asia on yksityisen rahan suhteellisen hyvän kertymä. Projektien luonteesta ja rahoituskriteereistä johtuen yksityinen rahoitusosuus keskittyy TL 1:n ja vastaavasti kuntarahoitus TL 2 projekteihin. Oikeanpuoleinen graafi taas kertoo, että projektirahoitus keskittyy TL 1:n ja TL 2:n. TL 3 projektien osuus on Satakunnassa kansallista keskiarvoa alempi.

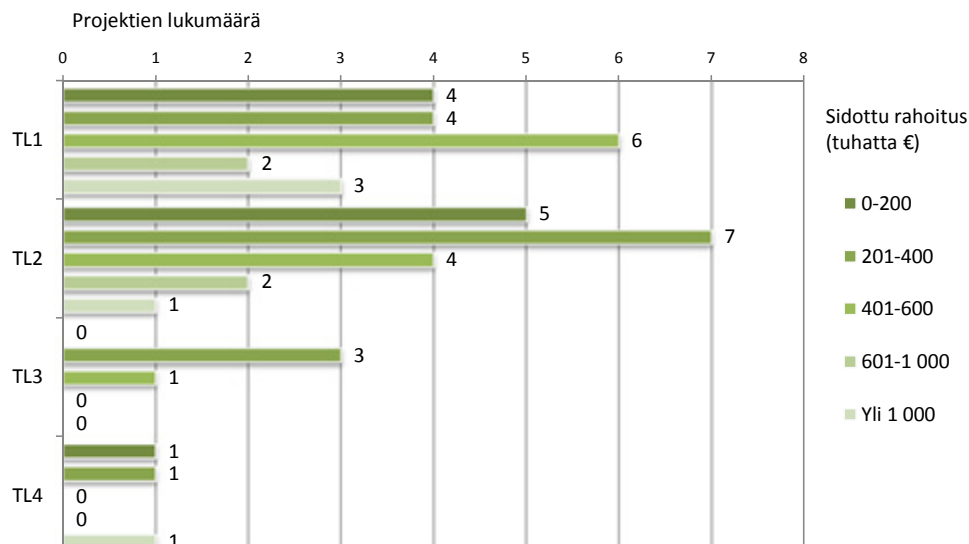
**Kuvio 16.** Suunniteltu kokonaisrahoitus: lähteet ja jakauma toimintalinjoittain



Lukumäärällisesti projektit keskittyvät EU-valtio -rahoituksen suhteen alle 500 tuhannen projekteihin Satakunnassa. Kuviossa 17 on skaalattu projektit toimintalinjoittain EU + valtio -rahoituksen suhteen. TL 1:ssä alle 500 tuhannen projekteja on 8/19:stä, TL

2:ssa 12/19:sta projektista. Valtakunnallisesti on puhuttu paljon hankekoon kasvattamisesta. Tulosten valossa, projekteissa ei näy merkittävästi koon kasvu – ainakaan vielä.

**Kuvio 17.** Projektitkoko skaalattuna: sidottu EU+valtio -rahoitus toimintalinjoittain

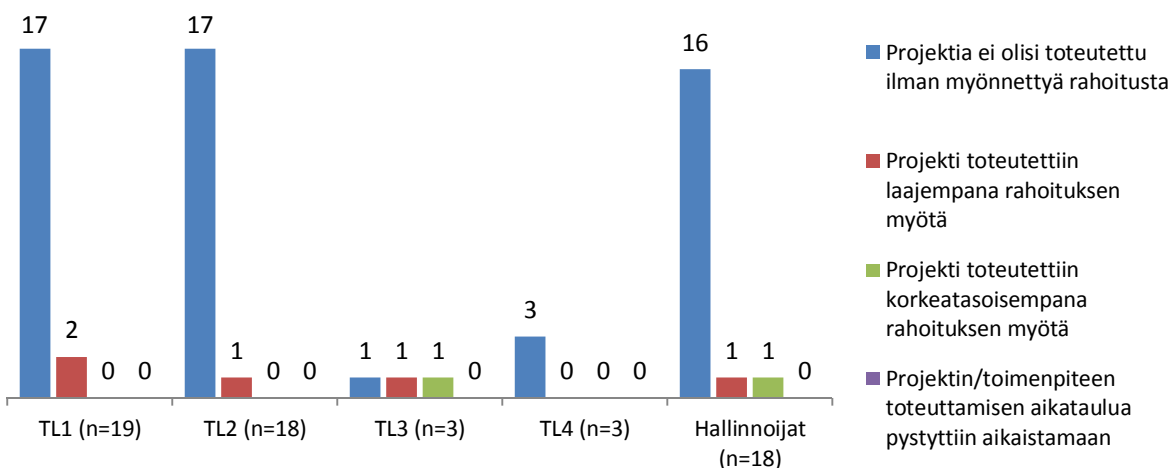


### 2.3.1. ESR-rahoituksen merkitys

Valtakunnallisten arviointien tuloksissa on tuotu vahvasti esiin, että hyvin pieni osa ESR-projekteista toteutettaisiin ilman ESR-rahoitusta (Manner-Suomen ESR-ohjelmien strateginen arviointi 2011, s. 68). Täs-

tä on päätelty, että ESR-rahoituksen ns. vuotovai-  
 kutus on hyvin pieni ja lisäarvo/täydentävä vaikutus suuri. Tässä arvioinnissa ESR-rahoituksen merkitystä tiedusteltiin kuvion 18 kysymyksillä. Vastajia pyydettiin valitsemaan vain yksi, heidän mielestään sopivin vaihtoehto.

**Kuvio 18.** ESR-rahoituksen ensisijainen vaikutus projektin toteuttamiseen

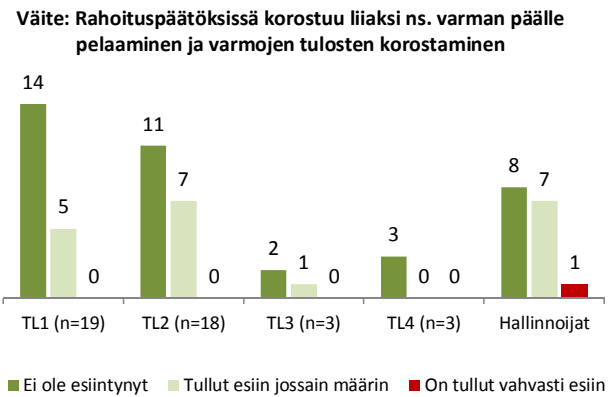


**ESR-rahoituksella on ollut merkittävä lisäarvo Satakunnan alueelle ja kehittämiselle.** Kuten kuvioista näkyy, on tämän arvioinnin tulos yhtenevä ohjelmaston arviointien kanssa. Suurin osa projektipäälliköistä ja hallinnoijatahon edustajista koki, että vastaavaa toimintaa ei olisi toteutettu ilman erillistä ESR-rahoitusta – projekteilla on siis tuotettu merkittävää lisäarvoa. Muutama vastaaja valitsi vaihtoehdon, että projekti toteutettiin laajempaan rahoituksen myötä. Myös tämä kertoo ESR-rahoituksen hyvästä lisäarvosta.

ESR-rahoituksen merkitystä voi arvioida lisäksi siten, että a) korostetaanko mieluummin varmoja tuloksia ja vältellään riskipitoisia ja ennen kokeilemattomia hanketoimia vai b) haetaanko rahoituksella aidosti uusia, innovatiivisia toimia, ja joihin sisältyy yleensä merkittävä riski epäonnistumisesta. Kansallisten ESR-arviointien kehittämissuosituksissa on poikkeuksetta kehoitettu rahoittajia suurempaan riskinottoon. Tämän koetaan lisäävän mahdollisuuksia nimenomaisesti innovaatioiden ja uusien toimintatapojen syntyyn. Samalla tämän on nähty vahvistavan ESR-toimien lisäarvoa ja merkitystä – vastaaville riskipitoisille toimille ei välttämättä ole muita tukimuotoja. Julkinen rahoitus mahdollistaa riskinoton kehittämistoiminnassa ja siten erottaa ESR-rahoituksen selvemmin ns. kansallisesta toiminnasta ja perusrahoituksesta.

**Hallinnoijatahot kaipaavat rahoittajalta vielä enemmän riskinsietoa.** Vastausta näihin haimme arvioinnissa esittämällä haastateltaville kysymyksen ”korostuuko rahoituspäätöksissä liiaksi ns. varman-

**Kuvio 19.** Projektipäälliköiden ja hallinnoijien näkemykset rahoittajan riskihalukkuudesta



päälle pelaaminen – korostetaanko mieluummin varmoja tuloksia, mutta samalla vältellään riskipitoisia ja ennen kokeilemattomia hanketoimia”. Tulokset ovat kuviossa 19.

Hallinnoivien tahojen edustajat suhtautuivat kriittisemmin ESR-rahoituksen riskinottokykyyn ja kokeilevaan funktioon kuin projektipäälliköt. Lisäksi voi tulkitta, että TL 2 erityisesti on tuettu muita toimintalinjoja enemmän ns. perinteisiä toimenpiteitä ja toimintatapoja, ja tämä näkyy vahvempina arvioina alemmasta riskinottohalukkuudesta. Ns. hankerealismia puolestaan edustaa se, että lähes jokaisessa hankkeessa on haettava tarkoituksenmukainen tasapaino ns. ”varmojen tulosten” ja innovaatioiden (tai epäonnistuneen mutta opettavaisen kokeilun) läpiviennin välille.

YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ESR-rahoituksella on saatu merkittävää lisäarvoa alueelle ja kehittämiselle.</li> <li>+ Rahoitus on mahdollistanut kokeilut ja innovaatioiden alustamisen eri toimintaympäristöissä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekteissa ei ole aina tunnistettu riskejä lisäarvoa heikentävistä tekijöistä; erityisesti projekteissa kytee riski, että ESR-projektirahoitus korvaa supistunutta kansallista rahoitusta.</li> <li>- Rahaa pitää panostaa vielä enemmän kehittämiseen, innovointiin ja uusien asioiden tekemiseen. Tämä sisältää riskin epäonnistumisesta, mutta tätä varten ESR on olemassa. Varsinkin hallinnoijatahot kaipaavat vielä enemmän rahoittajalta riskinottokykyä.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rahoituksen merkitystä saadaan lisättyä panostamalla entistä kokeilevimpiin ja ehkä ”epävarmoinhin” kohteisiin.</li> <li>2) Rahoituksen merkitystä nostaisivat panostukset yritysten ja yksilöiden kasvun sekä riskinottokykyyn osaamisen ja halukkuuden lisäämiseen.</li> <li>3) Satakunnassa on varmasti tilaa hankekoon kasvuun. Tämä edellyttää, että alueen hanketoimijat löytävät toisensa vielä paremmin ja toteuttavat hankkeita yhdessä. Toimijoiden kannattaa myös panostaa paljon vahvemmin ns. sateenvarjohankkeisiin.</li> <li>4) Toimintatavat ja projektien sisällöt kaipaavat ravistelua. Merkityksen lisäämisessä kannattaa käyttää vielä enemmän toimintamallia, jossa kehitettävä / sovellettava toimintatapa tuodaan alueen ja toimijoiden ulkopuolelta. Nyt yllättävän monessa projektissa aloitetaan lähtötilanteen kartoituksesta ja pyritään parantamaan toimintoja nykyisiä toimintatapoja kehittämällä tai uudelleen organisoimalla.</li> </ol>	



### 2.3.2. Resurssien riittävyys

Projektien resursoinnissa on pääsääntöisesti onnistuttu hyvin. Onnistuneiden ja vaikuttavien projektien tärkeä edellytys on riittävät resurssit. Kuviossa 20 on sekä projektipäälliköiden että hallinnoijatahojen arviot resurssien riittävydestä.

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä resurssien riittävyyteen. Tämä kertoo, että projektien budjetoinnissa ja resurssien kohdentamisessa on onnistuttu hyvin. Toimenpiteet on onnistuttu mitoittamaan hyvin ja tasapainoisesti suhteessa odotuksiin, tavoitteisiin sekä työpanoksiin. Haastatteluista on myös tulkittavissa, että projekti-hallinnoija-rahoittaja -suhde on selvä. Viime kädessä hakijataho vastaa aina siitä, että hankkeella on ”järkevä” resurssi suhteessa tavoitteisiin.

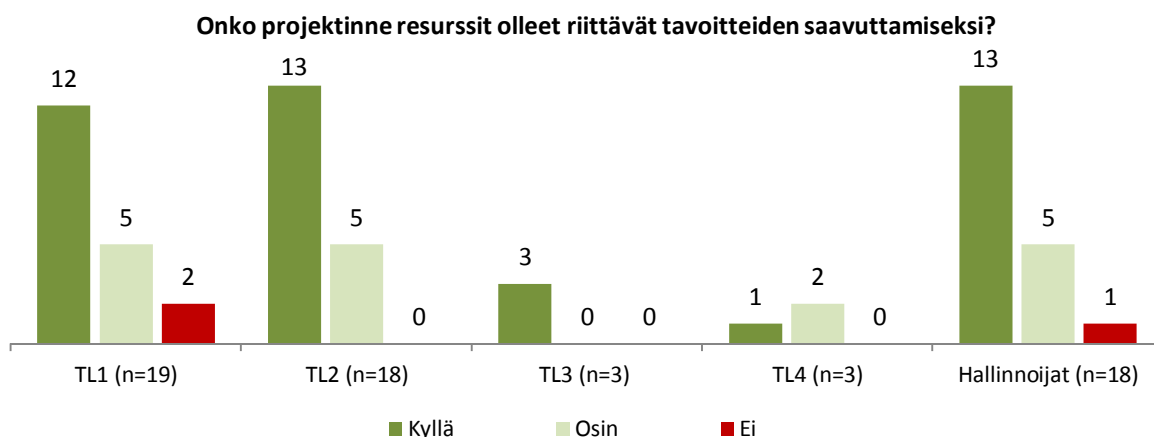
Osin ja ei -vastauksissa viitattiin erityisesti henkilöstöresursoinnin vähäisyyteen oman tuotannon projekteissa. Kyse on siitä, että projektien toteutuksen edetessä ilmeni ennakoimattomia tarpeita asiakunnassa ja/tai asiakkaiden tarpeet kasvoivat merkittävästi projektien edetessä. Muissa projekteissa resurssien vähyys liittyi siihen, että asioiden eteenpäinvienti on voinut ennakoitua enemmän työpanosta. Tällöin tilannetta on korjattu lisärahoituspäätöksellä. Osin ja ei -vastauksia selittää sekin, että projektissa on arvioitu kysyntä ylioptimistisesti. Tällöin projekti joutuu käyttämään merkittävän panoksen kysynnän luomiseen ja asian markkinointiin – vakuuttamaan osallistujat, miksi asia on tarpeellinen ja mitä hyötyä osallistumisesta tulee olemaan.

Satakunnassa on onnistuttu luomaan hyvä ja toimiva yhteys projektien ja rahoittaja (ELY-keskus) välille. Projektipäälliköt ja hallinnoijatahojen edustajat kuvasivat yhteyttä eri projektikaaren vaiheissa sanoilla rakentava ja keskusteleva. Esimerkiksi muutoksista ja muutostarpeista keskustelu koettiin rakentavaksi, sujuvaksi ja yhteistä päämäärää eli hyvää projektinhallintaa palvelevaksi.

Rahoittajalta toivotaan vahvempaa koordinaatiota eri rahoitusinstrumenttien välillä. Monet haastateltavat peräänkuuluttivat rahoittajan koordinoivaa roolia. Yleisesti koettiin, että tosiaan sisällöllisesti lähellä olevien projektien rahoittaminen ei ole järkevää. Päälekkäisyyksien ehkäisemisessä ELY-keskus on tärkein alueellinen toimija. Parempaa koordinaatiota toivottiin kansallisten ja EU-varojen välille (eri rahastot ja rahoittajatahot, kuten ELY-keskus, maakunnan liitot, ministeriöt, TEKES, LEADER) sekä myös ns. oman tuotannon hankkeiden ja muiden hankkeiden välille.

Parempaa tietoa kaivattiin myös yritysten toiminnasta. Erityisesti tietoa tarvitaan siitä, saako yritys tukia eri rahoituslähteistä tai onko yritys hakeutunut samanlaisesta useiden hankkeiden toimenpiteiden piiriin? Tiedonsaannin merkitystä lisää se, että usein samalla yritykselle/henkilölle kertyy useita osallistumisia. Useat eri hankkeet kontaktoivat ”aktiivisia ja myötämielisiä, osallistuvia” yrityksiä. Kyse on siis siitä, että 1) tavoitettaisiin mahdollisimman laaja joukko yrityksiä, 2) pystytään koko ajan saamaan uusia yrityksiä/toimijoita toimenpiteiden piiriin ja 3) taataan yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua projekteihin.

Kuvio 20. Haastateltavien näkemys projektien resurssien riittävydestä



**Resurssien kohdentaminen hyvien käytäntöjen levittämiseen ja tulosten jalkauttamiseen ei ole riittävää.** Taulukossa 6 on haastateltavien näkemykset. Tulokset ovat, että:

- 1) TL 1:n projekteissa resursseja vakuutetaan olevan varattu kokemusten levittämiseen (vihreä ympyrä). Vastaavasti TL 2:ssa tilanne ei ole yhtä hyvä (ylin punainen).
- 2) Hyvien käytäntöjen tuotteistamiseen ja tulosten juurruttamiseen ei ole varattu tarpeeksi resursseja (toinen ja kolmas rivi taulukossa).
- 3) Varsinkin hyvien käytäntöjen soveltamisen seurannalta puuttuu resurssit lähes kokonaan (neljäs rivi taulukossa).

**Alisuoriutumista selittäviä resursointiasioita.** Projektien ja ESR-toimenpiteiden alisuoriutumiseen liittyviä tekijöitä niin toimintalinjojen välillä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja. Tyypillisimmät syyt on listattu alla. Nostamme asiat eriteltyinä esiin, koska parhaimmillaan näiden tunnistaminen edesauttaa ongelmien ennakoitua ja varasuunnitelmien etsimistä.

**1) Pienten organisaatioiden ja projektien haavoittuvuus.** Haasteita ovat:

- Sairaspoissaolot/sairaslomat tms. voivat halvaannuttaa toiminnan lähes kokonaan.
- Projektihenkilöstön vaihtuvuus: Yhdenkin henkilön siirtyminen muihin tehtäviin voi hidastaa toimintaa merkittävästi. Usein yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet tiukasti yhteen projektin henkilöön: kenen kanssa on tehty yhteistyötä tai toteutettu asioita. Jos henkilö vaihtuu, toimet, yhteistyö tai luodut verkostot voivat pahimmillaan loppua kokonaan.
- Muutaman henkilön resursseilla ei synny merkittävää kehittämis- ja innovointipotentiaalia eikä työnjako tai erityisosaamisen hyödyntäminen ei ole mahdollista. Vaarana on, ettäideoiva, aktiivinen kehittämisote on vahva, mutta silloin yleensä hallinnointi- ja raportointitehtävät ovat heikosti hoidetut; vastaavasti jos aika menee hallinnointiin, kehittämis- ja aktivointitehtävät jäävät vähemmälle huomiolle.

**2) Hankebyrokratia.** Ongelmia ovat: 1) projektihenkilöstöä ei saada rekrytoitua suunnitellussa ajassa, 2) kilpailutus/ostopalvelun hankinta vie enemmän aikaa ja resursseja kuin on suunniteltu ja 3) asioiden aikataulut kohderyhmien kanssa ei suju suunnitellusti (esim. koulutuksien ajankohdat, kesälomat). Ongelmat yleensä kumuloituvat projektin toteutuksen edetessä ja viivästyttävät suunniteltuja asioita entisestään.

**Taulukko 6.** Resurssien riittävyys hyvien käytäntöjen levittämiseen

Onko projekteissa varattu mielestännetarpeeksi aikaa ja resursseja	Kyllä	Ei
<b>Kokemusten ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi</b>		
TL1 (n=19)	16	3
TL2 (n=18)	11	7
TL3 (n=3)	2	0
TL4 (n=3)	3	0
<b>Hyvien käytäntöjen tuotteistamiseksi</b>		
TL1 (n=19)	11	8
TL2 (n=18)	13	5
TL3 (n=3)	3	0
TL4 (n=3)	2	1
<b>Tulosten juurruttamiseen niistä kiinnostuneisiin organisaatioihin</b>		
TL1 (n=19)	11	8
TL2 (n=18)	9	9
TL3 (n=3)	2	1
TL4 (n=3)	2	1
<b>Hyvien käytäntöjen soveltamisen seurannalle</b>		
TL1 (n=19)	3	16
TL2 (n=18)	6	12
TL3 (n=3)	0	3
TL4 (n=3)	1	2

**3) Väärinymmärrykset projektien työpanoksesta.**

Muutamissa kohdin nousi perinteinen kysymys ns. fasilitoinnin ja todellisen tekemisen välisestä suhteesta. Esimerkiksi rekrytointipalvelujen yhteydessä asia nousee toistuvasti esiin. Karrikoiden, projekti edesauttaa yritysten rekrytointia, mutta yritykset vastaavat edelleen rekrytoinnista itse. Riski tällöin on se, että yrityksille muodostuu odotus, että projekti hoitaa rekrytoinnin täysin yritysten puolesta. Toinen esimerkki on Työtä meille -projektista, jossa lisättiin yritysten tietoutta sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytointeissa. Muutamille yrityksille oli tullut virheellinen odotusarvo, että projekti toteuttaa yrityskohtaisen some -palvelun käyttöönoton yrityksen puolesta. Tällöin odotukset eivät kohtaa, ja ajaudutaan epäsuhtaan odotusten ja tekemisen kanssa.

**4) Taustaorganisaation tuen ”heilahtelut”.**

Osassa projekteja tuen, erityisesti johdon tuen määrä ja intensiteetti on vaihdellut toteutuksen aikana. Kriittinen kohta on siirtymä hakuvaiheesta toteutusvaiheeseen. Muutamissa kohdin aineistossa tuli esiin, että taustaorganisaatio on osoittanut tukea hyvin hankkeen hakuvaiheessa, mutta tuki ei ole kantanut enää projektin toteutusvaiheeseen.

**Kompetenssivaatimukset projektien toteuttamisessa - moniosaajat.** Projektien resursseihin sisältyy

vahvasti se, millaista osaamista ja valmiuksia toteuttavilla tahoilla pitää olla rahallisten resurssien lisäksi. Alle on koottu kokemuksia haastatteluaineistoista. Asiat on raportoitu siten, että mitä ylempänä asia on, sitä tärkeämpänä se koettiin.

- 1) Substanssiosaaminen/kokemus/ammattimainen ote: Ymmärrys hanketoiminnasta, byrokratiasta ja yrityskentästä; ”Pitää ymmärtää, millä työkaluilla (ESR-rahoitus) toimitaan, organisatoriset ja taloudelliset reunaehdot, ja mitä rahalla saa tehdä”; ”Toteuttajataholla pitää olla uskottavuus, luotto kentällä”.
- 2) Laaja ja syvä kohderyhmätuntemus = oikea kuva asiakkaiden tarpeesta.
- 3) Yhteistyökyky ja taito motivoida/sitouttaa yhteistyökumppanit: ”sitouttaa aika vaikeitakin kohderyhmiä,

asiakkaita ja viranomaisia” ja ”taito kääntää yhteistyötahojen osaaminen tukemaan toteutusta”.

