

Valtakunnalliset ESR-hankkeet ohjelmakaudella 2014-2020

**Erityistavoite 7.1
Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen**

Havainnot

- Ohjelmakaudella 2014 – 2020 toteutettiin 47 valtakunnallista ESR-hanketta työelämän kehittämisen teemassa erityistavoitteessa 7.1 (ml. koordinaatiohankkeet I ja II)
- Tietoja kerättiin tähän koontiin hankkeiden loppuraporteista sekä EURA-tietopalvelun kautta
- Loppuraportit varsin eritasoisia sisällöiltään – ja toisaalta EURAn kysymykset ohjaavat vastauksia tiettyihin suuntiin
- Hankkeissa on tehty paljon hyvää työtä ja saatu aikaan hyviä käytänteitä, mutta tulosten jalkauttaminen jää usein puolitiehen eikä jatkuvuutta hankkeen päättymisen jälkeen ole systemaattisesti suunniteltu (esim. jäävät tasolle ”tuotokset saatavilla toteuttajaorganisaation verkkosivuilta”)
- Työhyvinvointi ja tuottavuus nousevat – teeman mukaisesti – tekstitasolla useimmissa loppuraporteissa esiin, mutta mitattavat faktat niiden välisestä yhteydestä tai muu konkretia niiden kehittymisen arvioinnista puuttuvat useimmiten

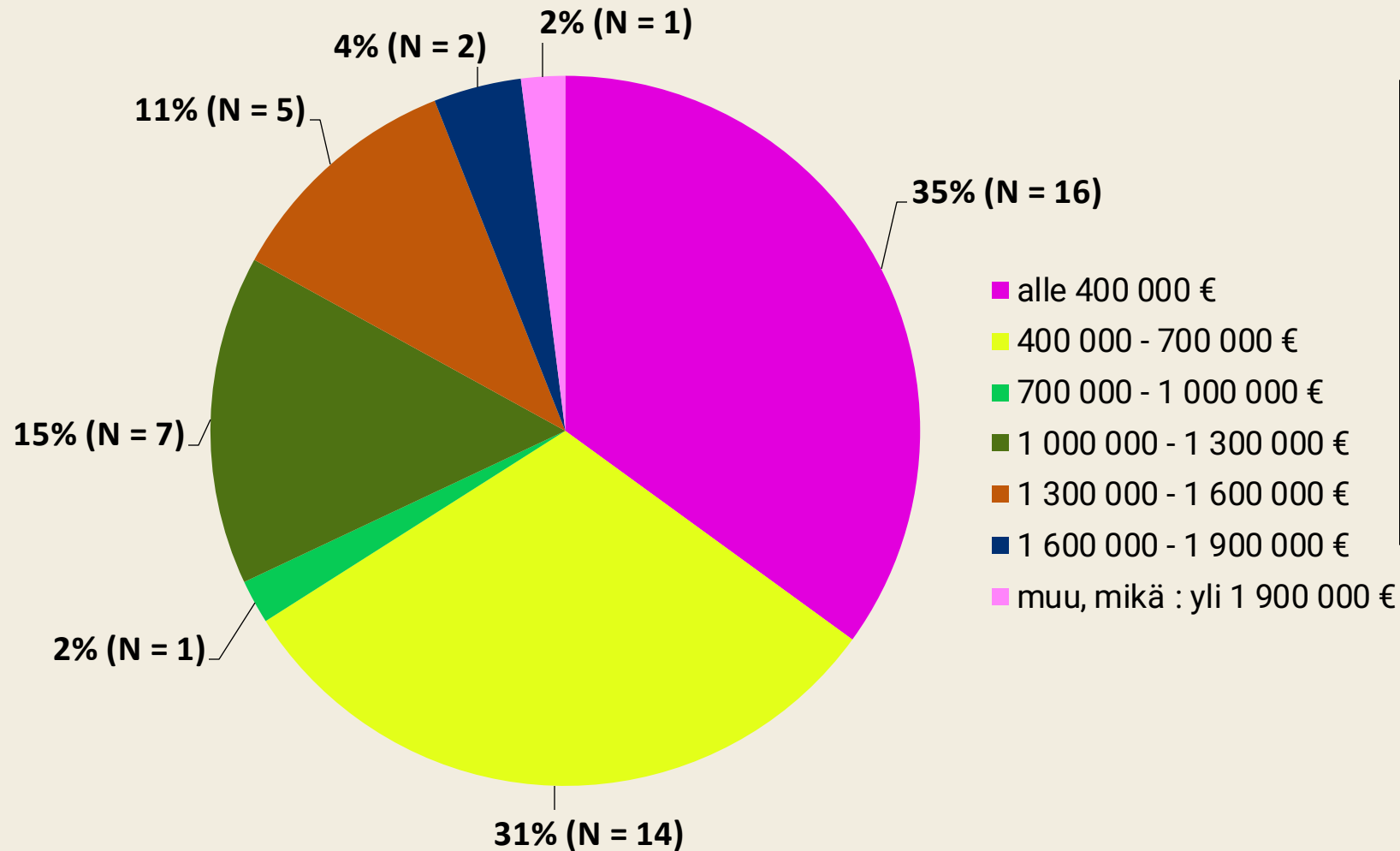
Havainnointia

parempi
työ
elämä!

