

Olli Hietanen

KAAKKOIS-SUOMEN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMIS-  
KESKUS -HANKKEEN ENNAKOIVA KOKONAIS-  
EVALUOINTI

Loppuraportti

TUTU-eJULKAISUJA 3/2009

KAAKKOIS-SUOMEN TYÖELÄMÄN  
KEHITTÄMISKESKUS -HANKKEEN  
ENNAKOIVA KOKONAISEVALUOINTI

Loppuraportti

Olli Hietanen

Olli Hietanen  
Kehitysjohdaja  
[olli.hietanen@tse.fi](mailto:olli.hietanen@tse.fi)

Copyright © 2009 Olli Hietanen & Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 978-951-564-557-9

ISSN 1797-132

Tulevaisuuden tutkimuskeskus  
Turun kauppakorkeakoulu  
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU  
Korkeavuorenkatu 25 A 2, 00130 HELSINKI  
Pinninkatu 47, 33100 TAMPERE  
Puh. (02) 481 4530  
Faksi (02) 481 4630  
[www.tse.fi/tutu](http://www.tse.fi/tutu)  
[tutu-info@tse.fi](mailto:tutu-info@tse.fi), [etunimi.sukunimi@tse.fi](mailto:etunimi.sukunimi@tse.fi)



# SISÄLLYSLUETTELO

1.	EVALUOINNIN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....	5
2.	TYÖSUUNNITELMA JA ARVIOINTIPROESSIN KUVAUS .....	6
	2.1. Projektihallinnon ja projektin yleisen toteutuksen evaluointi.....	6
	2.2. Sidosryhmät, verkostoituminen ja kumppanuus.....	6
	2.3. Tulosten levitys ja juurruttaminen .....	7
3.	ARVIOINTIPROESSIN KUVAUS .....	8
4.	KAAKKOIS-SUOMEN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISKESKUS -HANKKEEN ENNAKOIVAN KOKONAISEVALUOINNIN TULOKSET.....	10
	4.1. Ensimmäinen arviointipaja 13.11.2006 Kouvolassa .....	10
	4.2. Kehityskeskustelut 16.1.2007 sekä itsearviointi 15.6.2007.....	12
	4.3. Arviointiverstas Verso-verkostolle 27.3.2007 Imatralla .....	15
	4.4. Arviointiverstas 9.1.2008 Lappeenrannassa .....	19
	4.5. Arviointipaja/palauttekeskustelu 10.1.2008 Lappeenrannassa .....	20
	4.6. Määrällinen arvio.....	23
	4.7. Yleisarvio .....	26
	LIITE 1. Määrällisessä arvioinnissa käytetyt asiakirjat.....	30
	LIITE 2. Arviointiverstaissa käytetyt tulevaisuudentutkimuksen menetelmät.....	31
	LIITE 3. Ensimmäisen arviointipajan (13.11.2006) tulevaisuuspyörät.....	32
	LIITE 4. Arviointiverstaan (9.1.2008) tulosten yhteenveto-taulukot .....	33

# 1. EVALUOINNIN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen (2006–2008) ennakoiva kokonaisevaluointi oli projektin koko toiminta-ajan jatkuva prosessi, jonka tavoitteena oli arvioida hankkeen toiminnan ja toimintatapojen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, tuoda esiin kehittämistarpeita sekä synnyttää kehittämisideoita.

Arvioinnin teoreettisena lähtökohtana käytettiin nk. kehittävää arviointia, jolle on luonteenomaista muun muassa osallistavuus ja eri tahojen välinen vuoropuhelu. Arviointitulosten ohella kehittävässä arvioinneissa painotetaan myös prosessin aikana syntyvää oppimista. Kehittävät arvioinnit johtavat parantamisalueiden esille nostamiseen sekä suosituksiin ja kehittämisehdotuksiin.<sup>1</sup>

Myös ennakoinnissa korostuvat osallistavat prosessit ja menetelmät, joilla pyritään edistämään muutoksen kannalta keskeisten avaintoimijoiden osaamista, synergiaa ja verkostoitumista. Olennaisin ero ennakoinnin ja kehittävän arvioinnin välillä on se, että ennakointi korostaa toiminnan aikajännettä (historiasta nykyhetken kautta tulevaisuuteen) sekä tavoitteiden haluttavuuden arviointia (visionäärisyyttä ja vision arviointia).

Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen arviointi toteutettiin nk. ennakoivana arviointina, jossa yhdistetään arvioinnin ja ennakoinnin menetelmiä. Ennakoiva arviointi tapahtuu toiminnan tulevaisuuskuvien ja visioiden kautta. Ennakoiva arviointi on hankkeen rinnalla käyvä oppimis- ja visioprosessi, joka mahdollistaa tavoitteiden muuttumisen matkan varrella.<sup>2</sup>

Evaluointi toteutettiin siten, että se tuki Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista: verkostoitumista, kumppanuutta, yhteistyön kehittymistä, tuottavuuden kasvattamista sekä työelämän kehittämiskeskuksen toimintamallin kehittämistä. Visionäärinen arviointiprosessi lisäsi omalta osaltaan Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen innovatiivisuutta ja edelläkävijyyttä, sillä Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa vuonna 2006 kehitettyä ennakoivan arvioinnin mallia testattiin ensimmäisen kerran käytännössä tässä hankkeessa. Evaluoinnin menetelminä käytettiin projektiasiakirjojen arviointia, kehityskeskusteluja, itsearviointia, sidosryhmiä osallistavia laajempia arviointiverstaita sekä projektiryhmän sisäisiä arviointipajoja. Arvioinnissa hyödynnettyjä tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä esitellään tarkemmin liitteessä 2. Arvioinnin pohjana käytetyt asiakirjat on esitetty liitteessä 1.

---

<sup>1</sup> Räisänen, Anu (2005) Kehittävään arviointiin. Teoksessa Lyytinen, Heikki K. & Räisänen, Anu (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisu 6. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino.

<sup>2</sup> Hietanen, Olli & Kaivo-oja, Jari (2005) Ennakoivaan arviointiin. Teoksessa Lyytinen, Heikki K. & Räisänen, Anu (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisu 6. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino.

## 2. TYÖSUUNNITELMA JA ARVIOINTIPROSESSIN KUVAUS

Kaakkois-Suomen TE-keskuksen tarjouspyynnön (Dnro 22/3513/2004) mukaisesti evaluointi kohdistui seuraaviin osatekijöihin:

### 2.1. Projektihallinnon ja projektin yleisen toteutuksen evaluointi

Projektihallinnon arvioinnissa käytettiin aineistona projektisuunnitelmaa, väli- ja loppuraportteja, projektityöntekijöiden kehityskeskusteluja ja itsearviointia sekä muuta projektissa tuotettua materiaalia, kuten esimerkiksi käyttäjä- ja kouluttajapalautetta. Arvioinnin pohjana käytetyt asiakirjat on esitetty liitteessä 1. Palautteen keräämisessä käytettiin menetelminä evaluointiverstaita, joihin kutsuttiin projektihallinto: projektikoordinaattori ja projektipäällikkö, ohjausryhmä yms. projektin hallintoon osallistuvat toimijat sekä myös ulkoisia sidosryhmiä ja hankkeeseen osallistuvien yritysten edustajia. Arviointi suoritettiin neliportaisena;

1. alkutilan arviointi,
2. midterm review,
3. palauteverstaat ja
4. loppuarviointi.

Alkutilan arviointi ja loppuarviointi suoritettiin hankkeen sisäisinä (projektikoordinaattorin, projektipäällikön ja hankkeen johtoryhmän osallistavina) evaluointipajoina. Mid term review suoritettiin evaluoijan ja koordinaattorin/projektipäällikön välisenä kehityskeskusteluna sekä itsearviointina. Palauteverstaasiin kutsuttiin mukaan myös ulkoisia sidosryhmiä (mm. hankkeeseen osallistuvia yrityspartnereita). Menetelmänä arviointiverstaissa ja -pajoissa hyödynnettiin tulevaisuudentutkimuksen skenaariomenetelmiä (tulevaisuuspyöriä ja tulevaisuustaulukoita).

### 2.2. Sidosryhmät, verkostoituminen ja kumppanuus

Sidosryhmien sitoutuminen, verkostoituminen ja kumppanuus arvioitiin sidosryhmälle järjestetyissä evaluointiverstaissa. Myös osallistava evaluointimenetelmä itsessään sitoutti sidosryhmiä mukaan toimintaan ja syvensi kumppanuutta sekä auttoi hahmottamaan projektin kannalta strategisia verkostoja.

Sidosryhmän arvioinnissa oli tarkoitus hyödyntää myös kaksivaiheista Delfoi-kyselyä. Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hanke kuitenkin viivästyi aikataulustaan, koska varsinkin yritys-

pilottien löytäminen oli odotettua hitaampaa. Viivästyisestä johtuen myös ennakoivan arvioinnin prosessi jäi jälkeen suunnitellusta aikataulustaan. Käytännössä tämä tarkoitti Delfoi-kyselyn pois jäämistä. Normaalitapauksessa Delfoi-kysely tulisi toteuttaa projektin loppupuolella osana tulosten levittämisen ja juurruttamisen arviointia.

### 2.3. Tulosten levitys ja juurruttaminen

Sidosryhmiä osallistava ja visionäärinen evaluointiprosessi on jo itsessään vahva tapa juurruttaa ja levittää projektin tuloksia strategisiin sidosryhmiin ja verkostoihin. Normaalissa tapauksessa levitys- ja juurrutustoimenpiteitä tarkastellaan sidosryhmä- ja verkostanalyysin avulla sekä levityskanavien käytön ja lajityypin sekä levitys- ja juurrutustoimenpiteiden kattavuuden suhteen.

Ennakoivassa arvioinnissa sidosryhmä- ja verkostanalyysi tulisi tehdä kaksivaiheisella Delfoi-kyselyllä. Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeessa vaikuttavuuden ja juurruttamisen arviointi jäi käytännössä toteutumatta johtuen hankkeen viivästyisestä: jatkotoimenpiteet eivät käytännössä ole vielä arvioitavissa tätä raporttia kirjoitettaessa.

Koska todellinen vaikuttavuus ei ole vielä arvioitavissa, niin tässä arviointiraportissa otetaan lähinnä kantaa suunniteltuihin jatkotoimenpiteisiin – sekä ehdotetaan toimenpiteitä ennakoivan arvioinnin/ennakoivan kokonaisevaluoinnin loppuun viemiseksi.

Tarvittaessa kaksivaiheinen Delfoi-kysely on vielä toteutettavissa erillisenä hankkeena esimerkiksi Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa ja käynnistäessä.

### 3. ARVIOINTIPROSESSIN KUVAUS

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tarjouksessa (15.3.2006) esitettiin alustava evaluointisuunnitelma (taulukko 1), joka sovitettiin Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeen suunniteltuun aikatauluun konsultin, hankkeen koordinaattorin ja projektipäällikön yhteisessä palaverissa ja keskusteluissa kevään ja syksyn 2006 aikana. Samalla evaluoinnin sisältöä ja vaiheita tarkennettiin. Tarkennettu vaiheistus sekä toteutuneet arviointitoimenpiteet on esitetty taulukossa 2.

*Taulukko 1. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tarjouksessa esitetty alustava suunnitelma Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeen kokonaisevaluoinnista.*

	Viitekehys	Menetelmät ja aineistot	Arvioinnin tuotokset ja kontribuutiot
Projektihallinto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoiva arviointi</li> <li>• Konsultatiivinen toimintatapa</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Vaihtoehtoisia toimintatapoja kartoittava</li> <li>• Hankkeen sisäinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alkutilanne hankkeen sisäisessä evaluointipajassa, johon kutsutaan projektin hallintoon osallistuvia toimijoita</li> <li>• Midterm Review evaluoitsijan ja koordinaattorin/projektipäällikön välisenä kehityskeskusteluna</li> <li>• Loppuarviointi hankkeen sisäisessä evaluointipajassa, johon kutsutaan hankkeen hallintoon osallistuvat toimijat.</li> <li>• Projektisuunnitelman yms. projektiasiakirjojen toteutumisen seuranta ja analysointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutus koordinaattorin/projektipäällikön kanssa</li> <li>• Vaihtoehtoisia toimintamalleja hankkeen kehittämiseen ja hallintaan</li> <li>• Suulliset raportit projektin kuluessa, kokouksia johtopäätöksiä</li> <li>• Kirjallinen loppuraportti, jossa yhteenveto englanniksi</li> </ul>
Sidosryhmät, verkostoituminen ja kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoiva arviointi</li> <li>• Sidosryhmiä osallistava</li> <li>• Visionäärisuus</li> <li>• Strategian arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluointiverstas sidosryhmille</li> <li>• Delfoi-kyselyn ensimmäinen vaihe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmä- ja verkostanalyysi</li> <li>• Sitoutumisen kehittäminen ja arviointi</li> <li>• Strategisten verkostojen arviointi</li> </ul>
Projektin tuotettava malli ja muut tuotokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoiva arviointi</li> <li>• Mallin tuottamisprosessiin arviointi</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Toimijoita sitouttava ja roolittava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluointiverstas mallin kehittämiseen osallistuneille toimijoille ja mallin tuleville käyttäjille</li> <li>• Partnereiden roolituksen ja sidosryhmien osallistumisen analysointi</li> <li>• Innovatiivisten elementtien arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mallin tuotantoprosessin tukeminen</li> <li>• Vaihtoehtoisten toimintamallien hahmottaminen ja arviointi</li> </ul>
Projektin tulosten levitys ja juurruttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoiva arviointi</li> <li>• Hyvät levityskäytännöt</li> <li>• Eri kanavien käytön analysointi</li> <li>• Käytettyjen lajityyppien analysointi</li> <li>• Juurruttaminen</li> <li>• vaikuttavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmä- ja verkostanalyysi Delfoi-kyselyn avulla (kyselyn II vaihe)</li> <li>• Toimenpiteiden määrä ja tyypittely</li> <li>• Lajityyppien jäsentely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostokartta sidosryhmistä</li> <li>• Ideoita levityskanavista</li> <li>• Tiedottaminen</li> <li>• Sitouttaminen</li> <li>• Juurruttaminen</li> </ul>



Taulukko 2. Ennakoiva kokonaisevaluointi. Vasemmassa laidassa sarakeena on suunniteltu arviointi ja alla(nuolissa) toteutunut arviointi. Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen suunniteltu hankeaikataulu on kuvin alarivillä.