- 4) Sopivat/sitoutuneet henkilöt toteuttajina: vuorovaiikutustaidot, motivaatio ja sitoutuminen hankkeen läpivientiin; ”Usko horjuu usein projektin loppupuolella, jossa suurin osa tuloksista tehdään”.
- 5) Taustaorganisaation johdon tuki ja synergia: projektin tulee sopia toteuttajan normitoimintaan ja tuottaa selvää synergiaa.
- 6) Toimiva rahoituskuvio: Likviditeetti kunnossa + hyvä yhteys rahoittajatahoon + riittävä rahoitus hankkeelle (riittävä koko).
- 7) Reagointikyky eri sidosryhmien tarpeisiin ja tarpeiden muutoksiin.

YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Projektitoteuttajat kokevat resurssit riittävinä ja tämä antaa hyvän pohjan tuloksellisille ja vaikuttaville hankkeille.</li> <li>+ Budjetointi on ammattimaista, vaikkakin tulosten jalkauttamisen resurssoinnissa ei onnistuta.</li> <li>+ Rahoittajan ja projekteja toteuttavien tahojen välillä asiantunteva, rakentava ja toimiva keskusteluyhteys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budjetoinnissa suorittaminen korostuu liikaa ja tulosten levittäminen / jalkauttaminen liian vähän.</li> <li>- Alisuoriutumista selittävät hyvin tavanomaiset asiat. Näihin varautumisen pitäisi olla paremmalla tasolla ainakin ammattitaloissa.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Resurssien riittävyyden varmistamisessa on kolme kohtaa, jotka jatkossa vaativat huolellisempaa taloussuunnittelua: 1) tulosten jalkauttaminen ja levitys, 2) projektin kehittämistyön resursoinnin tarkempi erittely sekä 3) verkostojen/yhteistyön johtaminen.</li> <li>2) Vaalia ja ylläpitää rahoittajan ja projektitoteuttajien välistä hyvää ja toimivaa keskusteluyhteyttä. Horjuttavia tekijöitä on tunnistettavissa useita: 1) kuntien ja oppilaitosten kiristytvä talous ja jatkuvat supistukset lisäävät riskiä että resurssivajeita paikataan ESR-varoilla, 2) vähenevät rakennerahastovarot (uhka ammattitaloille) sekä 3) yritysten heikko taloustilanne ja konkurssit (kohderyhmä supistuu, jolloin projektien kilpailu hyvistä osallistujista voi kiristyä liiaksi).</li> </ol>	

### 2.3.3. Ohjausryhmätyöskentely

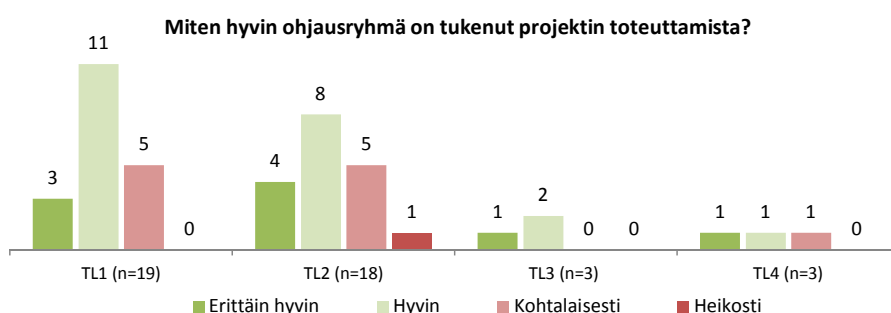
Vaikuttavaan projektiin kuuluu aina hyvin toimiva ja tuloshakuinen ohjausryhmä. Rakentava, ohjaava ja kriittinen ohjausryhmätyöskentely on yksi projektinhallinnan tärkeimmistä elementeistä. Aineistosta nousee selkeitä eroja ohjausryhmätyöskentelyssä toimintalinjoittain – mikä on ohjausryhmän rooli. Nämä ovat myös hyvä ohjenuora tuleville hankkeille:

- TL1: ohry:llä 1) sparraava ja vaativa rooli sekä 2) palautteenanto ja verkostojen käytön, soveltamisen ja levittämisen mahdollistaminen.

- TL2: asiantuntemuksen jako, moniammatillisuus sekä laaja ja syvä substanssiosaaminen.
- TL3: kehittämiseen tähtäävä, avoin keskustelu ja asenne.
- TL4: vuorovaikutus ja projektien tavoitteiden tärkeäksi kokeminen.

Kysyimme projektipäälliköiltä, miten hyvin ohjausryhmä on tukenut projektin toteutusta. Projektipäälliköistä 2/3 koki, että ohjausryhmä on tukenut hyvin projektin toteuttamista (kuvio 21). Jatkossa varsinkin TL 2:ssa kannattaa panostaa ohjausryhmien kokoonpanojen huolelliseen suunnitteluun ja jäsenten roolitukseen.

**Kuvio 21.** Koettu ohjausryhmän tuki projektin toteuttamisessa



**Ohjausryhmän tuloksellisuutta vahvistavat ja heikentävät asiat.** Taulukkoon 7 on koottu tuloksellisen ja toimivan ohjausryhmätyöskentely tunnuspiirteitä sekä asioita, joihin ongelmat ohjausryhmätyöskente-

lyssä kilpistyvät. Samalla taulukossa on vastauksia siihen, että mihin yllä olevassa kuviossa 21 kohtalaisesti tai heikosti vastaukset viittaavat.

**Taulukko 7.** Ohjausryhmätyöskentelyn tuloksellisuutta vahvistavia ja heikentäviä asioita

Vahvistaa OHRY:n tuloksellisuutta	Heikentää OHRY:n tuloksellisuutta
<p><b>Avoin, rakentava keskustelu:</b> uusia näkökulmia/ideoita, suunnananto ja vaihtoehdot. Jäsenillä kehitettävä asenne ja ymmärrys (realisimi) millä aikataululla projektia voi toteuttaa ja mitä ESR-varoilla voi tehdä.</p> <p><b>Palautteenanto, kannanotto ja ohjaus:</b> Arvioi toteutunutta, motivoi ja sparraa: ”Haastaa ja vaatii”; ”Kysy ja kyseenalaistaa”; ”Rohkeus ohjeistaa projektia”. Kokonaisnäkemys toteuttamisesta ja kehittämistyöstä.</p> <p><b>Osaamisen jako ja laajuus:</b> moniammatillisuus ja substanssintuntemus, oman osaamisen anto projektin käyttöön sekä se, että projekti voi hyödyntää ohry:n jäsenten verkostoja.</p> <p><b>Tulosten jalkauttamisen ja soveltamisen edistäminen:</b> Jäsenet tiedottavat/edistävät omassa organisaatioissaan/sidosryhmissään projektin toimia sekä soveltavat/levittävät tuloksia.</p> <p><b>Luottamus ja tuki.</b> ”Voi luottaa tukeen kun tehdään muutosta / ratkotaan ongelmia”.</p> <p>”<b>Vipuvoima omassa organisaatiossa</b>” = jäsenillä on päätösvaltaa omassa organisaatiossaan.</p> <p><b>Aktiivinen puheenjohtaja</b> motivoi jäseniä.</p>	<p><b>Jäsenten vaihtuvuus.</b></p> <p><b>Huono osallistumisaktiivisuus.</b></p> <p><b>Ohry:n rooli, tehtävä ja toimivalta eivät ole selviä jäsenille.</b></p> <p><b>Väärä asenne:</b> ”Läpihuutojuttu”, ”Kumileimaisin”, ”hiljaisia jäseniä”, ”ei saa kantaa selville, vaikka erikseen kysytään” ja ”kriittiset sävyt puuttuu”.</p> <p><b>Heikko luottamus hankkeeseen, henkilöstöön tai muihin jäseniin.</b></p> <p><b>Osaamista ei jaeta ja pidetään omista eduista kiinni.</b></p> <p><b>Asiantuntemuksen puute projektin sisällöstä/ tavoitteena olevasta asiasta, erityisesti TL 2.</b></p> <p><b>Heikko sitoutuminen ja ei selvää intressiä projektin toteuttamiseen:</b> ”Omaa organisaatiota ei uskalleta laittaa peliin mukaan, vaikka selvä yhteys, hyöty olemassa.”; ”Ohryssä todetaan, että selvä win-win, mutta sitten unohdetaan heti kokouksen jälkeen”; ”Ei hyödynnetä omassa organisaatiossa ollenkaan”.</p> <p>”<b>Samat henkilöt</b>” eli Ohry jäsenyydet kasautuvat muutamille henkilöille.</p>

YHTEENVETO	
<p>+ Suurimmassa osassa projekteja ohry sparraa, ohjaa ja tukee projektin valintoja hyvin.</p> <p>+ Kokoonpanoihin onnistuttu saamaan asiantuntijoita ja substanssiosaajia hyvin.</p>	<p>- Edelleen liian moni ohry:jen jäsenistä ei koe ohry:ä tärkeänä ja niihin satsataan liian vähän.</p> <p>- Kaikki projektit eivät pysty hyödyntämään täysipainoisesti ohry:n jäsenten osaamista tai ”vipuvoimaa” projektin toteuttamisessa. ”Vipuvoimaa” ei myöskään aina tarjota, vaikka siitä olisi projektille merkittävää hyötyä.</p>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Puheenjohtajan roolin kirkastaminen sekä jäsenten valmennus ja motivaatio.</li> <li>2) Varmistaa ja konkretisoida ohrytyöskentelyn hyötyä taustaorganisaatiolle.</li> <li>3) Hakea parempaa synergiaa rekrytoimalla ohry:n strategisesti tärkeitä projekteja. Tukee hankkeiden toteuttamista, ehkäisee päällekkäisyyksiä ja lisää yhteistyötä.</li> <li>4) Lisätä projektihenkilöstön osaamista hyödyntää ohry:ä ja nähdä/kokea se tukena.</li> <li>5) Lisätä kokousten järjestämistä kohdeorganisaatioissa. Esim. Sataviestiprojektissa ohryt järjestetty ”kentällä”/yrityksissä. Antaa ohry:n jäsenille suoran kosketuspinnan projektin asiakkaisiin/hyödyntäjiin ja mahdollistaa välittömän palautteen saannin.</li> <li>6) Velvoittaa projektien ohry:t säännölliseen itsearviointiin (1–2 krt vuosi).</li> <li>7) Selkeyttää kenelle ohry on vastuussa ja tulosvelvollinen.</li> </ol>	

### 2.3.4. Yhteistyö ja verkostoituminen

Yhteistyö on laaja ja moninainen termi. Satakunnan ESR-projekteissa yhteistyö- ja partnerirakenteita on luotu yhteisten ongelmien ratkaisemiseen sekä siihen, että yhteistyöllä kyetään paremmin vastaamaan alueen sosiaaliin ja taloudellisiin tarpeisiin. Toisin sanoen, usein koetaan että yhden toimijan toimet ja resurssit eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi on muistettava, että ESR-projekteissa yhteistyö ja kumppanuuk-sien luominen ovat velvoite ja rahoituksen kriteeri.

#### Yhteistyön motiivit eroavat toimintalinjoittain.

Satakunnan ESR-hankkeiden osalta voi tiivistäen arvioida, että:

- TL 1: Yritysten välisen yhteistyön ja sen lisäämisen motiivit/intressit ovat liiketaloudellisen menestyksen parantamisessa.
- TL 2: Julkisen sektorin toimijoiden (esim. elinkeino-yhtiöt, kunnat, elinkeinokuntayhtymät, valtion alue- ja paikallisviranomaiset) yhteistyö edistää tarpeettomien ja päällekkäisten toimintojen karsimista. Tämä edellyttää, että yhteistyö on toimivaa ja että toimijat eivät "palaudu" omien reviiriensä varjeluun.
- TL 3: Yhteistyötä tiedontuottamisessa ja ennakkoin-nin vahvistamisessa tarvitaan, koska tieto/data on

hajanaista – jokainen taho tuottaa omalla osaami-sella tietoa ja yhteistyö tuo tiedon yhteen. Yhteistyö nähdään myös edellytyksenä jäsennetyn/käsitellyn tiedon paremmalle hyödyntämiselle.

- TL 4: Motiivi yhteistyöhön on ulkomaisten bench-marking -kohteiden parempi hyödyntäminen, erityi-sesti hyvien käytäntöjen levittämisen edistämiseksi.

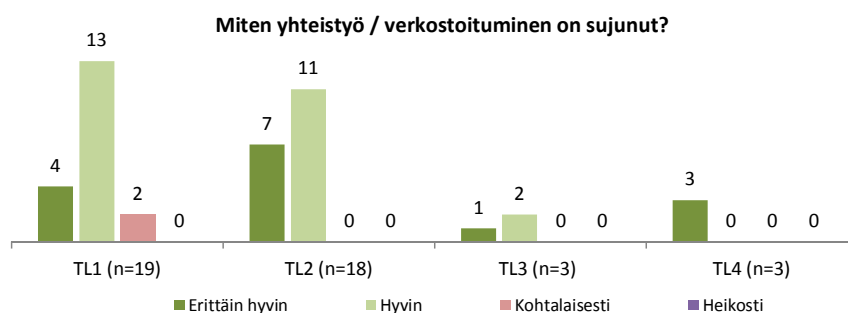
**Yhteistyö ja verkostoitumien on sujunut erinomi-sesti.** Muutamia "soraääniä" yhteistyön sujumisesta to-ki esiintyi. Taulukossa 22 on projektipäälliköiden koke-mukset yhteistyön sujumisesta.

Tärkeä todiste yhteistyön sujuvuudesta ja sitoutumi-sen korkeasta asteesta on se, että yhteistyötahot osal-listuvat aktiivisesti tiedotustilaisuuksiin, yhteisiin tilai-suuksiin ja erilaisiin heille suunnattuihin koulutuksiin. Toisin sanoen, tilaisuuksiin osallistuminen laskee jos yhteistyössä ilmenee ongelmia.

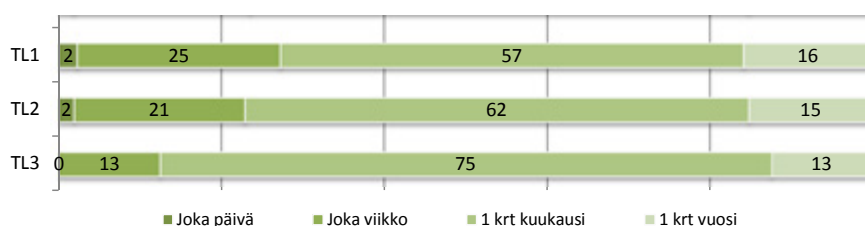
**Yhteistyö alueen eri toimijoiden välillä on aktiivis-ta ja taajaa.** Kysyimme yhteistyötahojen kyselyssä vastaajilta arviota yhteistyön tekemisen taajuudesta. Tulokset ovat kuviossa 23. Kuten kuvioista näkyy, yh-teistyön taajuus ei vaihtele toimintalinjojen välillä mer-kittävästi.

**Yhteistyöstä ja verkostoitumisesta on saatu mo-nipuolisesti hyötyjä.** Kuten edellä tuli ilmi, yhteistyö

Kuvio 22. Yhteistyön ja verkostoitumisen onnistuminen



Kuvio 23. Yhteistyön tekemisen taajuus projektin kanssa: yhteistyötahot





on ollut laajaa ja monipuolista. Yhteistyössä tärkeimpiä asioita ovat: 1) yhteinen tavoite – mihin yhteistyöllä pyritään ja mitä ongelmaa sen tekemisellä yritetään ratkaista, 2) kumppaneiden hyvä sitoutuminen ja

3) valmius muuttaa omia toimintatapoja. Taulukossa 8 on toimintalinjoittain yhteistyöstä ja verkostoitumisesta saatuja hyötyjä.

**Taulukko 8.** Hyödyt yhteistyöstä ja verkostoitumisesta

<b>TL1</b>	<p><b>Parempi osaamisen, tiedon ja resurssien kohdentaminen</b> hankkeiden ja toimijoiden välillä. ”Saavutetaan kattavamin toivottuja tuloksia yhdessä.”.</p> <p><b>Päällekkäisten toimien ehkäisy = tehokkuus:</b> ”nyt noin 3 hanketta, jolla sama intressi”, ”Yhteinen etu ja odotukset kirkastuu”; ”Yrityskäynnillä voidaan tarjota laajempi paletti palveluja, kun projektit tekevät yhteistyötä”.</p> <p><b>Keskinäisen luottamuksen kasvu.</b></p> <p><b>Parempi ymmärrys tarvelähtöisyyden toteutumasta:</b> tarvelähtöisyyden ja sisällön tarkkailu realistisempaa, kun palautetta ja ohjausta saadaan yhteistyötahoilta ja verkostoista.</p> <p><b>Vertaistuki:</b> ”projektit kuin yksinyrittäjä, yhteistyötahot työkavereita, sosiaalisuus”, ”parempaa itsevarmuutta, selkänjojaa” ja ”Oman tuotannon hankkeet ruokkivat toisiaan”.</p>
<b>TL2</b>	<p><b>Toimijoiden tarkempi roolitus, tehtäväkuvat ja vastuunjako:</b> Hallittu eteneminen kun tiedetään kumppaneiden/yhteistyötahojen tehtävät, roolit ja vastuut; Kyetään syventämään olemassa olevaa yhteistyötä =&gt; Parempi sitoutuminen ja moniammatillinen kasvu.</p> <p><b>Asiakkaan kokonaisvaltaisempi ohjaus/koordinointi = parempi asiakasohjaus:</b> ”Mahdollistaa saumattomammat jatkopolut”. Monialaiset/moniammatilliset palvelut asiakkaalle ja osaamisen laajentumisen. ”Yhteistyön myötä asiakas palvelun keskiöön paremmin”.</p> <p><b>Luottamus kasvaa, kun avoimuus/läpinäkyvyys lisääntyy toimijoiden välillä.</b></p> <p><b>Mahdollisuuksia ja ideoita;</b> Valottanut uusia ajatuksia, toteutustapoja. Käynnistetty keskustelua uusista aiheista; Muiden kokemusten hyödyntäminen omassa työssä/projektissa.</p> <p><b>Tunnettavuus paranee ja kustannukset pienenee:</b> ”Saatu isompia/näkyvämpiä tapahtumia yhdessä ja vastuuta jakamalla” ja ”parempi näkyvyys helpottaa perustyötä”.</p>
<b>TL3</b>	<p><b>Laajempi näkemys ja kokemus</b> asioista projektin/sidosryhmien käyttöön.</p> <p><b>Uudet toimintamallit,</b> ”uutta näkemystä, kun eri tahoja mukana”.</p> <p><b>Yhtenäisemmät työtavat/toimintatavat selkeyttävät työnjakoa toimijoiden välillä.</b></p>
<b>TL4</b>	<p><b>Saatu ohjaus/palautte yhteistyötahoilta:</b> ”Vahvistusta, että ollaan menossa oikeaan suuntaan”, tuki, ”malleja miten voi tehdä ja edetä” ja ”yhteistyökumppaneiden palautteen kautta saadaan hallitumpi eteneminen”.</p> <p><b>Joukkovoima:</b> ”Yhteistyö edistää muutoksen aikaansaamista”.</p> <p><b>Valtakunnallinen vertaistuki ja oppi muiden käytännöistä.</b></p> <p><b>Parempi näkyvyys:</b> Projektien yhteistyö mahdollistanut ylimatekunnallisen ja kansainvälisen työn.</p> <p><b>Tiedon parempi leviäminen ja mahdollisuus levittää tietoa.</b> Kansainvälinen ulottuvuus paikalliseen ja alueelliseen hanketoimintaan.</p>

Kysyimme erikseen TL 2 yhteistyötahoilta kyselyssä yhteistyön hyödyistä. Tämä siksi, että TL 1:ssä hyödyt ovat ehkä hieman selkeämmät, ainakin kun kyse on yritysten yhteistyöstä ja verkostoitumisesta. TL 2 yhteistyötahojen edustajien näkemykset ovat kuvi-

ossa 24. Erityisen hyviä tuloksia yhteistyöstä on saatu maahanmuuttaja-asiakkaiden kohdalla sekä asiakkaiden kuntoutus- ja terveydenhuoltopalveluiden ja ohjauksen tiivistämisessä. Ylipäättään arviot ovat positiivisia ja yhteistyön tiivistäminen koetaan hyvänä asiana.

**Kuvio 24.** TL 2 yhteistyötahot: yhteistyön hyödyt



**Yhteistyön tekemiseen liittyvät haasteet ja ongelmakohdat ovat samoja kuin Suomessa yleensäkin ESR:n parissa.** Alle on tiivistetty haastateltavien kokemukset.

- Yhteistyö usein itsestään selvyys sekä yhteistyötä puuttuu selkeä tavoite ja suunta: ”aina ei ole selvillä, mitä yhteistyöstä saadaan ja mitä yhteistyöstä irtoaa kenellekin, mikä on yhteinen tavoite mihin pyritään”.
- Projektin osatoteuttaja/yhteistyötahot eivät hoida velvoitteita tai sovittuja asioita.
- Muutosvastarinta ja ”omista toimintatavoista kiinnipito”.
- Kaikki tarpeelliset tahot eivät ole mukana ja/tai yhteistyö aloitetaan liian pienellä joukolla. Keskeisiä yhteistyötahoja voi vaivata ajoittain ns. hankeväsymys.
- Kilpailua hyvistä kumppaneista ja yhteistyötahoista esiintyy – luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen tärkeä rooli.

- Organisaatiouudistukset ja supistukset ”herkistävät” yhteistyölle, mutta voivat myös vähentää innostusta, sitoutumista ja resursseja konkreettiseen tekemiseen.

Muutammat projektit ovat hyödyntäneet hyvin aikaisempien tai päättymässä olevien projektien valmiita verkostoja. Etuna se, että yhteistyötahot toteuttavat säännöllisiin tapaamisiin sekä siihen, mitä projekteilta voidaan odottaa. Valmis verkosto tarjoaa mahdollisuuden tarkempaan ja syvempään yhteistyöhön, ja sitä kautta hyötyjen parempaan ulosmittaamiseen yhteistyöstä. Muutama projekti on tehnyt systemaattista kartoitusta yhteistyö- ja verkostokumppaneista. Tuloksena on yleensä ”kartta” tai yhteistyötoimijoiden mallinnus ja roolitus. TL 2:ssa erityisesti haaste yhteistyölle ovat organisaatioiden vakiintuneet ja lakisidonnaiset toimintatavat (sektorihallinto).

YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ESR-projektien välinen yhteistyö on vahvistanut synergiahöyryjä asiakkaiden palveluissa ja antanut laajemman osaamis- ja resurssiperustan projekteille (kokemusten / osaamisen jako ja vertaistuki).</li> <li>+ Sitoutettu ja osallistettu paikallisia toimijoita yhteisten ongelmien ratkaisemiseen.</li> <li>+ Yhteistyöllä on yhdistetty toimintoja ja palveluja vahvemmiksi ja asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi.</li> <li>+ Positiiviset kokemukset yhteistyöstä generoivat koko ajan uusia toimijoita mukaan ja motivoivat vakiintuneita partnereita yhteistyön jatkamiseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyö on hyvistä yrityksistä huolimatta jäänyt monissa projekteissa yhteisten kokousten tai orastavien yhteistyörakenteiden mallintamisen tasolle.</li> <li>- Vain muutamissa hankkeissa on esittänyt selviä ja konkreettisia tuloksia yhteistyön hyödyistä.</li> <li>- Yhteistyö nojaa liiaksi projektirahoitukseen. Usein yhteistyö uhkaa loppua, kun projektirahoitus loppuu.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rahoittajan vaadittava hakuvaiheessa tarkempi selvitys yhteistyökumppaneiden sitoutumisesta ja kunkin kumppanin panoksesta projektin toteuttamiseen.</li> <li>2) Jos toteuttajina/yhteistyökumppaneina ovat edellisissä hankkeissa toimineet tahot, on rahoitushakemuksessa vaadittava selvitys tulevan yhteistyön konkreettisista hyödyistä ja kehittämistoimista. Perusteluksi ei riitä vain laajalti käytetty ”yhteistyön syventäminen”, vaan hakijalta on pyydettävä erittely/alustava vaiheistus miten syventämisessä edetään sekä keskeisten yhteistyökumppaneiden roolitus/arviot kunkin tahon resurssipanoksesta.</li> <li>3) Panostaa siihen, että yhteistyöllä erityisesti TL 2:ssa saavutetaan kustannushyötyjä. Nyt riskinä on, että yhteistyö/verkosto muodostaa vain yhden tason/tehtävän lisää kunkin osallistuvan organisaation toimintaan. Tästä seuraa väistämättä tarpeettomia päällekkäisyyksiä ja uusia kustannuseriä. Pahimmillaan yhteistyö syö resursseja osallistuvien organisaatioiden perustyöstä ja tämän seurauksena ns. peruspalvelut heikkenevät. Hyvät kysymykset hakijalle ovat: mitä hyötyä kukin taho saa sekä mitä tai mistä voidaan karsia kun asioita tehdään yhdessä.</li> <li>4) Yhteistyössä on oltava aina selvä tavoite: mitä hyötyä yhteistyön harjoittamisesta saadaan, miten se muuttaa nykyistä tilannetta ja mitä seuraa, ellei yhteistyötä tehdä.</li> <li>5) Projektien osaamista laajennettava verkostojen johtamisessa ja hallinnan osaamisessa. Nyt verkosto/yhteistyö saadaan hyvin käyntiin, mutta monesti kukaan ei huolehdi verkoston yhteistyön kehittymisestä tai muodon muuttamisesta perustyön edetessä ja muuttuessa.</li> </ol>	

## 2.4. Hyvät käytännöt ja lisäarvo

ESR-projektitoiminnan tuloksena oletetaan syntyvän laajasti erilaisia hyviä käytäntöjä ja lisä-arvoa. Siksi nämä ovat tämän arvioinnin neljäs arviointikriteeri.

**Arviointiin sisältyvissä projekteissa on selvä tahtotila ja tavoite hyviin käytäntöihin.** Hyviä käytäntöjä on pyritty kohdistamaan laaja-alaisesti erilaisiin tarpeisiin. Osa projekteista on kuvannut hyvät käytännöt kohtuullisesti, osassa taas niiden analysointi ja jäsentäminen on jäänyt heikoksi. Käynnissä olevissa projekteissa hyvien käytäntöjen tunnistamistyö on vielä hyvin alkuvaiheessa. Voi kuitenkin arvioida, että useissa projekteissa on tuotettu hyviä käytäntöjä, varsinkin työ- ja toimintatavoissa sekä erilaisten työmenetelmien kehittämistyössä.

**Hyvien käytäntöjä erittely osoittautui projektipäälliköille ja hallinnoijatahojen edustajille vaikeaksi.** Keskeinen ja toistuva kysymys oli, mitä hyvällä käytännöllä tarkoitetaan. Yksiselitteistä määritelmää hyvillä käytännöillä ei siis ole, ja siksi alle on koottu esimerkkejä esiin tulleista maininnoista sekä haastatteluilta että projektien väli- ja loppuraportteista. Arviomme mukaan hyviä käytäntöjä on toteutunut:

- 1) Asioiden toteuttaminen asiakaspinnassa (mm. yritysvierailut/tutustumiset) sekä laajan yleisön tavoittaminen/aktivointi (rekrytointi ym. messut ja tilaisuudet, seminaarit).
- 2) Yhteistyön tekeminen, edistäminen ja aktivointi eri muodoissaan. Erityisesti kehitetty ja parannettu yritysverkostoihin ja moniammatillisiin tiimeihin perustuvia toimia.

**Taulukko 9.** Hyvien käytäntöjen käyttöönotto: projektipäälliköiden näkökulma

Ulkopuolinen taho ottanut käyttöön projekteissa kehitettyjä toimintatapoja/käytäntöjä	Kyllä	Ei
TL1 (n=19)	17	2
TL2 (n=18)	16	2
TL3 (n=3)	2	1
TL4 (n=3)	3	0
Ulkopuolinen taho soveltanut projektin tuloksia	Kyllä	Ei
TL1 (n=19)	13	1
TL2 (n=18)	13	2
TL3 (n=3)	2	1
TL4 (n=3)	3	0

- 3) Välittäjäroolin toteutus (yritys-yritys sekä asiakas-yritys -suhteissa sekä tieto-loppukäyttäjä -suhteissa).
- 4) Asiakaslähtöisen toimintatavan kehittäminen, mahdollistaminen ja eteenpäinvienti. Useita henkilöasiakasprosesseja kehitetty ja ”hienosäädetty” siten, että asiakas nousee paremmin palvelun/prosessin keskiöön.
- 5) Räättälöidyt kehittämistoimenpiteet yrityksissä sekä henkilökohtainen asiakasohjaus (työllistymisen tai opiskelun eri vaiheet) ja ohjauksen tiivistyminen/saumattomuuden lisääminen.
- 6) Mallinnuksien/prosessikuvauksien laatiminen sekä toimintatapojen/työtehtävien tarkemmat määritellyt tai konseptointi/tuotteistaminen. (Esim. toimijakarttoja, koulutuskokonaisuuksia, koulutuskarttoja, omakorttijärjestelmä, muistilistoja, viranomaislomakkeiden kehitystyötä, asiakkaan testaus/arviointi- ja ohjausmenetelmien kehittäminen sekä kansainvälisten rekrytointityötavat).
- 7) Eri foorumeille tehdyt tiedon kokoamiset (internet, julkaisut, sosiaalinen media, blogit, infotaulut, oppaat, materiaalipankit, käsikirjat, prosessimallinnukset, web-sivut).
- 8) Tuki ja ohjeistus viranomaisten, erityisesti kuntien sektoristrategioiden laatimiseen.
- 9) Kansainvälisten kokemusten jäsentäminen alueellisten toimijoiden käyttöön.

**Projektipäälliköiden näkemykset projekteissa syntyneiden hyvien käytäntöjen käyt-töönnotosta ja soveltamisesta ovat positiiviset – silti arviomme suurimman osan hyvistä käytännöistä varsinkin tavanomaisiksi.** Taulukossa 9 kyllä -vastaukset liittyvät yllämainittuihin yhdeksään asiaan. Reilu puolet projektipäälliköistä pystyi nimeämään yhden tai useamman tahon, joka on joko käyttöönottanut tai soveltanut projektin tuotoksia. Silti hyvien käytäntöjen erittely oli haastateltaville yllättävän vaikeaa.

**Yhteistyötahoilla kriittinen näkemys hyvien käytäntöjen soveltamisesta.** Kysyimme hyödyntämistä ja käyttöönottoa ns. molemmilta puolilta eli projektipäälliköiltä ja projektien yhteistyötahoilta. Yhteistyötahojen näkemys oli huomattavasti kriittisempi kuin projektipäälliköiden. Vastaukset osuvat heikosti ja hyvin välimaastoon (taulukko 10). Lisäksi noin 1/3 vastaajista valitsi kysymyspatteriston vastausvaihtoehdoista ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Tämä kertoo osaltaan epätietoisuudesta ja hyvien käytäntöjen määrittelyn epämääräisyydestä.

**Taulukko 10.** Hyvien käytäntöjen käyttöönotto: yhteistyötahojen näkemys

Omassa organisaatiossani on käyttöönotettu/hyödynnetty ESR-projekteissa	TL1	TL2	TL3
Kehitettyjä työkaluja/menetelmiä	2,67	2,81	2,57
Kehitettyjä työskentelytapoja	2,84	2,82	2,71
Tuotteistettuja palveluja, kuten osaamiskartoituksia tai mittareita	2,45	2,48	
Tuotettuja tutkimus- ja selvitystöiden tuloksia	2,88	2,48	3,00
Luotuja uusia yritys- tai toimialaverkostoja	2,91	---	2,17
Laadittuja palveluprosessikuvauksia/toimija- ja palvelukarttoja	---	2,52	---
Kehitettyjä rekrytointi/työnetsijäpalveluja	---	2,23	---
Sosiaalisen mediaa rekrytoinneissa/työttömien aktivoinnissa	---	2,07	---

Asteikko: 1=Ei ollenkaan, 2=Heikosti, 3=Hyvin, 4=Erittäin hyvin

**Hyvien käytäntöjen soveltaminen edellyttää liian toimenpiteitä potentiaalisilta hyödyntäjiltä – hyvät käytännöt eivät ole valmiita ”tuotteita”.** Arviomme mukaan projektien hyvien käytäntöjen alhainen soveltaminen ja käyttöönotto johtuvat siitä, että projektit eivät ole onnistuneet tuotteistamaan ja jalostamaan kehittämiään menetelmiä tai toimintatapoja tarpeeksi pitkälle. Nyt käyttöönotto edellyttää liian isoa panostusta käyttöönottajataholta siihen, että hyvä käytäntö muokataan sopivaksi omiin toimintatapoihin ja rakenteisiin. Tällaista halua ja panostusta löytyy hyvin harvoin. Kehitetyn menetelmän tai toimintatavan tulee ratkaista todella merkittävä ongelma tai johtaa välittömästi merkittäviin kustannussäästöihin.

Tuotteistus kärsii lähes kaikissa projekteissa myös seuraavista asioista. Ensinnäkin, palvelut/tuotteet on laadittu tiettyyn tarpeeseen tai liian rajatulle kohderyhmälle. Tällöin levittäminen ja käyttöönotto muissa organisaatioissa ja palveluissa sekä asiakasryhmissä on hankalaa. Toiseksi, projekteja kuvattiin haastatteluisa usein ”aikansa tuotteiksi”. Tämä viittaa siihen, että käytännöt tarvitsevat päivitystä käyttöönoton yhteydessä. On selvää, että soveltajilla tai käyttöönottajilla ei ole päivittämiseen halua, resursseja eikä aikaa. Kolmanneksi, tuotteistuksessa ei ole huomioitu tarpeeksi eri toimijoiden toimivaltasuhteiden, organisaatorakenteiden tai tehtävien muutoksia tai erilaisuuksia.

Tulosten vaikuttavaan levittämiseen tarvitaan työpanos sekä henkilökohtainen, välitön vuorovaikutus. Nyt projekteissa on luotettu liikaa kirjalliseen materiaaliin. Kirjallinen tai sähköinen materiaali edellyttää potentiaaliselta hyödyntäjältä kiinnostusta, tiedonhakutaitoja ja kykyä soveltaa materiaalia omiin tarpeisiinsa. Näitä ei valitettavasti yleensä löydy.

**Viranomaistoimijoiden normisidonnaisuus heikentää merkittävästi projektien kehittämispanoksen hyödyntämistä, erityisesti TL 2:ssa.** Useat

projektit raportoivat mm. toimintatapojen hitaasta tai olemattomasta muutoksesta varsinkin viranomaisissa ja kuntasektorilla. Havainto on helppo ymmärtää, koska useimmat kuntien ja viranomaisten tehtävistä on laajasti säädeltyä ja normeihin perustuvaa. Siksi jatkossa tulee suhtautua kriittisesti julkisen sektorin toimijoiden kanssa tehtäviin projekteihin: missä määrin järkevää tavoitella uusia toimintatapoja tai prosesseja, mikäli a) hyödyntäjätaho ei ole valmis käyttöönottaamaan näitä tai b) viralliset organisaatorakenteet ja/tai tehtävämäärittelyt eivät salli muutoksia. Toiseksi, kun rahoituspäätöstä tehdään, on hakijan kyettävä erittelemään tarkasti, mitä edellytyksiä käyttöönotolle todellisuudessa löytyy ja miten tulosten käyttöönotto varmistetaan.

Hyvien käytäntöjen levittämiseen ei ole osattu varautua tarpeeksi hyvin. Yllättävän monet haastattelutavoista tahoista mainitsi tulosten levittämisen ja jalkauttamisen esteeksi resurssien vähäisyyden. Syy vähäisyyteen on yleensä kahdessa asiassa: 1) projektissa ei ole hakuvaiheessa osattu ennakoida levittämisen ja jalkauttamisen vaatimaa resurssia (tulee yllätyksenä) tai 2) hankkeen toteuttaminen on vienyt enemmän resurssia kuin hankesuunnitelmassa on budjetoitu, ja tällöin levitys- ja jalkauttamisvaiheeseen ei riitä resurssia/aikaa. Lisäksi voi arvioida, että useassa hankkeessa hyvien käytäntöjen prosessointi loppuu siihen, kun käytäntö on saatu alustavasti nimettyä ja karkeasti kuvattua.

Projekteissa ei ole levittämistyöhön jäntevää, jäsenettyä ja systemaattista suunnitelmaa. Esimerkiksi hyvin harvoin on nimetty käyttöönottavat/soveltavat tahot ja heidän vastuut sekä aikataulus/käytettävät resurssit. Tämä näkyy myös siinä, että osa haastattelutavoista vetosi projektien lyhyehköön keston ja ylipäättään kyseenalaistivat projektiluonteiseen toiminnan mielekkyyden uusien toimintatapojen edistämisessä.

Molemmissa ongelma kilpistyy siihen, että projektio-organisaatio hajoaa projektin päätyttyä ja kukaan ei jää varmistamaan tai tukemaan käyttöönottoa ja soveltamista. Mielestämme nämä kuitenkin kertovat enemmän heikosta projektisuunnittelusta kuin projektitoiminnan soveltumattomuudesta.

Muutamia havaintoja tuli siitä, että projekteissa hyviä käytäntöjä tai kehitettyjä toimintatapoja ”pantataan” liian kauan. Syiksi mainittiin mm. että ”varjellaan omaa kotipesää” tai ”pelätään, että joku toteuttaa asian nopeammin, ja sitten hävitään kuitenkin kisa”. Kyse on myös ”uuden toimintatavan omistajuudesta ja maineesta”.

Projektit ovat herkkiä henkilöstövaihdoksille. Henkilöstövaihdosten yhteydessä puolestaan häviää yleensä ns. hiljaista tietoa ja kokemuksia. Uusi henkilöstö voi pahimmillaan joutua aloittamaan jalkauttamis- ja juurruttamistyön nollopisteestä.

**Projektin alussa pitää määritellä täsmällinen toimivalta kehittämistehtävän läpivientiin.** Kriittinen kohta projektien vaikuttavuudessa on se, mikä oikeutus/asema/valtuutus projekteilla on kehittää tai parantaa toimintoja. Usein projektit ovat tietyissä määrin ulkopuolisia taustaorganisaatioonsa tai esimerkiksi viranomaistoimijaverkostoon nähden. Ulkopuolisuus voi pahimmillaan johtaa siihen, että projekti ei saa tarpeellisia tietoja kehitysohjon tai sitoutuminen kehitysohjon läpivientiin ja muutosten tekemiseen on heikkoa. Tällöin tulokset on helppo ”siirtää” syrjään, kun projekti on loppunut. Silti, parhaimmillaan projektit ovat merkittävä kehittämisen moottori ja ”oikea” tapa toteuttaa pilotteja ja kokeilevia toimia.

#### **Keinoja tehostaa hyvien käytäntöjen leviämistä.**

Yhteisinä, tehostamiseen liittyvinä keinoina arviointiaineistossa nousevat seuraavat keinot:

- Projektin lanseerauksen yhteydessä tuodaan esiin vahvasti sitä, miten projektin tuloksia hyödynnetään, mihin tulokset liittyvät ja ketkä niitä voivat hyödyntää.
- Selkeä ja vaiheistettu suunnitelma tulosten levitykseen/hyödyntämiseen.
- Yhteistyötahojen kanssa tehty sopimus työn jatkosta ja tuloksien/tuotteiden hyödyntämisestä projektin päätyttyä.
- Henkilö/yrityskohtainen vuorovaikutus ja coachaus (esim. yrityskäynnit, jossa selkeänä agendana tuotetut hyvät käytännöt ja käyttöönoton läpikäynti yrittäjän kanssa).
- Toisto ja viestinnän monikanavaisuus.

- Tulosten/konseptin jalostaminen ja räätälöinti (esim. prosessikartat, tuotekortit) ja demoympäristöjen parempi hyödyntäminen.
- Kokemusten jako ESR-projektien välillä sekä valtakunnallisten projektien ja toimenpidekokonaisuuksien hyödyntäminen; toisaalta reilusti paikallisuuden lisääminen valtakunnallisissa toimissa.

- Arviointi eri muodoissaan.

Välillisinä keinoina:

- Asennemuutoksen aikaansaaminen: uuden oppimisen välttämättömyys kilpailukyvyyn lisäämisessä ja henkilökohtaisessa pärjäämisessä.
- Avoimuus, läpinäkyvyys koko projektikaaren ajan.
- Erilaiset/monipuoliset tilaisuudet, seminaarit, teemapäivät, workshopit ja koulutukset.
- Open access -materiaalit, julkaisut, web-portaalit kuten esim. länsisuomen helmet, sosiaalinen media ja avoimet tietokannat.
- Sähköisten työkalujen käyttö (hyöty, että tieto talentuu moneen eri paikkaan, jolloin todennäköisyys tiedon ja kokemusten löytämisestä ja säilymisestä kasvaa).



YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tuotettu hyviä käytäntöjä erityisesti asiakaspintaan ja työmenetelmiin (TL1 ja TL2).</li> <li>+ Muutamissa projekteissa tuotettu tuloksista ja kehitetyistä menetelmistä ja toimintatavoista hyvää dokumentaatiota.</li> <li>+ Osassa projekteista orastavaa näkymää hyödyistä/positiivisista tuloksista joita hyvien käytäntöjen käyttöönoton tuki soveltajan luona tuottaa.</li> <li>+ Päämäärä eli hyvien käytäntöjen saavuttaminen oli selvä projektihenkilöstölle ja hallinnoiville organisaatioille; silti päämäärä ei kanna tuloksiksi asti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät käytännöt ja niiden jalkauttaminen jäivät pääsääntöisesti vähäiseksi.</li> <li>- Projektien toimenpiteet ilmoitetaan liian usein suoraan projektien hyvinä käytäntöinä tai lisäarvona. Ilmeisenä esimerkkinä tästä on yhteistyö tai hankkeen järjestämät tapahtumat (seminaari, koulutustilaisuus).</li> <li>- Ajoittain hyvistä käytännöistä puhutaan koska ne sisältyvät hankehakemuksiin ja väliraporttien sisältöön – silti on selvää, että käytäntöjä ei ole analysoitu eikä jäsennetty.</li> <li>- Hyvissä käytännöissä ja kehitetyissä menetelmissä luotetaan aivan liikaa potentiaalisten hyödyntäjien panostuksiin.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hankehallintojien ja rahoittajan on panostettava entistä määrätietoisemmin ja suunnitellummin hyvien käytäntöjen jalkauttamiseen. Tarvitaan panostuksia ja koulutusta hyvien käytäntöjen erittelyyn sekä siihen, miten levittäminen ja juurruttaminen tulee huomioida hankkeen resursoinnissa ja budjetin laatimisessa.</li> <li>2) Hallinnoijatahojen yhdessä rahoittajan kanssa on varmistettava nykyistä paremmin toiminnan jatkuvuus ja elinkelpoisuus sekä tulosten hyödyntäminen uusissa organisaatioissa. Haaste on se, että toteuttajat tietävät varsin hyvin ettei asiasta tule sanktiota tai että jatkuvuutta tai tulosten hyödyntämistä ei seurata enää hankkeen päätyttyä. Hallinnoija voitaisiin velvoittaa tuottaman tiivis tilannekatsaus 1–2 vuoden kuluttua hankkeen päättymisestä. Nyt esim. Keksintösäätiö on soveltanut ko. menettelyä.</li> <li>3) Ainakin ne projektit, joissa on vahva panostus uuden menetelmän tai tuotteen kehittämiseen, hyötyisivät selvästi ns. lean menetelmistä. Leanissa pyritään nopeaan tuotteen tai menetelmän testaamiseen potentiaalisilla hyödyntäjillä. Tällä saadaan reaaliaikainen ja välitön käyttäjäpalaute asiakkailta/käyttöönottajilta, ja palautteen perusteella kyetään tekemään korjaavat täsmätoimenpiteet kehitettävään menetelmään/tuotteeseen projektitoteutuksen aikana.</li> <li>4) Rahoittajan tulee terävöittää alueellisten kehittäjäorganisaatioiden (Prizztech, Winnova, Samk) roolia projekteissa kehitettyjen työkalujen/menetelmien soveltajana.</li> <li>5) ELY-keskuksella tulisi olla vielä vahvempi rooli kokemusten jakamisessa/tulosten levittämisessä alueiden välillä.</li> <li>6) Yllättävää on se, että aineistossa ei esiintynyt ulkopuolisten tahojen käyttöä hyvien käytäntöjen ja niiden levittämisen edistämiseksi. Merkittävää hyötyä ja parempaa jäsentämistä olisi saatavissa jo pienimuotoisellakin hankehenkilöstön sparrauksella ja valmennuksella.</li> <li>7) Hyödyntää muutosviestinnän ja muutosjohtamisen konsepteja jalkauttamisessa: erityisesti kohdissa, jossa luodaan pohjaa muutosten aloittamiselle = jalkauttamisen aloitus sekä muutoksen edellyttämässä viestinnässä käyttöönottoon osallistuville tahoille.</li> </ol>	

## 2.5. Oppiminen – ESR-projektien vaikuttavuutta edistäviä ja heikentäviä asioita

Viimeinen ja viides arviointikriteerimme on oppiminen, erityisesti projektien toteutusta edistäneistä ja heikentävistä asioista. Vaikuttavan ja tuloksellisen projektin edellytys poikkeuksetta on se, että projektissa tunnistetaan ja analysoidaan onnistumisiin ja epäonnistumisiin johtaneet polut. Toisin sanoen, omasta ja muiden tekemisestä pitää aina oppia.

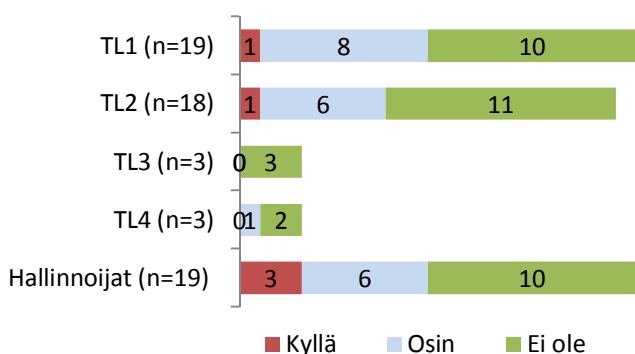
Mitkä siis ovat olleet tärkeimpiä vaikutuksien aikaansaamista edistäneitä asioita, seikkoja ja toimenpiteitä? Näistä kertyi arviointiaineistossa yllättävän paljon. Alla on jäsennettyä asiaa, jotka nousivat keskeisimmiksi analyysissämme. Jokaista asiaa on ”terästetty” suorilla lainauksilla haastatteluista. ESR-projektien vaikuttavuutta edistävät:

- **Asiakaslähtöinen toiminta ja selvä tarve + kenttä- ja taustatyö sekä räätälöinti:** ”Sisältö ja idea kohdallaan, ajan hengessä, tietty uutuusarvo”. Yritysten ja asiakkaiden osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa sisältöihin – näiden kanavoimiseen tarvitaan kenttätöitä ja räätälöintiä.
- **Kompaktius ja ”rivakka käynnistys”:** Esittää selkeä ja kansantajuinen hyöty projektista ja osallistumisesta. Selvä ja suoraviivainen toimintakonsepti: ”ei liikaa asioita yhteen projektiin”.
- **Kyky uudistua ja herkkyyt muutosten läpivientiin sekä reaktiivinen ote:** ”muuttaa suunniteltuja toimintatapoja/konsepteja tarpeiden mukaan” ja ”skannata tarpeita ja tarpeiden muutoksia koko ajan”.
- **Reagointi palautteeseen ja osuvuuden jatkuva parantaminen.**
- **Jatkuva, systemaattinen ja laaja tiedotus sekä tiedon lisääminen:** ”luoda yleistä ilmapiiriä ja julkista näkyvyyttä asioille” ja ”antaa positiivista nosetta vaikeille asioille”.