- Arviointi keskittyy paljolti **hankesuunnitelman mukaisten toimenpiteiden** toteuttamiseen, ei niinkään vaikuttavuuteen
- Kohderyhmiltä on useassa hankkeessa kysytty palautteita, mutta kyselyiden sisältö ja taso jää epäselväksi ja/tai vastausten määrä vaihtelee suuresti (esim. vain 2 vastausta hankkeen yhtä osa-aluetta koskien), jolloin on vaikeaa vertailla tietoja tai arvioida hankkeen aikana tapahtunutta kehitystä
- Viestinnän vaikuttavuuden arviointi jää varsin vähäiseksi
- Verkostoyhteistyötä on tehty eniten omissa toimialaverkostoissa, ei niinkään työelämän kehittämisen verkostojen kanssa – tai ainakaan tätä ei ole raportteihin kirjattu
- Horisontaalisten periaatteiden toteuma-arviot eivät tunnu realistiselta läheskään kaikissa hankkeissa
- Vain kahdessa hankkeessa oli päätavoitteena sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen

Hankkeen budjetti (toteuma EURA tietopalvelun mukaan)

parempi
työ
elämä!



- Suurin osa hankkeista (16 kpl) oli budjetiltaan alle 400 000 €
- Miltei yhtä monta hanketta (14) 400 000 – 700 000 € väliltä
- Yli miljoonan euron hankkeita 15 kpl (ml. koordinaatiohanke I ja II)

Hankkeen valta- kunnallisuuden toteutuminen

Toteuttajaorganisaatiot

Eniten hankkeissa mukana olleet
(pää-/osatoteuttajana) viereisessä
taulukossa

Toteuttajaorganisaation nimi	Pää toteuttajana hankkeessa (kpl)	Osatoteuttajana hankkeessa (kpl)
Työterveyslaitos	4	4
Työteho-seura	3	3
Turun AMK	4	2
Turun yliopisto	3	
Tampereen AMK	3	1
Tampereen korkeakoulusäätiö	3	3
Tampereen yliopisto	2	2
Itä-Suomen yliopisto		4
Jyväskylän AMK	3	1
Oulun AMK		3
Oulun yliopisto		3
Lapin AMK		3
Lapin yliopisto		3
Seinäjoen AMK		3

Hankkeen valtakunnallisuuden toteutuminen

Toteuttajaorganisaatiot, muut (mukana 1-2 hankkeessa pää- tai osatoteuttajana)

Aalto-yliopisto
Ammattiliitto Pro ry
Diakonia AMK Oulu
Essote
Etelä-Pohjanmaan terveysteknologian
kehittämiskeskus ry
Helsingin yliopisto
Humap Consultation
Humanistinen AMK
Innovaatio Oy Uusi Tehdas
Insinööriliitto ry
JUKO
KEHA-keskus (koordinaatiohanke)
KoHo
Keski-Suomen shp
Keuke
Koneyrittäjien liitto ry
Kunta-alan unioni (Julkisen alan unioni)
Kuntaliitto

KT Kuntatyönantajat
Lab AMK
Laurea AMK
Luonnonvarakeskus
Metropolia
Metsäalan kuljetusyrittäjät
Mieli ry
Mikkelin kehityssäätiö Miksei Oy
Motivire Oy
Opintokeskus Sivis
Opintotoiminnan Keskusliitto ry
OSAO
OSK nommoC seugolaiD
Perunantuotannon tutkimus- ja
kehityssäätiö
Pihlajalinna Oyj
Pohjois-Karjalan kansanterveys ry
Prizztech Oy
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Saimaan AMK

Sairaanhoitajaliitto ry
Satakunnan AMK
Savonia AMK
SavoGrow
Siun Sote
SYKLI Tamora Oy
Tampereen
aikuiskoulutuskeskus
Teknologiateollisuus ry
Teollisuusliitto ry
THL
TTY-säätiö
Tutkimus- ja
koulutuskeskus
Työterveys Wellamo Oy
Synergos
UKK-instituutti
Vaasan yo
Vaasan AMK
YTN

Mitä työelämän kehittämisen teemaa on kehitetty?

- **Työhyvinvointi ja tuottavuus nousevat teemoina selkeimmin ja useimmin esiin**

Muita toistuvia teemoja:

- **yrittysten** kasvun tukeminen, kilpailukyvyn parantaminen, uudistumiskyvyn kehittäminen muutostilanteissa (resilienssi)
- osaamisen kehittäminen
- johtaminen
- työn muotoilu
- työturvallisuus
- yhteiskehittäminen henkilöstön kanssa
- digiosaamisen kehittäminen

Mitä toimialaa on kehitetty?

- **Eniten (8 kpl) oli toimialariippumattomia; suunnattu työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja osaamisen kehittämiseen**
- **7 hanketta suunnattu sote-alalle**
- **6 teollisuuteen (metalli-, elintarvike-, puutuote-)**
- **4 teknologia-alalle**
- **3 hanketta kuntasektorille**

Muita toimialoja:

logistiikka/sisälogistiikka, luovat alat, matkailu, opetus/koulutuspalvelut, toimisto- ja asiakaspalvelut, ravintola-ala, rakennusala, ohjelmistokehittäminen, liike-elämän palvelut, puhtaanapito, kuljetus, maatalous ja puutarha-ala

ESR-hankkeiden tuloksia työelämän kehittämisessä

parempi
työ
elämä!