Arviointiraportti (tammikuu 2008) Konsultti tekee. Tavoitteena on hankekoko- naisuuden hahmottaminen ja arvioinnin eri osa-alueiden yhteen saattaminen.	Arviointiraportti 31.1.2009				
2. Arviointipaja (marraskuu 2007) Konsultti ja hankkeen projektihenkilöstö tekevät yhdessä. Suunnattu hankkeen pro- jektityöryhmälle ja ohjausryhmälle. Palaute- tekeskustelu hankkeen keskeisistä tuloksista ja merkittävimmistä tulevaisuuden haas- teista (miten prosessia tulisi tukea ja ylläpi- tää hankkeen jälkeen): Arvioinnin arvioiminen	Päätös- ja palauteseminaari 18.4.2008				
2. Arviointiverstas (elokuu 2007) Laajalle sidosryhmälle järjestettävä arviointi- verstas esittelee hankkeen tuloksia suurel- le yleisölle. Palautekeskustelussa kerätään seudullisten sidosryhmien näkemyksiä han- kkeen toteutumisesta ja jatko-asteista. Konsultti ja hankkeen projektihenkilöstö tekevät yhdessä: Alueelliset vaikuttavuus- mittarit.	Projektin sisäinen arviointipaja 10.1.2008				
Kehityskeskustelu/Mid term Review (toukokuu 2007) Konsultti ja hankkeen projektipäällikkö te- kevät yhdessä. Projektipäällikkö suorittaa itsearviointin hankkeen onnistumisesta sekä hankkeen loppuun saattamiseen liittyvistä tavoitteista. Samalla projektipäällikkö an- taa palautetta arviointiprosessin onnistumi- sista: Henkilökohtaiset mittarit.	Arviointiverstas ulkoisille sidosryhmille 9.1.2008 Palaute itsearviointista 8.1.2008				
1. Arviointiverstas (joulukuu 2006) Suunnataan Työelämän kehittämiskeskus - hankkeen pilottiyrittäjille. Konsultti ja hankkeen projektihenkilöstö tekevät yhdes- sä. Tavoitteena on arvioida pilottiyrittäjien odotukset ja kokemukset hankkeen tuloksista ja toimintasuunnitelmista: Asiakas- lähtöiset mittarit	Projektikoordinaattorin itsearviointi (kehityskeskustelun jatkotoimenpiteensä) 15.6.2007				
1. Arviointipaja (elokuu 2006) Suunnataan Työelämän kehittämiskeskus - hankkeen projektityöryhmälle ja ohjaus- ryhmälle. Konsultti ja hankkeen projekti- henkilöstö yhdessä tekevät: Hankkeen sisäiset mittarit	Arviointiverstas Verso-verkostolle 27.3.2007				
Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -projektin työvaiheet	Toimin- nan käynnistäminen ja ver- koston luominen	Ensimmäi- sen pilot- tiryhtyryh- män kehit- tämistoiminta, alus- tavan toimintamallin luominen	Toisen pilottiryhtyryh- män kehit- tämistoiminta, tar- kennetun toiminta- mallin luominen	Toimin- nan ja toimin- tamallin jatku- vuuden varmistaminen	Työelämän kehittä- misosaami- sen vahvis- taminen ja rahoituksen koordinointi ja edistäminen

## 4. KAAKKOIS-SUOMEN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISKESKUS -HANKKEEN ENNAKOIVAN KOKONAISEVALUOINNIN TULOKSET

Kokonaisevaluointi raportoitiin vaiheittain jo hankkeen aikana sekä suullisesti että myös kirjallisesti. Arvioinnin raportointi koostuu seuraavista työvaiheista:

1. Ensimmäisen arviointipajan raportti 16.1.2007
2. Kehityskeskustelut 16.1.2007
3. Väliraportti (joka sisälsi myös yleisen yhteenvedon ja arvioivan palautteen kehityskeskusteluista) 11.2.2007
4. Ensimmäisen (yrityskohtaisen/Verso-verkoston) arviointiverstaan raportti 27.3.2007
5. Itsearviointi 15.6.2007.
6. Palaute itsearvioinnista 8.1.2008
7. Toisen (kaikille pilottiryhmille suunnatun) arviointiverstaan raportti 19.2.2008
8. Toisen arviointipajan raportti 19.2.2008
9. Loppuraportti tammikuu 2009

Lisäksi Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hanke järjesti loppuseminaarin 18.4.2008 osana hankkeen loppuraportointia. Tähän loppuseminaariin liittyi myös sidosryhmien palautekeskustelu. Seuraavissa luvuissa tiivistetään kokonaisevaluoinnin tulokset vaihe vaiheelta. Luvussa 4.7. esitetään lopuksi kokonaisevaluoinnin lopputulos/yhteenveto.

### 4.1. Ensimmäinen arviointipaja 13.11.2006 Kouvolassa

Arviointiverstaan osallistajat (hankkeen projektipäällikkö ja projektikoordinaattori sekä ohjausryhmän jäsenet) jaettiin kahteen pienryhmään. Ryhmille annettiin kolmiosainen tehtävä, jossa sovellettiin nk. tulevaisuuspyörä -menetelmää<sup>3</sup> seuraavalla tavalla:

1. Aluksi ryhmän piti keskustella ja kirjoittaa paperille Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen osavaiheet, jotka merkittiin paperille ympyröinä.
2. Toisessa vaiheessa ryhmä määritteli edellä kuvattuihin osavaiheisiin liittyviä toimenpiteitä ja tavoitteita. Toimenpiteet ja tavoitteet merkittiin paperille neliöinä.

---

<sup>3</sup> Arvioinnissa hyödynnettyjä tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä esitellään tarkemmin liitteessä 2.

3. Kolmannessa vaiheessa ryhmä pohti minkälaisilla mittareilla ja indikaattoreilla voimme arvioida, että olemme saavuttaneet tavoitteemme (ja toteuttaneet osa-vaiheet). Mittarit merkittiin paperille kolmioina.

Työryhmien piirtämät "tulevaisuuspyörät" (käsitekartat) ovat tämän arviointiraportin liitteenä 3. Arviointiverstaan päätti äänestys, jossa ryhmät äänestivät tulevaisuuspyöristä esille tärkeimmiksi kokemansa tavoitteet ja mittarit. Valitut kohdat on tulevaisuuspyörissä väritetty punaisella. Arviointipajan loppukeskustelussa tulokset tiivistettiin seuraavasti:

- Hankkeen lopullisena tavoitteena on Työelämän kehittämiskeskus – tuotteistettu (jatkuva) toimintatapa, joka tuottaa todellista lisäarvoa yrityksille.
- Hankkeen lähiajan tavoitteena on lisätä yrityspilottien määrää. Yrityspilottien avulla voidaan tehdä tarvekartoituksia sekä räätälöidä kehitystyökaluja yritysten todellisiin tarpeisiin. Haasteena pilottien käynnistämisessä on yritysten luottamuksen ja kiinnostuksen herättäminen. Keskeinen keino luottamuksen rakentamiselle on löytää oikeat kehittämiskysymykset – määritellä todelliset ongelmakohdat ja kehitystarpeet (joilla on todellista lisäarvoa yrityksille).
- Arviointipajan lopputuloksena voidaan pitää ehdotusta siitä, että seuraavat arviointiverstaat toteutettaisiin yrityskohtaisesti pilottiyrityksissä niin, että tavoitteet ja mittarit rakennettaisiin yrityskohtaisesti. Tällä tavalla hankkeella ei olisi yleisiä arvioinnin mittareita, vaan jokainen pilottiyritys rakentaisi mittaristonsa ja tavoitteensa itse. Tällä tavalla päästään lähemmäksi oikeita kysymyksiä, rakennetaan luottamusta, viedään hanke osaksi yrityksen arkea sekä tuotteistetaan kehittämistyökalua.

Arvio hankkeen onnistumisesta ensimmäisen arviointipajan tulosten perusteella: Hankkeessa oli alusta asti ongelmia pilottiyritysten löytämisessä. Tämä hidasti hankkeen etenemistä. Hankkeen alkuvaiheessa yrityspilottien etsiminen oli projektikoordinaattorin ja projektipäällikön vastuulla. Ensimmäisen pilottiverkoston rakentaminen tapahtui erittäin hitaasti. Syksyllä 2007 toisen pilottiverkoston rakentaminen ostettiin ulkoiselta konsultilta. Tämä nopeutti huomattavasti pilottiyritysten löytymistä. Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen tulevan toiminnan kannalta olennaista on huomioida tämä tulos jatkossa: pilottiyritysten hankkeeseen osallistaminen kannattanee myös jatkossa tilata ulkoiselta konsultilta (ostopalveluna). Tältä osin voidaan arvioinnin lopputuloksena todeta, että Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hanke ei onnistunut täysin tavoitteiden mukaisesti yrityspilottien mukaan saamisessa, mutta yrityspilottien määrä oli kuitenkin riittävä hankkeen vaikuttavuuden ja mielekkyyden kannalta. Lisäksi hankkeen loppupuolella löytynyttä ratkaisua (ulkoisen konsultin käyttöä tässä työvaiheessa) voidaan pitää eräänä hankkeen keskeisimmistä tuloksista (Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen tulevan toimintamallin näkökulmasta).

Projektipäällikkö ja projektikoordinaattori käyttivät runsaasti aikaa myös yrityskohtaisten kehittämiskysymysten määrittelyyn. Tästä työvaiheesta saatiin myöhemmin yrityksiltä erittäin hyvää palautetta, joten hankkeen voidaan katsoa onnistuneen tältä osin hyvin. Myös koulutuspäivien ja kehittämistoimien sisäl-

tö sai hyvää palautetta hankkeeseen osallistuneilta pilottiyrityksiltä. Yrityskohtaiset koulutukset yms. kehittämishankkeet voitiin räätälöidä huolellisen valmistelun ansiosta yrityskohtaisesti. Arviointipajassa tavoitteeksi asetettiin todellinen lisäarvo yrityksille. Arviointiverstaissa saadun palautteen perusteella Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hanke onnistui hyvin tässä tavoitteessa. Ainakin verstaasiin (ja ylipäätään hankkeeseen) aktiivisesti osallistuneet yritykset olivat tyytyväisiä hankkeen tulemaan. Jatkon kannalta olennaista on mallintaa huolellisesti ne menettelytavat, joilla projektikoordinaattori ja projektipäällikkö määrittävät yrityskohtaiset kehittämiskysymykset – sekä profiloivat yrityskohtaiset koulutuspäivät ja muut kehittämistoimenpiteet yhteistyössä mm. alueen koulutustarjoajien kanssa.

Arviointipajassa tavoitteeksi nostettuja yrityskohtaisia ennakoivan arvioinnin verstaista ei hankkeen aikana ehditty järjestää kuin yksi kappale Verso-verkostolle. Tämän evaluointiverstaan tulokset raportoidaan tarkemmin luvussa 4.3. Syynä suunnitelmien kariutumiseen oli hankkeen venynyt aikataulu/hankkeen alkuvaiheen hidaskäynnistyminen. Vaikka hanke toimikin kesästä 2007 lähtien erittäin tehokkaasti ja laadukkaasti, niin aika ei käytännössä enää riittänyt yrityskohtaisten arviointiverstaisten järjestämiseen. Vaikka verstaapäivämäärät oli sovittu evaluoinnista vastaavan konsultin, projektipäällikön ja projektikoordinaattorin kesken, niin projektipäällikkö ja projektikoordinaattori eivät muiden töidensä vuoksi ehtineet markkinoida ja tiedottaa arviointipäivistä yrityspartnereille. Palaute Verso-verkostolle profiloituneista arviointiverstaista oli kuitenkin erittäin hyvä, joten jatkossa kannattaneet toteuttaa ennakoivan arvioinnin verstaat suunnitelmien mukaisesti yrityskohtaisesti. Tämä on mahdollista jos hankkeen aikataulua/edistymistä seurataan paremmin.

## 4.2. Kehityskeskustelut 16.1.2007 sekä itsearviointi 15.6.2007

Kehityskeskusteluissa nousivat esille hankkeen käynnistymistä hidastaneet seikat: hankkeen vastuuhenkilöt ovat vaihtuneet hankkeen aikana ja mm. tästä syystä myös hankkeen tavoitteet olivat jossakin määrin epäselviä projektipäällikölle, projektikoordinaattorille – ja ehkä myös hankkeen ohjausryhmälle. Myös pilottiyritysten mukaan saaminen oli projektipäällikön ja projektikoordinaattorin mukaan odotettua työläämpää ja hitaampaa. Tähän lienee osittain vaikuttanut myös hankkeen tavoitteiden epäselvyys.

Kehityskeskustelujen perusteella projektipäällikkö ja projektikoordinaattori viihtyivät työssään, työtehtävät sinällään olivat selkeät (vaikka projekti oli sisällöltään epäselvä) ja vastuuhenkilöillä oli samanlainen käsitys hankkeen nykytilasta ja tavoitteista. Projektikoordinaattori ja projektipäällikkö olivat huolissaan hankkeen hitaasta edistymisestä – mutta pääimmäiseksi tunteeksi jäi kuitenkin yhteinen käsitys siitä, että hanke on menossa oikeaan suuntaan ja tavoitteet olivat kirkastumassa. Myös ensimmäisestä evaluointi-/arviointipajasta oli saatu hyvää palautetta – etenkin siitä, että paja osallisti uudella tavalla hankkeen ohjaus- ja johtoryhmän mukaan sisällölliseen kehittämiseen.

Kehityskeskustelun ajankohtana projektikoordinaattorin varsinainen (Kaakkois-Suomen TE-keskuksen vastuulla oleva) kehityskeskustelu (ja siihen liittyvä UPJ-neuvottelu) oli vielä tekemättä, vaikka sen olisi jo pitänyt olla tehtynä.

Evaluointiin liittyvissä kehityskeskusteluissa kysyttiin myös missä projektista vastuussa olevat henkilöt kuvittelivat olevansa vuonna 2017. Kysymyksellä haettiin nuorten vastuuhenkilöiden toiveita ja tarpeita – sekä arvioitiin työnantajan/taustaorganisaation kykyä vastata niihin. Kaakkois-Suomi toimintaympäristönä koettiin urakehityksen kannalta haastavaksi. Tulevaisuuskuvat olivat erittäin avoimet.

Keväällä 2007 projektipäällikkö siirtyi toisiin tehtäviin, jonka jälkeen hankkeesta vastasi yksinään projektikoordinaattori. Evaluointiin liittyvä itsearviointi tehtiin siinä vaiheessa, kun projektipäällikkö oli juuri ottanut hankkeen kokonaan omaan haltuunsa. Projektikoordinaattorin itsearvioinnissa antama tehtävänkuvaus ja tilannekatsaus olivat erittäin selkeitä ja järjestelmällisiä. Tässä kohden hanke ei ollut enää sumea, vaan jatkotoimenpiteet olivat erittäin selkeät ja konkreettiset. Projektikoordinaattori ansaitseekin erityisen kiitoksen siitä, että hän kykeni kasvamaan koko ajan vaativampiin tehtäviin ja sillä tavalla omalta osaltaan pitämään hankkeen käynnissä ja oikeassa suunnassa.