- **Aktiiviset, motivoituneet osallistujat + ”valmis suhdepääoma” = Luottamus ja hyvät, aktiiviset kumppanit ja aktiiviset verkostot sekä kontaktit.**
- **Synergia koulutusten ja konsulttipalvelujen hankinnassa ja kilpailutuksissa:** *”Yhden hankintasopimuksen alla koulutusta – säästää aikaa ja vaivaa, hinta saatu puristettu alemmaksi”.*
- **Säännöllinen koulutustarjonta ja tasalaatuinen palvelutarjonta.**
- **Systemaattinen ote ja projektihallinnon osaaminen:** toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä projektilla/taustaorganisaatiolla. Tiedon, kokemusten ja tehtävien/prosessien kokoaminen. *”Parhaimmillaan hanke tuo yhteisen aikataulun sekä työn- ja vastuun sekä koordinoitipanoksen”.*
- **Moniammatillinen ote:** sisällön/substanssin osaaaminen ja aktiivinen tiedon jakaminen.
- **Aloitteellisuus ja keskustelun aktivointi.** asiakkaissa ja yhteistyötahoissa (ongelmat, ratkaisukeinot, vaikutukset, tiedon hyödyntäminen). Asiakkaiden rohkaisu ja tarpeiden luonti – *”pienin askelin kehittämistarpeita nostettu esiin”.*
- **Asennemuutoksen aikaansaaminen ja yhteisen käsityksen lisääntyminen.**
- **Taustaorganisaation johdon sitoutuminen ja tuki.** Vaikutusten arvioinnissa on pitää aina selventää ja analysoida myös vaikuttavuutta heikentäviä seikkoja. Mitä ne tyypillisesti ovat, mitä haasteita toivottujen vaikutusten aikaansaamiseen liittyy ja missä haasteita useimmiten kohdataan? Lisäksi vaikuttavuutta heikentävien asioiden tiedostaminen todennäköisesti edistää hanketoteuttajien kykyä jatkossa välttää paremmin ei-toivottuja vaikutuksia sekä oppia toteuttajien hankkeiden ongelmakohtista.

Projektipäälliköiden ja hallinnoivien tahojen haastatteluissa kysyttiin haastateltavien näkemystä projektien kielteisten tai ei-toivottujen vaikutusten yleisyydestä. Tulokset ovat kuviossa 25.

**Kuvio 25.** Haastateltavien näkemykset projektien kielteisten vaikutusten yleisyydestä



Puolet projektipäälliköistä näki, että projekteissa ei ole syntynyt ei-toivottuja vaikutuksia. Lähes puolet koki, että osa projektien vaikutuksista on osin ei-toivottuja. Hallinnoivien tahojen edustajat olivat projektipäälliköitä kriittisempiä, ja heistä puolet koki projekteihin aina sisältyvän myös ei-toivottuja vaikutuksia.

Arvioinnin kannalta mielenkiintoista on se, mihin asioihin osin tai kyllä vastaukset viittaavat. Tiivistetysti, seuraavat asiat tulivat esiin ei-toivottujen vaikutusten kohdalla:

- **Projektien välinen kilpailu asiakkaista ja hankkeiden välisen synergian vaillinaisuus.** Tällöin riskit kasvavat siitä, että projekteissa käytetään epäasiallisia keinoja esim. yritysten saamiseksi hankkeeseen tai yritykset *”kilpailuttavat”* hankkeita saadakseen *”parhaan paketin”*. Kilpailuasetelmasta seuraa, että projektien välille ei synny tarkoituksenmukaista tai tarpeellista synergiaa. Eräät haastateltavat kommentoivat, että *”synergiaa ei saada, vaikka istutaan toistemme ohry:ssa ristiin”* tai *”vaikka tarve nähdään, ja yhteistyötä vakuutetaan, todellisuus on karumpi”*. Ongelma: vaikutuksia aikaansaadaan, mutta parempi synergia johtaisi tehokkaampaa resurssien käyttöön
- **Yliverkostoituminen.** Ongelma: riski, että vastuu katoaa verkoston kasvaessa. Lisäksi laajasta verkostosta tai yhteistyökumppaneiden määrästä voi tulla itsetarkoitus.
- **Päällekkäisyydet kansallisen tai ns. kovan rahan toiminnan kanssa.** *”Esim. kunnat saivat resursseja työetsijätoimintaan, jolloin houkuttelevampaa toteuttaa kunnan omana toimintana”* tai *”kehittämisyhtiöillä vastaavia tuotteita (asiantuntijapalveluja)”*. Ongelma: tehoton resurssienkäyttö ja alueella kehittämistoiminnasta vastaavat tahot kilpailevat pienillä resursseilla keskenään yhteisen asian toteuttamisesta.

**Yhteisiä, projektien vaikuttavuutta heikentäviä seikkoja ovat:**

- **Tavoittaminen ja ajankäyttöongelmat:** *”Mitä korkeammalle yritysten organisaatiossa mennään, sitä kovempi kisa on avainhenkilöiden ajankäytöstä”;* *”Yrityksissä aina kiire – tulipaloja, joita pitää sammuttaa”* – pitkäjänteiseen kehittämiseen ei ole aikaa.
- **Toimintatapojen/prosessien uudistaminen ”ulkoa” vaikeaa.** Tätä avaa seuraavat lainaukset: *”Ulko puolelisen eli projektin tekemällä/eteenpäin viemällä ei ole aina uskottavaa asemaa ammattilaisten työn muuttamisessa/kehittämisessä”* tai *”onko esim. lääkärikunta tai psykologit valmiita vastaan-*

ottamaan tuloksia eri asioiden oikea-aikaisesta järjestämisestä, kun ehdottaja ei ole itse lääkäri?”.

- **Muutosvalmius ei aina ole selviö.** Kolme vaikutavuutta heikentävää asiaa konkretisoituu seuraavissa lainauksissa: *”Uusia työtapoja, menetelmiä kaivataan, mutta lopulta ei haluta muuttaa toimintatapoja”, ”varsinkin kun kyse uudesta asiasta, toimintatavasta, niin asian omaksuminen vie aikaa ... mitä tarkoittaa yritykselle ja mitä yrityksen asiakkaille?” ja ”aikajänne ei realisoitu aina niin kuin suunniteltu. Hanke toivoo nopeampaa, yrityksissä ei yhtä nopeaa, muutoksen pureskelu ensin.”.*
- **Tulosten heikko näkyvyys** = yhteisiä/yhteismitallisia mittareita ei ole ja muutoksia asiakkaiden tilassa vaikea mitata ja siten edistymistä on vaikea arvioida. Toimintaan tarvittaisiin lisää objektiivisia ja numeroperustaisia mittareita/suureita, ja joilla voitaisiin yksinkertaisesti kertoa hyöty asiakkaille ja sidosryhmille.
- **Organisaatiouudistukset ja sitoutumisongelmat, varsinkin TL 2-4 sekä toteuttajatahojen resurssien supistuminen.** *”TE-toimistojen palvelulinjauudistus vienyt virkailijoiden ajan sekä vastuut,*

*toimenkuvat, työnjako ovat edelleen murroksessa”.* Samalla tavoin projektien toteutukseen vaikuttavat kuntien organisaatiomuutokset ja Työvoimanpalvelukeskusuudistus (TYP). Epävarmuutta aiheuttavat myös ammatillisen koulutuksen aloituspaikkojen vähennykset, oppilaitosten yhdistämiset ja oppilaitosten talous: *”ammattillisessa koulutuksessa mietitään pääasiassa, mistä leikataan ja miten supistukset tehdään” ja ”oma raha kortilla”.* Organisaatiomuutoksista seuraa henkilöstövaihdoksia ja epäselvyyksiä työnjaossa. Organisaatiomuutoksen jälkeen on havaittavissa *”kilpailua yhteistyöyrityksistä eli mikä yritys kuuluu millekin osastolle?”* Ongelma 1: Riski, että supistuvassa resurssitilanteessa ESR-varoilla paikataan normaalia toimintaa tai henkilökunnan vähentymistä kasvaa. Ongelma 2: Riski, että resurssisupistukset vähentävät sitoutumista ja resurssointia projektin toteuttamiseen. Piilee varsinkin toisen asteen koulutuksessa ja AMK-kentässä viimeaikaisten supistusten takia.

Yksityiskohtaisempia havaintoja aineistosta on koottu taulukkoon 11. Havainnot on ryhmitelty toimintalinjoittain.

Taulukko 11. Projektien vaikuttavuutta heikentävät asiat/seikat

TL 1	TL 2	TL 3	TL 3
<p><b>Globaali talous- ja markkinatilanne hankala ja nopeasti muuttuva:</b> <i>”veturiyritys STX flobbasi”, ”talouden sukellus” ja ”rahahanat kiinni”;</i> Yritysten lomautukset ja irtisanomiset. <i>”Firmojen tilanne muuttuu nopeasti: tarvitaan uusia työntekijöitä 10-20 ja siten vajaa vuosi niin firma konkurssissa.</i></p> <p><b>”Epäilyt kilpailuasetelmien epätasapainosta:</b> <i>”Hanke kentässä, jossa paljon tarjoajia/tarjontaa” ja ”tuettu koulutus aiheuttaa pientä skismaa joskus oppilaitosten ja konsulttien kanssa”, ”Kilpailutilanne esim. MBA ... projektissa räättälöidymiä alemmilla kustannuksilla”,</i></p> <p><b>Päätäjillä ”harhaluulo”,</b> että <i>”heikossa taloustilanteessa yritykset käyttäisivät enemmän koulutukseen kun vapaata aikaa – ei koulutukseen satsata, jos tilauskirjat ohuet”.</i></p>	<p><b>Kohderyhmän moniongelmaisuus ja asenne:</b> <i>”vastanottokyky heikko, haluttomuus, passiivisuus, heikko elämänhallinta ja itseluottamus” = pitkä polku työmarkkinoille.</i></p> <p><b>Osallistujaryhmien välillä on isoja eroja osaamisessa ja motivaatiossa.</b></p> <p><b>Alituinen epävarmuus – ”jos lainsäädäntö muuttuu, ei kannata nyt”:</b> Toimintaan kohdistuvat strategiat tai toimenpidelinjaukset <i>”elävät ja muuttuvat”</i> tai valmistelu käynnissä alueellisesti ja valtakunnallisesti. Tästä seuraa, että asiaan tai tehtävään ei olla valmiita sitomaan resursseja tai tekemään työnjakoa koskevia päätöksiä.</p> <p><b>Kentän byrokraattisuus:</b> Kunnissa <i>”kova byrokraatia”, ”kehittämisessä ei saa astua väärän ihmisen varpaille ja ei saa edetä väärää kautta, vaikka virallinen tie/byrokraatia ei aina toimi.”. ”Asiakas ei ole vieläkään keskiössä” ja ”sektorihallinnon ongelmat edelleen läsnä = hyppy palvelusta toiseen on edelleen hankala ja riski, että vastuu asiakkaasta katkeaa kun viranomaisen vaihtuu.”.</i></p> <p><b>Laaja tietosuoja, heikko tiedonkulku ja suljetut järjestelmät:</b> Tiedonkulussa on edelleen ongelmia viranomaisten ja yhdistyspuolen välillä. <i>”Ei pystyttyä hyödyntämään tietoa, mitä asiakkaista on - hankehenkilöstö ei pääse viranomaisten tai oppilaitosten järjestelmiin”.</i></p> <p><b>Erot viranomaisten linjauksissa:</b> TE-toimistojen, KELAn ja kuntien sosiaalitoimissa eroja paikkakuntien välillä.</p> <p><b>”Asiakaskierre”:</b> Asiakkaat <i>”kiintyy” ja ”tottuu”</i> projektin tuottamiin palveluihin liaksi.; Asiakkaita <i>”palautuu alkuun aina ja se on tiettyssä määrin hyväksyttävä”.</i></p> <p><b>Tulosten juurruttamisessa ongelmia, mikäli ei ole selvää kytköstä tiettyyn hallinnonalaan-/sektoriin:</b> <i>”kukaan ei ota koppia asioiden eteenpäinviemisestä hankkeen jälkeen”.</i></p>	<p><b>Hankkeen tavoitteiden laajuus:</b> <i>”hankesuunnitelma aluksi maailmojasyleilevä, ja jonka perusteella oli vaikea eritellä vaikutuksia ... mitä halutaan, mitä pitäisi saavuttaa ja mikä lasketaan projektin tulokseksi?”.</i></p> <p><b>Yhteistyö ei aina suju</b> vaikka selvästi yhteisprojektin.</p> <p><b>Opetuksen kehittämiseen ei aina ”riitä paukkuja”</b> opetustehtävissä olevilla henkilöillä. Opetushenkilöstön palkkaus vaikeuttaa sillä esim. lähiopetusjakoista saa korvauksen; mutta jos lähiopetusta ei ole, palkka on pienempi. Tällöin opettajien innostus etä- ja verkko-opintojen kehittämiseen vähäinen.</p>	<p><b>Asenne.</b> Maahanmuutto herkkä aihe – <i>”miksi haetaan ulkomailta? Ja maahanmuuttajavastaisuuden nousu” ja tasapainottelu asenteen ja käytännön tekemisen välillä.</i></p> <p><b>Asiakkaiden siirtymät palvelujen/toimintojen välillä ovat yllättävän pitkiä:</b> <i>”Kielipinnoista siirtymä ammatillisiin opintoihin on aika pitkä siirtymä”.</i></p>

Arvioinnissa paikallistettiin taulukossa 12 esitettyjen väitteiden avulla vaikuttavuutta heikentävien asioiden taajuutta ja esiintymistiheyttä. Taulukon väitteet perustuvat aikaisempien arviointiemme kokemuksiin ja arviointikirjallisuudessa EU-projektien vaikuttavuutta laskeviin tunnuspiirteisiin. Vastausten kokonaisjakauma on esitetty taulukossa siten, että projektipäälliköiden vastaukset on eritelty toimintalinjoittain. Jokaisen väitteen alla on yhteenveto projektipäälliköiden vastauksista sekä suluisissa hallinnoijatahojen vastaukset samaan väitteeseen.

Taulukosta 12 on syytä avata muutama tulos tarkemmin. Tulokset ja niitä täsmentävät arviot voi tiivistää seuraaviin havaintoihin:

- 1) Väite 1: Sekä projektipäälliköt että hallinnoivien tahojen edustajat näkivät haasteita uusien ja innovatiivisten ideoinnin saattamisessa toteuttamiskelpoiseksi projektiksi. Osaltaan kyse on siitä, että uusien ideoiden löytäminen on hankalaa. Kyse on siitäkin, että innovatiivisten hankkeiden toteuttaminen asiakaspinnassa vaatii pitkää sitoutumista toteuttajatahoilta ja osallistujilta/asiakkailta. Toteutus on lisäksi yleensä erityisen vaikeaa ja riskipitoista. Siksi hankkeisiin ei ryhdytä helpoin perustein. Yleisesti riskeiksi nähtiin myös se, että 1) asiakaskunta on jo liian tottunut hyväksi koettuihin palveluihin ja niistä luopuminen johtaa alempaan osallistumiseen sekä se, että 2) täysin uuden asian kokeilu voi johtaa ns. nolla tulokseen, ja joka kasvattaa takaisinperinnän mahdollisuutta huomattavasti.
- 2) Väite 2: Luottamuksen taso koettiin hyvänä. Tulos on tärkeä, koska ilman luottamusta ei synny merkittävää kehittämistoimintaa. Jos ongelmia luottamuksessa esiintyy, liittyvät ne yleensä siihen, että: 1) projektin toteuttamiseen liittyvä tieto/informaatio ei kulje toivotulla tavalla, 2) henkilökohtaisiin näkemyseroihin kehittämisen tai toteuttamisen painopisteistä tai 3) epäilyksiin tai aikaisempiin kokemuksiin yhteistyökumppaneiden kyvystä toteuttaa luvatut asiat.
- 3) Väite 3: Satsaukset projektijohtamisen ja -osaamisen parantamiseen näkyvät tuloksissa. Perusta on hyvä, koska projekteista on tullut normaali osa koulutus- ja kehittäjäorganisaatioiden toimintaa ja useat projektipäälliköistä ovat kokeneita ja toteuttaneet useita projekteja. Jos ongelmia esiintyy, liittyvät ne yleensä emo-organisaation johdon tai tukihenkilöstön kiireeseen.

**Taulukko 12.** Tyypillisten ESR-projektien vaikuttavuutta laskevien asioiden taajuus: projektipäälliköiden ja hallinnoijatahojen edustajien vastaukset

Alla on ESR-projektien hyötyä/lisä-arvoa tyypillisesti laskevia asioita. Mitä mieltä olette väitteistä kokemuksenne perusteella?	Ei ole esiintynyt	Tullut esiin jossain määrin	On tullut vahvasti esiin
Väite 1: Todella uusien ja innovatiivisten ideoiden puute			
TL1 (n=19)	8	8	3
TL2 (n=18)	8	10	0
TL3 (n=3)	0	3	0
TL4 (n=3)	1	2	0
<b>Yhteensä – 45 projektipäällikköä</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>3</b>
<b>Hallinnoijatahot – 19 henkeä</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
Väite 2: Luottamuksen puute alueen toimijoiden (esim. yritykset, yhdistykset, oppilaitokset, viranomaiset jne.) välillä			
TL1 (n=19)	15	4	0
TL2 (n=18)	14	3	1
TL3 (n=3)	0	3	0
TL4 (n=3)	2	1	0
<b>Yhteensä – 45 projektipäällikköä</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
<b>Hallinnoijatahot – 19 henkeä</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Väite 3: Toteuttajatahojen projektiosaamisen ja -johtamisen heikko taso			
TL1 (n=19)	16	3	0
TL2 (n=18)	9	8	1
TL3 (n=3)	2	1	0
TL4 (n=3)	3	0	0
<b>Yhteensä – 45 projektipäällikköä</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
<b>Hallinnoijatahot – 19 henkeä</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Väite 4: Toteuttajatahojen heikko sitoutuminen projektien toteuttamiseen			
TL1 (n=19)	12	6	1
TL2 (n=18)	7	9	2
TL3 (n=3)	2	1	0
TL4 (n=3)	2	1	0
<b>Yhteensä – 45 projektipäällikköä</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>3</b>
<b>Hallinnoijatahot – 19 henkeä</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

- 4) Väite 4: Toteuttaja- ja hallinnoijatahojen sitoutumisessa on edelleen parannettavaa. Hallinnoijatahojen edustajat antoivat varsin kriittiset itsearviot omasta toiminnastaan. 1/3 projektipäälliköistä tunnisti sitoutumiseen liittyviä haasteita jossain määrin. Ongelma tämä on siksi, että kaikki projektit tarvitsevat tukea, ohjausta ja kannustusta emo-organisaatiostaan. Mikäli tukea ei löydy, seuraa siitä usein projektihenkilöstön turhautuminen ja motivaation heikkeneminen, ja heikkeneminen johtaa yleensä välittömästi huonompaa tulokseen ja vaikuttavuuteen.

YHTEENVETO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vaikuttavuutta edistää useat asiat, kuten vahva työpanos asiakaspinnassa, yksilöidyt ja räätälöidyt palvelut, molemminpuolinen luottamus sekä laaja osallistuminen ja sitoutuminen.</li> <li>+ Projektijohtamiseen ja -osaamiseen panostaminen näkyy positiivisina tuloksina.</li> <li>+ ESR:n tunnettavuus ja toimijoiden (toteuttajat ja asiakkaat) tuntemus projektimaailmasta lisää vaikuttavuutta ja positiivisten vaikutusten aikaan saamista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosten läpivienti ja kehittäminen eivät aina onnistu, koska projektien toimivaltaa ei ole määritelty tarpeeksi selvästi.</li> <li>- Pienehkö alue ja rajallinen määrä vahvoja ja taloudellisesti menestyviä yrityksiä rajoittaa osin toimintaa. Tarvitaan parempaa koordinaatiota toteuttajatahojen välillä, ettei tarpeetonta kilpailua osallistujista pääse syntymään.</li> <li>- Yritysten hankala taloustilanne ja oppilaitosten supistukset hankaloittavat positiivisten vaikutusten saavuttamista.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulee parantaa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Luoda järkevämmät tukirakenteet oppimiselle sekä kokemusten kerryttämiseksi, välittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Alueen ammattiloissa hyviä avauksia, mutta projektiosaaminen ei saa jäädä vain näiden talojen käyttöön ja osaamispääomaksi.</li> <li>2) Parantaa valmiuksia ja osaamista vaikuttavuuden analysoimisessa. Nyt useat tahot tiedostavat vaikuttavuuden keskeisen aseman, mutta sitä ei osata tai ehditä analysoida projektien toteutuksen aikana. Jos analysointia ei tehdä, jää vaikutusten erittely ja oppiminen toteutetuista asioista vähäiseksi.</li> <li>3) Uusien ja innovatiivisten toimintatapojen etsimiseen / analysointiin on käytettävä enemmän aikaa projektien hakuvaiheessa.</li> <li>4) Varmistaa, että ESR-rahoitusta ei käytetä resurssivajeiden/supistusten paikkaamiseen. Paikkaamisen sijasta kehittämistoiminnalla voidaan luoda uusia toimintatapoja supistettuihin palveluihin ja mahdollistaa erilaiset uudelleenjärjestelyt.</li> <li>5) Alue todennäköisesti hyötyisi jos alueen kehittäjäorganisaatiot toteuttaisivat yhdessä muutamaa isoa hanketta = parempi koordinaatio hanketoimissa. Kokoamalla toimia yhteen, saavutettaisiin parempi synergia ja vältettäisiin tarpeetonta kilpailua osallistujista.</li> </ol>	


## 2.6. Yhteenvedonäkymä arviointikriteerien perusteella

Tämän pääluvun alussa esitettiin monitahoarvioinnin arviointikriteerit. Nämä kriteerit rytmittivät kerätyn aineiston tulkintaa ja analysointia. Alla on kootusti ja yksinkertaistetusti esitetty yhteenvedonäkymä kriteerin täyttymisestä ja toteutumasta.

Arviointiraportin seuraavassa pääluvussa on yksityiskohtaiset vastaukset tilaajan esittämiin kymmeneen kysymykseen. Tämän jälkeen, pääluvussa neljä on arviointityön pohjalta tehdyt kehittämissuositukset.