Työpaikkojen toimitapojen
uudistamiseen liittyviä
käytänteitä

Konkreettisia apuja
työpaikoille

Oppaat, materiaalit

Sivustot
työyhteisöille

Yhteis-
kehittäminen

Yhdessä tekemisen ja
kulttuurin
kehittämisen
luominen

Pomotsekki

Sähköinen
lähete tt-h

Valmiina
työelämään! kirja

Tekojen tori

Työkaaren
hallinnan
sivusto

Yhteistyöverkostot
työikäisten so-te
palv.
kehittämiseen

Pelillistäminen

Työn
kuormittavuuden
laskeminen

Työhyvinvointi
taskussa
sovellus

Johtotähti-
työtekijälähtöisen
kulttuurin
luotsaaja

Yrittäjä luotsi,
minicamp,
osaamisklinikka

Työkaarimallin
työkalupakki –
laaja pankki

Verkostot
eri
teemoihin

Vuorovaikutuksellisuus
ja tunteet

Prosessi- ja
tuottavuustyökalut

Koodaa työsi
aivoterveelliseksi
tietokortti

Tutkimukset ja
raportit, useita eri
teemoihin

Keikkakaveri.fi
sivusto

Yrittäjän
mieli sivusto

Hackaton
konsepti

Digitalisaatio,
digikyvykyys

Hyvinvointi
teesit

Työn ilo
resepti -
kortit

Työhyvinvointijulkaisut
työyhteisöille; Työhyvinvoinnin
tekoja teknologiateollisuuden
työpaikoilla -julkaisu

Työnsuojelun
yhteistoimintasivusto

Kokeilukulttuuri

Työnmuotoilun
työkalupakki, Newwow.
Työhön kytkeytyvä
kuntoutus

Sisu & Hyvinvointi-
työssä jaksamisen
tuki

Focus
työhyvinvoinnin
johtamiseen

Työnsuojelun
yhteistoimintasivusto

vaikuttavuusindikaattorit
työterveystoiminnan
vaikuttavuuden
mittaamiseen,
arviointityökalu
työterveysyhteistyön

Työhyvinvointi
isuunnitelma,
mielenhyvin-
vointi

Dialoginen
toimintatapa; SoteD
iakehittämisopas

verkkopohjaiset
oppimishjelmat

Sotenavigaattori (sote-alan
työpaikoille suunniteltu sivusto
työhyvinvoinnin ja tuottavuuden
tukemiseksi)

Työhyvinvoinnin, työterveyden &
työturvallisuuden perehdytyspaketti.
Vuorovaikutteinen opas; monipuolista tietoa,
tehtäviä ja testejä + Perehdyttäjän muistilista

Onnistutaan yhdessä
– yrityksen
uudistumiskyvykyys
kirja

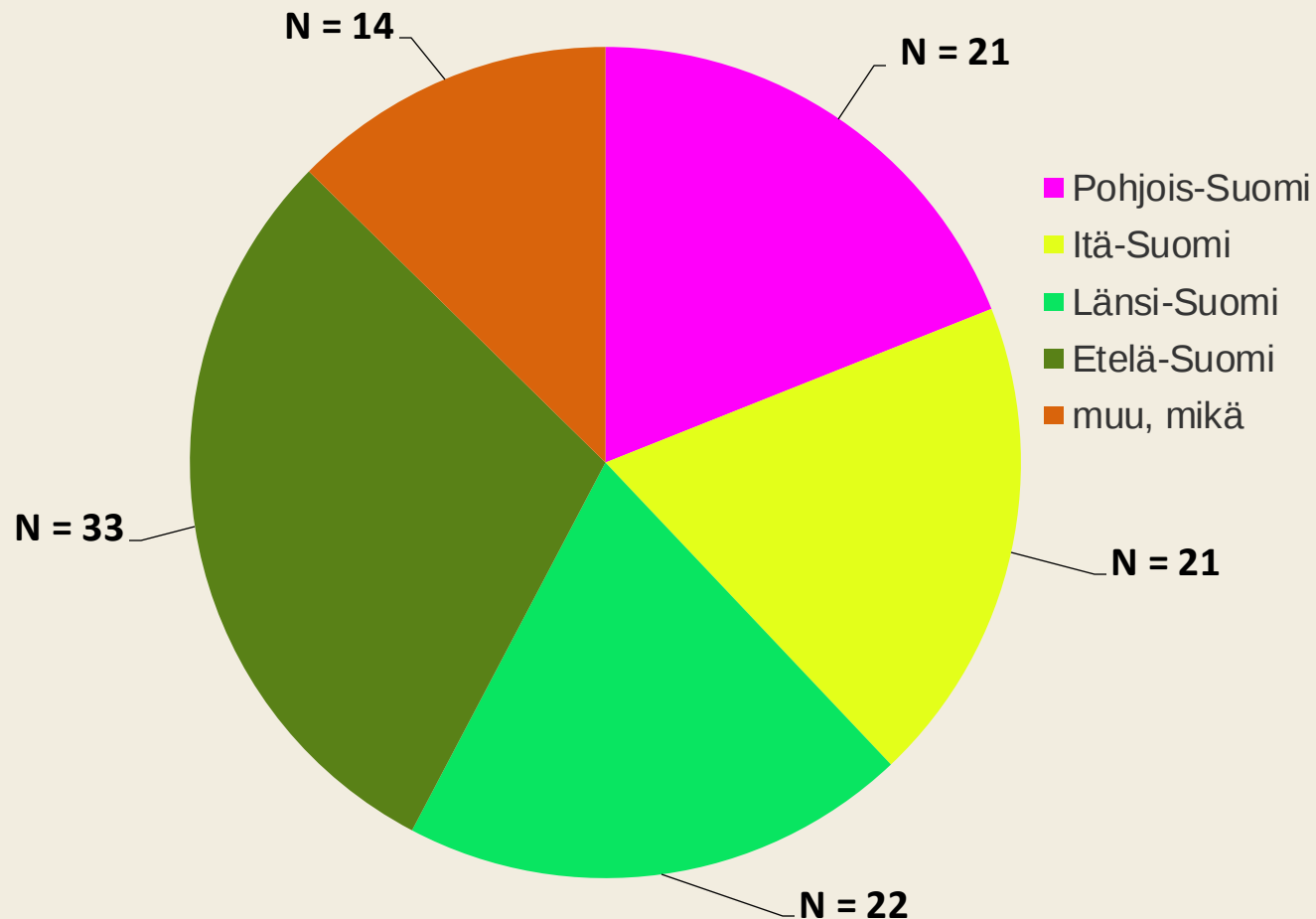
Sisu &
Hyvinvointi-
työssä
jaksamisen tuki