Projektikoordinaattori katsoi kesällä 2007 konsulttien tehtäväksi verkoston rakentamisen – ja työelämän kehittämiskeskuksen tulevan toiminnan suunnittelemisen. Projektikoordinaattorin oma työnkuva hankkeen loppupuolella oli raportoiva ja koordinoiva (konsulttien työtä valvova ja ohjaava). Tämä rakenne muotoutui hankkeen lopussa kuin itsestään Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen toimintamalliksi: ulkoinen konsultti otti vahvemman roolin pilottiyritysten hankinnassa – sekä myös pilottiyrityksille tarjottavan koulutuksen ja kehittämisen tarjonnassa. Hankkeen alussa TE-keskuksessa toimineiden projektityöntekijöiden tehtävänkuva oli enemmän konsultinomainen (projektityöntekijät kokivat, että heidän tulisi olla kaikkien alojen asiantuntija). Hankkeen loppupuolella projektikoordinaattorin rooli oli pikemminkin koordinoiva, raportoiva ja rahoittava/esille nousseita kehittämis- ja koulutushankkeita käynnistävä.

Uutena ajatuksena (liittyen Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen tulevaan toimintaan) projektikoordinaattori esitti itsearvioinnissaan idean pilottiyritysten toimintasuunnitelmia konkretisovasta lomakkeesta. Projektipäällikkö ja projektikoordinaattori olivat käyttäneet runsaasti aikaa yrityskohtaisten kehittämistarpeiden määrittelyyn. Nämä keskustelut olivat kuitenkin olleet muodoltaan ja sisällöltään melko vapaamuotoisia. Lomakkeen avulla tätä työtä voitaisiin systematisoida, nopeuttaa ja mallintaa. Yrityskohtaisten toimintasuunnitelmien/-lomakkeiden täyttäminen myös sitouttaisi pilot-tiyritykset heti hankkeen alussa vahvemmin prosessiin.

Keväällä 2008 myös projektikoordinaattori siirtyi toisiin tehtäviin (ennen arviointiraportin kirjoittamista). Kaakkois-Suomen TE-keskuksen näkökulmasta avainhenkilöiden siirtyminen toisiin tehtäviin on huolestuttavaa. Millä tavalla varmistetaan organisaation osaamisen kehittyminen tilanteessa, jossa avainhenkilöt siirtyvät pois projektien aikana tai niiden päättyessä? Millä tavalla on varmistettu, että Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen tulokset ovat hyödynnettävissä, kun kaikki hankkeessa mukana olleet henkilöt ovat poistuneet organisaatiosta?

- Hankkeen tavoitteet olivat kehityskeskustelun kohdalla jossakin määrin epäselvät. Väärinkäsityksiä tavoitteista ja keinoista oli mm. johtoryhmän ja hankkeen vastuuhenkilöiden välillä.
- Pilottiyritysten mukaan saaminen oli odotettua työläämpää ja hitaampaa – mutta ulkoisen konsultin palkkaaminen hankkeen loppuvaiheessa nopeutti ja helpotti merkittävästi toisen pilottiyritysverkoston löytämistä.
- Kehityskeskustelujen perusteella projektipäällikkö ja projektikoordinaattori viihtyivät työssään, työtehtävät olivat selkeät ja vastuuhenkilöillä oli samanlainen käsitys hankkeen nykytilasta ja tavoitteista.
- Ennakoivaan arviointiin liittyvän kehityskeskustelun ajankohtana projektikoordinaattorin varsinainen (Kaakkois-Suomen TE-keskuksen vastuulla oleva) kehityskeskustelu (ja siihen liittyvä UPJ-neuvottelu) oli vielä tekemättä, vaikka sen olisi pitänyt olla jo tehtynä.
- Hankkeen vastuuhenkilöt ovat vaihtuneet hankkeen aikana. Arvioinnin kohteena olleet projektipäällikkö ja -koordinaattori ottivat tehtävän vastaan joltakin toiselta (hankkeen vetäjää vaihdettiin vuonna 2006) ja myös he siirtyivät toisiin tehtäviin ennen hankkeen päättymistä. Kaikki hankkeen toteuttamisesta vastuussa olleet henkilöt ovat siirtyneet toisiin tehtäviin ennen tämän ennakointiraportin valmistumista. Tätä voidaan pitää Kaakkois-Suomen TE-keskuksen henkilöstöpolitiikan jonkin asteisena epäonnistumisena.
- Hankkeen alussa tarvitaan yrityskohtaisempi toimenpidetaulukko, joka systematisoisi yrityskohtaisten tarpeiden keräämistä ja analysointia sekä sitouttaisi pilottiyritykset vahvemmin hankkeeseen.
- Yritysverkoston rakentaminen kannattaa ulkoistaa konsultille.
- Koulutuksen ja kehittämisen järjestämiseen tarvitaan alueellinen konsultti- ja kehittäjäverkosto

Arvio hankkeen onnistumisesta kehityskeskustelussa ja itsearviointissa esille nousseiden tavoitteiden perusteella: Hankkeen tavoitteena oli kehittää malli Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskukselle. Hankkeen aikana syntyneet ajatukset yrityskohtaisista toimenpidelomakkeista sekä alueellisesta konsulttiverkostosta, joka nopeuttaa pilottiyritysten löytymistä ja helpottaa koulutuksen ja kehittämisen profilointia yritysten tarpeisiin ovat hyvä tulos hankkeen tavoitteisiin nähden. Hankkeen voidaan tältä osin katsoa onnistuneen toimivan mallin löytämisessä.

Matkan varrella indikaattoriksi kuitenkin nousi myös pysyvien vaikutusten varmistaminen: hankkeen onnistumisen/vaikuttavuuden mittarina tulisi olla hyvien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja juurruttaminen käytäntöön. Hankkeesta ei ole käytännön hyötyä, jos hankkeen aikana kehitettyjä hyviä käytänteitä ei oteta käyttöön/jatketa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Koska sekä projektipäällikkö että myös projektikoordinaattori siirtyivät toisiin tehtäviin joko jo hankkeen aikana tai heti hankkeen jälkeen, niin Kaakkois-Suomen TE-keskuksen henkilöstöpolitiikan voidaan tältä osin katsoa jossakin määrin epäonnistuneen. Henkilöiden vaihtuvuus hankaloittaa toiminnan jatkuvuutta, koska hankkeen aikana syntyneet verkostot ovat enemmän tai vähemmän henkilökohtaisia. Myös hankkeen tuottama hiljainen tieto ja osaaminen katoavat henkilöiden vaihtuessa. Henkilöiden vaihtuvuus oli epäilemättä myös yksi syy sille, että hankkeen toteuttamisaikataulu venyi. Mm. kehitys-

keskustelujen kautta on syntynyt sellainen käsitys, että johtoryhmyöskentely ei ollut täysin tyydyttävää hankkeen alkupuolella. Hankkeen loppupuolella ohjausryhmä toimi tehokkaasti. Palautteen perusteella mm. ennakoivan arvioinnin tulevaisuusverstaat olivat osallistaneet johtoryhmän mukaan hankkeeseen uudella tavalla.

Vaikka vaikuttavuuden ja juurruttamisen tavoitetta korostettiin hankkeen loppupuolella sekä arviointipajoissa että myös arviointiverstaissa ja arviointiraporteissa, niin Kaakkois-Suomen TE-keskus ei kytynyt hankkeen aikana määrittelemään selkeitä jatkotoimenpiteitä, joilla hankkeen tulokset juurrutettiin käytäntöön ja arkipäivään. Näiltä osin hanke ei toteuttanut ennakoivan arvioinnin aikana esille nousseita tavoitteita.

### 4.3. Arviointiverstas Verso-verkostolle 27.3.2007 Imatralla

Verso-verkostolle järjestetty arviointiverstas toteutti ensimmäisessä arviointipajassa ehdotetun ajatuksen yrityskohtaisesta ennakoivasta verstaasta. Verso-verstaan ohjelma oli seuraavanlainen:

12.00 – 12.45	Lounas
12.45 – 13.00	Tervetuloa
13.00 – 13.30	Johdatus tulevaisuusajatteluun
13.30 – 14.30	Ryhmätyö 1: Tulevaisuuspyörä Verso-verkoston tulevaisuuden haasteista.
14.30 – 16.00	Ryhmätyö 2: Tulevaisuustaulukko: skenaarioita ja toimenpide-ehdotuksia haluttujen tulevaisuuksien rakentamiseksi.
16.00 – 16.30	Ryhmätöiden yhteenveto ja ensimmäisen tulevaisuus verstaan päättäminen Iltapäiväkahvi nautittiin työn lomassa

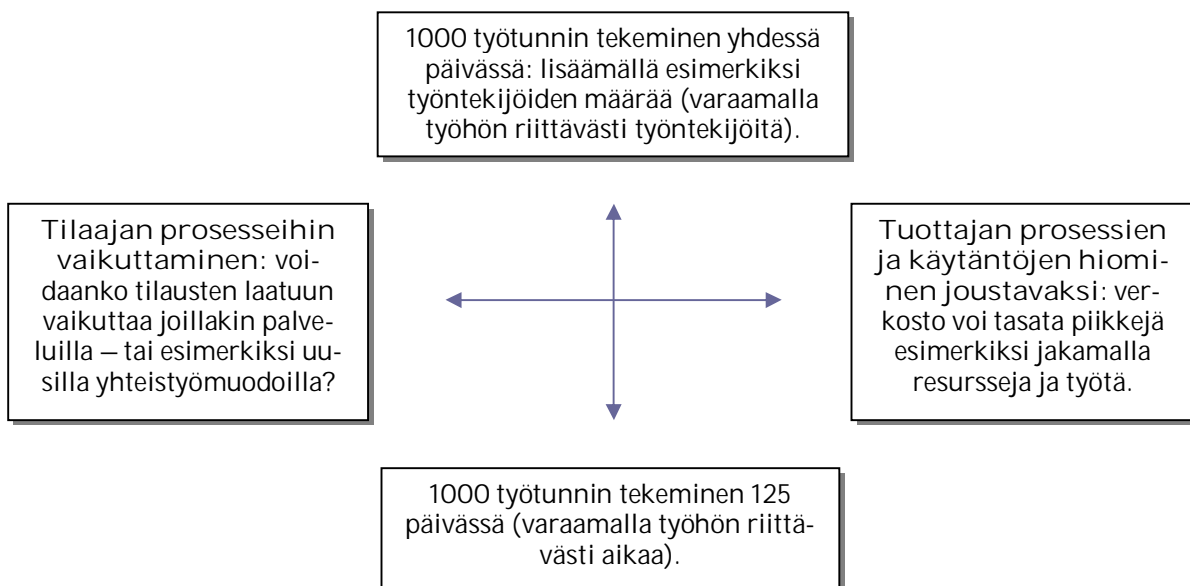
Ensimmäisessä ryhmätyössä tulevaisuuspyörän keskiöön asetettiin keskustelun alkuteemaksi: Työelämän haasteet 2015 (verstasmenetelmät on esitelty liitteessä 2). Ohjeistuksessa ryhmää pyydettiin pohtimaan sekä tämän päivän haasteita että myös tulevaisuuden haasteita. Pyörässä esille nousivat seuraavat teemat (äänestystulos/äänimäärä on sulkeissa teemojen perässä):

Tänään 27.3.2007	Tulevaisuus 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattitaitoisen työvoiman saanti (1)</li> <li>• Oma yrityskohtainen tuote (1)</li> <li>• Tehtaiden/tehtävien ulkoistaminen (1)</li> <li>• Kuormituksen vaihtelu (1)</li> <li>• Projektien koko ja monimuotoisuus</li> <li>• Tilaajan puolelta ylenmääräinen kiire (2)</li> <li>• Lainsäätäjän liian nopeat muutokset</li> <li>• Ammattitaidottomuus kautta linjan</li> <li>• Pitkäjänteisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raaka-aineen ja energian hinta</li> <li>• Työvoimakustannukset/sivukustannukset suuret (1)</li> <li>• Ammattitaitoisen väen koulutus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työntekijät</li> <li>○ Opettajat</li> <li>○ Opetusvälineet</li> </ul> </li> <li>• Tiedonsiirto/-hallinta <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informaatiotekniikan "ähky"</li> </ul> </li> <li>• Ulkoistaminen – onko uhka? (1)</li> <li>• Ammattiyhdistysliikkeen asema?</li> </ul>

Keskustelun jälkeen suoritetun äänestyksen voitti tilaajan puolelta tuleva kiire. Yhteenvetokeskustelussa tämän teeman/haasteen todettiin vaikuttavan moneen muuhunkin asiaan. Seuraavassa ryhmätehtävässä työtapaa vaihdettiin (ryhmän pyynnöstä) ohjatuksi keskusteluksi – ja kysymys muutettiin seuraavaan muotoon: Miten asiat ovat vuonna 2015 jos kaikki on parhaalla mahdollisella tavalla? Tavoitteena oli etsiä unelmia ja visioita siitä, miten asioiden pitäisi olla (unohtaen kaikki nykyhetken esteet yms. realiteetit).

Ryhmän vastaus: Tilaukset tulevat riittävän aikaisin (vuotta aikaisemmin) ja aikataulut ovat realistisia. Tämän jälkeen pohdittiin sitä miksi tilaukset eivät sitten nykyään tule tarpeeksi aikaisin. Tällöin todettiin, että tilaajakaan ei tiedä aikatauluja tarpeeksi aikaisin. Eli tilaajalla on sama ongelma kuin tuottajalla. Tilaajan tulisi tietää paremmin miten markkinat vetävät. Tästä päädyttiin lopuksi keskustelemaan siitä, miten voisimme edesauttaa markkinoiden parempaa tuntemusta (= sitä, että sekä tilaaja että tuottaja tietäisivät asioista tarpeeksi aikaisin/aikaisemmin kuin nykyään).

Keskustelussa hahmottui esille nelikenttä, jolla voimme vaikuttaa tuottajien (Verso-verkoston) kiireeseen/aikatauluihin:



Keskustelun jälkeen todettiin, että nämä kaikki keinot ovat jo jossakin määrin käytössä – ja että vaikein haaste on tilaajan prosesseihin vaikuttaminen. Tästä päädyttiin keskustelemaan niistä keinoista, joilla prosesseihin voisi vaikuttaa.

- Keskustelun lopputulokseksi muodostui ehdotus siitä, että Verso-verkostoon voitaisiin integroida mentoreita/fasilitaattoreita/kummisetiä (eläkkeelle jääneitä toimitusjohtajia, kauppaneuvoksia, vuorineuvoksia) yms. Jotka voisivat välittää tietoa paikasta toiseen omien suhteidensa avulla: keräämällä tietoa verkostosta/tuottajista ja toisaalta tilaajista ja välittämällä tätä tietoa luottamuksellisesti paikasta toiseen.