ARVIOINTIKRITEERIT		ARVIO
Tavoitteellisuus	Projektien tavoitteiden relevanssi	Heikko
	Tavoitteiden osuvuus	Kohtalainen
	Vaikutusten ennakointi	Kohtalainen
Resurssit	ESR-rahoituksen merkitys	Heikko
	Resurssien riittävyys	Kohtalainen
	Ohjausryhmätyöskentely	Kohtalainen
	Yhteistyö ja verkostoituminen	Heikko
Hyvät käytännöt ja lisäarvo	Tuotteistaminen	Kohtalainen
	Levitys ja jalkauttaminen	Kohtalainen
	Käyttöönotto ja hyödyntäminen	Heikko
Oppiminen – vaikuttavuutta edistävät ja heikentävät asiat	Vaikuttavuuden tunnistus	Kohtalainen
	Erittely ja analysointi	Kohtalainen
	Tiedon ja kokemusten kumuloituminen	Kohtalainen

 = Heikko

 = Kohtalainen

 = Hyvä





### 3. Tuloserittely: Vastaukset tilaajan kymmeneen kysymykseen

#### **Mitä projekteilla on saatu alueella aikaan ohjelmakauden aikana?**

Arviomme mukaan projektien vaikutukset tiivistyvät alla oleviin seitsemään kohtaan:

- 1) Lisätty osaamista ja nostettu koulutustasoa toteuttamalla merkittävä määrä erimuotoisia koulutuksia ja valmennuksia. Toteutustavoissa on hyvää vaihtelua ja tarvittavaa monimuotoisuutta sekä erittäin paljon räätälöityjä kokonaisuuksia. Erilaisten tarkoitusten perustalta on täytetty havaittuja aukko- paikkoja kohdistetuilla koulutuksilla ja moninaisilla osaamisen tason nostotoimilla.
- 2) Mobilisoitu laaja osallistujajoukko (yritykset, henkilöasiakkaat, yhteistyötahot ja sidosryhmät) toimenpiteisiin. Tällä vahvistettu luottamusta ja uskoa alueen pärjäämiseen sekä kykyyn vastata ja reagoida työelämän sekä yksityisen ja julkisen sektorin muutoksiin.

- 3) Onnistuneesti tehostettu, integroitu ja jännevöitetty henkilöasiakkaiden ja kohderyhmien (yrityksien omistajat, johto ja henkilöstö) neuvontaa ja ohjausta. Projektit ovat tuoneet tärkeän lisän jo olemassa oleviin neuvonta- ja ohjaustehtäviin kunta- ja valtionsektorin organisaatioissa ja yhdistyksissä. Erittäin projektien moniammatilliset tiimit ovat mahdollistaneet yksilöllisemmän ja kohdennetumman ohjauksen kuin mihin ns. normaalitoiminnassa olisi ollut resursseja.
- 4) Useilla eri toimenpiteillä ja toteutustavoilla on nostettu asiakasta ja tarvelähtöisyyttä kehittämistoiminnan sekä organisaatioiden prosessien läpivien- nin lähtökohdaksi. Luotu aktiivisia, osallistavia ja siirtymävaiheita helpottavia palvelu- ja toimintata- pakokonaisuuksia.
- 5) Toteutettu eri lähestymistavoin tutkimus-, selvitys- ja kartoitustöitä yritys- ja yhdistyskentässä sekä vi- ranomaistoiminnoissa. Tulokset ovat selventäneet

yritysten kehittämiseen, henkilöasiakkaiden ohjaukseen ja viranomaisyhteistyöhön liittyviä odotuksia, muutostarpeita ja -paineita, tietovajeita ja kehittämiskapeikkoja. Muutamissa hankkeissa näkyvä selvä jatkumo, joka lisää synergiaa tiedon hyödyntämisessä ja tiedon kumuloitumista. Tämä osoittaa, että haluttaessa hankkeita osataan rakentaa hankittuun tiedon ja syntyneen kokemus- ja osaamispuolelle.

- 6) Luotu, mahdollistettu ja kehitetty uusia ja olemassa olevia verkostoja ja yhteistyömuotoja ja -tapoja organisaatioiden, toimialojen ja yksilöiden välillä. Projekteilla ollut aktiivinen ja proaktiivinen ote verkostojen synnystä ja hyödyntämisen edistämiseksi.
- 7) Kehitetty, pilotoitu ja testattu erilaisia työtapoja, konkreettisia työkaluja ja menetelmiä, toimintamalleja ja -prosesseja kuntien, valtion ja kolmannen sektorin sekä yritysten käyttöön.

### Missä on onnistuttu erityisen hyvin?

Asiat, joissa projektit ovat pääsääntöisesti onnistuneet erityisen hyvin, on listattu alle. Onnistumisten kertyminen näihin asioihin on erityisen merkityksellistä, koska ne linkittyvät välittömästi ESR:n yleisiin tavoitteisiin. Toisin sanoen, projekteissa on onnistuttu panostamaan ESR-ohjelman kannalta oikeisiin asioihin.

Arviomme mukaan erityisen hyvin on onnistuttu:

- 1) Yhteistyön ja verkostoitumisen lisäämisessä ja edistämiseksi sekä yrityskentässä että julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoiden piirissä. (TL 1, 2 ja 3).
- 2) Liiketoimintaosaamisen ja jatkuvan kehittämistyön sekä koulutuksen tärkeyden ja tarpeen esiin tuonnissa yritysten ja yksilöiden menestyksessä. Projektit ovat tehneet erittäin laajaa kontaktointi- ja asiakastyötä, ja jossa em. asioita on viestitty, välitetty ja ko-rostettu sekä avattu ruohonjuuritasolla. (TL 1, 2 ja 3)
- 3) Koulutusten ja asiantuntijapalvelujen tuonnissa mikro- ja pienten pk-yritysten saataville. Nämä eivät olisi olleet mahdollisia kustannussyistä ja omaaloitteisesti toteutettuna (TL 1).
- 4) Merkittävän lisäresurssin ja kohdennetun avun tuottamisessa TL 2:ssa vaikeasti työllistyvien henkilöiden aktivointiin ja ohjaukseen sekä jatkopolutuksen nivelkohtien parempaan ymmärtämiseen (organisaatiorakenteissa ja asiakastasolla).
- 5) Yksilöiden jatkuvaan oppimiseen kannustamisessa sekä koulutuksen ja opiskelun merkityksen koros-

tamisessa työllistymisen edistäjänä ja perusehtona (TL 2 ja TL 3).

- 6) Asiakkaiden itsetunnon ja oma-aloitteisuuden monipuolisessa kartuttamisessa ja tätä kautta heidän työelämävalmiuksien parantamisessa (TL 2).

### Onko tunnistettavissa pysyviä vaikutuksia?

Pysyviä vaikutuksia on tunnistettavissa. Silti niiden laajuus ei ole toivotulla tasolla. Projektitoimintaa leimaa edelleen kansallisesti tunnistettu perusongelma – aivan liian usein projektien aikaansaama toiminta tai tulosten hyödyntäminen loppuu, kun projekti rahoitus päättyy.

Pysyviä vaikutuksia on Satakunnassa saavutettu arviomme mukaan ainakin seuraavissa:

- 1) Kehittämisen ja muutoksen välttämättömyyden tiedostamista on lisätty toimijakentässä paljon (kaikki toimintalinjat).
- 2) Osa TL1 ja TL2 yhteistyöverkostoista on muotoutunut perusytimiltään pysyviksi.
- 3) Moniammatillisuus toimintatapana ja samalla vakiintuneiden ”putkihallintojen” osittainen murtaminen/kyseenalaistaminen ovat vakiintuneet. Erityisesti näistä ovat hyötyneet TL 2:n asiakkaat, jotka ovat nousseet paremmin prosessien ja palveluketjujen keskiöön.
- 4) Oppilaitosten ja työelämän saumakohtia on vahvistettu, ja erityisesti kiinnitetty huomiota ennalta tapahtuvan ohjauksen ja neuvonnan merkitykseen (TL3). Tätä tulosta perustele vahvimmin mm. se, että projektien asiakkaat sekä projektihenkilöstö näkivät useita positiivisia asioita asiakkaiden etenemisessä ja työelämävalmiuksien kasvamisessa.
- 5) Tietty osa yrityskentästä on oppinut hyödyntämään ESR-projekteja koulutuksen, osaamisen ja työvoiman kehittämisen kanavana. Tätä vahvistaa aineistossa erityisesti osallistumisen kertyminen tietyille yrityksille.

## Minkälaisia ennakoimattomia ja odottamattomia vaikutuksia on syntynyt?

Kysymys osoittautui arviointitehtävässä kaikkein vaikeimmaksi. Lähtökohtaisesti projektien tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset ovat vastanneet hyvin ESR:n kansallisiin tavoitteisiin. Siten ennakoimattomien ja odottamien vaikutusten osuus jää pieneksi. Tässä yhteydessä emme myöskään nosta esiin negatiivisia ennakoimattomia vaikutuksia. Pari arviota voi kuitenkin tehdä positiivisista ennakoimattomista vaikutuksista:

- 1) ESR-projektien asema talouden heilahtelujen ”pehmentäjänä” ja alueellisena reagointi-instrumenttina korostui ohjelmakauden viimeisinä vuosina. Satakunnan yrityscenttä ja oppilaitokset kohtasivat merkittäviä ongelmia, ja molemmat ovat sopeuttaneet toimintaa radikaaleilla toimenpiteillä.
- 2) Asennemuutoksien aikaansaamisen tärkeys. Usein projekteissa korostetaan konkreettisia toimia, ja etä näiden toteuttamisella aikaan saadaan syvempiä muutoksia asenteissa. Nyt muutamissa projekteissa (TL 1, 3 ja 4) on saatu hyviä tuloksia lähes päinvastaisella toiminnalla: ensin vaikutetaan vahvasti asenteisiin ja tehdään asennemuutoksen avulla projektin toimet tarpeellisiksi.



## Mitä lisäarvoa ESR-toiminnalla on saatu aikaan suhteessa ns. normaalitoimintaan?

ESR-projektien erityinen lisäarvo – syy, miksi projekteja kannattaa toteuttaa – liittyy aina projektien kehittämispäinäkseen ja -potentiaaliin. Kehittämistehtävä on aina haasteellinen ja toteuttajat ”*joutuvat monta kertaa juoksemaan päin tiilliseinä*”. Lisäarvo on olematon, mikäli kehittämispäinäksestä ei projektissa käytetä tai potentiaalisia tulosten hyödyntäjiä ei saada motivoitua kehittämistyöhön. Arvioidut projektit ovat pääsääntöisesti onnistuneet hyvin välttämään tilanteet, joissa projektitoiminta olisi vain ns. ”*normaalitoiminnan pyrittämistä projektirahoilla*”.

Lisäarvo näkyy arviomme mukaan selvästi seuraavissa asioissa:

- 1) TL1: Projektit ovat tuoneet mikro- ja pk-yritysten saataville palveluja ja toimintatapoja jotka ovat olleet aikaisemmin mahdollisia vain isoille yrityksille.
- 2) TL2: Henkilökohtainen asiakkaista huolehtiminen, asiakkaiden huomattavasti parempi ja perusteellisempi tukeminen työllistymispolun eri vaiheissa.
- 3) TL3: Opiskelun ja työelämän nivelkohtiin on saatu uudenlaisia ja asiakkaan kannalta kansallista toimintaa huomattavasti asiakaslähtöisempiä palveluja.
- 4) TL4: Kansainvälisten esimerkkien etsimiselle ja integrointiyrityksille ei ole resursseja ns. normaalitoiminnassa. Hanketoiminnalla on luotu luontevaa ja tavoitteellista toimintaa kokemusten saamiseksi ja jakamiseksi.

## Miten projektien myötävaikutuksella syntyneet muutokset ja parannukset ovat todennettavissa?

Tähän haimme arviointityössä vastauksia haastattelussa ja työpajatyöskentelyssä. Arvioinnin tilaaja on tällä kysymyksellä osunut relevanttiin asiaan. Kun julkista rahaa käytetään, on syytä hakea tilivelvollisuutta ja vaikutusten todennettavuutta – mitä rahalla on saatu aikaan? Yleensä vaikuttavuuden heikon näkyvyyden yhteydessä on aivan liian helppo vedota siihen, että projektien vaikuttavuus realisoituu vasta projektien loputtua tai vaikutukset ovat liian moninaiset, jotta niitä voitaisiin järkevästi eritellä.

Todentaminen onnistuu käyttämällä systemaattisesti seuraavia keinoja.

- 1) Aikaansaatuisten muutosten paikantamiseksi ja todentamiseksi käytetään monimuotoisesti erilaisia palautekanavia sekä indikaattoreita ja laadullisia havaintoja (esim. kyselyt, palautelomakkeet ja laadulliset haastattelut osallistuneille tahoille ja sidosryhmille, kokemusten läpikäynti ryhmissä tai henkilökohtaisesti sekä palaute hallinnoijilta, ohjausryhmiltä, sidosryhmiltä ja rahoittajilta, TE-toimistot, ELY-keskus).
- 2) Säännöllinen ja systemaattinen raportointi (väliraportit, yhteenvedot rahoittajille ja taustaorganisaatiolle) sekä näiden hyödyntäminen osana projektinhallintaa.
- 3) Erittelymällä ja avaamalla, miten projekti on edesauttanut valmistuneita / viranomaiskäsittelyssä edenneitä strategia- tai toimenpideasiakirjoja sekä laadittuja puite- ja kumppanuussopimuksia.
- 4) Erimuotoiset julkaisut (esim. verkkomateriaali ja -sivut, julkaisut, esitteet, oma lehti, dokumentit, käsikirjat, selkokieliset materiaalit, oppaat).
- 5) Toimintamallien, prosessikartoitusten ja konseptointien dokumentaatiot sekä resurssimääritykset.
- 6) Säännölliset projektitilaisuudet ja palaverit. Osallistujien ja yhteistyö/verkostotapaamiset (työpajat, pienryhmätyöskentely), avoimet tilaisuudet, seminaarit, teemapäivät, ohjausryhmä- ja rahoittajapalaverit.
- 7) Arviointi (mm. itsearviointi, ulkopuolinen väli- ja loppuarviointi) sekä laatujärjestelmät = ”*mustaa valkoisella*”.

### Mitä pitäisi / voisi edelleen kehittää?

Arviointiraportin seuraavassa pääluvussa olemme esittäneet joukon kehittämissuosituksia alueen toimijoille, tulevien projektien toteuttajille ja rahoittajalle.

Kehittämisen painopisteet voi kuitenkin tiivistää seuraaviin asioihin:

- 1) Syntyneiden työpaikkojen ja perustettujen yritysten lukumäärän nostamiseen. Projekteilla tulee olla selvä ”tulospolku” näiden synnyttämiseen.
- 2) Tuotekehitysosaamisen sekä kilpailukyvyn nostamisen tekniikoihin sekä kansainvälisten markkinoiden tuntemuksen ja toimintatapojen lisäämiseen.
- 3) Yritysten kasvuun ja riskinottoon lisäämiseen tärkeitä toimia: mikäli kasvua ei synny, ei synny työpaikkoja ja esim. osaamisen kehittämisen ja monen muun ESR-painopisteen merkitys jää vähäiseksi.

- 4) Projektien elinkaariajattelua sekä toimintatapojen skaalautuvuutta muille toimialoille, sektoreille, alueille ja Eurooppaan.
- 5) Projektinhallinnassa: vaikutusten ennakkointia, projektin tavoitteiden ja keinojen parempaa integroimista, kehittämistavoitteiden ja -tulosten parempaa esiin nostamista, tulosten raportointia ja hyvien käytäntöjen erittelyä ja levittämistä.
- 6) Alueen kehittäjäorganisaatioiden ja koulutusorganisaatioiden yhteisen strategisen tahtotilan vielä vahvempaa jalkauttamista projektitasoisiin toimiin. Nyt muutamissa kohdin tuli esiin, että yhteistä strategista tahtoa ja näkemystä löytyy alue- ja johtotasolla, mutta tämä ei välity täysin kitkatta operatiivisiin toimiin.

### Mitkä ovat tuloksellisen ja vaikuttavan hankkeen edellytykset?

Tuloksellisen ja vaikuttavan projektin edellytykset kytkeytyvät arviomme mukaan alla olevien asioiden täyttämiseen. Projektilla pitää siten olla:

- 1) Selvä ja usealla eri tavalla verifioitu tarve kentältä ja projektin loppukäyttäjiltä. Eriyisen hienoa olisi, jos hakija pystyisi osoittamaan esim. piloteilla tai case-studyllä tarpeen laajuuden ja verifioimaan projektiin valittujen toimintatapojen toimivuutta.
- 2) Tarve, johon projekti kohdennetaan on a) ajallisesti kestävä ja b) usean eri tahon kokema ongelma. Projektia ei kannata perustaa tarpeeseen joka on ohi jo 6 kuukauden kuluttua tai ongelmaan, jonka kokee vain yksi taho. Toisin sanoen, liian suppea aikaikkuna projektille laskee merkittävästi tulosten hyödyntämisen ja eloonjäämisen potentiaalia. Samalla tavoin, jos projekti ei pyri suoraan ja välittömästi ratkaisemaan jotain esiintyvää ongelmaa, on helppo ennustaa haasteita projektin toteuttamiselle ja tulosten jalkauttamiselle.
- 3) Potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyötahojen kontakti- ja taustatiedot on saatu aikaisemmista projekteista tai aluekehittämisestä vastaavilta organisaatioilta. On tarpeetonta, että projektit aloittavat ns. nollapistestä luomaan verkostoa tai etsimään osallistujia.



- 4) Tavoite-keino-tulos -logiikka on yksinkertainen ja tulokertymän seuranta yksiselitteistä. Tällöin myös projektin hyödyt on helppo avata osallistujille.
- 5) Osaava, monitaitoinen ja joustava projektihenkilöstö. Erityisesti pitää olla hyvät vuorovaikutustaidot sekä avoin ja vastaanottava asenne. Henkilöstön tulee hyödyntää jatkuvasti ja systemaattisesti muiden projektien vertaistukea ja hakea projektien välille synergiaa. Henkilöstö osaa hyödyntää aktiivista, sparraavaa ja oikein muodostettu ohjausryhmää.
- 6) Riittävän suuret resurssit. Pienillä resursseilla ei valitettavasti synny merkittäviä tuloksia. Erityisesti projektin budjetoinnissa on huomioitava projektin elinkaaren vaatimat panostukset, erityisesti tulosten levittämiseen ja jalkauttamiseen liittyvät toimet.

### **Mitkä ovat tuloksellisen ja vaikuttavan hankkeen tunnusomaiset piirteet?**

Arviointiaineistosta nousee selvästi kolme yleisempää tulokselliseen ja vaikuttavaan projektin tunnusomaista piirrettä, ja joiden pitää esiintyä yhtäaikaaisesti:

- 1) Onnistunut projektinhallinta. Projekti toteutuu sille määritellyn ajan, kustannusten ja laatumäärittelyiden puitteissa.
- 2) Onnistunut lopputulos (esim. tuote, palvelu tai kehittämistehtävä). Tiiviisti, lopputulos on onnistunut jos se a) vastaa projektin hallinnoijan strategisia päämääriä sekä b) tyydyttää asiakkaiden ja yhteistyötahojen tarpeet.
- 3) Onnistunut tulosten levitys ja jalkautus. Tällä varmistetaan tulosten "eloonjäanti" ja potentiaalisten vaikutusten realisoituminen vuosienkin kuluttua.

Yksityiskohtaisemmiksi tunnuspiirteiksi nimeämme seuraavat:

- 1) Kohderyhmä on avattu/määritelty hakuvaiheessa mahdollisimman tarkasti. Hyödynnetty valinnassa olemassa olevia rekistereitä ja kumppanuuksia sekä laadittu road map uusien osallistujien hankinnalle.
- 2) Tavoitteen asettamisessa hyödynnetään aikaisemmista projekteista kumuloituvaa tietoa. Lisäksi projektin toteutuskaareissa hyödynnetään systemaattisesti kolmea benchmarking-casea, jotka projektin hallinnoija valitsee projektin toteutuksen alkuvaiheessa. Caseja hyödynnetään projektin vaikutusten ennakoinnissa ja erittelyssä sekä vuosittaisten tavoitetasojen saavuttamisen arvioinnissa.
- 3) Laaja ja aktiivinen jalka- ja kenttätö. Projektihenkilöstö toimii ns. "ovenavaajana ja välittäjänä" esim. yritysyrittäjä tai asiakasyrittäjä -suhteessa. Rooleina

aktivaattori, keskustelun herättelijä ja kannattelijä sekä asiakastarpeiden esiin nostaja ja täsmentäjä.

- 4) Projektille on soveltajien ja yhteistyökumppaneiden sopimuksella vahvistettu ja määritelty toimivalta tehdä asioita ja kehittämistoimia. Nyt liian usein törmätään tilanteeseen, jossa projekti yrittää "ulko-puolisena" kehittää toimintaa ja aikaansaada muutoksia.
- 5) Ohjausryhmä: projektin hakuvaiheessa kokoonpanossa eritelty kunkin jäsenen rooli, tehtävät ja substanssiosaaminen. Aktiivinen puheenjohtaja.
- 6) Projektissa kehitetyille menetelmille/tuotteille tehdään suhteellisen nopeasti ns. markkinatesti – onko kehitetyille toimintatavoille todella kysyntää potentiaalisessa hyödyntäjäjoukossa? Samalla kerätään palaute ja käyttökokemus kehitetyn menetelmän hiomiseksi sekä ehdot, joiden puitteissa käyttöönotto voisi tapahtua.
- 7) Määritelty taho, joka vastaa projektin elinkelpoisten toimenpiteiden ja aloitetun kehittämisen loppuunsaattamisesta projektin päättymisen jälkeen (ns. exit plan). Sopimuksessa määrittely resurssista/rahoituksesta sekä alustavasta jatkopolkusuunnitelmasta.
- 8) Säännöllinen itsearviointi ja yksinkertainen tuloskorttimenettely. Monissa projekteissa tarve ulkopuoliselle väliarvioinnille, jossa projekti joutuu perustelemaan valinnat ja toteutuksen painopisteet. Väliarviointi tarjoaa "pysäytyskohdan", jossa tarkistetaan avoimesti onnistumiset ja tarpeet korjaaville toimille.

### **Mitkä ovat hanketoiminnan "sudenkuopat"?**

- 1) Projektin vaikuttavuusketju on liian pitkä. Perusongelma: luodaan paljon "otollista maaperää" ja toimintaympäristöjä – tehdään paljon kehitystyötä, koulutusta ja verkostoitumista. Useimmilla projekteilla on hyvä potentiaali realisoitua tavoitelluiksi vaikutuksiksi, mutta silti todelliset, konkreettiset vaikutukset eivät tahdo realisoitua. Lisäksi käyttöönotossa ja hyödyntämisessä esiintyy paljon ongelmia.
- 2) Projekteista oppiminen ja kokemusten hyödyntäminen tuntuu olevan vaikeaa (tahto vai osaaminen?). Nyt esiintyy liian paljon aikaisempien tai analogian omaavien hankkeiden kokemusten heikkoa hyödyntämistä uusien projektien suunnittelussa, toimenpiteiden aloittamisessa ja tulosten levittämisessä.