Työterveysyhteistyön
malli

Työhyvinvointia
järjestötyöpaikoille
sivusto

Kohdeyritysten/organisaatioiden maantieteellinen sijainti

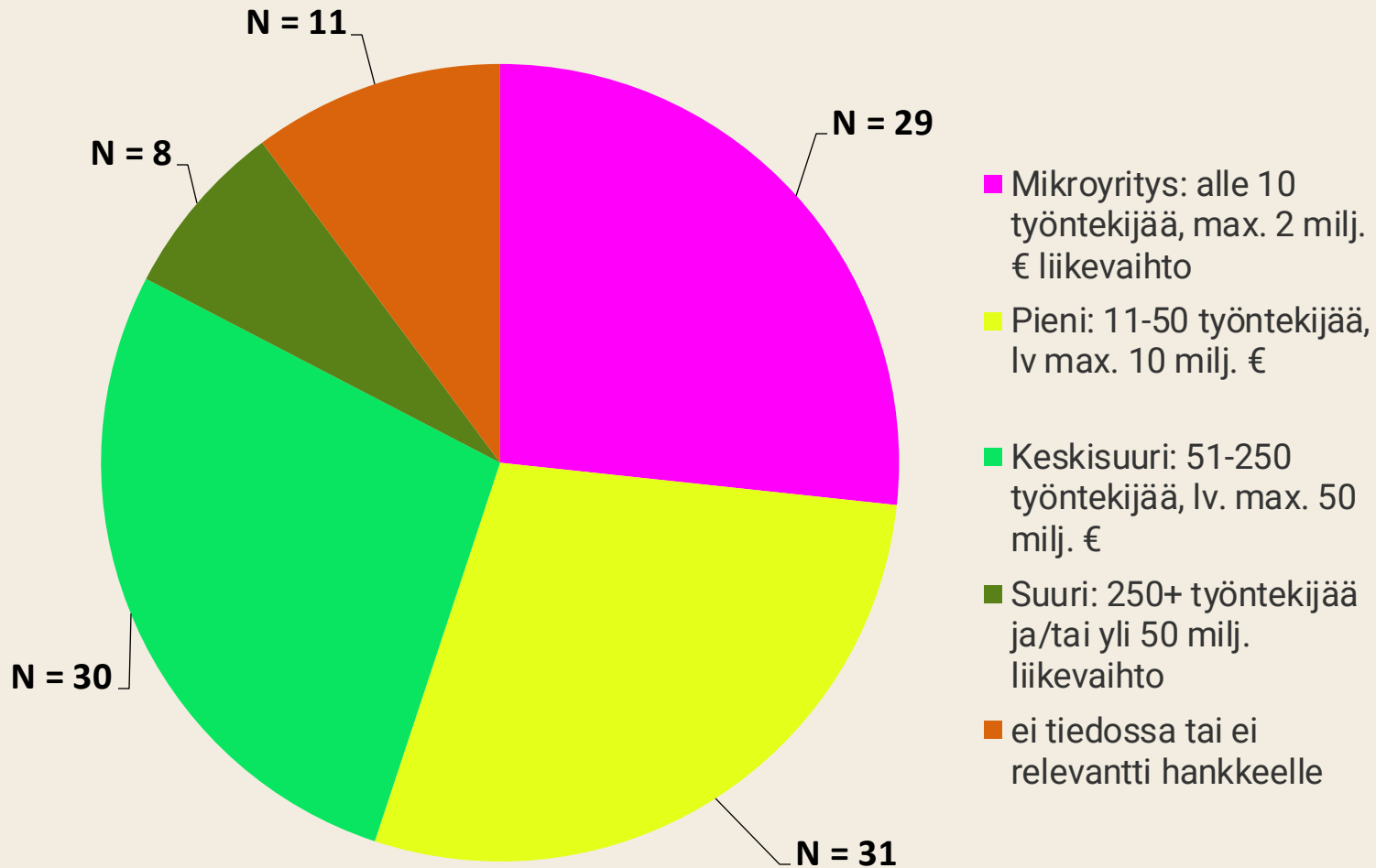
Kappalemäärä, useampi vastaus per hanke sallittu



- Kohdeorganisaatiot ovat jakautuneet melko kattavasti eri puolelle Suomea, useimmissa hankkeissa kohdeorganisaatioita useammalta alueelta
- Eniten Etelä-Suomessa: 33:ssa hankkeessa kohdeorganisaatioita tältä alueelta
- Muu, mikä –kategoriassa lukuisia hankkeita, joiden loppuraportissa todetaan hankkeen olleen valtakunnallinen, mutta kohde-organisaatioiden sijoittumista ei ole tarkemmin kerrottu
- Loppuraporteissa ei juuri mainita osallistujaorganisaatioita maaseutumaisilta alueilta -> onko ollut tavoitetilana saavuttaa myös ne, vai onko työelämän kehittämiseen kaupunkikeskusten ulkopuolella käytetty MSR/Leader-rahoitusta?