Mentorit voisivat samalla toimia verkoston kehittäjinä ja etsiä myös uusia avauksia – esimerkiksi meriteollisuudesta jne. Mentorit/fasilitaattorit voisivat myös rakentaa parempaa kokonaiskäsitystä koko arvoketjun matkalta (esimerkiksi paperiteollisuuden tapauksessa aina paperin loppukäyttäjistä/esimerkiksi sanomalehdistä asti paperitehtaiden kautta metalli- ja konealan yrityksiin yms. alihankkijoihin). Jos tämä toiminta olisi perusluonteeltaan aktiivisiin yksilöihin (= henkilöitä, jotka haluavat myös eläkeaikana vaikuttaa asioihin ja olla mukana toiminnassa) perustuvaa ja vain osittain/hetkitäin konsulttipalkkioihin perustuvaa, niin rakenne on myös taloudellisesti tehokas. Tällaisen järjestelyn toteuttiin toimivan muun muassa Varsinais-Suomen osaamiskeskuksessa.

Loppukeskustelussa keskusteltiin myös siitä, että Verso-verkosto on luonteeltaan ajan hermolla. Juuri Verson kaltaista yhteistoimintaa tulisi rakentaa. Siksi Verson kaltaisten verkostojen yhteen kerääminen ja käynnistäminen voisi olla Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen ydintoimintaa. Niille verkostoille, joille käynnistämisen/yhteen kerääntymisen jälkeen/ansiosta muodostuu luonnollista yhteistoimintaa, voidaan suunnata nk. "rahoituksen toinen aalto", jolla vahvistetaan käynnistyviä yhteistyön rakenteita. Näitä rakenteita voivat olla muun muassa edellä kuvattu fasilitaattoritoiminta, oikeudellinen apu yhteistyöhön liittyvissä sopimusasioissa sekä esimerkiksi yhteiset suunnittelijat ja tuotteistajat – joilla verkosto voi etsiä yhteisiä tuotteita yms. resursseja. Verkostoon voidaan myös lisätä/kutsua mukaan uusia jäseniä – yrityksiä yms. toimijoita, joita verkosto tarvitsee.

- Verso-verkostossa toimivien yritysten yhteisenä ongelmana on tilaajan/asiakkaan suunnalta tuleva yletön kiire. Ratkaisuna ongelmaan on tilaajan prosesseihin vaikuttaminen – käytännössä tämä tarkoittaa uusien tilaaja-tuottaja -mallien kehittämistä.
- Ehdotettu keino: Verso-verkostoon voitaisiin integroida mentoreita/fasilitaattoreita/kummisetiä (eläkkeelle jääneitä toimitusjohtajia, kauppaneuvoksia, vuorineuvoksia) yms. Jotka voisivat välittää tietoa paikasta toiseen omien suhteidensa avulla: keräämällä tietoa verkostosta/tuottajista ja toisaalta tilaajista ja välittämällä tätä tietoa luottamuksellisesti paikasta toiseen. Mentorit voisivat samalla toimia verkoston kehittäjinä ja etsiä myös uusia avauksia – esimerkiksi meriteollisuudesta jne.
- Verso-verkoston omaa toimintamallia pidettiin hyvänä – ja tästä näkökulmasta katsottuna Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen eräänä toimintamallina voisi olla samankaltaisten verkostojen kehittäminen myös muille toimialoille – sekä erilaisten verkostopalvelujen tarjoaminen (esimerkiksi oikeudellinen apu yhteistyösopimusten kehittämisessä).

Arvio hankkeen onnistumisesta Verso-verkoston arviointiverstaassa muotoiltujen tavoitteiden/indikaattoreiden näkökulmasta: Hankkeessa ei ehditty järjestää kuin yksi yritysکوhtainen arviointiverstaas. Tältä osin hanke ei onnistunut tavoitteissaan. Muut yritysکوhtaiset arviointiverstaat jäivät toteuttamatta projektipäällikön ja projektikoordinaattorin ajanpuutteen vuoksi. Keväällä 2007 (arviointiverstaaiden suunniteltuna ajankohtana) projektipäällikkö ja projektikoordinaattori olivat molemmat ylityöllistettyjä yrityspilottien etsimisen vuoksi. Palaute Verso-verkoston arviointiverstaasta oli kuitenkin siinä määrin hyvä, että jatkossa arviointiverstaat kannattaa järjestää yritysکوhtaisesti.

Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeeseen liitettiin ennakoivan arvioinnin prosessi vasta hankkeen käynnistyttyä syksyllä 2006. Ennakoiva arviointi on raskas ja monivaiheinen prosessi, joka luo uusia kehittämistarpeita ja painopistealueita vanhojen päälle. Tästä syystä osasyrytyskohtaisten verstaiden poisjäämiselle voi olla ennakoivan arvioinnin prosessissa itsessään: ennakoiva arviointi tulisi budjetoida alusta/hankesuunnitelmasta asti paremmin hankkeen aikabudjettiin. Lienee myös niin, että jos ennakoiva arviointi nostaa esille joitakin uusia painopistealueita, niin jostakin vanhasta tulisi samalla luopua. Tämä tavoite haastaa ohjausryhmätyöskentelyn ja viranomaisten rahoituspäätökset uudella tavalla. Ensimmäisenä kokeiluna ennakoivan arvioinnin voidaan kuitenkin katsoa onnistuneen tyydyttävästi: arviointipajat ja -verstaat saivat hyvän palautteen ja toivat selkeätä lisäarvoa hankkeelle.

Verso-verkoston arviointiverstaassa nousi toimenpide-ehdotuksena esille vastaavanlaisten yritysverkostojen rakentaminen muillekin toimialoille sekä mentoriverkoston rakentaminen Verso-verkoston yhteiseksi voimavaraksi. Ehdotuksia ei ehditty hankkeen aikana toteuttamaan käytännössä. Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskukseen tulevan toiminnan kannalta on kuitenkin syytä harkita erityisesti yritysverkostojen kehittämistarpeita.

Myös projektikoordinaattori tiivisti itsearvioissaan tarpeen verkostojen rakentamiselle. Tässä yhteydessä projektikoordinaattori tarkoitti lähinnä alueellista konsulttiverkostoa, jolla voitaisiin toteuttaa/räätälöidä ratkaisuja pilottiyritysten/Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskukseen asiakasyritysten tarpeisiin. Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskukseen tulevan toiminnan kannalta ajatus verkostomaisesta toiminnasta kannattaa ottaa myös tästä näkökulmasta tarkemmin huomioon: Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskukseen tavoitteena voisi olla Verso-verkoston kaltaisten yhteisliittymien rakentaminen. Lisäksi tarvitaan konsulttiverkosto koulutuksen ja kehittämisen toteuttamiseen – ja lisäksi mentoriverkostoja yritysryppäiden yhteiseksi voimavaraksi (tilaaja-tuottajamallien kehittämiseksi ja johtamiseksi). Esille on noussut toisin sanoen kolmenlaisia verkostoja. Lisäksi tarvitaan yritysrytyskohtaisten tarpeiden tunnistamiseen toimenpidelomakkeen kaltainen työkalu. Tämän lisäksi tarvitaan jatkuvuuden varmistamiseksi myös rahoitustyökalu (esimerkiksi TE-keskuksen tuotteistettu palvelu) sekä pysyvä koordinaatio/koti työelämän kehittämiskeskukseen toiminnan vakiinnuttamiseksi.

- Arviona hankkeen onnistumisesta yllä kuvatuissa asioissa voidaan tiivistää, että verkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen käytännön tasolla ei hankkeen aikana juurikaan ehditty – mutta positiivista oli verkostomaisen toiminnan tarpeen ja mallin löytäminen ja määrittelemine. Hankkeen vaikuttavuuden ja onnistumisen näiltä osin ratkaisee vasta Kaakkois-Suomen TE-keskuksen tai muun vastaavan rahoittajatahon jatkotoimenpiteet. Jatkotoimenpiteitä on suunnitteilla, mutta niitä ei kyetä tämän arviointiprosessin kestäessä vielä arvioimaan.

#### 4.4. Arviointiverstas 9.1.2008 Lappeenrannassa

Lappeenrannassa järjestettyyn arviointiverstaaseen oli kutsuttu melko laaja joukko Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeeseen osallistuneita toimijoita: projektikoordinaattorin ja ohjausryhmän lisäksi mm. hankkeeseen osallistuneita yrityksiä. Tavoitteena oli kerätä palautetta, jonka avulla voidaan suunnata hankkeen loppuun viemistä. Työryhmien tuotokset on esitetty liitteessä 4. Tulokset voidaan tiivistää seuraavalla tavalla:

Mikä toteutui erityisen hyvin?	Mikä voitaisiin tehdä jatkossa vieläkin paremmin?
§ Kevyt rakenne päätöksiin	§ Yhteinen sitouttaminen yrityksissä – ei vain johto
§ Pilottien käynnistäminen epäbyrokraattista ja nopeaa	§ Toisilta oppiminen/verkostoituminen/työnjako
§ Yrityshankkeiden konkretia	§ Yritysten markkinointi henkilökohtaisesti, avainhenkilöiden sitouttaminen ohjausryhmään
§ Hyviä kokemuksia paikallisten asiantuntijoiden käytöstä	§ Jatkorahoituksen varmistaminen
§ Asennemuokkaus: tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys	

Kaakkois-Suomen työelämän keskus vuonna 2018:

- § Palveluita käyttävien asiakkaiden näkökulmasta Työelämän kehittämiskeskus valitsee, paketoii ja tarjoaa yhden luukun periaatteella pk-yrityksille monipuolisia työelämän laadun ja osaamisen kehittämispaketteja. Palveluita tuottavien asiakkaiden näkökulmasta Työelämän kehittämiskeskus ylläpitää elinvoimaista tukiverkostoa sekä myöntää tuotteistustukea palveluntuottajille.
- § Työelämän kehittämiskeskukseen ansiosta alueellinen kehittäjäverkosto kykenee tarjoamaan laadukkaita, tuotteistettuja palveluita kunkin verkoston toimijan parhaasta osaamisesta. Palveluita markkinoidaan keskitetysti: selkeä paikka/portaali, jossa palveluita voidaan tilata ja tarjota yhden luukun periaatteella. Näiden kehittämispalveluiden ansiosta osaavan työvoiman saanti helpottuu, työelämän laatu paranee, työilo kasvaa, toimintamallit selkeytyvät, liiketulos paranee ja kasvu mahdollistuu.
- § Yritykset ovat sisäistäneet uuden palvelun toimintaansa ja maksavat palveluista samalla tavalla kuin tili- ja mainostoimistoille. Toiminta on työntekijälähtöistä: palveluiden tilaaminen on yhtä helppoa kuin työterveyspalvelujen tilaaminen: kun työntekijä tuntee itsensä sairaaksi, niin hän soittaa työterveyslääkärille – kun työntekijä tarvitsee koulutusta, niin hän tilaa sen Työelämän kehittämiskeskukseen tuotteistetuista palveluista. Esimerkkipalvelu: alihankintaketjulle ja/tai yksinyrittäjäryhmälle (yhteistyössä työterveyshuollon kanssa) tarjotut työterveys ja/tai -turvallisuuspalvelut. Joukko yrityksiä tilaa yhdessä palvelut ja jakaa kulut.

## 4.5. Arviointipaja/palautekeskustelu 10.1.2008 Lappeenrannassa

Sidosryhmälle suunnatun arviointiverstaan jälkeen järjestettiin projektin sisäinen arviointipaja/-keskustelu. Pajan tavoitteena oli tiivistää ennakoivan arvioinnin aikana syntyneet huomiot sekä suunnitella hankkeen ja arviointiprosessin loppuun saattamista.

Arviointiverstaaseen 9.1.2008 osallistuneet sidosryhmät antoivat pääsääntöisesti hyvää palautetta Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeesta. Hankkeen konkreettisuus ja päätöksenteon keveys saivat erityisesti kiitosta. Hanke on tavoitteidensa mukaisesti kyennyt tuottamaan sellaisia tuloksia, joista on todellista hyötyä hankkeeseen osallistuneille yrityksille. Hyvää palautetta antoivat sekä pilottiryhmiin osallistuneet yritykset että myös koulutusta ja kehittämistä järjestäneet kouluttajat yms. palvelun tarjoajat.

Jatkossa toivottiin enemmän pilottiyritysten välistä hyvien käytäntöjen jakamista – sekä pilottiyritysten koko henkilökunnan sitouttamista mukaan hankkeeseen/kehitysprojekteihin.

Uusien yrityspilottien löytyminen nostettiin hankkeen väliarvioinneissa keskeiseksi onnistumisen kriteeriksi. Konsultin mukaan tulon jälkeen Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeen toinen pilottiyritysryhmä saatiin kokoon nopeasti. Vaikka aivan tavoiteltuun tulokseen ei tällä saralla päästyäkään, niin hanke onnistui tässä tavoitteessa kuitenkin riittävässä laajuudessa – ja myös konsultin voidaan katsoa onnistuneen erinomaisesti omassa tehtävässään.

Myös toiminnan jatkuvuuteen kiinnitettiin huomiota. Keskeiseksi kysymykseksi nousi muun muassa se, miten Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen toimintaa voidaan jatkaa ja toteuttaa nykyisen hankkeen päätyttyä. Kaakkois-Suomen TE-keskus ei tehnyt tähän tavoitteeseen liittyviä merkittäviä linjauksia hankkeen aikana.

Työelämän kehittämiskeskuksen malli alkoi selkeästi hahmottua hankkeen loppua kohden. Ajatukset tuotteistetuista palveluista (asiakasyritysten tarveanalyysistä sekä alueellisen palveluverkoston kehittämisestä) vaikuttavat mielenkiintoisilta ja toteuttamiskelpoisilta. Myös työ-/ohjekirjamainen lopputulos on kaikessa konkreettisuudessaan hyvä idea.

Osallistavan arviointiprosessin loppuun viemisen näkökulmasta ainoa toteutumaton tavoite arviointipajan ajankohtana oli laajemmalle sidosryhmälle suunnattu seminaari, jossa tiedotettaisiin hankkeen lopputuloksista sekä pohdittaisiin verstaasmaisesti ja asiakaslähtöisesti Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen jatkotoimenpiteitä. Seminaarin yhteydessä voitaisiin järjestää myös lehdistötilaisuus. Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hanke sisältää aitoa edelläkävijyyttä – varsinkin jos hankkeen loppuvaiheissa panostetaan myös hankkeen tulosten toteuttamiseen ja juurruttamiseen esimerkiksi jatkohankkeiden ja -rahoituksen avulla.