- 3) Jäsentyvätön kohderyhmä. Yleensä ongelma on
  - 1) ylipositiiviset odotukset = tarvetta ei ole verifioitu asiakaspinnassa tarpeeksi monella potentiaalisella käyttäjällä, 2) aikaisempien hankkeiden kokemusten heikko hyödyntäminen tai 3) tietokatveet viranomaisten ja/tai oppilaitosten välillä.
- 4) Projekteissa "suoritetaan" ja suurimmassa osassa saavutetaan tuloksia hyvällä tasolla; silti useimmat projektit ovat unohtaneet kehittämistavoitteet – projektien tuloksena ei synny merkittäviä kehittämistuloksia. Välitön riski tällöin on heikko lisäarvo ja epäilyt ns. normaalitoiminnan pyörittämisestä ESR-varoilla.
- 5) Hankkeita rakennetaan paikkaamaan resurssivajeita tai supistuvaa perustoimintaa.
- 6) Projektiikäytäntöjen skaalautuvuudessa on ongelmia. Yksinkertaistetusti, tulokset tai innovaatiot eivät siirry tai laajene toisiin projekteihin, alueille, kansalliselle tasolle tai Eurooppaan. Projektien ideat/kehitetty menetelmien/toteutustapojen tulee olla sellaisia, että ne voidaan skaalata suurempaan mittakaavaan ja erilaisille toimialoille. Esimerkki: laatujohtaminen kehitettiin 1950-luvulla Japanin auto-teollisuudessa, ja tänään laatujohtaminen levinnyt kansainvälisesti kaikille toimialoille yksityisellä/julkisella sektorilla.
- 7) Toiminta ei elä ilman projektirahoitusta tai toteutustavat eivät toimi suurissa asiakasmäärissä. Asioita pystytään tekemään kun hankeressurssit ovat käytössä – pystytään esim. asiakaslähtöiseen ja yksilölliseen ohjaukseen. Käytännöt eivät kuitenkaan ole siirrettävissä kansalliseen toimintaan tai kokemusten pohjalta ei voida muuttaa kansallisia käytäntöjä. Yleensä ongelma, että projektiikäytäntö ei toimi "massahallinnossa" tai suurissa asiakasmäärissä, koska sen kustannukset nousevat liian suuriksi.
- 8) Liian vahva luotto uudenlaiseen yhteistyöhön tai toimintatapojen muutokseen erityisesti TL 2:ssa. Toimijoiden (pääasiassa viranomaisia) toimintatavat ovat vahvasti lakeihin perustuvia. Siksi toimintatapojen uudistaminen tai muutokset eivät yleensä onnistu projektien kautta. Lisäksi yhteistyö tuo viranomaisille yleensä yhden toiminnon lisää ja resurssien kohdentaminen/sitoutuminen näihin jää lähes poikkeuksetta vähäiseksi.
- 9) Osallistuvien yritysten "hankeväsymys" ja henkilöasiakkaiden "liiallinen kiintyminen" projektien toimenpiteisiin.
- 10) Yhteistyö ilman selvää päämäärää on vaarallista. Yhteistyö ei voi olla yksityisellä eikä julkisella puo-

- lella itsetarkoitus; alituinen riski on, että yhteistyö luo yhden hallintotason lisää. Siksi yhteistyön yhteydessä tulisi aina eritellä, miten yhteistyö parantaa olemassa olevaa prosessia ja mitä säästöjä yhteistyö mahdollistaa omassa organisaatiossa (mitä voidaan vähentää, kun asioita tehdään yhdessä).
- 11) Asenne tai pakko uuden keksimiseen. Mielestämme ei ole häpeä testata/pilotoida ja kehittää eteenpäin jo kokeiltu malleja. Suomessa on toteutettu jo reilu 15 vuotta ESR-projekteja, yli 10 tuhatta hanketta. Silti hankkeissa on vahva asenne "uuden keksimisen pakosta". Hyviä tuloksia voidaan saavuttaa myös tuomalla ja sovittamalla muualla kokeiltu toimintatapa/malli omalle alueelle. Tämä edesauttaa myös mallien jatkokehittelyä merkittävästi. Samalla kyetään kiertämään ja välttämään muiden kohtaamat ongelmat.

*Hyviä tuloksia voidaan saavuttaa myös tuomalla ja sovittamalla muualla kokeiltu toimintatapa/malli omalle alueelle.*





## 4. Kehittämissuosituksset

### 4.1. Kehittämissuosituksia projektien ja projektienhallinnan vaikuttavuuden nostamiseksi

**Kehittämissuositus 1: Lisättävä osallistavaa hankesuunnittelua (osallistumisesta todelliseen vaikuttamiseen).** Useiden hankkeiden suunnitteluun on osallistunut laaja joukko toimijoita. Yhteistyötä ja osallistumista on myös tiettyssä määrin edellytetty jo hankepäätöstä tehtäessä.

Silti hankkeiden suunnittelu tarvitsee entistä laajempaa ja eri tahojen osallistumista ja vaikuttamista. Tämä on toimiva keino sitouttaa tahot toteutukseen ja hankkeen läpivientiin sekä tulosten hyödyntämiseen. Vaikutusmahdollisuus lisää välitöntä kokemusta tarpeiden todellisesta kuuntelusta ja huomioinnista sekä vahvistaa tunnetta tarvelähtöisestä toteuttamistavasta.

Osallistamisessa on kiinnitettävä enemmän huomiota osallistuvien tahojen roolitukseen ja sitoutumiseen. Selvä roolitus auttaa varmistamaan eri tahojen sitoutumisen projektin kustannuksiin ja velvoitteisiin – osallistuminen ei siis saa olla vain tarpeiden esittämistä. Osallistamisessa tulee myös prosessoida laajemmin vaihtoehtoja, ehkäistä päällekkäisyydet va-

kiintuneiden toimijoiden tehtävien kanssa ja sitouttaa sidosryhmät projektin kehittämistavoitteisiin.

**Kehittämissuositus 2: Monipuolistettava projekteihin osallistuvia tahoja.** Asiakaskyselyn vastaajista 45 % oli osallistunut aikaisemmin johonkin muuhun ESR-projektiin tai toimenpiteeseen. Toki vastaajat olivat osaltaan aktiivisimpia osallistujia, mutta silti tulos antaa vahvan viestin osallistumisen kertymisestä tiettyihin organisaatioihin ja henkilöihin. Selvää on, että aikaisempi kokemuspohja auttaa varmasti osaamisen syventämisessä sekä vaativien ja monimutkaisten toimenpiteiden läpiviemisessä. Parhaimmillaan saavutetaan jatkuvuutta projektien välille. Samalla tavoin esim. TL 2:ssa asiakas hyötyy selvistä jatkopoluista ja ohjautumisesta jatkotoimenpiteisiin uuteen projektiin.

Silti samojen tahojen osallistuminen nostaa riskiä toimenpiteiden alitehoisesta käytöstä. Projektien on täten tarkemmin seurattava eri tahojen osallistumista sekä kartoitettava yritysten ja henkilöasiakkaiden aikaisempaa osallistumista. Uudet, ei-osallistuneet asi-

akkaat tuovat ryhmiin/toimenpiteisiin aina uutta näkemystä ja tahtotilaa.

Uusien tahojen osallistumisen lisääminen ja osallistumispuhjan laajentaminen ovat yhteinen tehtävä käynnissä oleville projekteille, Satakunnan kehittämissyhtiöille, Satakuntaliitolle, oppilaitoksille ja ELY-keskukselle.

**Kehittämissuositus 3: Lisätä hanke-benchmarkingia = jokaiselle hankkeelle 3 benchmarking-projektia.** Muutamat projektit ovat käyttäneet benchmarkingia projektin suunnitteluvaiheessa tai toteutuksen aikana. Vaikka benchmarkingiin liittyy projektimaailmassa haasteita, voisi se olla pakollinen osa projektin toteutusta. Benchmarkingin toteutustapoja on useita. Näistä löytyy kevyitä ja hyödyllisiä vaihtoehtoja. Käytöllä tuettaisiin myös projektihenkilöstön osaamista ja saataisiin ammatillista vertaistukea projektihenkilöstölle.

Toiseksi, valmistelu- ja/tai käynnistämisen vaiheessa olisi eriteltävä, mitkä projektit soveltuisivat vertailu/benchmarking kohteiksi. Tämä on tärkeää, koska näin hankkeelle muodostuu heti käynnistymisen yhteydessä toiminnan verrokki ja vertaisoppimisen kohteet. Järjestely mahdollistaisi systemaattisen vertailukehittämisen (esim. kolmen vastaavanlaisen hankkeen välillä). Se parantaisi myös 1) tulosten / hyvien käytäntöjen leviämistä sekä 2) antaisi täsmätietoa, miten välttää ja kiertää todennäköiset ongelmakohdat hankkeen etenemisessä.

**Kehittämissuositus 4: Pilotointi- ja testaustoimintaa on jämäköitettävä = tarvitaan lähtötason tarkempi analysointi sekä yksinkertaiset kriteerit onnistumisen mittaamiseksi ja tulosten tulkitsemiseksi.** Nyt muutamia hankkeisiin on sisällytetty pilotointi/testaus osana kehittämistyötä/projektin toteutusta. Jokaista pilotointia/testausta rasittaa se, että pilotin toteuttamisen jälkeen ei pystytä kertomaan yksiselitteisesti oliko pilotti toimiva vai ei. Myös kokemusten jäsentäminen ja hyödyntäminen tuntuu olevan vaikeaa. Usein ongelma on se, että pilotissa ei ole asetettu selkeitä kriteereitä onnistumiselle. Eli, minkä kriteerin ja missä määrin kriteerien tulee täytyä, että pilotin pohjalta kannattaa jatkaa varsinaiseen toteutukseen tai toimintatavan laajentamiseen?

Parantamiskeinoina ovat seuraavien asioiden määrittely ja analysointi:

- 1) Yksiselitteiset perustiedot: a) mihin pilotti kohdistuu, b) mikä pilotin tavoite (2–3 riviä) on, c) kuka vastaa toteutuksesta / yhteyshenkilö,
- 2) Asetettava selvät ja yksinkertaiset kriteerit, joiden mukaan pilotoinnin etenemistä tarkkaillaan, todennetaan ja tulkitaan,

3) Aikataulu (milloin tehdään tai testataan mitään pilotin ominaisuutta) sekä

4) Keskeiset kriteerikohtaiset tulokset (½ sivua per kriteeri) ja analyysi soveltuvuudesta.

Mikäli yllä mainittuja ei määritellä etukäteen hakuvaiheessa, on hankesuunnitelmassa varattava niiden määrittelyyn erikseen resurssia ja aikaa.

**Kehittämissuositus 5: Varmistaa, että projektilla on taustaorganisaation johdon tuki ja sitoutuminen koko toteutusajan.** Arviointituloksissa tuli vahvasti esiin, että toimivan ja vaikuttavan projektin edellytys on aina taustaorganisaation johdon vankumaton ja yksiselitteinen tuki. Tuen varmistamiseksi yleensä riittää säännöllinen raportointi ja palaverit. Lisäksi tarvitaan projektin tavoitteiden välitön linkitystä taustaorganisaation strategiaan.

Keinoina vahvistaa taustaorganisaation sitoutumista on laatia hakuvaiheessa projektihakemuksen liitteeksi asiakirja (esim. johtoryhmän pöytäkirja), jossa on vahvistettu ja määritelty johdon sitoutuminen hankkeen läpivientiin.

## 4.2. Kehittämissuosituksien rahoittajalle

**Kehittämissuositus 6: Kohderyhmä tulisi olla valmiiksi valittu ja verifioitu jo hakuvaiheessa.** Erityisesti rahoittajan on analysoitava hankkeiden sijoittuminen akselilla: 1) hankehakemukset, joissa hakijat esittävät osallistumisen vahvistaneet yritykset/henkilöt ja 2) hakemukset, joissa hanke aloitetaan osallistuvien yritysten kartoittamisella (osallistuvat yritykset tai henkilöt eivät ole tiedossa).

Selvää on, että odotusarvo hankkeen vaikuttavuudesta ja tuloksista on eri tilanteissa eri. Lisäksi seuraavat kysymykset tulisi esittää hakijalle. Mikä on varasuunnitelma jos esim. ½ yrityksistä/henkilöistä ei osallistu? Ketkä/mitkä yritykset ovat seuraava kontaktioiva ryhmä ja mitä edellytyksiä näillä on osallistua projektiin, jos alkuperäisetkään eivät ole osallistuneet? Miten heidän osallistuminen tulee muuttamaan projektin luonnetta/sisältöä?

Vaikuttavuuden kannalta suosittelomme, että noin ¾ projektihakemuksista sisältäisi valmiin luettelon osallistujista (TL 1+3) tai sitovan arvion TE-toimistosta hankkeeseen ohjattavista henkilömääristä (TL 2).

**Kehittämissuositus 7: ”Pakottaa” hakijaa esittämään 1–3 täsmällistä ja realistista kehittämistavoitetta.** Nyt hankkeiden tavoitteissa on yleensä pari kehittämiseen liittyvää tavoitetta. Usein näitä lei-

maa kuitenkin liika laajuus ja epämääräisyys (esim. tavoitteena on yritysten liiketoiminnan kehittäminen tai välityömarkkinoiden kehittäminen tai maininta, että ”hankkeessa kehitetään uusia ja innovatiivisia toimintatapoja”). Ongelma siis on, että 1) kehittämistyöllä ei ole selkeää mittatikkua, 2) kehittämistyön onnistuneisuuden arvottaminen on erittäin haasteellista ja satumanvaraista sekä 3) kehittämistyöhön ei useinkaan löydy enää ”paukkuja” kun projektin päivittäistoiminnot on hoidettu – kehittämistavoite on siis toissijainen.

EU-hankkeita ei kannata toteuttaa vain rutiinien ja ns. normaalitoiminnan hoitamiseksi. Kehittämisorientaatio on olennainen osa hankkeita. Kehittämistoimet ovat yleensä hankkeen tärkein tulos ja lisäarvon mittari.

Hankehakijan ja rahoittajan on yhdessä valittava 1–3 täsmällistä ja realistista kehittämiskohdetta jokaiselle projektille. Kehittämistavoitteilla sitoutetaan myös yhteistyötahot ja hallinnoija paremmin kehittämistoimintaan. Lisäksi tulisi huomioida, että pelkkä kehittämistavoitteiden asetanta ei riitä. Hankesuunnittelussa on eriteltävä: 1) projektin työpanos (aika, raha) kehittämistoimiin projektin elinkaareissa, 2) operationalisoidut osatavoitteet ja toimet jokaiselle kehittämistavoitteelle sekä 3) kunkin kehittämistavoitteen osalta asianomaiset tahot, hyödyt eri tahoille ja arviot heidän työ- tai resurssipanoksesta (henkilötyöpäivää/kustannus).

**Kehittämissuositus 8: Vahvistaa hakuvaiheessa projektin vaikutusten ennakoitukykyä ja -osaamista = vaikutusten todentamisen ”Road map”.** Rahoittajan on syytä pyytää hakijalta selvitys, miten vaikutuksia eritellään ja nostetaan esiin projektin eri vaiheissa. Arvioinnissa tuli selvästi ilmi, että projektipäälliköillä oli hankaluuksia eritellä projektinsa vaikutukset. Samalla tavoin, osaamispuutteita esiintyi projektien vaikutuksien kertymän seurannassa ja vaikutuksien todentamisessa.

Hyvä tavoite on se, että projektille laaditaan vaikutusten erittelyyn ja todentamiseen ”vaikutusten etenemiskartta – road map”. Tämä sisältää tiiviisti asiat, joita seurataan systemaattisesti koko projektin toteutusajan. Road map on samalla runko/checklist, jonka avulla tuloksia ja vaikutuksia eritellään sekä esitetään keskeisille sidosryhmille ja rahoittajille.

**Kehittämisehdotus 9: Kannustaa projektitoteuttajia soveltamaan Lean-menetelmiä pitkien vaikutusketjujen ja aikajänteiden lyhentämiseksi – markkinatesti n. 1 vuoden kuluttua.** ESR-projektit tavoittelevat koulutustason ja osaamisen nostamista positiivisia vaikutuksia. Oletus esimerkiksi on, että

osaava henkilöstö on tuottavaa ja tämä johtaa pitkällä aikavälillä yrityksen tuottavuuden nousuun. Vastavasti TL 2 vahvistetaan henkilöasiakkaan työkykyä ja koulutusta, ja tämän odotetaan parantavan hänen työllistymistä. Selvää toki on, että monien ESR-toimien vaikutukset realisoituvat yleensä vasta vuosien kuluttua.

Ongelma: toivotun vaikutuksen aikaansaamiseen sisältyy korkea määrä riskitekijöitä – mm. keskeytys, tarpeen muuttuminen, tarvevastaavuuden heikko taso. Lisäksi vaikutusten konkretisointi loppukäyttäjille ja hyötyjille on vaikeaa.

ESR-projektien yksi tärkeimmistä kehittämis- ja ennakointipanoksista voi suuntautua siihen, miten esim. koulutus-vaikutus -ketjua voitaisiin lyhentää. Tehtävä ei ole helppo, mutta saavutetuilla löydöksillä olisi merkittävä uutuusarvo ja hyöty ESR-projektien toteuttamiselle.

Suosittellemme, että rahoittaja kannustaa toteuttajia soveltamaan Lean-menetelmiä. Leanin etuna on mm. se, että tuotettuja ja kehitettyjä toimintatapoja ja -malleja saadaan nopeasti asiakaspintaan testattavaksi. Tämä ns. markkinatesti paljastaa välittömästi projektin tuotosten todellisen kysynnän ja käyttökelpoisuuden – toimintatavan tai kehitetyn tuotteen/ menetelmän validaatio tehdään suoraan asiakaspinnassa. Nykyisin monet projektit kärsivät siitä, että kehittämistyötä tehdään liian asiantuntijavetoisesti ja tuotteen/mallin testausta asiakaspinnassa viivytetään liiaksi tai sitä ei tehdä ollenkaan. Lean edesauttaa projektien ”myyntiä” käyttäjille: kun projektin tuotoksia testataan käyttäjillä, samalla tehdään sitouttamis- ja markkinointityötä asiakkaiden parissa. Menetelmä auttaa myös projektinhallintaa, koska menetelmässä projektin toimenpiteet jaetaan pieniksi osatoimenpiteiksi ja jokaisesta pyritään karsimaan monimutkaiset osat pois – keskitytään asiakkaan/käyttäjän kannalta olennaiseen.

Lean-menetelmistä on kokemusta Satakunnassa. Niitä on sovellettu mm. Satakunta Business Campus (SBC) -hankkeessa. Hanke toteutettiin ESR-osarahoituksella Prizztechin toimesta. Myös Satakunnan ammattikorkeakoulussa on sovellettu menetelmää käytännön caseihin.

**Kehittämissuositus 10: Järjestää koulutusta vaikuttavuuden sisällöistä projektipäälliköille ja taustaorganisaatioiden edustajille.** Analyysissa tuli vahvasti esiin, että vaikuttavuus ja vaikutukset eivät olleet selviä asioita projektipäälliköille eivätkä projekteja hallinnoiville tahoille. Siksi tarvitaan koulutusta siitä, miten erottaa vaikuttavuus ja tulos toisistaan sekä miten vaikutuksia voi todentaa ja eritellä. Toteutusta-

poina yhden päivän koulutukset, sisältäen case-pohjaista oppimista ja esimerkkejä.

**Kehittämissuositus 11: Varovaisuutta yleisissä liikkeenjohdon johtamiskoulutuksien rahoitamisessa.** Avainkysymys on, tarvitaanko mikro- ja pienissä pk-yrityksissä nykyisellä laajuudella tarjottua yleistä liikkeenjohdon koulutusta ja valmennusta? Tällä saralla on paljon ns. kovan rahan toimijoita ja koulutusorganisaatioiden palvelutarjonta on laaja (esim. MBA:t, useiden korkeakoulujen johtamisen erikoistumisopinnot, Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), jne.). Riskit päällekkäisistä toiminnoista ja epäterveestä kilpailusta ovat todellisia. Jos näitä toimia rahoitetaan, on hakijan esitettävä mielestämme verävä kilpailija-analyysi sekä perustelut, miksi päällekkäisyyksiä ei synny ja miksi toteutettava toiminta on erityisen tarpeellista nimetyille kohdeorganisaatioille.

### 4.3. Strategisia kehittämissuosituksia hallinnoijille

**Kehittämissuositus 12: Lisätä yritysten halukkuutta ottaa kasvuun liittyvää riskiä ja riskinsietokykyä.** Kasvua ei tapahdu, mikäli yritykset/yrityttäjät eivät sitä syystä tai toisesta halua. Jos kasvuhalukkuutta ei ole, ei kehittämishankkeiden toimilla saavuteta toivottuja tuloksia. Voi esimerkiksi kärjistää: kasvuhaluttomat yritykset eivät palkkaa uutta työvoimaa ja/tai osaamisen lisääminen tai koulutus tuottaa vain taantumista/yritystoiminnan loppumista siirtävää vaikutusta.

Projektien strategiseksi tavoitteeksi on määriteltävä huomattavasti vahvemmin kasvuun ja yritysten riskinottoon lisäämiseen tähtäävät toimet. Keinoina aktivoita kasvuhalukkuutta ovat: 1) yrityssparraus, 2) mentorit/advisorit (kokeneiden hallitusammattilaisten käytön lisääminen ja kokeneiden yrittäjien tiedon parempi hyödyntäminen) ja 3) kasvuyritysesimerkkien paikannus ja soveltaminen ”kasvupolun” löytämiseksi.

Lisäksi projekteissa kannattaa: 1) perustaa vertaistukiryhmiä/epävirallisia sparrausryhmiä, joissa kasvua tavoittelevat yrittäjät jakavat kokemuksia sekä testaavat ideoidensa realistisuutta sekä 2) kytkeä omistus/sukupolvenvaihdos tukemaan kasvua a) uusien osakkaiden (henkilöstö, pääomasijoittaja tai yhteistyöyritys) ja b) hallituksen laajentamisen kautta (osaaminen/kontaktit laajenee).

**Kehittämissuositus 13: Hanke- ja tukitoiminnassa on vahvistettava elinkaariajattelua ja -toteutusta.**

Hyvin tyypillinen haaste EU-rahoitteisessa projekti- ja hanketoiminnassa on se, että rahoitus saadaan, hanke toteutetaan ja hankkeen jälkeen suurin osa toiminnasta unohtuu tai katoaa. Todellisuudessa hyvin harva hankkeissa kehitetty asia jää elämään hankerahoituksen päätyttyä eli tuloksia kyetään heikosti integroimaan normaalitoimintaan / omiin käytäntöihin. Kehittämistyötä leimaa osin lyhytjänteisyys ja historiattomuus.

Ongelmaan voi hakea ratkaisua esimerkiksi portfolio-ajattelusta ja alueen kehittäjäorganisaatioiden yhteisestä strategisesta hankesalkusta. Tämä edellyttää, että 1) valitaan strategiset tavoitteet joihin projektien toteuttamisella pyritään, 2) laaditaan etenemis- ja toimenpide skenaariotaulu joka sisältää operationalisoidut toimet sekä 3) aikataulujana, jossa kuvataan kunkin operaation eteneminen kvartaalitasolla. Jokaiseen strategiseen tavoitteeseen ja operaatioon tulee liittää ennakoitu tila, jossa ollaan kun ne on saavutettu (tavoitetilakuvaus) ja mitä tehdään sitten, kun strateginen tavoite / kukin operaatio on saavutettu (ennakoiva tuloskuva).

Elinkaariajattelu tarkoittaa nykyistä parempaa hahmotusta, miten projektista tai sen toimivaksi todetusta toimenpiteestä kasvatetaan sarja projekteja/toimenpiteitä. Esimerkiksi siten, että tuotteistetuista palveluista/mallinuksista kasvatetaan kansallinen tai euroopanlaajuinen projekti (esim. puiteohjelmaprojekti). Molemmat edellyttävät, että rahoittajien rooleja sidotaan paremmin tietyn hankeaihion ympärille: missä vaiheessa käytetään esim. TEKES:n valmistelurahaa, missä vaiheessa EU-projektirahoitusta ja koska euroopanlaajuista rahoitusta?