Kohdeyritysten koko

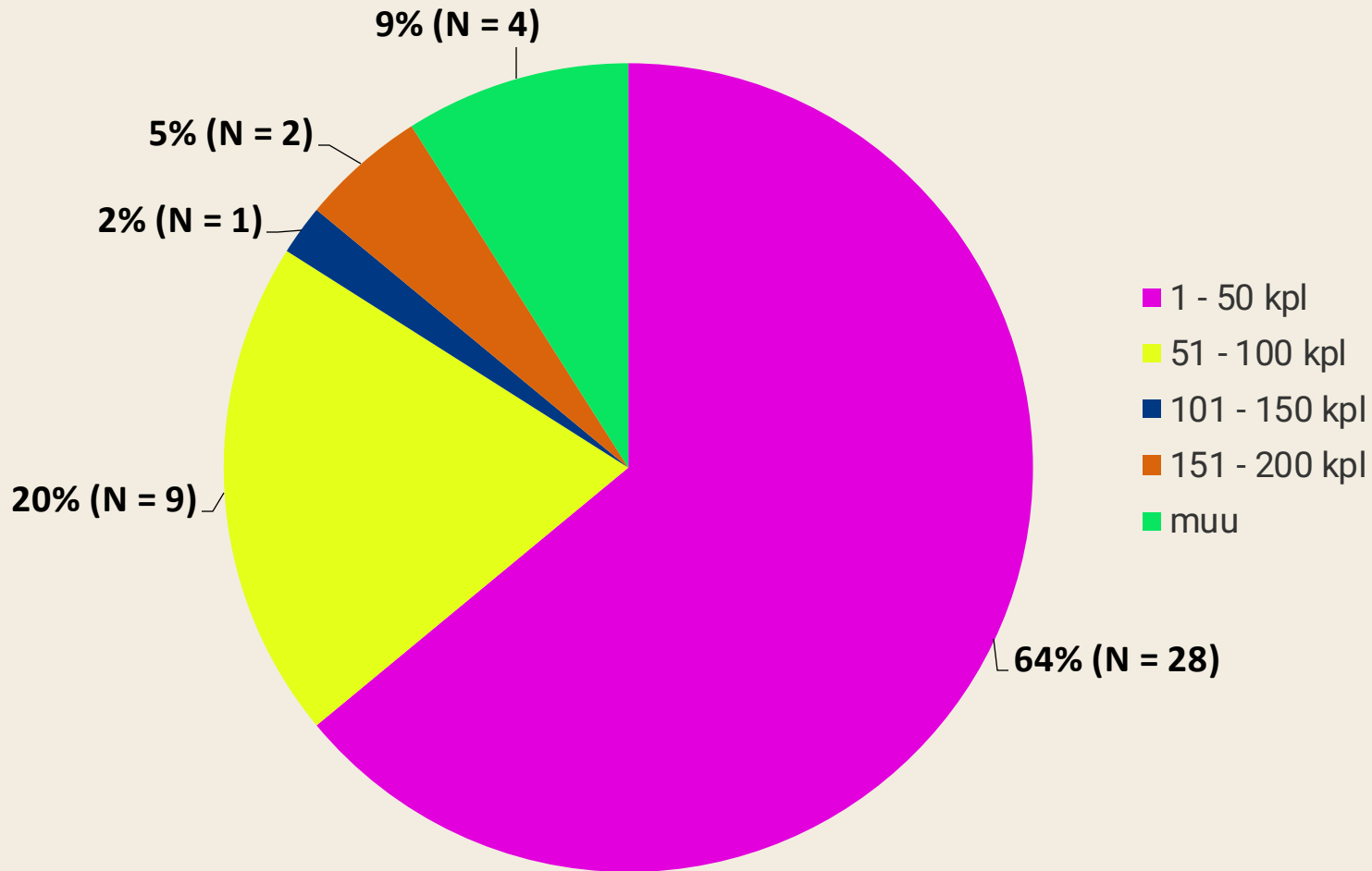
Kpl: monivalinta vastauksissa sallittu eli hankkeissa voi olla useita kohderyhmiä



- Suurin osa hankkeiden kohdeyrityksistä oli odotetusti kokoluokaltaan **mikro- tai pk-yrityksiä**
- HUOM! Kaikista hankkeista ei saatu ko. tietoa loppuraporteista