Palautekeskustelussa esille nostetut näkökulmat voidaan tiivistää seuraavalla tavalla:

- Hankkeen konkreettisuus ja päätöksenteon keveys saivat arviointiverstaassa kiitosta. Hanke on kyennyt tuottamaan sellaisia tuloksia, joista on todellista hyötyä hankkeeseen osallistuneille yrityksille.
- Jatkossa toivottiin enemmän pilottiyritysten välistä hyvien käytäntöjen jakamista – sekä pilottiyritysten koko henkilökunnan sitouttamista mukaan hankkeeseen/kehitysprojekteihin.
- Konsulttien mukaantulon jälkeen Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeen toinen pilottiyritysryhmä saatiin kokoon nopeasti.
- Hanke voisi järjestää loppuseminaariin, jossa tiedotetaan hankkeen lopputuloksista sekä pohditaan verstaamaisesti jatkotoimenpiteitä. Seminaarin yhteydessä voidaan järjestää myös lehdistötilaisuus.
- TE-keskuksen tai jonkin muun toimijan tulisi toteuttaa käytännössä se, mitä Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeessa on suunniteltu. Muussa tapauksessa hankkeen ei voida katsoa täysin onnistuneen.

Arvio hankkeen onnistumisesta Lappeenrannan arviointipajan/ palautekeskustelun tulosten perusteella. Hanke sai sidosryhmiltään varsin myönteisen palautteen. Hankkeeseen/verstaaseen osallistuneet yritykset kokivat saaneensa hankkeesta konkreettista hyötyä – ja koulutuspäiviä ja kehittämistä järjestäneet yritykset kokivat byrokratian olleen varsin pientä: TE-keskuksen palvelu oli ollut nopeata ja vaivatonta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että projektipäällikkö ja projektikoordinaattori sekä myös Kaakkois-Suomen TE-keskus taustaorganisaationa ovat onnistuneet työssään hyvin. Kehittämisen varaa jäi siihen, että vain osa yrityksistä osallistui yleisiin ja yhteisiin arviointiverstaisiin. Tämän vuoksi pois jääneiden yritysten kokemuksista ei ole tietoa (varsinkaan, kun yrityskohtaisia arviointiverstaita ei ehditty laajassa mitassa toteuttamaan).

Yritysten välille toivottiin enemmän yhteistyötä: tämä on hyvin linjassa hankkeen aikana syntyneelle näkemykselle siitä, että Työelämän kehittämiskeskuksen tavoitteena voisi olla yritysten verkottaminen hyvien käytänteiden jakamiseksi. Jatkossa kannattaa huomioida myös toive koko henkilökunnan osallistamisesta prosessiin: toimenpidelomake täytetään yleensä yrityksen johdon kanssa. Tästä näkökulmasta koko henkilöstön osallistava arviointiverstas voisi olla erinomainen työkalu henkilökunnan osallistamisen laajentamiseen. Tässä tapauksessa yrityskohtaiset arviointiverstaat tulisi järjestää heti hankkeen alussa sen jälkeen kun toimenpidelomakkeet on ensin täytetty yritysten johdon kanssa. Verstaan jälkeen yrityksen johdon kanssa täytettyä toimenpidelomaketta voidaan tarvittaessa täydentää.

Loppuseminaari järjestettiin 18.4.2008. Muilta osin hankkeen jälkitoimenpiteet ovat vielä järjestelyn alla tätä raporttia kirjoitettaessa, joten hankkeen kokonaisvaikuttavuutta ei voi vielä tässä vaiheessa arvioida. Loppuseminaarin päätöskeskustelussa kirjattiin ylös kolme tavoitetta:

- Eräänä konkreettisena jatkotoimenpiteenä voisi olla *Tuottavuus- ja hyvinvointipalveluyksikön/hankkeen* perustaminen (Tämä voisi olla ensimmäinen Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen brändin alla toteutettava jatkotoimenpide)

- Mitä tarvelähtöisiä palveluita yksikön tulisi tuottaa?
  - § Arvio: Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus hankkeen aikana nousi esille idea yrityskohtaisista haastattelulomakkeista, joilla saadaan yrityskohtaiset tarpeet esille luotettavassa ja vertailukelpoisessa formaatissa.
  
- Verkoston sitouttaminen?
  - Miten sitouttaminen onnistuu?
    - § Arvio: Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeessa nousi esille seuraavat teemat: yritysverkoston hankinta kannattaa ulkoistaa konsultille, koko henkilökunnan sitouttaminen on tärkeätä, asiakasyritysten tarpeiden selvittämisen lisäksi tarvitaan myös alueellinen palveluntuottajaverkosto profiloituja palveluita tuottamaan - ja palvelun on oltava joustavaa, kevyttä ja helppoa kummankin verkoston näkökulmasta.
  
- Rahoituksen saatavuus?
  - Rahoituksen jatkuvuuden varmistaminen (valtio, verkosto, yritykset, yhteisö)?
    - § Arvio: tämä erityisesti on Kaakkois-Suomen TE-keskuksen vastuulla. Ennakoivan arvioinnin tulosten perusteella ratkaisevaa on nimenomaan toiminnan jatkuvuus: Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen tulisi toimia eräänlaisena brändinä/tuotteistettuna palveluna, jonka alla ohjataan jatkuvasti/vuosittain rahoitusta verkostossa esille nousseisiin tarpeisiin/teemoihin. Voidaan hoitaa mm. kohdistettuina maakunnan kehittämisrahan hakuina yms.

Seuraavassa luvussa 4.6. esitetty määrällinen arvio ei perustu ennakoivan arvioinnin verstaaiden aineistoon, vaan siinä on hyödynnetty pelkästään projektidokumentteja. Arvioinnissa hyödynnetyt dokumentit on esitetty liitteessä 1.

## 4.6. Määrällinen arvio

TAVOITE 2004–2006	TULOS 2004–2006	ARVIO 2004–2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteena työelämän ja koulutus- ja neuvontaorganisaatioiden välistä verkostoitumista edistävä (kumppanuus- ja ennakoitipainotteinen) projekti</li> <li>• Kohderyhmät: pk-yritykset (johto ja henkilöstö), julkinen sektori (johto ja henkilöstö), kunnat/kuntayhtymät, Työterveyslaitos, elinkeinoyhtiöt, yrittäjäjärjestöt, maakuntaliitot (Etelä-Karjala ja Kymenlaakso), Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Helsingin yliopisto, maakunnallisen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymät sekä alueelliset työpoliittikan toimintaryhmät</li> <li>• Tavoitteena on, että Kaakkois-Suomeen kehitetään v. 2006 mennessä toimiva työelämän kehittämiskeskuksen toiminnan malli:</li> <li>• Asiantuntijaverkoston luominen ja hyödyntäminen (moniammatillisuus)</li> <li>• Työorganisaatioiden (erityisesti kasvuhaluisten pk-yritysten) työmenetelmien sekä toimintamallien kehittäminen</li> <li>• Työhyvinvoinnin edistäminen</li> <li>• Johtamiskäytäntöjen kehittäminen</li> <li>• Kansainvälinen ja kansallinen ylläalueellinen yhteistyö (vertailulla oppiminen)</li> <li>• Tuottavien työelämän kehittämisen mallien ja toimintatapojen luominen ja niiden vakiinnuttaminen käytäntöön.</li> <li>• Projektin avulla kehitetään pysyviä, tuloksellisia ja toimivia työelämän kehittämisen toimintamalleja, jotka ovat levitettävissä hyvinä käytänteinä kansalliseen ja kansainväliseen toimintaan.</li> <li>• Hanke turvaa 200 työpaikkaa siihen osallistuvissa yrityksissä (näistä naistyöpaik-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkennettu projektisuunnitelma heinäkuussa 2005</li> <li>• Projektin ohjausryhmään kerättiin osa projektisuunnitelmassa mainituista tahoista (tavoitteena ns. policy-verkosto, joka kerää yhteen julkisten, puolijulkisten ja yksityisen sektorin toimijoita)</li> <li>• Mittareiden määrittely: kysely hankkeen onnistumisesta koulutukseen osallistuville ennen ja jälkeen koulutuksen. Johtamiskoulutukseen osallistuneiden ja sen loppuun suorittaneiden määrä, toimivien yritysten määrä ja niiden kannattavuus, kokonaisliikevaihto ja -voitto, asukasluku, muuttoliike, ikärakenteen muutos, työllisyysaste, maahanmuutto, tehdyt kaupat Venäjälle, osaamisen vientisopimukset, kehittämiskeskuksesta suoritettut yhteydenotot, toimeksiantojen määrät, kehittämisen opiskelijamäärät, tehdyt opinnäytteet, suoritettut tutkinnot, portaalin käyttäjämäärä, käyttäjäksi rekisteröinnit, kyselytutkimukset, toimeksiantot verkostolle, kehittämistuotteen myyntimäärät</li> <li>• Toiminta käytännössä (suunnitelman mukaan): 1) täsmäkoulutus (johtaminen), 2) julkaisu (neuvoja pienyritysten innovatiivisuuden kehittämiseen), 3) pilotit (mitä työterveys voi tarjota yrittäjille/yritykselle?), 4) kehittämisen portaalin rakentaminen, 5) Hyvän työpaikan ja hyvän työnantajan palkinto, 6) työvälineet (esimerkkinä M-realissa kehitetty Muutospaja), 7) yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, 8) tiedottaminen</li> <li>• Riskinä tunnistettiin hankkeen projektipäällikön ve-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektisuunnitelmassa hankkumppanit olivat huonosti tiedossa ja roolit heikosti kuvattuna</li> <li>• Hanke perustui (Kaakkois-Suomen) TE-keskuksen vuosittaiseen TUJO-strategiaprosessiin, alueellisiin työpoliittikan toimintaohjelmiin ja Kaakkois-Suomessa laadittuihin hyvinvointistrategioihin</li> <li>• Huolimatta melko suuresta budjetista (513 900 €) hankkeessa ei edellytetty yritysten yms. kohderyhmien omarahoitusta</li> <li>• Projekti oli käynnistyessään toinen työhallinnon valtakunnallisista pilottihankkeista (hankkeen avaustilaisuudessa puhui työministeri Tarja Filatov)</li> <li>• Hankehakemus oli huonosti valmisteltu: esitetyt tavoitteet olivat ympäripyöreitä, hakulomakkeessa oli tyhjiä kohtia, kohtia jotka päättyivät kesken lauseen ja kumppanit eivät olleet tiedossa</li> <li>• Hanke oli TE-keskuksen sisäinen hanke, jossa TE-keskus rahoitti, johti ja valvoi itse itseään. Tälle toimintamallille ei ole annettu suunnitelmissa ja raporteissa selitystä</li> <li>• Vuonna 2005 saatiin aikaan vain kaksi toimintasuunnitelman täydennystä – jotka eivät merkittävällä tavalla konkretisoineet hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä. Projektipäällikkö vaihtui 1.11.2005. ja väliraportin mukaan myös ohjausryhmä asetettiin vasta marraskuussa 2005</li> <li>• Ensimmäinen selkeä Työelämän kehittämiskeskuksen toiminnan kuvaus toukokuussa 2006. Ensimmäinen yritysverkosto saatiin kokoon vasta syksyllä 2006</li> <li>• Käytännössä hankkeen ta-</li> </ul>

<p>koja 100).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkintojen määrä projektissa 3 (3 jatkotutkintoa)</li> <li>• Koulutus/opiskelupäiviä 700</li> <li>• Ohjausta 190 henkilötyöpäivää</li> <li>• Muu toiminta 160 henkilötyöpäivää</li> <li>• Projektin henkilötyöpäivät yhteensä 1200</li> <li>• Budjetti 2004–2006: 513 900 euroa.</li> <li>• Ohjausryhmän tehtävänä valmistella, tehdä ja toteuttaa päätöksiä työelämän kehittämisen näkökulmasta</li> </ul>	<p>täytymisen mahdollisuus (koska oli vain yksi henkilö töissä) – ja myös se, että osa asiantuntijoista yms. verkostoista voi vetäytyä projektipäällikön myötä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alustava toimintasuunnitelma 2006–2007 sekä jatkoaihakemus</li> </ul>	<p>voitteita siirrettiin vuoden 2007 loppuun – ja vuodet 2005–2006 käytettiin projektisuunnitelman tekemiseen. Mitään määrällisiä tavoitteita ei saavutettu 2004–2006.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanke oli käynnistetty varsin epätarkalla ja ympäripyöreällä projektisuunnitelmalla, mikä näkyi hankkeen käynnistymisen hitautena vuosina 2005–2006</li> <li>• Hankkeen taloudelliset resurssit olivat kunnossa 2006 lopussa</li> </ul>
TAVOITE 2007–2008	TULOS 2007–2008	ARVIO 2007–2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaakkois-Suomeen kehitetään vuoteen 2008 mennessä toimiva työelämän kehittämiskeskukseen toiminnan malli</li> <li>• Mallinnettavia tuloksia yrityspiloteista syksyyn 2007 mennessä</li> <li>• Projektin tuloksena tulisi syntyä työelämän palvelu, joka olisi yritysten saavutettavissa esimerkiksi seudullisten yrityspalvelupisteiden kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoden 2007 alussa (ja osittain jo vuoden 2006 lopussa) 11 yhteistyöyrittäystä mukana hankkeessa.</li> <li>• Tarvekartoitukset käynnistetty kaikissa pilottiyrittäjissä (kyselyjä, ideointipajoja, yrityspelejä)</li> <li>• Yhteistyötä Or-Bits – projektin kanssa (Lahden ammattikorkeakoulu) sekä Tykes-ohjelman (Tuomo Alasoinin) kanssa</li> <li>• Kansainvälistä yhteistyötä Norjan Stavangerin yritysverkostojen kanssa (IRIS Research Centre). Norjalaiset ovat ilmaisseet halukkuutensa yhteistyöhön ja erityisesti yritysten välisiin tapaamisiin</li> <li>• Hankkeella on internetsivut: <a href="http://www.tyoelamankehittamiskeskus.fi">www.tyoelamankehittamiskeskus.fi</a></li> <li>• Yli sataan yritykseen on lähetetty hankkeen esite ja markkinointitiedote.</li> <li>• Jatkoaihakemus 31.3.2008 asti</li> <li>• Kaksi pilottiyrittäjäryöstä: ensimmäisessä 10 ja toisessa 9 yritystä.</li> <li>• Jokaisessa yrityksessä toteutettiin tarvekartoituksen perusteella profiloitu/räätälöity kehittämissuunnitelma</li> <li>• Hankkeen alkupuolella (vuonna 2006) projektityön-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuonna 2005 alustavassa toimintasuunnitelmassa todettiin, että yritysverkoston voi kerätä ulkopuolinen konsultti. Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus-hankkeen ohjausryhmän ja projektipäällikön väärinymmärryksen vuoksi projektipäällikkö ja projektikoordinaattori yrittivät aluksi (vuonna 2006) itse kerätä hankkeeseen yrityspartnereita mm. verkostomarkkinoinnilla ja lehti-ilmoituksilla – sekä myöhemmin suorilla yritysikäineillä. Mukaan saatiin vain 11 yritystä.</li> <li>• Kun yritysmarkkinointi osutettiin hankkeen myöhemmässä vaiheessa ulkoiselta konsultilta, niin yritysten mukaan saaminen nopeutui (toinen yrityspilotti saatiin kokoon huomattavasti nopeammin kuin ensimmäinen)</li> <li>• Yritysten hidas mukaan lähteminen hidasti projektia entisestään. Myös tämän ongelma palautuu heikkoon projektisuunnitelmaan: hankkeeseen ei sitoutettu yrityspartnereita etukäteen.</li> <li>• Työttömiä ei työllistynyt, vaikutus työssä oleviin osallistujiin on selvittämättä (oletuksena se, että kehittämistoimenpiteet ovat li-</li> </ul>