**Kehittämissuositus 14: Valmistauduttava monirahastoisuuden hyödyntämiseen vahvalla aluestrategisellä näkemyksellä ja toimenpideportfoliolla.** Esimerkiksi Irlannissa on käytetty monirahastoisuutta aluekehittämisessä jo kuluvalle ohjelmakaudella ja sillä on saatu aikaan alueellisesti vaikuttavia hankkeita. Monirahastoisuus edellyttää, että alueella on erittäin selkeät ja suoraviivaiset strategiset/temaattiset painopisteet. Jos selkeyteen ja suoraviivaisuuteen ei päästä, jää monirahastoisuuden mahdollistama täydentävyys, kokonaisvaltaisuus ja projektin elinkaaritoteutus heikoksi. Monirahastoisuudessa hankkeiden koko väistämättä kasvaa ja hankkeiden sisältämien toimenpiteiden määrää lisääntyy. Jotta suuret hankkeet kyetään rytmittämään ja kytkemään strategiaan painopisteisiin, tarvitaan projektinhallinnassa erillistä toimenpideportfoliota (ks. portfoliosta edellä kehittämissuositus 13).

## 4.4. Kehittämissuosituksia tulosten ja kokemusten jalkauttamiseen

**Kehittämissuositus 15: Optio tulosten/hyvien käytäntöjen levittämisestä (n + 1 vuotta).** Jokaiseen projektiin tulee sisältyä tulosten ja hyvien käytäntöjen levittäminen. Silti projekteissa on ongelmia tulosten levittämisessä ja jalkauttamisessa. Yksi vaihtoehto voi olla tehdä hankepäätös siten, että se sisältää option tulosten laajemmasta jalkauttamisesta ja levittämisestä. Etuna nykyiseen käytäntöön on se, että varat ovat joustavammin rahoittajan käytössä. Mikäli hanke ei onnistu merkittävien hyvien käytäntöjen tuottamisessa, varoja ei sidota turhaan jalkauttamistyöhön/vaiheeseen.

**Kehittämissuositus 16: ELY-keskus voi valita 1–2 projektia, jonka tuloksia/konseptia monistetaan Suomessa.** Valinta voi perustua vapaaehtoisuuteen tai kilpailuun projektien välillä. Tämä edellyttää, että myös rahoittaja tekee aktiivisesti yhteistyötä toisten ELY-keskusten kanssa ja luo pohjan toteuttamiselle/monistamiselle. Monistamisella vahvistetaan suoraan tulosten/löydösten hyödyntämistä ja kokemusten päälle rakentamista sekä päästään luontevasti eroon ”pakonomaisesta uuden keksimisestä”.

**Kehittämissuositus 17: Alueen yhteinen ja avoin pilotointiportaali/pilottisalkku.** Pilottien ongelma on se, että pilottien kokemukset jäävät vain projektia toteuttaneen tahon käyttöön. Pilotoinnit tarjoavat parhaimmillaan mahdollisuuden nopeaan tiedon keräämiseen ja asioiden testaamiseen pienillä kustannuksilla. Avoimella portaaliilla tai ”pilottisalkulla” voidaan nopeasti välittää tietoa valmisteltavista, toteutuksessa olevista ja päättyneistä piloteista.



Kehittämissuositus 18: Projekteille laadittava ”exit-plan” = suunnitelma projektin irtautumisen toteuttamisesta. Arviointituloksissa tuli selvästi ilmi, että projekteissa ”irtautumista” ja tulosten jalkauttamisesta ei ole suunniteltu tai resurssoitu oikein. Tätä varten projektien kannattaa tuottaa ns. exit-plan -suunnitelma. Se on esim. 2-3 sivua tai pptx-dokumentti, jossa on esitetty seuraavat asiat:

- 1) Kuka tai mitkä organisaatiot (nimetä henkilöt) jatkavat työtä? Apu nimeämiseen kannattaa hakea projektin ohjausryhmästä ja käyttää jäsenen ”vipua” sitoumuksen saamiseen. Nimeäminen kannattaa tehdä nopeasti, sillä tämä edesauttaa jatkajan perehdyttämistä ja hänen näkemystensä huomioimista jo projektin toteutusaikana.
- 2) Jatkevat toimet on nimettävä yhdessä valitun jatkajatahon kanssa.
- 3) Luotava aikataulu ja alustava budjetti. Siirretäänkö toimien jatko ns. kerralla vai edetäänkö toimi/asia kerrallaan? Aikataulu ja budjetti sitouttavat jatkajan yleensä hyvin ja tekevät samalla läpinäkyväksi jatkajalta vaaditun panostuksen.

On myös hyvä muistaa, että projektien tulee osata luopua toimista. Varsinkin jos asioita siirretään jatkajalle osissa, on projektihenkilöstön pysyttädyttävä vain jatkajaa tukevassa roolissa. Jatkajan on siis annettava toteuttaa ja muuttaa toimintatapoja paremmin omiin tarpeisiin ja ajankohtaan sopiviksi!

**Kehittämissuositus 19: Asiantuntijavaihto = Varata rahoitus avainkumppaneiden asiantuntijoiden lyhytaikaiseen palkkaamiseen projektiin.** Tulosten jalkauttamiseksi on tehtävä sitouttamistoimia jo projektin toteuttamisaikana. Nyt jalkautustoimiin on havahduttu useassa projektissa liian myöhään.

Yksinkertainen ja toimiva keino jalkauttaa tuloksia, on tarjota avainkumppaneiden asiantuntijoille mahdollisuus työskennellä projektissa tietyn ajan. Esimerkiksi nykyiset välityömarkkinahankkeet hyötyisivät siitä, että TE-toimiston asiantuntija työskentelisi projektia toteuttavassa yhdistyksessä 3-6 kuukautta. Etuna se, että ”nähdään tilanne molemmilta puolin pöytää”. Tämä auttaa lisäksi projektin kehittämistyön sisältöjen täsmentämisessä ja lopputulosten tarvevastaavuuden lisäämisessä.

**Kehittämissuositus 20: Referenssiverkosto projektikokemusten hakuun ja parempaan välittämiseen.** Osa hankkeista voi koota 5 hengen verkoston, jolta voi kysyä referenssejä, kokemuksia ja käytännön vinkkejä projekteihin osallistumisesta. Useilta osallistujilta löytyy halukkuutta jakaa kokemuksia – kertoa mitä osallistuminen tarjoaa tai mitä hankkeen



toteuttaminen käytännössä on. Tilaa tulee olla myös niille, jotka kertovat ”*tarinan keskeytyneestä hankevalmistelusta tai hankkeesta*” – ”*mihin homma tyssäsi?*”.

Tämä on luontevaa toteuttaa joko Prizztechin tai esim. kauppakamarin puitteissa.

**Kehittämissuositus 21: Prizztech vastuulliseksi hyvien käytäntöjen tunnistamisen, levittämisen ja tuotteistamisen sparrauksessa.** Prizztech olisi sopiva vaihtoehto, koska se on ammattitaitoinen taho, ja jolla on kokemusta käytänteiden tunnistamisesta sekä jakamisen väylistä ja toimivista käytännöistä. Tähön nimeäminen tarvitaan joka tapauksessa; muutoin asia jää ”lillumaan” ja kukaan ei ota koppia sparrauksen hoitamisesta. Sparrauksessa tarjotaan jäsenetety tuki, ja projektit ja hallinnoivat tahot poimivat sen, mitä parhaaksi kokevat. Voi olla että sparraus joudutaan kilpailuttamaan; Tällöin on korostettava paikallis/ aluetuntemusta.

## 4.5. Kehittämissuosituksia katvealueiden uusiksi hankeaihoiksi

**Kehittämissuositus 22: Panostaa osaamiseen ja koulutukseen, jolla tähdätään jalostusasteen nostamisen ja tuotteistamisen/palvelukonseptoinnin hallintaan.** Lisäarvoa ja kilpailukykyä luodaan pääasiassa paremmalla tuotteistamisella ja jalostusasteen nostoilla. Samalla nämä ovat yksi vaikeimmista ja haasteellisimmista operaatioista. Vaaditaan osaamista, jota yrityksissä tai yhdistyksissä ei välttämättä ole. Tämä osaamis- ja koulutustehtävän hoito vaatii paljon myös projekteilta ja hallinnoijatahoilta. Tarvitaan herkkyyttä ja työpanosta: ensin täytyy innostaa tuotekehitykseen ja parempaan tuotteistamiseen, ja tämän jälkeen löytää toteuttamisen osaavat verkostot, yhteistyötahot ja ammattilaiset yhdessä yrittäjän/ yhdistyksen tai projektitoteuttajan kanssa. Konkreettisenä keinona ovat palvelujen yhteishankinta tai toiminta osana yritysten yhteistyöhankkeita.

**Kehittämissuositus 23: Lisätä toimenpiteitä, joilla sparrataan ja koulutetaan itsensä yritystoiminnan kautta työllistäviä henkilöitä + ns. ”pakoyrittäjyys”.** Esim. kulttuurialoilla ja humanistisilla aloilla (käännöstyöt, kielenhuolto) yksinyrittäjyys on yhä tavanomaisempi tapa työllistää itsensä. Merkittävältä osalta henkilöistä puuttuu 1) halu ja henkilökohtaiset valmiudet, 2) liiketoimintaosaaminen ja 3) henkinen tuki yritystoiminnan harjoittamiseen. Projek-

tien tulisi tuottaa lisää koulutustoimia, joilla tuetaan yksinyrittäjän toiminnan kaupallistamista ja liiketoimintamahdollisuuksien laventamista. Tarvitaan myös koulutusta yksinyrittäjien ”buustaamiseksi” esimerkiksi profit-sharing -sopimuksista. Näiden avulla yrittäjät voivat jakaa riskiä ja sopia vastuista yhdessä tehtävien asioiden tekemisessä.

**Kehittämissuositus 24: Ikäjohtaminen, työelämän laatu ja työhyvinvointi (mm. työpaikkakiusaamisen ja syrjinnän ehkäisy, ikäjohtaminen) kaipaavat edelleen projektiavauksia.** Nämä aiheet ovat erittäin ajankohtaisia ja osuvat hyvin ESR:n tavoitteisiin. Varsinkin pk-yrityksissä tai yhdistyksissä ei ole erillistä resurssia, osaamista tai suunnitelmallisuutta asioiden hoitamiseen tai kehittämiseen. Siten aiheiden lisäarvo on varmasti hyvä.

**Kehittämissuositus 25: Kansainvälistymisosaamista on lisättävä.** Kansainvälistyminen sai alhaisen arvion toimintalinja 1:n asiakaskyselyssä. Yritysten kehittämisen painopisteenä kansainvälistyminen on toimintona sellainen joka tarvitsee erityisesti ulkopuolista ”tuoppausta”, valmennusta ja osaamisen lisäämistä. Keinoina ovat mm. yhteistilaisuudet kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamiseksi, räätälöidyt koulutukset sekä henkilökohtainen sparraus yritysmerkkien kautta. Tällä suosituksella emme tarkoita nykymuotoisten ulkomaille suuntautuvien tutustumis- tai benchmarkkausmatkojen lisäämistä.

**Kehittämissuositus 26: Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden aktivointi ja kasvun edistäminen yritysverkostojen avulla.** Tarve palveluille kasvaa. Avainkysymys on, miten saadaan hajanaiset ja pienet yritykset ”palveluketjuksi” tai ryppääksi, joka tuottaa laajahkon kirjon palveluita (esim. siivous ja kunnossapito, ruoka, kuntoutus, koti- ja hoivapalvelut, kuljetus, jne.). Sektorin yrityksillä suuri tarve yhteisrekrytointiin, koska jopa osa-aikainen tai puolipäiväinen työntekijä voi olla liian suuri satsaus yhdelle yritykselle.

Eteneminen: 1) kartoittaa ensin yritykset, joilla tarve ja 2) sopia periaatteet työntekijöiden resurssista ja resurssienkäytöstä yritysten kesken sekä 3) pyrkiä vaikuttamaan kuntien ja kuntayhtymien palveluhankintaperiaatteisiin, jotta alueen yrityksillä olisi hyvät edellytykset tarjouskilpailuihin osallistumiseen. Esimerkiksi Vaasassa Pohjanmaan yrittäjät järjestää yhdessä kaupungin kanssa ”Palvelutoimittajaksi kaupungille” -perehdyttämistilaisuuksia.



## 4.6. Tiivis toimenpide-ehdotuslista tuleville projektien tekoon: heti toteuttavat suositukset

**Taulukko 13.** Toimenpidelistä heti toteutettavista asioista

Rahoittaja	Projektit
<p>1) Kannustaa projekteja Lean-menetelmien käyttöön. Saavutetaan nopeammin vaikutuksia ja kyetään konkretisoimaan nopeasti hankkeiden tuotoksia.</p> <p>2) Pakottaa hakijaa esittämään 2-3 täsmällistä ja konkreettista kehittämistavoitetta. Nyt projekteissa "suoritetaan" hyvällä tasolla; silti useimmat projektit ovat unohtaneet kehittämistavoitteet. Jos kehittämistavoitteet eivät ole selviä, jää projektien lisäarvo vähäiseksi.</p> <p>3) Tulosten ja hyvien käytäntöjen levittämisestä optio (n + 1 vuotta).</p> <p>4) Varmistaa, että haettavilla projekteilla on taustaorganisaation johdon tuki ja linkitys taustaorganisaation strategisiin painopisteisiin.</p>	<p>1) "Puskamarkkinoinnin" laaja hyödyntäminen osallistumisen aktivoimisessa ja laajentamisessa.</p> <p>2) Parantaa väli- ja loppuraporttien sisältöä ja laatua. Eriytynen huomio siihen, mikä on ollut tavoite, miten hyvin tavoite saavutettu ja mitä on vielä tekemättä.</p> <p>3) Toteuttaa noin 1 vuoden kuluttua "markkinatesti" projektin tuotteelle/metelmälle sekä jämäköittää pilotointi- ja testaustoimintaa yksityiskohtaisilla kriteeristöillä.</p> <p>4) Operationalisoida tavoitteet keinoiksi ja palauttaa säännöllisesti toteutuskeinojen edistymistä tavoitteisiin = todentaa vaikutuskertymä vuosittain.</p>
Projektien hallinnoijat	Maakunnalliset toimijat (Satakuntaliitto, Prizztech, yrittäjäjärjestö ja kauppakamari)
<p>1) Koota yhteistyöryhmä kehitysten / muutosten ennakkointi ns. "epäjatkuvuuskohtien" tunnistamisen ja hyödyntämisen kautta. Yritysten ja oppilaitosten iso murros; mitä uutta syntyy ja mitä kehitystä on tuettava?</p> <p>2) Lisätä hanke- ja tukitoiminnan elinkaariajattelua = "one shot" -toteutuksesta skaalautuvuuteen ja asiakaslähtöisiin polkuprojekteihin; takaavat myös tulosten paremman hyödyntämisen.</p> <p>3) Verifioida uusissa hankeaihoissa projektin tarve usealla eri asiakastahoilla ja todentaa eri keinoin että ongelma, jota projekti pyrkii ratkaisemaan, on todellinen useille toimijoille.</p> <p>4) Lisätä benchmarkingia projektien valmisteluvaiheessa ja toteutusaikana.</p> <p>5) Projekteille laadittava ns. "exitplan" eli suunnitelma projektin irtautumisen toteuttamisesta.</p>	<p>1) Lisätä kaikkien rahoitusinstrumenttien avulla yritysten kasvuhalukkuutta sekä kasvuun liittyvää riskinsietokykyä.</p> <p>2) Yhteisjärjestely, jolla annetaan kaikille projekteille systemaattinen hankesparraus (projektihallinta, tulosten levittäminen, hyvien käytäntöjen tunnistus ja käyttöönotto jne.).</p> <p>3) Referenssiverkosto ideoiden testaamiseen, kokemusten hakemiseen ja parempaan välittämiseen.</p> <p>4) Rakentaa alueelle toimijoiden yhteinen ja avoin pilotointiportaali/pilottisalkku. Tällä saadaan pilotit tietoon – "ideavälittäjä" – ja välitettyä kokemukset toimijoiden hyödynnettäväksi.</p>

## Tiivit ja yksinkertaistetut arviot 45:n projektin tuloksista

Nro	Toimintalinja 1	Keskeisimpiä tuloksia ja vaikutuksia
1	ALKU - alihankkijasta kehityskumppaniksi	Pyritti lisäämään meriteollisuuden verkostojen ja pk-yritysten kilpailukykyä ja innovatiivisuutta. Teemaseminaareissa asiantuntijoiden johdolla perehdytty projektijohtamiseen. Yrityskohtaisissa työpajoissa laadittu yrityksille niiden omiin tarpeisiin perustuva kehittämissuunnitelmat. Edistetty kohdeyrityksissä laatusertifikaattien laatimista ja toteutettu yrityksissä nykytila- ja kehittämistarveanalyysit.
2	ELÄMYS	Tuettu erityisesti naisryhtäjien oman itsensä johtamisen taitoa sekä luotu mahdollisuuksia liiketoiminnan ja yrityksen kasvulle. Toteutettu 7 toiminnallista työpajaa, 12 elämystyöpajaa ja loppuesitys sekä ryhtäjien alkua- ja loppuhaastattelut. Sovellettu asiantuntijaluentoja ja teatteripedagogiikan keinoja sekä testattu elämyksellisten menetelmien työkaluja.
3	HYKE	Vahvistettu hyvinvointialan yritysten liiketoimintaosaamista koulutuksilla ja valmennuksilla sekä annettu uusia työkaluja, menetelmiä ja ideoita liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen sekä verkostojen rakentamiseen. Edistetty uuden ryhtäjyyden ja palvelurakenteen kehittämistä kunta-yritysyhteistyössä. Pilotoitu kehittämiskumppanuutta hyvinvointialan yritysten ja kuntasektorin sekä palvelua käyttävän asiakkaan yhteistyönä.
4	Koneistusyrittysten kehittäminen	Tarjottu satakuntalaisille koneistusalan PK-yrityksille koulutusta, jonka avulla ne pystyvät kehittämään omaa osaamistaan ja siten parantamaan kilpailukykyään. Kehitetty koulun ja yritysten välistä yhteistyötä. Räättälöityjen yrityskoulutuksien toteutus, yritysyhteistyön lisääminen, teknologiatietoisuuden nosto ja edistänyt tuotannon nopeutumista yrityksissä
5	Kumppanuushanke	Tuettu Kaakkois-Satakunnassa toimivia mikroyrityksiä kehittämään toimintaansa yritysten säilymisen ja työpaikkojen turvaamisen edistämiseksi. Toteutettu mm. Markkinointitutkimus-, elintarviketeollisuuden ja kaupan myynninedistämis-, markkinointiviestintä-, SEPA ja verkkolaskutus- sekä sosiaalinen media liiketoiminnassa palvelupaketit. Luotu valmennustoimintamalli (mm. käänteinen alv rakennus-alalla, riskienhallinta, sukupolvenvaihdokset, kauppapaikkaimagon kehittäminen, tilinpäätösanalyysit kansankielellä).
6	Muutossignaalit	Koulutuksien toteutus ja asiantuntijapalvelujen hankinta palvelumuotoilun toteutuksiin. Tuotettu tietoa/menetelmiä kokeiluihin, lisätty yritysten asiakaslähtöisyyttä. Kartoitettu yritysten kehittämistarpeet ja tehty etenemissuunnitelmat. Sijaisrunkimallin soveltuvuutta selvitetty ja kehitetty eteenpäin.
7	Nature Craft	Edistetty kansainvälistymiseen ja tuotekehityksen asiantuntijakoulutuksella satakuntalaisten käsityö-, matkailu- ja elintarvikealan mikro- ja pk-yrityksien tuotekehitys- ja markkinointiosaamista, yritysten pääsyä kansainvälisille markkinoille sekä verkottumista yli toimialarajojen. Tuettu uusia jälleennyijien löytämistä. Osallistunut Leipzigin Cadeaux-messuille Luova Itä-Uusimaa -projektin kanssa yhteisosastolla.
8	OFFKO	Suunniteltu ja toteutettu uudenlainen, poikkeusteollinen, yliopistotasoinen koulutuskokonaisuus meriteollisuuden (offshore-ala) yritysten henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi. Selvitetty kouluttajavaihtoja ja kansainvälisiä asiantuntijoita. Hyväksytty TTY:n tuotantotalouden koulutusohjelman sivuaineeksi. Toteutetuilla opintojaksoilla edistetty offshore-alan osaamista ja koulutuksen kehittämistä.
9	Osaamisesta kasvua 1	Edistetty pk-yritysten kasvua, kansainvälistymistä ja verkostoitumista sekä kehitetty henkilöstön osaamista ja yritysjohton liiketoimintaosaamista koulutus- ja asiantuntijapalveluhankinnoilla. Koulutuksia laatu- ja ympäristöjärjestelmistä, taloushallinnosta, markkinoinnista ja kansainvälistymisestä sekä alkaville yrityksille suunnattuja koulutuksia.
10	Osaamisesta kasvua 2	Edistetty koulutus- ja asiantuntijapalveluhankintojen avulla pk-yritysten kasvua sekä yritysten henkilöstön kehittämistä sekä nostettu avainhenkilöiden ja liikkeenjohton osaamista. Luotu Satakuntaan omistajanvaihdospalveluiden verkostoa ja autettu yrityksiä suunnitelmallisissa omistajan-/sukupolvenvaihdos tilanteissa.
11	OSTU	Toteutettu yritysten osaamisen kartoituksia sekä selvitetty koulutustarpeita. Koulutusten suunnittelu ja toteutus yhteistyössä osallistuvan yrityksen kanssa. Sitoutettu yritysverkostoa. Yritysten käyttöön osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen toimintamalli - Yrityksen osaamiskartta.
12	Protek	Yhteishankintakoulutuksien, täsmäkoulutuksien ja rekrykoulutuksien hankinta verkostoissa toimiville yrityksille verkostomanagerin tekemien kehittämis- ja koulutuspalvelusten kautta saatujen sisältöjen pohjalta. Muodostettu yritysverkostoa ja kartoitettu aktiivisesti yritysten koulutus- ja osaamistarpeita sekä edistetty yritysten koulutus suunnittelua.
13	ReTHINK	Lisätty yritysten valmiuksia reagoida nopeissa liike-elämän muutostilanteissa innovaatio- ja kasvua ajattelun avulla. Tuettu kasvun johtamisen ja innovaatiotoiminnan osaamista. Toteutettu neljä kasvun johtoryhmätyöskentelyä ja yrityskohtaisia toimenpiteitä sekä Luovan ideoinnin menetelmät - valmennus. Lanseerattu vertaisryhmä -konsepti.