Osallistuneiden organisaatioiden määrä

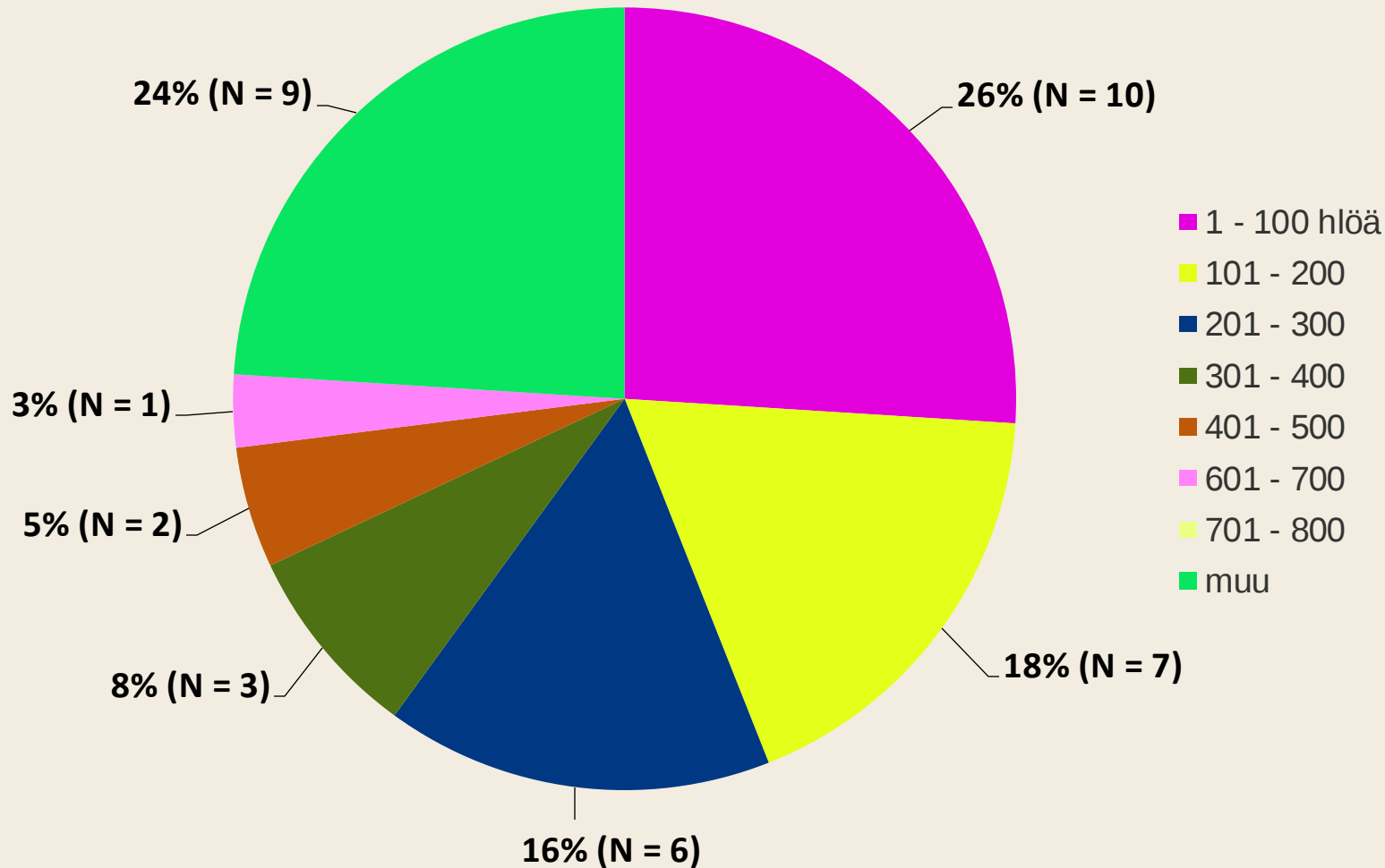
Vastausten määrä: 44



- Kohdeyritysten/organisaatioiden määrä oli suurimmassa osassa hankkeita alle 50, useammassa jopa alle 20
- Muu-kategoria: 3 hankkeen osalta ei tiedossa/relevanttia, yhdessä osallistuvia tahoja 378 kpl

Osallistuneiden henkilöiden lukumäärä

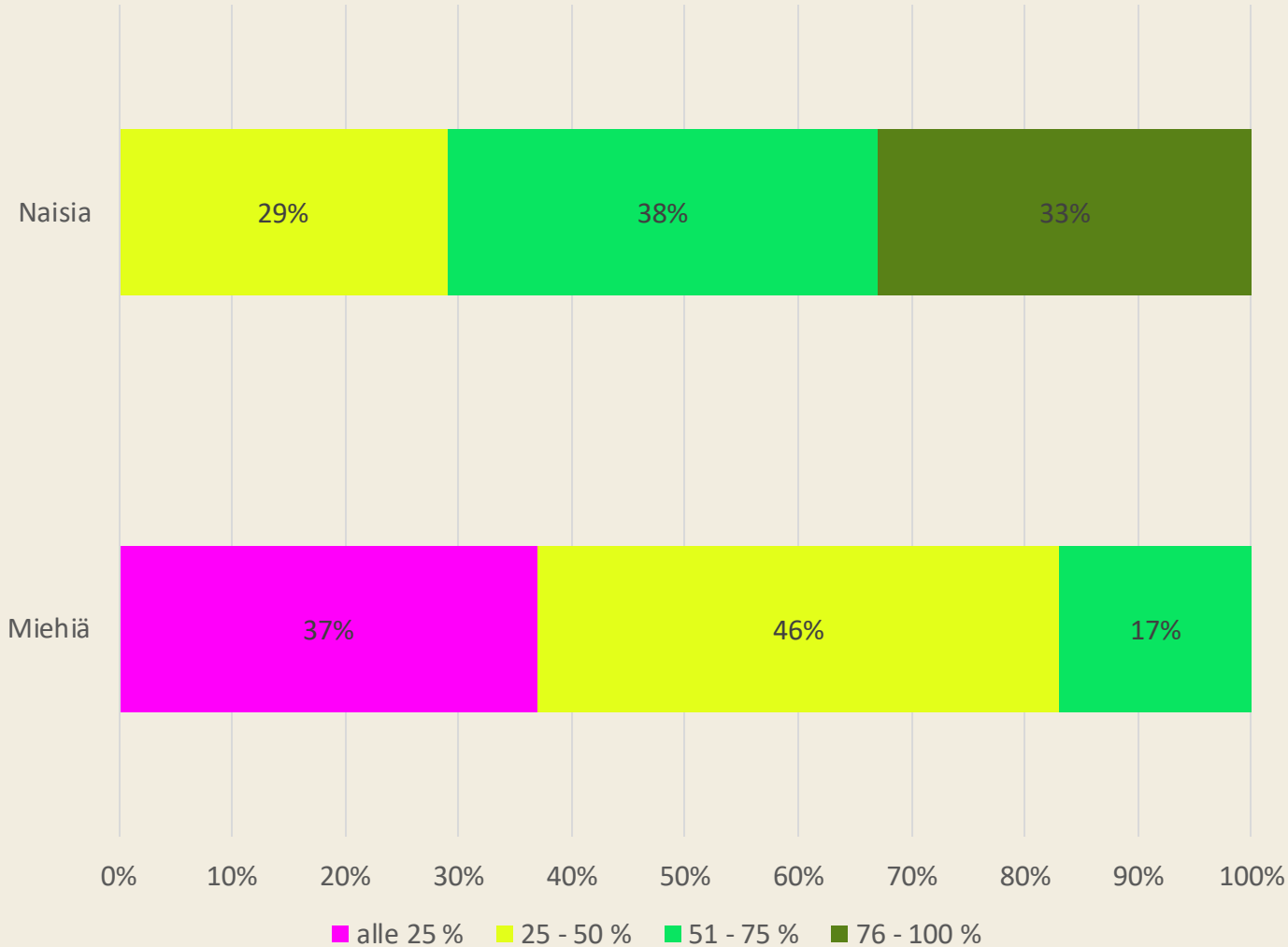
Vastausten määrä: 38



- Suurimmassa osassa hankkeita osallistujamäärä alle 100 hlöä
- 68 %:ssa hankkeita osallistujien määrä jää alle 400:aan
- Muu-kategoria: hankkeissa mukana 927, 1012, 1068 ja 2748 hlöä, lopuista ei tietoa saatavilla
- **Huom!** Usea hanke raportoi ESR-lomakkeiden saannin olleen hyvin haasteellista, etenkin korona-aikana -> vaikuttaa viralliseen raportoituun määrään. Kaikista ei ko. tietoa saatu.

Osallistuneiden henkilöiden sukupuolijakauma (jos tiedossa)

Vastausten määrä: 24



- Sukupuolijakauma hankkeittain: merkittävässä osassa hankkeita enemmistö osallistujista on ollut naisia
- Korkeimmassa kvartaalissa (76 – 100 %) kolmasosa naisia - miesten osuus ei ole ollut näin korkea yhdessäkään hankkeessa
- Ko. tietoa ei saatavilla läheskään kaikista hankkeista loppuraporteissa

Vaikuttavuuden arviointi ja jatkuvuus

Miten hankkeen kohdeyritykset/kohdehenkilöstö ovat arvioineet hanketta?

- Palautetta on kysytty jollain tasolla kaikissa hankkeissa
- Palautetta on kerätty erinäisillä kyselyillä ja suullisesti
- Pääsääntöisesti palaute on ollut positiivista ja hankkeet on nähty tärkeinä ja lisäarvoa tuovina kohdeorganisaatioiden kehittämiseksi
- Vastausten vertailu vaikeaa, koska kysymykset vaihtelevat, samoin vastausasteikot
- Osassa hankkeissa kehitystä kuvattu prosenteilla: ”työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt (19 % => 16%)”, joissain asteikolla 1-5 (näissäkin vaihtelua, merkitseekö 1 neutraalia vai hyvin negatiivista vaikutusta), ja joissain asteikolla 1-10
- Osassa hankkeita niiden aikaansaamia vaikutuksia kuvataan sanallisesti, esim.
”Hankkeen alku- ja loppukyselyjen tulokset mittasivat yritysten uudistumiskyvyn kehittymistä viidellä eri osa-alueella: toiminnan tavoitteet, toimintatavat, osaamisen kehittäminen, toiminnan tuloksellisuus ja toiminnan tulevaisuus. Toiminnan tavoitteet -osa-alueen väittämistä mikään ei erityisesti noussut tuloksista esiin ja muutos alku- ja loppukyselyn osalta jäi pieneksi. Toimintatavat ja toiminnan tuloksellisuus -osa-alueen tulos nousi hieman seurantakyselyissä. ...”

Vaikuttavuuden arviointi ja jatkuvuus

Millaisin keinoin hankkeen toteutumista on arvioitu

parempi
työ
elämä!

Yksilövastauksien avulla arviointi

Ohjausryhmän itsearviointi ja hankkeiden arviointi

Palautekyselyt osallistujilta ja verkostoilta

Suullinen palaute osallistujilta ja ohjausryhmältä

Alkukysely, kehittämissuunnitelmien ja toteutuksen kautta loppuraportti

Loppukyselyt, ja palautekyselyt hankkeen päättyessä

Jatkuva arviointi hankkeen aikana (monimenetelmälliset keinot)

Tuloskortti (jatkuva arviointi)
Arviointisuunnitelma, jota toteutettiin jatkuvana arviointina

Työtyytyväisyyden mittaaminen kokeilun aikana

Ulkoinen arviointi (osallistujien arviointi ja seurantatiedot)

Tutkimukset ja raportit

Monessa hankkeessa arvioinnin perustana toimivat myös tuotokset, jotka löytyvät eri alustoilta

Tieteelliset julkaisut ja opinnäytetyöt

Implementaatio-tutkimus ja jatkotutkimukset

Vaikuttavuuden arviointi ja jatkuvuus

Arvioinnin haasteita hanketyössä

parempi
työ
elämä!

- Asetetut indikaattorit eivät kerro todellisesta ”suoriutumisesta”, eivätkä kerro laadullisesti hankkeen toiminnasta mitenkään.
- Osassa hankkeiden loppuraporteissa kuvataan arviointia hyvin laveasti, eikä tuoda esille arvioinnin mittaamisen tapaa.
- Monessa hankkeessa ei voida arvioida hankkeen kehittämistyön varsinaista tulosta, sillä hankeaika on ollut liian lyhyt, toisaalta ei myöskään ehdoteta, miten tätä voisi hankkeen päätyttyä toteuttaa organisaatioissa. (jälkiseurannan mahdollisuus?). Osa hankkeista nostaa esille myös huolen tästä – kehittämistyön vaikuttavuutta pitäisi pystyä arvioimaan – hankearviointi tulisi siis ”uudistaa”.

”Pysyvien työelämän laatuun liittyvien toimintatapojen muutokseen työpaikoilla on kohdistettava arviointia pidemmän ajan päästä, koska niiden vaikutusten mittaaminen hankkeen aikana ei ole realistista”

- Hankkeissa perustuksen osaamisen nostaminen ja toimintatapojen uudistaminen kehittämisessä on ollut keskeistä, arvioinnin osalta olisi huomioitava jatkossa myös se, organisaatiot voivat edelleen kehittää toimintaansa ja arvioida hankkeessa kehitettyjä asioita edelleen ilman hankkeen tuomaa lisäarvoa (eli resurssia) -> työvälineitä ja keinoja kehittämiseen. (näitä mahdollisuuksia ei avata raporteissa)

Horisontaalisten periaatteiden toteutuminen

1. Hankkeessa on tehty toimintaympäristön analyysi sukupuolinäkökulmasta

	n	%
Kyllä	43	91,5%
Ei	4	8,5%

2. Sukupuolinäkökulma on huomioitu hankkeen toiminnassa

	n	%
Kyllä	47	100,0%
Ei	0	0,0%

3. Hankkeen päätavoite on sukupuolten tasa-arvon edistäminen

	n	%
Kyllä	2	4,3%
Ei	44	95,7%

Horisontaalisten periaatteiden toteutuminen

Taulukossa kpl-määrät; onko hankkeilla arvioitu olleen välitöntä tai välillistä vaikutusta ko. tavoitteeseen, tavoitteen osa-alueet yhteenlaskettuina

	Välitöntä vaikutusta (kpl)	Välillistä vaikutusta (kpl)
Ekologinen kestävyys (5 osa-alueetta)	81	118
Taloudellinen kestävyys (5 osa-alueetta)	151	171
Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys sekä yhdenvertaisuus (5 osa-alueetta)	167	173

Johtopäätöksiä hankkeiden tuotoksista ja juurruttamisesta 1/2

Hankkeiden päätyttyä osa ilmoitetuista sivustoista eivät ole avoimia tai ole olemassa – siksi osa tuloksista ei näy koonnissa. Miten toimii juurruttaminen hankkeen toiminnan aikaisen toiminnan tuloksista työelämässä, jos tieto ei ole löydettävissä?

Osa tuloksista on erinomaisia – kenelle jäänyt vastuu tiedon levittämisestä eteenpäin? Osasta raporteista tämä ei käy ilmi.

Osassa valtakunnallisissa hankkeissa tulos on jäänyt melko paikalliseksi – monessa loppuraportissa mainitaan lavealla tasolla ”tullaan hyödyntämään”, ”viedään loppuun”, ”Hankkeessa tuotettu materiaali jää nettiin” – omistajuuden määrittäminen mahdollistaisi levittämisen ja kehittämistyön juurtumisen valtakunnalliselle tasolle.

Osallistuneet organisaatiot ovat varmasti hyötyneet paljon kehittämistoiminnasta, sen sijaan epäselväksi jää, miten kehitettyjä tuotteita on saatu vietyä osaksi ns. perustyötä esim. yritys- tai työllisyyspalveluita tuottaville organisaatioille.

Kehittämistyön tuloksia on hyödynnetty erityisen paljon oppilaitoksissa erilaisissa kursseissa – uudet ammattilaiset tai osaamistaan nostavat vievät kehittämistyötä tulevaisuudessa jollain tasolla työpaikkatasolle saakka.

Laajemmin tietoa tutkimuksista, käytänteistä ja konkreettisista oppaista ei olla ehkä löydetty organisaatioissa, vai onko? Onko kohdeorganisaatioilla aikaa etsiä ja perehtyä aineistoihin, tai ottaa niitä käyttöön? Seuranta?

Johtopäätöksiä hankkeiden tuotoksista ja juurruttamisesta 2/2

Horisontaalisten periaatteiden valinnassa hyödynnetään ”enemmän on paremmin”. Työelämän kehittämisen hankkeissakin valitaan usein myös esimerkiksi ympäristöön liittyviä horisontaalisia periaatteita, joiden aito toteuttaminen on mahdotonta.

Miten alueellisten hankkeiden ja valtakunnallisten hankkeiden vaikuttavuus eroaa toisistaan? Miten perustellaan valtakunnallisten hankkeiden rahoituksen vaatimukset?

Iso osa toteuttajista oppilaitoksia; samoja toteuttajia useilla hankkeilla. Onko toivetila vai voidaanko lähteä tavoittelemaan julkisestikin uusia toteuttajia?

Toteuttajien joukossa on vähän yrityksiä. Kehittämistyötä tehdään pääsääntöisesti annettuna ylhäältä alaspäin.

Loppuraportoinnin tasoerot ja osittain jopa puutteellisuus vaikeuttavat rahoituksen onnistumisen analysointia sekä tulosten jalkauttamista ja juurruttamista sekä levittämistä.