	<p>tekijät yrittivät tehdä kaikki työvaiheet itse (etsiä yritykset, tehdä tarvekartoitukset ja tarjota/profiloida palvelut). Tämä toimintamalli perustui raportin mukaan ohjausryhmän ja projektityöntekijöiden väärinkäsitykseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankkeen loppuvaiheessa (vuonna 2007) Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hanke osti sekä yrityspilottien etsimisen, koulutus- ja kehittämispaketit ja myös osittain työelämän kehittämiskeskusten mallintamisen ulkoisilta (paikallisilta) palveluntarjoajilta.</li> <li>• Tammikuussa 2008 järjestetyssä arviointiseminaarissa yritykset (sekä palveluita järjestäneet että palveluita tilanneet yritykset) antoivat pääsääntöisesti hyvää palautetta: hanke oli kyennyt tuottamaan sellaista palvelua, jota yritykset tarvitsivat.</li> <li>• Konkreettisenä tuloksena esitetään alueellisen tuottavuus &amp; työhyvinvointipalveluyksikön perustamista. T&amp;H -yksikön tuotteita voisivat olla: toimipaikan t&amp;h-selvitys (tarvekartoitus), tilaajalähtöinen tyyhy -malli, parannettu perehdyttäminen ja henkilöstön osaamisanalyysi.</li> <li>• Projektissa mukana olleita henkilöitä 292 (tavoite 100)</li> <li>• Toteutuneet koulutus- ja henkilötyöpäivät 429 (tavoite 1200)</li> <li>• Yrityksiä mukana (lähteestä riippuen) 19–30 (tavoite 47)</li> <li>• Tiedotus yms. tilaisuuksissa mukana olleita henkilöitä 727 (tavoite 450)</li> <li>• Jatkoaika 31.5.2008 asti</li> <li>• Projekti pysyi budjettiraa-meissa (myönnetty 513 900 euroa, käytetty 435 035,91 euroa)</li> </ul>	<p>sänneet työhyvinvointia ja sen ohella yritysten tuottavuutta).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei uusia työpaikkoja eikä yrityksiä (tosin ensimmäinen projektipäällikkö lähti raportin mukaan yrittäjäksi)</li> <li>• Alueen kehittäjätahoilta tilatut palvelut ovat kuitenkin aiheuttaneet välillisiä työllisyysvaikutuksia</li> <li>• Projekti pysyi budjettiraa-meissa (myönnetty 513 900 euroa, käytetty 435 035,91 euroa)</li> <li>• Työelämän kehittämiskeskusten malli syntyi hankkeen tuloksena. Sen sijaan mitään valmiiksi tuotettuja palveluita ei syntynyt – eikä vuosien 2004–2008 toiminnasta ole vakiintunut mitään toimintamalleja sen paremmin Kaakkois-Suomen TE-keskukseen kuin yleisemminkään alueen talouselämään.</li> <li>• Hankkeeseen käytettiin huomattavasti enemmän aikaa kuin alun perin oli tarkoituksena, hankkeeseen osallistui vähemmän yrityksiä kuin oli tavoitteena – ja myös koulutuspäiviä järjestettiin vähemmän kuin oli tavoitteena. Toisaalta hankkeen tilaisuuksiin ja toimintaan osallistui huomattavasti suurempi määrä ihmisiä kuin mitä oli suunniteltu.</li> <li>• Projektin lopputulos osoittaa kuitenkin jonkinlaista edelläkävijyyttä ja innovatiivisuutta (palveluita tilanneet ja tarjonneet yritykset olivat tyytyväisiä niihin kehittämistoimenpiteisiin, jotka suoritettiin vuonna 2007). Siksi hankkeen lopullinen merkitys riippuu lähinnä siitä, saadaanko Työelämän kehittämiskeskusten toimintaa millään asteella vakiinnutetuksi.</li> </ul>
--	--	--

## 4.7. Yleisarvio

- Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hankkeen lopullisena tavoitteena oli Työelämän kehittämiskeskus; tuotteistettu (jatkuva) toimintatapa, joka tuottaa todellista lisäarvoa yrityksille.
- Projektisuunnitelmassa hankekumppanit olivat huonosti tiedossa ja roolit heikosti kuvattuna. Esiteytyt tavoitteet olivat ympäröityjä, hakulomakkeessa oli tyhjiä kohtia, kohtia jotka päättyivät kesken lauseen ja kumppanit eivät olleet tiedossa.
- Huolimatta melko suuresta budjetista (513 900 €) hankkeessa ei edellytetty yritysten yms. kohde-ryhmien omarahoitusta. Yrityksiä ei sitoutettu hankkeeseen hakuvaiheessa.
- Joulukuussa 2004 käynnistyneessä hankkeessa saatiin vuonna 2005 aikaan vain kaksi toimintasuunnitelman täydennystä – jotka eivät merkittävällä tavalla konkretisoineet hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä. Projektipäällikkö vaihtui ensimmäisen kerran jo 1.11.2005 ja väliraportin mukaan myös hankkeen ohjausryhmä asetettiin vasta marraskuussa 2005.
- Ensimmäinen selkeä Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen toiminnan kuvaus esitettiin vasta toukokuussa 2006 uuden projektipäällikön toimesta. Ensimmäinen yritysverkosto saatiin kokoon syksyllä 2006. Käytännössä hankkeen määrällisiä tavoitteita siirrettiin vuoden 2007 loppuun – ja vuodet 2005–2006 käytettiin käytännössä uuden projektisuunnitelman tekemiseen. Alkuperäisen hakemuksen määrällisiä tavoitteita ei saavutettu vuosina 2005–2006.
- Johtoryhmätyöskentely ei ollut täysin tyydyttävää hankkeen alkupuolella. Ongelmia oli mm. johtoryhmän ja projektityöntekijöiden välisessä kommunikoinnissa (projektipäälliköt olivat mm. ymmärtäneet väärin roolinsa). Sen sijaan hankkeen loppupuolella ohjausryhmä toimi tehokkaasti. Palautteen (kehityskeskustelujen) perusteella mm. ennakoivan arvioinnin tulevaisuusverstaat olivat osallistaneet johtoryhmän mukaan hankkeeseen uudella tavalla.
- Vuonna 2007 käytyjen kehityskeskustelujen perusteella uusi projektipäällikkö ja projektikoordinaattori viihtyivät työssään, työtehtävät sinällään olivat selkeät vaikka projekti itsessään oli edelleen sisällöltään jossakin määrin epäselvä. Vastuuhenkilöillä oli kuitenkin samanlainen käsitys hankkeen nykytilasta ja tavoitteista.
- Kehityskeskustelun ajankohtana projektikoordinaattorin varsinainen (Kaakkois-Suomen TE-keskuksen vastuulla oleva) kehityskeskustelu (ja siihen liittyvä UPJ-neuvottelu) oli vielä tekemättä, vaikka sen olisi jo pitänyt olla tehtynä.
- Keväällä 2007 projektipäällikkö siirtyi toisiin tehtäviin, jonka jälkeen hankkeesta vastasi yksinään projektikoordinaattori. Projektikoordinaattori ansaitseekin erityisen kiitoksen siitä, että hän kykeni kasvamaan koko ajan vaativampiin tehtäviin ja sillä tavalla omalta osaltaan pitämään hankkeen käynnissä ja oikeassa suunnassa. Projektipäällikkö ansaitsee myös vastaavan kiitoksen siitä, että hän oli saanut alun perin sumean hankkeen hahmottumaan selkeiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi ennen siirtymistään toisiin tehtäviin.
- Keväällä 2008 myös projektikoordinaattori siirtyi toisiin tehtäviin (ennen arviointiraportin kirjoittamista). Koska sekä projektipäällikkö että myös projektikoordinaattori siirtyivät toisiin tehtäviin joko jo hankkeen aikana tai heti hankkeen jälkeen, niin Kaakkois-Suomen TE-keskuksen henkilöstöpolitiikan voidaan tältä osin katsoa jossakin määrin epäonnistuneen.
- Henkilöiden vaihtuvuus hankaloittaa toiminnan jatkuvuutta, koska hankkeen aikana syntyneet verkostot ovat enemmän tai vähemmän henkilökohtaisia. Myös hankkeen tuottama hiljainen tieto ja osaaminen katoavat henkilöiden vaihtuessa. Henkilöiden vaihtuvuus oli epäilemättä myös yksi syy sille, että hankkeen toteuttamisaiakataulu venyi.

- Ensimmäisessä arviointipajassa hankkeen alkuajan päätavoitteeksi määriteltiin yrityspilottien määrään lisääminen. Keskeiseksi keinoksi yritysten luottamuksen rakentamiselle katsottiin oikeiden kehittämiskysymysten löytäminen. Hankkeen on määriteltävä todelliset ongelmakohdat ja kehitystarpeet (joilla on todellista lisäarvoa yrityksille).
- Ensimmäisen arviointipajan lopputuloksena voidaan pitää ehdotusta siitä, että seuraavat arviointiverstaat toteutettaisiin yrityskohtaisesti pilottiyrityksissä niin, että tavoitteet ja mittarit rakennettaisiin yrityskohtaisesti. Tällä tavalla hankkeella ei olisi yleisiä arvioinnin mittareita, vaan jokainen pilottiyritys rakentaisi mittaristonsa ja tavoitteensa itse. Tällä tavalla päästään lähemmäksi oikeita kysymyksiä, rakennetaan luottamusta, viedään hanke osaksi yrityksen arkea sekä tuoteistetaan kehittämistyökälyä.
- Hankkeessa oli alusta asti ongelmia pilottiyritysten löytämisessä. Tämä hidasti hankkeen etenemistä. Tältä osin voidaan arvioinnin lopputuloksena todeta, että hanke ei onnistunut täysin tavoitteiden mukaisesti yrityspilottien mukaan saamisessa, mutta yrityspilottien määrä oli kuitenkin riittävä hankkeen vaikuttavuuden ja mielekkyyden kannalta.
- Hankkeen alkuvaiheessa yrityspilottien etsiminen oli projektikoordinaattorin ja projektipäällikön vastuulla. Ensimmäisen pilottiverkoston rakentaminen tapahtui erittäin hitaasti. Syksyllä 2007 toisen pilottiverkoston rakentaminen ostettiin ulkoiselta konsultilta. Tämä nopeutti huomattavasti pilottiyritysten löytymistä. Siksi myös konsultin voidaan katsoa onnistuneen omassa tehtävässään.
- Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen tulevan toiminnan kannalta olennaista on huomioida tämä tulos jatkossa: pilottiyritysten hankkeeseen osallistaminen kannattanee myös jatkossa tilata ulkoiselta konsultilta (ostopalveluna).
- Projektipäällikkö ja projektikoordinaattori käyttivät runsaasti aikaa yrityskohtaisten kehittämiskysymysten määrittelyyn. Tästä työvaiheesta saatiin myöhemmin yrityksiltä erittäin hyvää palautetta, joten hankkeen voidaan katsoa onnistuneen tältä osin hyvin. Myös koulutuspäivien ja kehittämistoimien sisältö sai hyvää palautetta hankkeeseen osallistuneilta pilottiyrityksiltä. Yrityskohtaiset koulutukset yms. kehittämishankkeet voitiin räätälöidä huolellisen valmistelun ansiosta yrityskohtaisesti.
- Koulutuksesta ja kehittämisestä vastasi hankkeen aikana koottu alueellinen konsultti- ja kehittäjäverkosto. Tätä verkostoa voidaan pitää eräänä hankkeen pääsaavutuksista. Verkosto ei kuitenkaan ehtinyt vakiintua hankkeen aikana pysyväksi rakenteeksi.
- Ensimmäisessä arviointipajassa hankkeen tavoitteeksi asetettiin todellinen lisäarvo yrityksille. Myöhemmin arviointiverstaissa saadun palautteen perusteella Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus -hanke onnistui hyvin tässä tavoitteessa.
- Jatkon kannalta olennaista on mallintaa huolellisesti ne menettelytavat, joilla projektikoordinaattori ja projektipäällikkö määrittävät yrityskohtaiset kehittämiskysymykset – sekä profiloivat yrityskohtaiset koulutuspäivät ja muut kehittämistoimenpiteet yhteistyössä mm. alueen koulutustarjoajien kanssa.
- Projektikoordinaattori esitti itsearviointinsa idean pilottiyritysten toimintasuunnitelmia konkreettisesti lomakkeesta. Projektipäällikkö ja projektikoordinaattori olivat käyttäneet runsaasti aikaa yrityskohtaisten kehittämistarpeiden määrittelyyn. Nämä keskustelut olivat kuitenkin olleet muodoltaan ja sisällöltään melko vapaamuotoisia. Lomakkeen avulla tätä työtä voitaisiin systematisoida, nopeuttaa ja mallintaa. Yrityskohtaisten toimintasuunnitelmien/-lomakkeiden täyttäminen myös sitouttaisi pilottiyritykset heti hankkeen alussa vahvemmin prosessiin.
- Arviointipajassa tavoitteeksi nostettuja yrityskohtaisia ennakoivan arvioinnin verstaiteja ei hankkeen aikana ehditty järjestää kuin yksi kappale Verso-verkostolle. Palaute Verso-verkostolle profiloituneista arviointiverstaateista oli kuitenkin erittäin hyvä, joten jatkossa kannattanee toteuttaa ennakoivan arvi-

oinnin verstaat suunnitelmien mukaisesti yritysکوhtaisesti. Tämä on mahdollista jos hankkeen aikataulua/edistymistä seurataan paremmin.

- Verso-verkoston arviointiverstaan päätuloksena voidaan pitää ehdotusta siitä, että verkostoon voitaisiin integroida mentoreita/fasilitaattoreita/kummisetiä; eläkkeelle jääneitä toimitusjohtajia, kauppaneuvoksia, vuorineuvoksia yms., jotka voisivat välittää tietoa paikasta toiseen omien suhteidensa avulla - keräämällä tietoa verkostosta/tuottajista ja toisaalta tilaajista ja välittämällä tätä tietoa luottamuksellisesti paikasta toiseen. Mentorit voisivat samalla toimia verkoston kehittäjinä ja etsiä myös uusia avauksia – esimerkiksi meriteollisuudesta jne.
- Verso-verkoston omaa yhteistoimintamallia pidettiin myös hyvänä – ja tästä näkökulmasta katsottuna Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskuksen eräänä toimintamallina voisi olla samankaltaisten verkostojen kehittäminen myös muille toimialoille – sekä erilaisten verkostopalvelujen tarjoaminen (esimerkiksi oikeudellinen apu yhteistyösopimusten kehittämisessä).
- Verkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen käytännön tasolla ei Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen aikana juurikaan ehditty, mutta positiivista oli verkostomaisen toiminnan tarpeen ja mallin löytäminen ja määrittäminen. Hankkeen vaikuttavuuden ja onnistumisen näiltä osin ratkaisee vasta Kaakkois-Suomen TE-keskuksen tai muun vastaavan rahoittajatahon jatkotoimenpiteet.
- Arviointiverstaaseen osallistuneet sidosryhmät antoivat pääsääntöisesti hyvää palautetta Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeesta. Hankkeen konkreettisuus ja päätöksenteon keveys saivat erityisesti kiitosta. Hanke on tavoitteidensa mukaisesti kyennyt tuottamaan sellaisia tuloksia, joista on todellista hyötyä hankkeeseen osallistuneille yrityksille. Hyvää palautetta antoivat sekä pilottiryhmiin osallistuneet yritykset että myös koulutusta ja kehittämistä järjestäneet kouluttajat yms. palvelun tarjoajat.
- Jatkossa toivottiin enemmän pilottiyritysten välistä hyvien käytäntöjen jakamista – sekä pilottiyritysten koko henkilökunnan sitouttamista mukaan hankkeeseen/ kehitysprojekteihin.
- Hankkeen aikana indikaattoriksi nousi myös pysyvien vaikutusten varmistaminen: hankkeen onnistumisen mittariksi määriteltiin hyvien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja juurruttaminen käytäntöön.
- Työelämän kehittämiskeskuksen mallin voidaan katsoa syntyneen hankkeen tuloksena. Siltä osin hanke saavutti tavoitteensa. Sen sijaan mitään valmiiksi tuotteistettuja palveluita ei syntynyt – eikä vuosien 2004–2008 toiminnasta ole vakiintunut mitään toimintamalleja sen paremmin Kaakkois-Suomen TE-keskukseen kuin yleisemminkään alueen talouselämään.
- Kaakkois-Suomen TE-keskus ei kyennyt hankkeen aikana määrittämään selkeitä jatkotoimenpiteitä, joilla hankkeen tulokset juurrutettaisiin käytäntöön ja arkipäivään. Näiltä osin hanke ei toteuttanut ennakoivan arvioinnin aikana esille nousseita tavoitteita.
- Työttömiä ei työllistynyt. Vaikutus työssä oleviin osallistujiin on selvittämättä. Oletuksena kuitenkin on, että kehittämistoimenpiteet ovat lisänneet työhyvinvointia ja sen ohella yritysten tuottavuutta. Hanke ei synnyttänyt uusia työpaikkoja eikä yrityksiä – tosin ensimmäinen projektipäällikkö lähti raportin mukaan yrittäjäksi. Alueen kehittäjätahoilta tilatut palvelut ovat kuitenkin aiheuttaneet välillisiä työllisyysvaikutuksia.
- Hankkeeseen käytettiin huomattavasti enemmän aikaa kuin alun perin oli tarkoituksena, hankkeeseen osallistui vähemmän yrityksiä kuin oli tavoitteena – ja myös koulutuspäiviä järjestettiin vähemmän kuin oli tavoitteena. Toisaalta hankkeen tilaisuuksiin ja toimintaan osallistui huomattavasti suurempi määrä ihmisiä kuin mitä oli suunniteltu. Projektin pysyi budjettiraamissaan huolimatta aikataulun venymisestä: myönnetty 513 900 euroa, käytetty 435 035,91 euroa.

- Eräänä konkreettisenä jatkotoimenpiteenä Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeesta voisi olla *Tuottavuus- ja hyvinvointipalveluyksikön/-hankkeen* perustaminen. Tämä voisi olla ensimmäinen Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskuksen brändin alla toteutettava jatkotoimenpide.
- Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeeseen liitettiin ennakoivan arvioinnin prosessi vasta syksyllä 2006. Ennakoiva arviointi on raskas ja monivaiheinen prosessi, joka luo uusia kehittämistarpeita ja painopistealueita vanhojen päälle. Tästä syystä osasyynä muun muassa yrityskoh- taisten verstaisten poisjäämiselle voi olla ennakoivan arvioinnin prosessissa itsessään: ennakoiva ar- viointi tulisi budjetoida alusta/hankesuunnitelmasta asti paremmin hankkeen aikabudjettiin. Lienee myös niin, että jos ennakoiva arviointi nostaa esille joitakin uusia painopistealueita, niin jostakin vanhasta tulisi samalla luopua. Tämä tavoite haastaa ohjausryhmätyöskentelyn ja viranomaisten ra- hoituspäätökset uudella tavalla. Ensimmäisenä kokeiluna ennakoivan arvioinnin voidaan kuitenkin katsoa onnistuneen tyydyttävästi: arviointipajat ja -verstaat saivat hyvän palautteen ja toivat selkeä- tä lisäarvoa hankkeelle.

# LIITE 1. Määrällisessä arvioinnissa käytetyt asiakirjat

## Tavoiteasiakirjat

- Työelämän kehittämiskeskus, projektikuvaus (lähtötilanne) 2004
- ESR-projektin kuvaus 17.12.2004 (projektisuunnitelman tiedot)
- Kaakkois-Suomen Työelämän kehittämiskeskus -hankkeen projektisuunnitelma 17.12.2004 (päätöksen liite)
- Kaakkois-Suomen TE-keskuksen Projektipäätös (Dnro 22/3513/2004) 17.12.2007
- Työelämän kehittämiskeskus-projekti (tarkennettu projektisuunnitelma, heinäkuu 2005)
- Kaakkois-Suomen työelämän kehittämiskeskus – alustava toimintasuunnitelma 2006–2007 (joulukuu 2005)
- Työelämän kehittämiskeskus, toiminnan kuvaus (toukokuu 2006)
- Työelämän kehittämiskeskus, luonnosta toimintasuunnitelman pohjaksi (huhtikuu 2007)

## Tulosasiakirjat

- Jatkoaikapäätös 15.12.2006 (Dnro 22/3513/2004)
- ESR-projektin väliraportti (ajalta 17.12.2004–13.4.2007), Rakennerahastokausi 2000–2006
- Jatkoaikapäätös 26.11.2007 (Dnro 22/3513/2004)
- ESRA Projektin loppuraportti 15.4.2008
- ESR Projektin seurantaraportti 17.4.2008 (seurantakausi 1.1.–30.6.2008)
- Jatkoaikapäätös 29.4.2008 (Dnro 22/3513/2004)
- ESR-projektin kuvaus 31.5.2008 (seurantatiedot)
- Projektin suunnitteluraportti 11.6.2008
- Projektin tiliote 11.6.2008

## LIITE 2. Arviointiverstaissa käytetyt tulevaisuudentutkimuksen menetelmät

Ennakointimenetelmät, kuten tulevaisuusverstaat ja Delfoi-kysely, sopivat hyvin arvioinnin menetelmäksi. Ennakoinnilla voidaan parantaa erityisesti kehittävän arvioinnin vaikuttavuutta. Kehittävälle arvioinnille on luonteenomaista muun muassa osallistavuus ja eri tahojen välinen vuoropuhelu. Arviointitulosten ohella kehittämissä arvioinneissa painotetaan myös prosessia ja sen aikana syntyvää oppimista. Kehittävät arvioinnit johtavat parantamisalueiden esille nostamiseen sekä suosituksiin ja kehittämisehdotuksiin. Myös ennakoinnissa korostuvat osallistavat prosessit ja menetelmät, joilla pyritään edistämään muutoksen kannalta keskeisten avaintoimijoiden osaamista, synergiaa ja verkostoitumista. Olenaisiin ero ennakoinnin ja kehittävän arvioinnin välillä on se, että ennakointi korostaa toiminnan aikajännettä (historiasta nykyhetken kautta tulevaisuuteen) sekä tavoitteiden haluttavuuden arviointia. Ennakoivan arvioinnin kohteena voivat olla myös toiminnan tulevaisuuskuvien ja visioiden todennäköisyys ja haluttavuus.

Tulevaisuuden tutkimuskeskus kehitti vuonna 2005 yhteistyössä Jyväskylän yliopiston Koulutuksen arviointineuvoston kanssa nk. ennakoivan arvioinnin mallia ja menetelmiä.<sup>4</sup> Menetelmä tukee projektinhallintaa ja sidosryhmien sitouttamista sekä lisää arvioitavan projektin visionaarisuutta ja innovatiivisuutta.

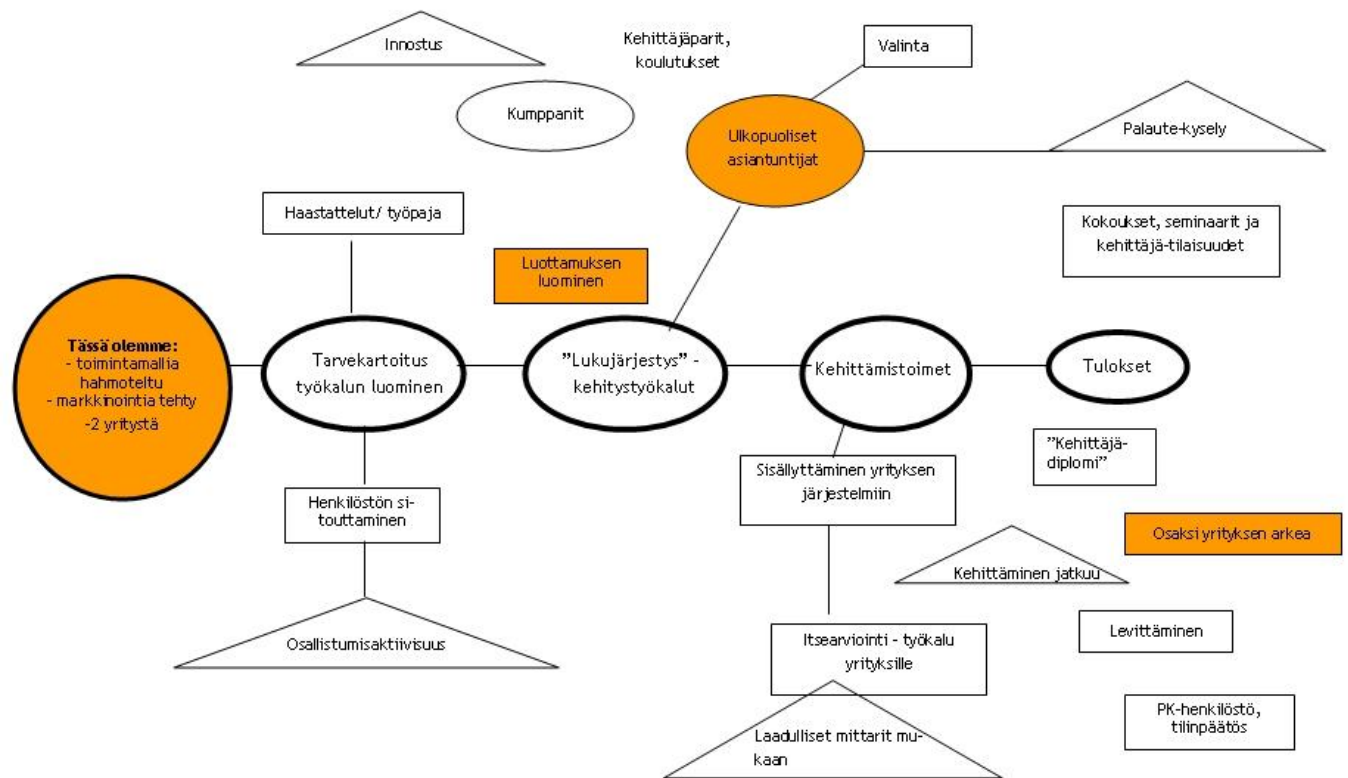
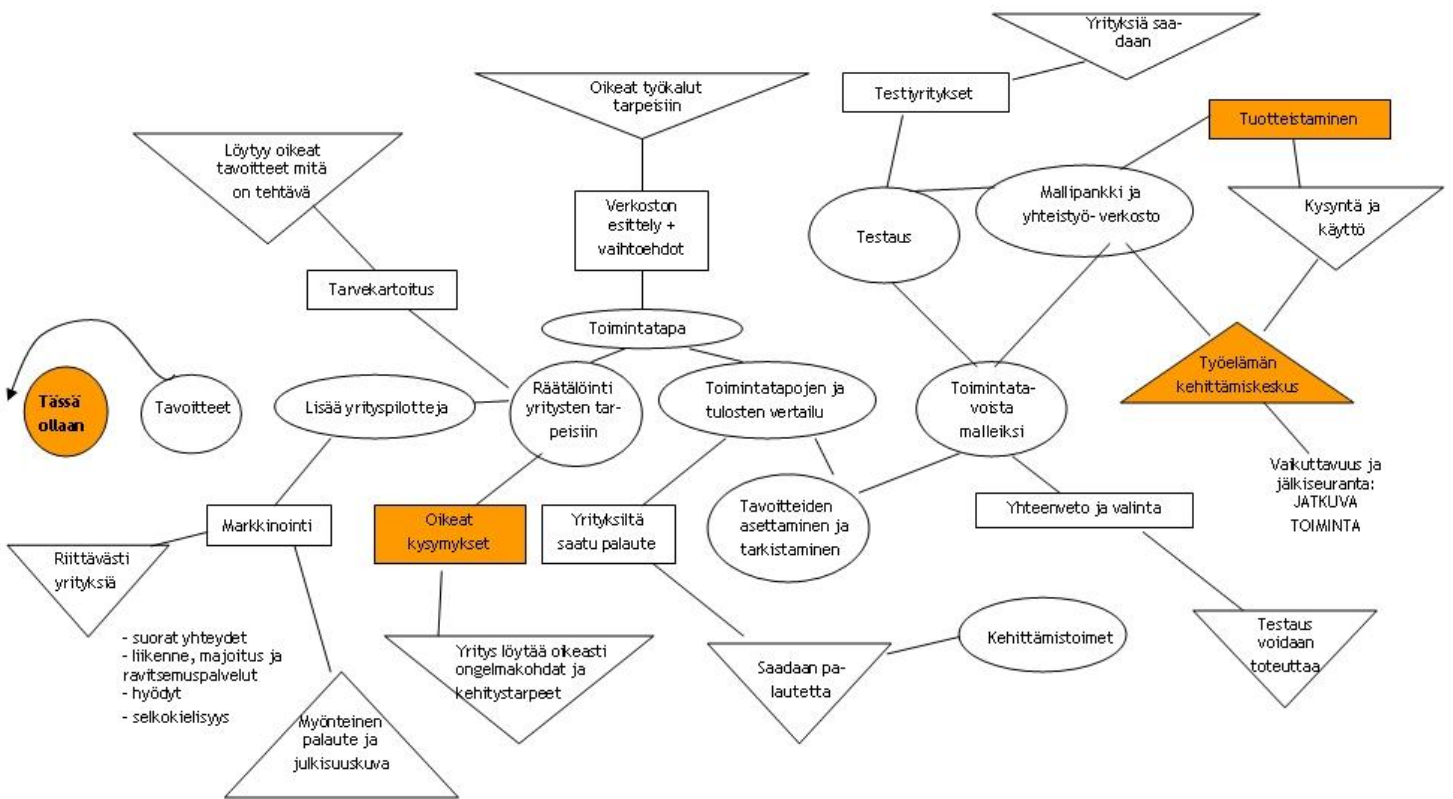
Delfoi-menetelmä on kehitetty erityisesti asiantuntijoiden tulevaisuutta koskevien käsitysten keräämiseen ja analysoimiseen. Menetelmä ei perustu kattavaan tilastolliseen otantaan, vaan siinä keskitytään rajatun asiantuntijaryhmän vastauksiin ja etenkin vastauksissa esitettyjen tulevaisuusväitteiden perusteluihin: diskurssiin ja argumentaatioon. Delfoi-menetelmässä asiantuntijoiden ensimmäisen osion vastauksia perusteluineen käytetään toisessa (ja kolmannessa) vaiheessa keskustelun lähtökohtana. Tällä tavalla Delfoi-prosessi syvenyy vaihe vaiheelta tarkasteltavan ongelman nykytilaan ja tulevaisuuden näkymiin. Olennaista Delfoi-prosessille on peräkkäisissä työvaiheissa tapahtuva tiedon kumuloituminen.

Tulevaisuustaulukko on tulevaisuudentutkimuksen käyttämä skenaariomenetelmä vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien hahmottamiseen. Kun vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat sisältävät myös kuvauksen niihin johtavista vaihtoehtoisista poluista voidaan puhua skenaarioista. Tulevaisuustaulukko on tarkastelumatriisi, jonka vasempaan laitaan (pystysarakkeeseen) merkitään kaikki tutkittavaan asiaan tai ilmiöön vaikuttavat muuttujat. Taulukon vaakarivit puolestaan sisältävät näiden muuttujien erilaisia tiloja. Tutkittavan asian vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia muodostetaan valitsemalla taulukon riveiltä erilaisia tilapareja – yleensä yksi arvo/rivi.

---

<sup>4</sup> Hietanen, Olli & Kaivo-oja, Jari (2005) Ennakoivaan arviointiin. Teoksessa Lyytinen, Heikki K. & Räisänen, Anu (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino.

# LIITE 3. Ensimmäisen arviointipajan (13.11.2006) tulevaisuuspyörät





## LIITE 4. Arviointiverstaan (9.1.2008) tulosten yhteenveto- taulukot

Arviointiverstas 9.1.2008 (Lappeenranta)

	Mikä meni hankkeessa erityisen hyvin?	Mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin seuraavalla kerralla?
Ryhmä 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjausryhmän työskentely</li> <li>• Toimijoiden välinen suhde (1)</li> <li>• Yrityksiä löytyi</li> <li>• Tarvetta on yrityksissä</li> <li>• Tehty paljon erilaisia asioita (2)</li> <li>• Kevyt rakenne päätöksiin (4)</li> <li>• Pakkomuutos (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toisilta oppiminen (1): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verkostoituminen (2)</li> <li>○ Yhteiset päivät (1) <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Yritykset</li> <li>§ Tekijät</li> </ul> </li> <li>○ Taustaverkosto hyödyttää kaikkia ja aluetta (1)</li> </ul> </li> <li>• Haaste: tarvetta on yrityksissä (2)</li> <li>• Ohjausryhmässä yrityksen edustajia (1) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sitoutuminen mukaan</li> </ul> </li> <li>• Selkeämpi linkitys yritysoston puolelle</li> </ul>
Ryhmä 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityshankkeen konkretia (3)</li> <li>• Yksittäiset koulutukset (1)</li> <li>• Kattavasti eri toimialoja</li> <li>• Yritysrypäs/työyhteisliittymä mukana</li> <li>• Kokonaispalvelupaketin luominen (1)</li> <li>• Luonut toimivia itsenäisiä yrityskohtaisia jatkoprosesseja</li> <li>• Yhden luukun periaate (2)</li> <li>• Asennemuokkaus: tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys (3)</li> <li>• Totaalisen rohkea idea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puuttui punainen lanka</li> <li>• Henkilökunnan sitouttaminen (2)</li> <li>• Yhteinen sitouttaminen yrityksissä – ei vain johto (5)</li> <li>• Päällekkäisyyksien välttäminen (1)</li> <li>• Heinähattufirmojen (uusien, juuri perustettujen/yrityshautomoista ulos tulleiden) firmojen puute hankkeessa</li> <li>• Alihankintaketjun työterveys – veturiyrityksen kautta</li> <li>• Työterveyshuollon kokonaishallinta pk-yrityksissä (2)</li> <li>• Mittausmenetelmät</li> </ul>
Ryhmä 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilottien käynnistäminen epäbyrokrattista ja nopeaa (5)</li> <li>• Vähän kokouksia ja ei raportteja (vrt. ESR)</li> <li>• Kevyt hallinnointi (1) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yritystarve → toiminta → raportti</li> </ul> </li> <li>• Ennakkoluulottomuus ja edelläkävijyys asiassa (1)</li> <li>• Henkilökohtainen markkinointi</li> <li>• 100 % ESR-rahoitus</li> <li>• Konsulttien käyttäminen (Piilaakso)</li> <li>• Hyviä kokemuksia paikallisten asiantuntijoiden käytöstä (3)</li> <li>• Luova prosessi dynaamisessa ympäristössä</li> <li>• Verkostoyhteistyöhistoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kouluttajien huolellinen valinta</li> <li>• Jatkorahoituksen varmistaminen (2)</li> <li>• Verkostomainen toimintamalli, kevyt, epähierarkkinen</li> <li>• Web-tekniikan hyödyntäminen (1)</li> <li>• Yritysten markkinointi henkilökohtaisesti, avainhenkilöiden sitouttaminen ohjausryhmään (2)</li> <li>• Keskustelusta päätöksiä ja seuranta tehdystä.</li> </ul>
Äänestyksessä tärkeimmiksi valikoituneet teemat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevyt rakenne päätöksiin:</li> <li>• Pilottien käynnistäminen epäbyrokrattista ja nopeaa</li> <li>• Yrityshankkeiden konkretia (yhden luukun periaate, paljon kaikenlaista, helppous,...)</li> <li>• Hyviä kokemuksia paikallisten asiantuntijoiden käytöstä</li> <li>• Asennemuokkaus: tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen sitouttaminen yrityksissä – ei vain johto</li> <li>• Toisilta oppiminen/verkostoituminen</li> <li>• Yritysten markkinointi henkilökohtaisesti, avainhenkilöiden sitouttaminen ohjausryhmään</li> <li>• Jatkorahoituksen varmistaminen</li> </ul>

Tulevaisuustaulukot: Työelämän kehittämiskeskus 2017			
	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Mitä tehdään/ palvelut?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajatusmaailma</li> <li>- Toiminta vakiintunut</li> <li>- Yritykset maksavat itse (vrt. mainos- ja tilitoimistot)</li> <li>- Työnantaja- ja työntekijä-järjestöjen ylläpitämä palvelu/portaali (onko sairauslomaongelma/paina 1, valuu ko hiljainen tieto hukkaan/paina2,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valitsee, paketoi, tarjoaa yhden luukun periaatteella pk-yrityksille työelämän laadun kehittämispaketteja</li> <li>- Alihankintaketjun työterveys ja -turvallisuus</li> <li>- Työhyvinvoinnin pullonkaulat ja mittarit</li> <li>- Proaktiiviset ja kriisinvälttämispalvelut</li> <li>- Tulevaisuussuunnittelu</li> <li>- Markkinointi yrityksiin</li> <li>- Yrityslomitus</li> <li>- Hukkajahdin rekisteröiminen/tuotteistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monikanava</li> <li>- Henkilökohtainen markkinointi</li> <li>- Verkostomainen markkinointi ja palvelun kehitys</li> <li>- Tuotteistetut palvelut kunkin verkoston toimijan parhaasta osaamisesta (viestintä: onnistuneet caset, riskikkäin hyödyntäminen/benchmarking)</li> <li>- Tuotteistustukea palveluntuottajille</li> <li>- Elinvoimaisen tukiverkoston käynnistys ja tuotteistustuki</li> </ul>
Ketkä tuottavat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritykset ymmärtävät merkityksen</li> <li>- Samoin työntekijät</li> <li>- Tarve lähtee työntekijöiltä (vrt. työterveyshuolto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public/Private osapaketien tuottajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkosto (AMK, LTY, Palmenia, konsultit, yrittäjät)</li> </ul>
Asiakkaat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimiva yhteistyö palveluntuottajien kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PK-yritykset</li> <li>- Julkiset palvelut</li> <li>- Alihankintaketjut</li> <li>- Yksinyrittäjät (ketjuiksi/verkostoihin: yhdessä IHH:n kanssa paketti heille)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitysverkosto: verkoston palveluiden tuotteistus yhdessä eri keinoin (sosiaaliset innovaatiot, toimintamallit)</li> <li>- Kaikki organisaatiot (yllä olevien tuotteistettujen palveluiden kautta)</li> </ul>
Hyöty/lisäarvo asiakkaalle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeä paikka/keskitetty yhteys, josta tuotteita hakea ja jonne niitä tarjota (tarve → täyttö)</li> <li>- Historia näkyvissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketulosta</li> <li>- Kasvun mahdollistaminen</li> <li>- Osaavan työvoiman saanti</li> <li>- Työelämän laatu paranee, työn ilo kasvaa</li> <li>- Toimintamallien selkeytyminen</li> <li>- Yritysjohdon resurssit saadaan avainalueille</li> <li>- Valtakunnallinen malli (tunnettuus, arvostuksen osoitus)</li> <li>- Konkreettisia toimia julkilausumien tueksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhden oven periaate</li> <li>- Edullisuus (esimerkiksi kimpPAYrityksiä ostaa palvelun ja jakaa kulut)</li> </ul>
<p><b>Visio 2017</b></p> <p>Palveluita käyttävien asiakkaiden näkökulmasta Työelämän kehittämiskeskus valitsee, paketoi ja tarjoaa yhden luukun periaatteella pk-yrityksille monipuolisia työelämän laadun ja osaamisen kehittämispaketteja. Palveluita tuottavien asiakkaiden näkökulmasta Työelämän kehittämiskeskus ylläpitää elinvoimaista tukiverkostoa sekä myöntää tuotteistustukea palveluntuottajille.</p> <p>Työelämän kehittämiskeskuksen ansiosta alueellinen kehittäjäverkosto kykenee tarjoamaan laadukkaita, tuotteistettuja palveluita kunkin verkoston toimijan parhaasta osaamisesta. Palveluita markkinoidaan keskitetysti: selkeä paikka/portaali, jossa palveluita voidaan tilata ja tarjota yhden luukun periaatteella. Näiden kehittämispalveluiden ansiosta osaavan työvoiman saanti helpottuu, työelämän laatu paranee, työilo kasvaa, toimintamallit selkeytyvät, liiketulos paranee ja kasvu mahdollistuu.</p> <p>Yritykset ovat sisäistäneet uuden palvelun toimintaansa ja maksavat palveluista samalla tavalla kuin tili- ja mainostoimistoille. Toiminta on työntekijälähtöistä: palveluiden tilaaminen on yhtä helppoa kuin työterveyspalvelujen tilaaminen: kun työntekijä tuntee itsensä sairaaksi, niin hän soittaa työterveyslääkärille – kun työntekijä tarvitsee koulutusta, niin hän tilaa sen Työelämän kehittämiskeskuksen tuotteistetuista palveluista. Esimerkkipalvelu: alihankintaketjulle ja/tai yksinyrittäjäryhmälle (yhteistyössä työterveyshuollon kanssa) tarjotut työterveys ja/tai -turvallisuuspalvelut. Joukko yrityksiä tilaa yhdessä palvelut ja jakaa kulut.</p>			

# AIKAISEMPIA TUTU-eJULKAISUJA

- 2/2009 Ahvenainen, Marko –Hietanen, Olli & Huhtanen, Heikki: Tulevaisuus paketissa.
- 1/2009 Heinonen, Sirkka: Sosiaalinen media. Avauksia nettiyhteisöjen maailmaan ja vuorovai-  
kutuksen uusiin muotoihin.
- 8/2008 Nurmi, Timo & Hietanen, Olli: LogiCity porttina itään ja länteen.
- 7/2008 Kohl, Johanna (ed.): Dialogues on Sustainable Paths for the Future. Ethics, Welfare and  
Responsibility.
- 6/2008 Kaivo-oja, Jari & Marttinen, Jouni: Foresight Systems and Core Activities at National  
and Regional Levels in Finland 1990–2008. Developing Foresight Systems for a Better  
Life in Finland and Europe
- 5/2008 Hietanen, Olli: Loppuraportti pääkaupunkiseudun matkailun tulevaisuusverstaista ja  
Delfoi-kyselystä.
- 4/2008 Kinnunen, Venla – Hermunen, Tuula – Lauttamäki, Ville & Kaskinen, Juha: FUTURREG.  
Satakunta nyt ja vuonna 2035.
- 3/2008 Lauttamäki, Ville: Kestävän energiankulutuksen ja -tuotannon Varsinais-Suomi. Raportti  
Varsinais-Suomen ennakointiprosessin ensimmäisen tulevaisuusseminaarin ja sitä täy-  
dentävän kyselyn tuloksista
- 2/2008 Koskela, Marileena: Ympäristöasenteet ja -toiminta kuntaorganisaatioissa. Espoon, Hel-  
singin, Jyväskylän, Oulun, Tampereen, Turun ja Vantaan kaupungit.
- 1/2008 Tapio, Petri & Salonen, Sofi: Three Hundred Stories of the Environment.

---

TUTU-eJULKAISUJA 3/2009

Olli Hietanen

KAAKKOIS-SUOMEN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISKESKUS –HANKKEEN  
ENNAKOIVA KOKONAISEVALUOINTI  
Loppuraportti

ISBN 978-951-564-557-9

ISSN 1797-132