14	SataViesti	Koulutusta viestintäalan yrityksiin kilpailukyvyyn ylläpitämisen ja kehittämisen edistämiseksi (mm. Laadun ja asiakkuuden hallinnan kehittäminen, teknologiaosaaminen sekä viestinnän ja journalistisen sisällön tuottaminen). Nostettu yritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden osaamista (Markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteutus, viestintäkanavat ja teknologiat sekä brändin rakentaminen ja johtaminen). Seminaarisarja satakuntalaisille PK-yrityksille markkinoinnin muodonmuutoksesta ja markkinointiviestinnän merkityksestä yrityksen menestyksessä ja kasvussa.
15	SYsata	Edistetty sosiaalisten yritysten tunnettavuutta, pyritty lisäämään sosiaalisten yritysten lukumäärää sekä alan toimijoiden verkostoitumista Satakunnan alueella. Lisätty sosiaalisen yritystoiminnan osaamista.
16	TYTTI	Tuettu yritysten toiminnan edellytysten paranemista ja henkilöstön jaksamista, erityisesti hyvinvointialan pk-yrittäjien työhyvinvointia, työssä jaksamisen ja osaamisen kehittämistä. Kehitetty yrittäjyysvalmiuksia sofe-alan ammatillisessa ja amk-koulutuksessa. Luotu palvelumalli, jossa ammatillinen 2. aste ja ammattikorkeakoulu yhdistävät osaamisensa, ja toimivat yhdessä asiantuntijoina/kehittäjinä.
17	VALID	Parannettu/kehitetty satakuntalaisten pk-yritysten kilpailukykyä vastuullisen liiketoiminnan näkökulman kautta (yritysten osaaminen ja toimintatavat). Toteutettu yrityskohtaisia kehittämisprojekteja (yritysvastuuraportteja ja vastuullisuusohjelmia, vastuullisuusviestintä, hiilijalanjälkilaskenta sekä tuotteen elinkaaren ympäristövaikutuksien laskelmat, kartoitettu ja kehitetty työhyvinvointia, johtamista sekä esimiestyötä, laadittu työyhteisön pelisääntöjä ja koulutettu kehityskeskustelukäytäntöjä sekä arvioitu työolosuhteiden sosiaalista vastuuta) sekä koulutuksia.
18	Yritystutka	Konkreettista apua yrityksille osaamiskartoitusten toteuttamisessa ja tuotteistettu osaamiskartoituspalvelua. Edistetty yritysten osaamis- ja kehittämistarpeet tunnistamista. Kehitetty käytännönläheinen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva palvelumalli sekä parannettu neuvontapalveluiden saatavuutta. Kerätty tietoa Satakunnan koulutus- ja kehittämisspalveluista sekä niiden rahoituksesta, ja tätä tietoa levitetty yrityskäynnillä.
19	YTYä yksinyrittämiseen!	Tuettu yksinyrittäjien yritystoiminnan kehittämistä, työhyvinvoinnin lisääntymistä ja liiketoimintaa tukevan osaamisyhteisön kehittämistä. Pienryhmävalmennusten ja yrityskohtaisten konsultointipalvelujen järjestäminen yrityksille (yksinyrittäjien klinikatoiminta). Kuukausitreffit yrittäjille ja Yksinyrittäjän teemapäivä -sarja.
<b>Toimintalinja 2</b>		
20	AVAIN työelämään	Kehitetty välityömarkkinoiden palveluja ja työtehtäviä erityisesti Porin ja Rauman seuduilla, ja joiden avulla työnhakijat voivat kuntoutua työelämään sekä luoda pysyviä työllistymisratkaisuja erityisesti vajaakuntoisille henkilöille. Laajennettu edelleensijoituspalvelua ja käynnistetty VTM-pajatoiminta.
21	Kohteesta toimijaksi	Koulutusta oppilaitosten ja työssäoppimisyritysten henkilökunnille mm. erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden/opiskelijoiden tunnistamiseen ja pedagogisten taitojen lisäämiseen. Erityisopetuksen vastuuopettajamallin (erva) kokeilu. Moniammatillisen verkoston avulla opintopolkuja työelämään siirtymiselle tai työttömille työnhakijoille keskeytyneiden opintojen ja tutkinnon suorittamiseksi.
22	NovaNet	Luotu vaihtoehtoinen tapa suorittaa ammatillinen tutkinto tai tutkinnon osa erilaisia oppimisympäristöjä hyödyntäen. Tehty käytännön asiakastyötä, luotu yksilöllisiä oppimispolkuja sekä hyödynnetty somea yhtenä oppimis- ja ohjausympäristönä. Toteutettu työvoimakoulutus (Laitoshuoltajan ammatitutkintoon valmistava koulutus) ja sosiaalisen median koulutuskokonaisuus nuorten kanssa työskenteleville henkilöille. Valmistellut puitesopimusta ammatillisten opintojen suorittamisesta työpaja-oppilaitosyhteistyömallissa.
23	Ohjauskulma	Edistetty luovalle alalle kouluttautuneiden työllistymistä sekä työelämässä pysymistä. Projekti toiminnut väliporrasmallina työelämään integroitumiseen. Tuettu taide- ja kulttuurialoilla vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden sekä nuorten työllistymistä. Pienennetty pienryhmäkoulutuksilla/henkilötapaamisilla taide- ja kulttuurialojen koulutuksen ja työelämätaitojen välistä eroa. Osallistujien ideoita jalostettu rahoitushakemusasteelle. Tarjottu alan ammattilaisille päivitystä työelämätaidoissa sekä valmennettu toimijoita työllistymismahdollisuuksia tarjoavaan monialaiseen yhteistyöhön.
24	Oppi-Apaja II	Juurrutettu nuorten alueellista palveluohjausmallia nuorten työpajojen ja ammatillisen koulutuksen välille sopimuksellisella yhteistyöllä. Luotu työpajojen ja ammatillisen koulutuksen välille uudenlainen, joustava polku ammatilliseen koulutukseen. Vahvistettu nuorisotakuun toteutumisen mahdollisuuksia. Alueellista ohjausyhteistyötä selkiytetty kokoamalla toimijakartta (demoversio). Maakunnan laajuinen koordinaatio toisen asteen tutkinnon tueksi tuleville palveluille ja maakunnallinen toimintamalli koulutuksen järjestäjien ja nuorten työpajojen yhteistyön toteuttamiselle.
25	Pito	Tuettu pitkään työttöminä olleiden henkilöiden voimaantumista työelämään, elämäntilanteen ja työkykyä kohentamista. Toteutettu teema- ja toimintaryhmäjaksoja, kohderyhmäläisten yksilöllistä ohjausta ja neuvontaa sekä kehitetty matalan kynnyksen työpajatoimintaa jatkoluttamisen edistämiseksi. Viranomaisten jalkautuminen työpajalle - JaVi-mallin soveltaminen.
26	Porin Klubitalo	Kehitetty työhönkuntoutusmalli, jossa kuntoutuminen tapahtuu aidossa työssä, työhönvalmentaja tukee opiskelussa/työssä, kuntouttava koulutus työkokeilun aikana, työnantajan/työyhteisön tukeminen/kouluttaminen sekä sopimus pidempiaikaisen tuen järjestämisestä. Keskeisimmät toiminnot ovat palveluohjaus ja työhönvalmentajapalvelu.
27	RaUMA	Kehitetty arviointimenetelmä palvelee terveydenhuollossa toimivien lääkärien, terveydenhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden sekä työhallinnon asiantuntijatyötä työttömien työnhakijoiden tai työhön palaavien työ- ja toimintakyvyn ja työllistymisedellytysten arvioinnissa. Toteutettu koulutuksia käytännönläheisestä työkyvynarviointimenetelmästä.

28	SATAKOTO	Edistetty viranomaisten yhteistyön sujuvuutta ja parannettu kuntien henkilöstön valmiuksia huolehtia uuden kotoutumislain velvoitteista. Kartoitettu maahanmuuttajatyön toimijakenttä. Käynnistetty kuntien kotoutumisohjelmia tekeviä työryhmiä/lakisääteisten kotouttamisohjelmien tekoa. Laadittu koulutuspaketti (laki kotoutumisen edistämisestä ja kuntatyöntekijöiden työkaluista maahanmuuttotyössä). Selvitetty toteutustapoja, joilla maahanmuuttajille suunnattu alkukartoitus toteutetaan kunnissa kustannustehokkaasti. Mamuraati ja Porin seudun perusturvan terveydenhoidolle selkeä ja yksinkertainen laskutusohje.
29	Satakunnan Lukikeskus	Toteutettu koulutuspaketit oppimisvaikeuksista. Jakanut tietoa luki- ja oppimisvaikeuksista eri ammattiryhmien edustajille (esim. opettajille ja TE-toimistojen henkilöstölle). Järjestetty lukitestausta sekä lukikuntoutusta, ja joilla parannettu asiakkaiden avun tarpeen kartoituksia ja ohjausta TE-hallinnossa. Selkokielistetty 4 työvoimahallinnon opasta.
30	Satakunnan maahanmuuttajien ohjausverkosto	Tehostettu maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjausta ja neuvontaa, edistetty kotoutumista ja pyritty erityisesti ehkäisemään naisten syrjäytymistä kehittämällä viranomaisneuvontaa ja karsimalla päällekkäisyyksiä. Toteutettu koulutusseminaareja, selvitetty kiertävän neuvojan mallia ja tiedotettu maahanmuuttaja-asioista.
31	"Sydän paikallaan"	Edistetty nuorten kansalaisaktiivisuutta ryhmämuotoisen vapaaehtoistoiminnan muodossa. Innostettu ja rekrytoitu nuoria vapaaehtoistoimintaan, suunniteltu koulutusmalli sekä tuettu nuoria ja aktiivisen kansalaisuuden toteutumista mahdollistavaa verkostoa. Laadittu nuorten vapaaehtoistoiminnan käsikirja.
32	Työelämästartti	Järjestetty opiskelijoille neuvontaa, työllistymistä edistävää toimintaa, koulutustilaisuuksia, tapahtumia ja ohjausta sekä opettajille ja opiskelijoille. Pilotoitu Työelämävalmiuksien korttia (TE-kortti) Kankaanpäässä ja Ulvilassa sekä annettu henkilökohtaista lisäohjausta eri ammattiopistoyksiköiden opiskelijoille. Etsitty matalan kynnyksen työ- ja työssäoppimispaikkoja. Hyödynnetty moniammatillista yhteistyöverkostoa nuorten työllistymispolkujen etsimisessä. Selvitetty virtuaalisen työpajan -mallia, jonka aikana nuorelle räätälöidään valmennuspolku.
33	Työtä meille - Nyt ja Heti	Tuettu nuoria ja vastavalmistuneita sekä työnantajia kokeilemaan työnhakua ja rekrytointia sosiaalisessa mediassa. Lisätty nuorten työnhakuvalmiuksia ja aktivoitu heitä työnhakuun sekä nostettu työnantajien osaamista somen hyödyntämisestä rekrytoinneissa. Kehitetty some-palvelua TE-toimistoille ja valmisteltu TE-toimistojen henkilökunnan some-koulutuksia. Kesätyöt Satakunnassa sivusto.
34	UMA Uusia mahdollisuuksia -projekti	Toteutettu ryhmämuotoisia työkokeiluja, jonka aikana osallistujille tehty psykologin testaus ja lukitestausta. Asiakkaiden, projektityöntekijöiden, psykologien ja terveydenhoitajien sekä lähettäjätahojen kanssa yhteistyönä räätälöity asiakkaille jatkopolut. Suunniteltu lähetelomake, joka TE-hallinnon ja muiden lähettäjätahojen käytössä.
35	VALO	Vaihtoehtoisella ammatillisella koulutusmallilla mahdollistettu pitkäaikaistyöttömien ja vaikeasti työllistyvien henkilöiden siirtymisen kohti avoimia työmarkkinoita tai jatkotoimenpiteitä. Osatutkintojen ja -näyttöjen suorittaminen neljältä eri osaamisalalta: verhoilu- ja sisustusalan perustutkinto, puualan perustutkinto, kotityöpalveluiden ammattitutkinto sekä laitoshuoltajan ammattitutkinto. Sovellettu learning by doing-metodia. Parannettu ohjausta ja integroitu eri palvelumuotoja sekä tunnistettu työttömien työnhakijoiden optimaalisimmat aktivointi- ja aktivoitumisajankohdat.
36	VARIKKO	Työpedagogiikan soveltaminen (erityisesti työkouluuasteen toteutus, jossa lähtökohta opiskelijoiden kokonaisvaltainen tukeminen ja elämänhallintaan liittyvien edellytysten vahvistaminen). Parannettu yksilön arjen hallintaa ja valmiuksia hakeutua työhön tai koulutukseen työnteon ja siihen liittyvien valmennus- ja ohjauspalvelujen avulla. Räätälöidyt koulutuspolut asiakkaille sekä työtoiminnan ja tutkintotavoitteellisen koulutuksen yhdistäminen.
37	Verkot Toimii	Juurrutettu vaihtoehtoisen ammatillisen koulutuksen toimintamallia osaksi Rauman Seudun Katulähetys ry:n työ- ja koulutusyksikön toimintaa. Toiminta on täydentänyt Rauman alueella palveluverkkoa. Tuotteistettu VALO -mallia ja aloitettu opinnäyteyhteistyö VALO –pedagogiikasta. Valmisteltu ammatillisen koulutuksen käynnistymistä Porin Nuorten Työpajalla ja Hämeen Sininauha ry:ssä Hämeenlinnan alueella.
38	VÄLKKY	Koordinoitunut ESR-palkkatukia ja -starttirahoja sekä hallinnoinut ELY-keskuksen ulkopuolella toteutettavien ESR-projektien työvoimapolitiittisia aikuiskoulutuksia. Kartoitettu välityömarkkinatoimintoja, ja tuloksena mm. sähköinen toimijakartta (Työllistämispolku-sivusto), toimijoiden roolien selkiyttäminen ja parantunut asiakasohjaus. Edistetty ja jäsenetty välityömarkkinahankkeiden hyvien käytäntöjen leviämistä koulutuksilla. Toteutettu Toppis-mallia, koulutuksia välityömarkkinoiden palvelutuottajille sekä parannettu ja aktivoitu yritys-yhteistyötä palveluhankinnalla.
<b>Toimintalinja 3</b>		
39	Ammattitutka	Satakuntalaisen ennakoitkamariikäntönnön kehittäminen ja juurruttaminen sekä yritysikäntökonseptin pilotointia. Ennakoitkamareista osa paikallisia ja osa maakunnallisia. Näiden ja merkittäväällä määrällä yritysikäntöjä (n. 600) avulla on lisätty ammatillisen koulutuksen työelämäikäntöisyttä sekä yritysten tietoisuutta koulutusverkon palvelutarjonnasta ja yritysikäntönnön kehittäminen rahoitusinstrumenteista.
40	INNOKE	Juurrutettu SAMKin tutkimusohjelma pysyväksi osaksi maakunnan osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmää. Edistetty korkeakoulujen tutkimustulosten tehokasta hyödyntämistä (mm. SolarForum aurinkoenergiaklusteri ja Laskennallisen älykkyyden tutkimuskeskittymä). Tuettu SAMKin ja Satakunnan korkeakoululaitoksen toimintaa yhdistämällä eri toimialueiden osaamista uutta luovalla tavalla sekä pyritty mahdollistamaan korkeampi riskinottoikäntö tutkimus- ja hanketoiminnassa.

41	SataViisari	Rakennettu Satakunnan maakunnallista ennakointimallia, joka palvelee oppilaitoksia, aluekehitystyötä ja kuntapäätäjää. Tuettu ennakointiaineistojen tuottamista sekä aineistojen analysointia ja toimenpide-ehtotusten tekemistä. Alustettu maakunnallista, yhteistä yhteistyöfoorumia sekä ammatillisen aikuiskoulutuksen ennakointimallin pilottia.
42	Yrittäjyyden Ehjä Polku	Vahvistettu opiskelijoiden yrittäjyysmyönteisyyttä, yrittäjyyshalukkuutta ja yrittäjämäistä asennetta. Tarjottu opiskelijoille monipuolista ja toiminnallista yrittäjyyden kasvatusta, ohjausta sekä opetusta. vahvistettu ammatillisten aineiden ammatti- ja työelämäosaamista sekä yrityselämän ja oppilaitoksen välistä yhteistyötä. Kehitetty uusia pedagogisia työmenetelmiä yrittäjyyskasvatuksen tueksi. Luotu yrityskiihdyttämö -konseptia ja kehitelty sähköistä oppimismateriaalia.
<b>Toimintalinja 4</b>		
43	Mood for Work, Työmieli	Levitetty Työmieli hankkeen tuloksia, erityisesti Työnantajan palveluohjausmallia kuntoutujien työllistämisen tukemiseksi Eurooppaan sekä pyritty löytämään kansainvälisten kumppaneiden kanssa uusia näkökulmia mallin jatkojalostamiseen. Käännetty työnantajan palveluohjaus -malliin liittyvää materiaalia englanniksi ja lähetetty se kansainvälisille partnereille. Toteutettu asiantuntijuuden vaihtoa sekä kansallista asiantuntijareflektointia. Ohjaus- ja konsultaatiotapaamisia osallistujien kanssa, ja joissa käsitelty palveluohjauksen käyttöönottoa sekä kotimaista ja eurooppalaista levittämistä.
44	Työhön Satakuntaan	Tukiprojekti satakuntalaisille työnantajille ja täydentänyt Eures- ja maahanmuuttajaviranomaispalveluita. Pyritty rekrytointimallinnuksen luomiseen työnantajille, vastaanottomallin kehittämiseen työyhteisöihin sekä tukipalvelumallin kehittämiseen maahanmuuttajille asettautumispalveluissa. Toteutettu lähtömaakoulutuksia ja rekrytointia. Laadittu Spurtti-projektin kanssa yhteistyössä Rekrytoi Euroopasta opas.
45	VOIMA	Edistetty maahanmuuttajien vastaanoton toimivia käytäntöjä kunnissa sekä luotu maahanmuuttajamyönteistä ilmapiiiriä. Mallinnettu erilaisia maahanmuuttajien ohjauksen ja neuvonnan käytäntöjä (TNO-malli) sekä autettu maahanmuuttajien kotoutumista ja opiskelu- ja työpaikkojen löytymistä. Viran-omaiselta viranomaiselle III -koulutukset toteutettu yhteistyössä ELY-keskuksen, Opinpolut maasta maahan -hankkeen, SMY:n ja Porin ja Rauman maa-hanmuuttotyöntekijöiden kanssa. Kehitetty Mava-koulutusten ohjausmallia.

## Kuviot

Kuvio 1.	ESR-projektien vaikuttavuuden monitahoarvioinnin eteneminen.....	6
Kuvio 2.	Arviointiasetelma.....	8
Kuvio 3.	Määrällisten tulosten jakauma prosentuaalisesti.....	10
Kuvio 4.	Asiakkaiden arviot projektiin osallistumisen hyödyistä (Ka).....	11
Kuvio 5.	TL 1 asiakkaat: osallistumisesta seuranneet vaikutukset.....	11
Kuvio 6.	TL 1 asiakkaat: saavutettuja vaikutuksia omassa osaamisessa.....	12
Kuvio 7.	TL 2 asiakkaat: saavutettuja vaikutuksia omassa tilanteessa.....	12
Kuvio 8.	TL 2 yhteistyötahojen näkemys asiakkaille aikaansaaduista hyödyistä.....	13
Kuvio 9.	TL 3 asiakkaat: saavutettuja vaikutuksia omassa osaamisessa ja tilanteessa.....	13
Kuvio 10.	Projektipäälliköiden näkemykset projektien tavoitteiden selvyydestä.....	15
Kuvio 11.	Projektien asiakkaiden näkemys: tavoitteellisuus asiakastasolla.....	15
Kuvio 12.	Projektien tavoitteiden osuvuus – projektipäälliköt ja hallinnoijat.....	17
Kuvio 13.	Mistä projektista on saatu tietoa? Asiakkaat ja yhteistyötahot.....	18
Kuvio 14.	Asiakkaiden valmius suositella osallistumista projekteihin.....	19
Kuvio 15.	Haastateltavien näkemys vaikutusten ennakoinnin helppoudesta.....	21
Kuvio 16.	Suunniteltu kokonaisrahoitus: lähteet ja jakauma toimintalinjoittain.....	22
Kuvio 17.	Projektikoko skaalattuna: sidottu EU+valtio -rahoitus toimintalinjoittain.....	23
Kuvio 18.	ESR-rahoituksen ensisijainen vaikutus projektin toteuttamiseen.....	23
Kuvio 19.	Projektipäälliköiden ja hallinnoijien näkemykset rahoittajan riskihalukkuudesta.....	24
Kuvio 20.	Haastateltavien näkemys projektien resurssien riittävydestä.....	25
Kuvio 21.	Koettu ohjausryhmän tuki projektin toteuttamisessa.....	27
Kuvio 22.	Yhteistyön ja verkostoitumisen onnistuminen.....	29
Kuvio 23.	Yhteistyön tekemisen taajuus projektin kanssa: yhteistyötahot.....	29
Kuvio 24.	TL 2 yhteistyötahot: yhteistyön hyödyt.....	30
Kuvio 25.	Haastateltavien näkemykset projektien kielteisten vaikutusten yleisyydestä.....	36

## Taulukot

Taulukko 1.	Monitahoarviointia ohjaavat arviointikysymykset.....	4
Taulukko 2.	Perustiedot kokonaisarvioinnin projektimäärästä ja sidotusta rahoituksesta.....	5
Taulukko 3.	Haastateltavat tahot ja haastattelujen määrä.....	7
Taulukko 4.	Kysely 1 ja 2: vastaajamäärät ja vastausprosentit.....	7
Taulukko 5.	45 ESR-projektin numeeriset tulokset (4.4.2013 tilanne).....	9
Taulukko 6.	Resurssien riittävyys hyvien käytäntöjen levittämiseen.....	26
Taulukko 7.	Ohjausryhmätyöskentelyn tuloksellisuutta vahvistavia ja heikentäviä asioita.....	28
Taulukko 8.	Hyödyt yhteistyöstä ja verkostoitumisesta.....	30
Taulukko 9.	Hyvien käytäntöjen käyttöönotto: projektipäälliköiden näkökulma.....	32
Taulukko 10.	Hyvien käytäntöjen käyttöönotto: yhteistyötahojen näkemys.....	33
Taulukko 11.	Projektien vaikuttavuutta heikentävät asiat/seikat.....	37
Taulukko 12.	Tyypillisten ESR-projektien vaikuttavuutta laskevien asioiden taajuus: projektipäälliköiden ja hallinnoijatahojen edustajien vastaukset.....	38
Taulukko 13.	Toimenpidelista heti toteutettavista asioista.....	52



# KUVAILEHTI

Julkaisusarjan nimi ja numero <b>Raportteja 24/2014</b>				
Vastuualue				
Tekijät Olli-Pekka Viinämäki Samu Kätkänaho Ilpo Ojala		Julkaisuaika <b>Huhtikuu 2014</b>		
		Kustantaja /Julkaisija Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
		Hankkeen rahoittaja / toimeksiantaja		
Julkaisun nimi Uusista toimintatavoista nostetta Satakuntaan Satakunnan ELY-keskuksen ohjelmakaudella 2007-2013 rahoittamien Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektien vaikuttavuusarviointi				
Tiivistelmä				
Asiasanat (YSA:n mukaan)				
ISBN (Painettu) 978-952-314-003-5	ISBN (PDF) 978-952-314-004-2	ISSN-L 2242-2846	ISSN (painettu) 2242-2846	ISSN (verkkajulkaisu) 2242-2854
www www.ely-keskus.fi/julkaisut   www.doria.fi		URN URN:ISBN:978-952-314-004-2		Kieli Suomi
Sivumäärä 64				
Julkaisun tilaukset				
Kustannuspaikka ja -aika		Painotalo Kopijyvä Oy		



RAPORTTEJA 24 | 2014

UUSISTA TOIMINTATAVOISTA NOSTETTA SATAKUNTAAN  
SATAKUNNAN ELY-KESKUKSEN OHJELMAKAUDELLA 2007-2013 RAHOITTAMIEN  
EUROOPAN SOSIAALIRAHASTON (ESR) PROJEKTtien VAIKUTTAVUUSARVIOINTI

Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-314-003-5 (painettu)

ISBN 978-952-314-004-2 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2846 (painettu)

ISSN 2242-2854 (verkkojulkaisu)

URN:ISBN:978-952-314-004-2

[www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto