

Euroopan unionin  
osarahoittama

**PAREMPI  
TYÖELÄMÄ! -  
KOORDINAATIO-  
HANKKEEN  
ULKOINEN  
VÄLIARVIOINTI**

**LOPPURAPORTTI  
27.1.2026**

**HELI PAAVOLA, WITMILL OY**

## Sisällys

1. Johdanto .....	3
2. Toteutuksen eteneminen ja toimenpiteet .....	7
3. Arviointiin osallistuneiden sidosryhmien esittely .....	15
4. Vaikuttavuus nelikentän mukaisesti .....	17
5. Haasteet, opit, suuntaaminen .....	39
6. Johtopäätökset ja suositukset.....	41

## Kuvaluettelo

\_Toc219877823

Kuvio 1: Väliarvioinnin viitekehys.....	6
Kuvio 2: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot .....	23
Kuvio 3: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot .....	29
Kuvio 4: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot .....	34
Kuvio 5: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten %-jakauma.....	37
Kuvio 6: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot .....	38
Kuvio 7: Verkostoyhteistyön vaikutusketjua - poimintoja arviointiaineistosta verkostoyhteistyön osalta .....	44
Kuvio 8: Työn tuottavuuden kehittyminen pitkällä aikavälillä .....	46

# 1. Johdanto

## Koordinaatiorahaston tausta, tavoitteet ja toiminta-aika

Parempi työelämä! -valtakunnallinen työelämän kehittämisen koordinaatiohanke on Euroopan sosiaalirahasto plus (ESR+) -rahoitteinen hanke, joka käynnistyi vuoden 2023 alussa osana ohjelmakautta 2021–2027. **Hankkeen tavoitteena on vahvistaa ja uudistaa suomalaista työelämää koordinoimalla, tukemalla ja yhteensovittamalla ESR+ rahoitteista valtakunnallista ja alueellista työelämän kehittämistoimintaa.**

Hankkeen pitkän aikavälin tavoitteena on vastata työelämän keskeisiin ajankohtaisiin haasteisiin, kuten osaavan työvoiman saatavuuteen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen, tuottavuuden kehittämiseen sekä toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, joita muun muassa digitalisaatio, vihreä siirtymä ja väestön ikääntyminen aiheuttavat. Pitkän aikavälin tavoitteet saavutetaan lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta.

**Lyhyen aikavälin, eli hankkeen toteuttamisajan tavoitteita on hankesuunnitelmassa viisi ja ne voidaan jakaa neljään toiminnalliseen teemaan.** Hankkeen tavoitteena on rytmittää ja koordinoita kansallista työelämän kehittämistoimintaa sekä lisätä työelämän kehittämiseen liittyvää vuoropuhelua valtakunnallisella ja alueellisella tasolla. Tavoitteena on vähentää päällekkäistä kehittämistyötä, vahvistaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja luoda synergiaetuja poikkialueellisesti. Koordinaatiorahastossa tuetaan valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden toimintaa ja vaikuttavuutta tarjoamalla tiedolla johtamisen tukea, verkostoja, sparrausta sekä seuranta- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi hankkeen tavoitteena on edistää uusien ja jalostettujen työelämää kehittävien toimintamallien ja palvelujen käyttöönottoa, jalkauttamista ja näkyvyyttä sekä levittää hyviä käytäntöjä laajasti työelämän käyttöön. Nämä viisi laajempaa tavoitetta voidaan kiteyttää neljään osa-alueeseen seuraavasti: koordinaatiohanke työskentelee viestinnän, verkostotyön, arvioinnin ja hyvien käytänteiden levittämisen teemoissa saavuttaakseen pitkän aikavälin tavoitteensa. Tässä väliraportissa koordinaatiorahaston onnistumista arvioidaan myös näiden neljän teeman kautta.

**Parempi työelämä! -koordinaatiohanke asemoituu osaksi pidempää työelämän kehittämisen jatkumoa.** Hanke on rakennettu aiemmista valtakunnallisista ja alueellisista

kehittämiskokonaisuuksista saadun kokemuksen ja tiedon perustalle. Hankkeessa painottuu työelämän kehittäminen kokonaisuutena, jossa työhyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden kehittäminen nähdään toisiaan tukevinä ja toisiinsa kytkeytyvinä tekijöinä. Koordinaatiohankkeen valmistelussa on hyödynnetty aiempien työelämän kehittämishankkeiden tuloksia sekä arviointeja, joissa on tunnistettu tarve vahvistaa erityisesti valtakunnallisten hankkeiden viestinnän vaikuttavuutta, valtakunnallisen ja alueellisen kehittämistyön yhteensovittamista, hankkeissa luotujen hyvien käytänteiden levittämistä sekä kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta ja arviointia. Näiden tunnistettujen kehittämiskohteiden varaan rakentuvat myös koordinaatiohankkeen neljä teemaa.

**Parempi työelämä! -koordinaatiohankkeen varsinaisena kohderyhmänä ovat ohjelmasta rahoitetut valtakunnalliset työelämän kehittämishankkeet sekä vaiheittain myös alueelliset hankkeet.** Lisäksi hankkeen kohderyhmiä ovat muut valtakunnalliset työelämän kehittämisen toimijat, ohjaavat ministeriöt, rakennerahastoviranomaiset, työmarkkinajärjestöt sekä työelämän tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot. Välillisesti hankkeen toiminta kohdistuu suomalaisiin työpaikkoihin, yrityksiin ja niiden henkilöstöön valtakunnallisten ja alueellisten kehittämishankkeiden sekä hankkeessa tuotettujen toimintamallien, työkalujen ja hyvien käytäntöjen kautta.

**Hankkeen keskeisenä toimintatapana on yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuva kehittäminen.** Koordinaatiohanketta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa sekä rakennerahastoviranomaisten ja muiden valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden kanssa. Hankkeessa tehdään myös laajaa yhteistyötä työmarkkinajärjestöjen, työelämätoimijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden kanssa. Yhteistyön avulla pyritään vahvistamaan yhteistä tilannekuvaa työelämän kehittämisen tarpeista sekä tukemaan kehittämistoimien kohdentumista ja vaikuttavuutta.

Hankkeen toimenpiteet rakentuvat hankehallinnon lisäksi viiden työpaketin kokonaisuudesta. Yhteistyön työpaketissa painottuu valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden verkottaminen, yhteisten tilaisuuksien järjestäminen sekä kehittämistyön yhteensovittaminen. Viestinnän ja markkinoinnin työpaketissa keskitytään työelämän kehittämisen teeman näkyvyyteen, hyvien käytäntöjen levittämiseen sekä hankkeissa tuotetun tiedon välittämiseen monikanavaisesti. Seurannan ja arvioinnin työpaketissa kehitetään ja

hyödynnetään määrällisiä ja laadullisia arviointimenetelmiä, joiden avulla seurataan kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia erityisesti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Tulosten jalkauttamisen työpaketissa kootaan, jalostetaan ja levitetään hankkeissa syntyneitä tuloksia ja hyviä käytäntöjä. Työelämän kehittämisen tietokokonaisuuden työpaketissa puolestaan tuotetaan ja kootaan kotimaista ja kansainvälistä tietoa työelämän kehittämisen tueksi sekä vahvistetaan tiedolla johtamisen periaatteita osana kehittämistyötä.

Kokonaisuutena Parempi työelämä! -koordinaatiohanke tukee valtakunnallista ja alueellista työelämän kehittämistoimintaa luomalla rakenteita yhteistyölle, tiedon jakamiselle ja kehittämistoimien vaikuttavuuden vahvistamiselle sekä edistää pitkäjänteistä ja koordinoitua työelämän uudistamista Suomessa.

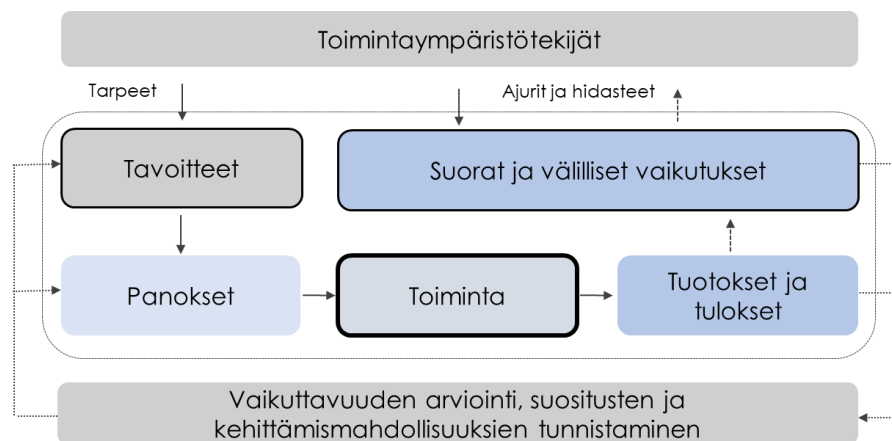
Parempi työelämä! -koordinaatiohanke on Lapin ELY-keskuksen ensimmäinen strateginen työelämän kehittämisen koordinaatiohanke. Euroopan Unionin Rakennerahaston ohjelmakausi 2021–2027 käynnistyi poikkeuksellisen myöhään, minkä vuoksi koordinaatiohanke sai rahoituspäätöksensä vasta kesäkuussa 2023. Lapin ELY-keskus kuitenkin aloitti projektihenkilöstön rekrytoinnin ja hankkeen sidosryhmätyö omalla riskillä jo ennen virallista rahoituspäätöstä kevään 2023 aikana. Hankkeeseen rekrytoitiin projektipäällikkö ja neljä substanssiasiantuntijaa monipaikkaiseen tiimiin. Syksyllä 2025 hankehenkilöstö täydentyi vielä aluekoordinaattorilla.

Koordinaatiohanke käynnistyi alkuperäisen hankesuunnitelman mukaisesta aikataulusta käytännössä puoli vuotta jäljessä rahoituspäätöksen viivästymisen vuoksi. **Koordinaatiohanke on kuitenkin toimintavuosinaan 2023–2025 saanut alkuperäisen aikataulun kirittyä kiinni.** Alkuperäinen hankeaika oli 1.1.2023–31.12.2025. Hankkeeseen saatiin kuitenkin uusi rahoituspäätös 9.6.2024, joka varmistti hankkeelle pidemmän toiminta-ajan. Nykyisen rahoituspäätöksen mukaan hanke päättyy 31.12.2027.

## Väliarvioinnin tavoitteet

**Väliarvioinnin tavoitteena on arvioida hankkeen etenemistä ja vaikuttavuutta suhteessa hankesuunnitelmaan.** Kuvio 1 esittää arvioinnin viitekehysten, vaikutusketju- tai IOOI-mallin. Vaikuttavuusajattelu perustuu mallissa logiikkaketjuun, joka tunnetaan englanninkielisellä akronyymillä IOOI: Input, Output, Outcome, Impact. Mallissa tavoitteet ohjaavat panosten

kohdentamista ja toimintaa ja toiminta synnyttää tuotoksia, tuloksia sekä suoria ja välillisiä vaikutuksia. Toimintaympäristötekijät vaikuttavat tarpeiden kautta tavoitteiden asetantaan, ja ne voivat toimia myös vaikuttavuuden ajureina. Vaikuttavuus ei kuitenkaan perustu vain hanketoiminnan onnistuneisuuteen; siksi on tärkeää, että vaikuttavuuden prosesseihin vaikuttavat tekijät otetaan huomioon arviointitulosten tulkinnassa. Arvioinnin viitekehyksessä tämä näkyy myös vaikuttavuuden pullonkaulojen huomioon ottamisena. Arvioinnissa toimintaa, tuloksia ja vaikutuksia peilataan hankkeen tavoitteisiin, ja tämä tarkastelu ohjaa johtopäätösten ja suositusten linjaamiseen.



Kuvio 1: Väliarvioinnin viitekehys

Parempi työelämä! -koordinaatiorahankkeen kohderyhmänä ovat ohjelmasta rahoitetut valtakunnalliset työelämän kehittämishankkeet, alueelliset hankkeet ja muut valtakunnalliset työelämän kehittämisen toimijat, ohjaavat ministeriöt, rakennerahastoviranomaiset, työmarkkinajärjestöt sekä työelämän tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot.

**Koordinaatiorahankkeen vaikuttavuutta arvioidaan erityisesti hankkeen kohderyhmien näkökulmista.**

**Väliarviointiprosessissa koordinaatiorahankkeen kohderyhmiltä on kerätty palautetta, jolla mahdollistetaan tarvittavat korjausliikkeet loppuhankeajalle.** Sidosryhmien kuulemisen tavoitteena on myös lisätä avoimuutta ja osallisuutta hankkeen toimintaan ja sitouttaa sidosryhmät tiiviisti myös koordinaatiorahankkeen loppuajalle. Myös **koordinaatiorahankkeen näkemyksiä arvioinnin tuloksista, johtopäätöksistä ja suosituksista** kuultiin reflektioivassa keskustelussa helmikuussa 2026. Väliarvioinnissa pyritään nostamaan esiin mahdollisia piileviä riskejä tai tarpeita, jotka tulee ottaa huomioon hankkeen hankesuunnitelman

mukaisessa läpiviennissä. Koordinaatiohankkeen tavoitteena on väliarvioinnin avulla, sidosryhmiä kuulemalla, tukea hankkeen vaikuttavuutta, hallittavuutta ja hyväksyttävyyttä, sekä varmistaa ESR+ rahoituksen tarvittavuus koordinaatiotyölle.

## 2. Toteutuksen eteneminen ja toimenpiteet

Hankesuunnitelman keskeiset toimenpiteet on kuvattu alla hankkeen työpaketeittain. **Toimenpiteillä tuetaan hankkeen tavoitteiden saavuttamista koordinoimalla työelämän kehittämistoimintaa ja verkostomaista kehittämistä, tukemalla teeman hankkeita työssään, jakamalla tietoa ja kehittämällä arviointia.**

### Työpaketti 0: Koordinaatiohankkeen hallinnointi

Parempi työelämä! -työelämän kehittämisen koordinaatiohankkeen alkuperäinen toteutusaika oli 1.1.2023-31.12.2025. **Tosiasiallisesti hanke käynnistyi maaliskuun 2023 alussa, kun hankkeelle palkattiin projektipäällikkö ja hankkeeseen alettiin rekrytoida muuta hankesuunnitelman mukaista henkilökuntaa.** EURA2021-järjestelmän viiveestä johtuen hankkeelle saatiin hankepääätös 9.6.2023. Hankkeeseen rekrytoitiin neljä koordinaattoria substanssiosaamisen perusteella. Hallinto-, viestintä-, verkosto- ja tapahtumakoordinaattorit aloittivat työssään keväällä -23. Muutoshakemus tehtiin aikataulun ja toimien tarkentamiseksi v. 2024 ja hankkeelle on myönnetty jatkoaikaa 31.12.2027 asti.

**Toiminta käynnistyi päivittämällä hankkeen toimintasuunnitelma sekä käynnistämällä yhteistyö ohjaavien tahojen (TEM ja STM) kanssa.** Koordinaatiohanke on pitänyt tiiviisti yhteyttä ohjaaviin ministeriöihin mm. kuukausittaisilla aamukahveilla sekä läsnäolo-työkokouksilla.

Hankkeen ohjausryhmä aloitti toimintansa syyskuussa -23. Ohjausryhmää on tiedotettu avoimesti hankkeen toiminnasta, taloudesta ja heitä on osallistettu tiedonkeruuseen hankkeen eri vaiheissa.

Hankeraportointia ja talousseurantaa on tehty rakennerahastojen ja ELY-keskuksen ohjeistuksen mukaisesti. Hanke on toiminut budjetin osalta moitteettomasti: kirjanpidossa olevat kulut eivät ole ylittäneet EURAn mukaan maksettavaa, tarkastettua rahoitusta. Hanke on joutunut sopeuttamaan toimintaansa KEHA-keskuksen yleiskuluperinnän vuoksi.

Yleiskuluperinnästä ei ollut päätöstä hankkeen alkaessa, joten sopeutus jouduttiin tekemään hankkeen ollessa jo käynnissä. KEHAN perimä osuus oli 15 % ja nousi vuonna 2025 16 %:een hyväksytyistä henkilöstökuluista.

## Työpaketti 1. Yhteistyö

Koordinaatiohankkeen tavoitteiden mukaisesti yksi tärkeimpiä hankkeen tehtävistä ovat yhteistyön edistäminen valtakunnallisen työelämän kehittämisen teeman alla ja siihen liittyvien hankkeiden ja toimijoiden kesken.

**Koordinaatiohanke tekee tiivistä verkostoyhteistyötä työelämän kehittämisteeman rahoittajan Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen ja ohjaavien ministeriöiden kanssa.**

Koordinaatiohanke kerää asiantuntijatietoa uuden rahoitusteeman muodostamista varten ohjausryhmältään ja asiantuntijatyöryhmältään sekä osallistuu teeman muotoiluun. Koordinaatiohanke osallistuu uuden rahoituksen hakuinfon järjestämiseen ja markkinointiin. Koordinaatiohanke esittelee toimintaansa rahoittajan järjestämissä aloituspalavereissa ja kontaktoi uudet hankkeet verkostoon heti niiden alkaessa.

**Koordinaatiohanke ylläpitää valtakunnallisten hankkeiden verkostoa ja järjestää valtakunnallisille hankkeille kaksi kertaa vuodessa verkostotapaamisen.** Kaikkia valtakunnallisia hankkeita on tavattu ohjausryhmäosallistumisen lisäksi arvioinnin, viestinnän ja muun sparrausavun muodossa. Työskentelyn tukena käytössä on yhteinen Howspace-alusta. Aluehankkeille on järjestetty omia kohtaamispisteitä, ja myös valtakunnallisten ja alueellisten työelämähankkeiden yhteisiä kohtaamisia on fasilitoitu verkossa. Toiminnan tarkoituksena on kartoittaa yhteisiä toimia, etsiä synergiaetuja ja välttää päällekkäisyyksiä sekä yhdistää samoihin työelämän kehittämisen teemoihin liittyviä toimijoita keskenään.

**Yhteistyökumppaneita on tavattu myös työelämän kehittämisen verkostoista, järjestökentältä, muista kehittämisohjelmista sekä pk-sektorilta.** Yhteistyötä on tehty hyvien työelämäkäytänteiden tunnistamiseksi ja esiin tuomiseksi, erinäisten tapahtumien järjestelyissä sekä viestintäkanavissamme esiin nostettujen uutisten ja blogien muodossa.

Hanke on osallistunut myös hallintoviranomaisen järjestämään strategisten hankkeiden avajaistapahtumaan, työelämän kehittämisen teemasta kertoviin teams-infoihin sekä

alueellisiin työhyvinvointiteemaisiin tapahtumiin, jakaen näissä tietoa hankkeen toiminnasta sekä hankkeessa koottua tietoa.

**Koordinaatiohanke on toteuttanut kuukausittain hankesuunnitelman mukaisia työelämän kehittämisen aamukahveja ”Pannu kuumana! -ryhmässä.** Tapaamisissa on verkostoiduttu ja luotu mahdollisuuksia vapaamuotoisempaan työelämäkeskusteluun. Aamukahvi verkostossa on noin 350 henkeä ja tapaamiseen osallistuu noin 50 henkeä/tapaaminen. Kehittämisaamukahveilla jaettua ja keskustelussa syntynyttä materiaalia jaetaan verkostolle tapaamisten jälkeen.

**TYÖ2030 -ohjelman kanssa tehty yhteistyö on tiivistynyt hankkeen edetessä.** [Työelämäfoorumi2024](#) suurtapahtuma järjestettiin yhteisvoimin Helsingissä marraskuussa 2024, osallistujia oli paikalla noin 250 ja tapahtuma myös striimattiin. Tapahtumaa edelsi laajan tietokartoituksen hankinta ja toteutus. Nuoret ja työelämä -aiheiseen raporttiin kuultiin työpajoissa n. 400 nuorta. Tapahtumassa tuloksista keskusteltiin yhdessä nuorten, työelämävaikuttajien sekä nuorten kanssa työskentelevien tahojen kanssa. Työpajoissa kerättyjä tietoja sekä Työelämäfoorumissa kehitettyjä ratkaisuja hyödynnetään ESR+ -kehittämistyössä sekä ne kytetään osaksi tekeillä olevaa työelämän kehittämisstrategiaa. Tilaisuudessa nuoret pääsivät ääneen pyöreänpöydän keskusteluissa yhdessä päättäjien kanssa. Näistä keskusteluista laadittiin myös 12 työelämäratkaisujen julkaisu. Koordinaatiohanke osallistuu myös TYÖ2030-ohjelman työjaostoon, joka tapaa joka toinen viikko. Koordinaatiohanke ja Työ2030-ohjelmat tekevät tiivistä yhteistyötä myös alueellisten työelämäfoorumien suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä positiivisen työelämä viestinnän lisäämisessä.

**Parempi työelämä! -koordinaatiohanke on lähestynyt muita ESR- ja EAKR-koordinaatiohankkeita esittämällä hankkeiden projektipäälliköille yhteistyöverkostoa.** Yhteistyö on edennyt vaihtelevasti eri hankkeiden kanssa, toisten kanssa tiiviimmin kuin toisten. Yhdessä Tulevaisuuden työmarkkinat -koordinaatiohankkeen kanssa koordinaatiohanke järjesti [avajaistapahtuman](#) Helsingissä 20.9.2023. Läsnäolotapahtumaan mahtui yhteensä 120 henkeä. Etätapahtumaan ilmoittautui tuhat henkeä ja striimiä seurasi päivän aikana 658–898 katsojaa. Tällä hetkellä koordinaatiohankkeiden välillä toimii aktiivisesti mm. yhteinen viestinnän ryhmä sekä kv-asioiden ryhmä, jotka kokoontuvat muutaman kerran vuodessa.

## Työpaketti 2. Viestintä ja markkinointi

**Koordinaatiohankkeen keskeisiä tehtäviä ovat viestintä, hyvien käytäntöjen levittäminen ja rahoitusten markkinointi.** Viestinnässä lähdettiin liikkeelle laatimalla viestintäsuunnitelma, toteutettiin oma visuaalinen ilme sekä avattiin kotisivut ja somekanavat. Viestintästrategia päivitettiin v. 2024, ja sen pohjalta luotiin uusia konsepteja kuten [Paremmän työelämän tekoja](#), tukemaan tunnettuutta ja tiedon jakamista. **Aktiivisella viestinnällä hanke on varmistanut työelämän kehittämisen teeman monikanavaisen näkyvyyden valtakunnallisesti ja alueellisesti.**

**Viestintää on kehitetty hankeaikana merkittävästi.** [Verkkosivut](#) uudistettiin helmikuussa 2025, uutiskirjejärjestelmä ja mediaseuranta päivitettiin, ja kanavien visuaalisuus ja käytettävyys yhtenäistettiin.

Sisältöä tuotetaan aktiivisesti eri kanaviin – uutisia, blogeja, videoita ja somesisältöjä. **Tavoitteena on lisätä näkyvyyttä ja kasvattaa seuraajamääriä, mikä on onnistunut erityisesti [LinkedInissä](#), jossa yli 5000 seuraajan tavoite on jo saavutettu.** Hanke on toteuttanut työpaikkavierailuja ja tuottanut blogi- ja videomateriaalia hyvien työelämän käytäntöjen esille tuomiseksi, sekä julkaissut aktiivisesti sisältöä eri kanavissa.

**Koordinaatiohanke on toteuttanut [Paremmän työelämän jäljillä](#) -verkkokeskustelusarjan, joka on tukenut valtakunnallisten hankkeiden teemojen nostamista ja vertaisoppimista.** Jaksot on viety myös YouTubeen ja Spotifyhin. Marraskuussa -24 järjestetty Työelämäfoorumi tuotettiin yhteistyössä TYÖ2030-ohjelman kanssa, ja hanke vastasi tapahtumatuotannosta, viestinnästä ja sisällöistä; tapahtuma on nähtävillä YLE Areenassa vuoden ajan.

**Valtakunnallisille hankkeille on koottu viestinnän tueksi materiaalia yhteiselle verkkoalustalle Howspaceen.** Hankkeille tarjotaan myös mahdollisuuksia näkyä koordinaatiohankkeen kanavissa ja mahdollisuutta hankekohtaiseen koulutukseen viestintäsparrauksissa.

## Työpaketti 3. Seuranta ja arviointi

Koordinaatiohankkeen toteuttaman seurannan ja arvioinnin tavoitteena on seurata koko sisällöllisen kokonaisuuden etenemistä sekä kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämisessä. **Työpakettiin sisältyy hankkeiden**

**toimenpiteiden ja vaikuttavuuksien arvioinnit.** Toiminnasta raportoidaan säännöllisesti niin rahoittajalle, ministeriöille kuin ESR+ -johtoryhmällekkin.

Aiemmillä rahoituskausilla ESR-hankkeiden arviointi on keskittynyt vahvasti kuvaamaan hankkeiden toimenpiteiden toteutumista, joka ei ole antanut tarvittavaa dataa koko teeman vaikuttavuudesta. Koordinaatiohanke esitti ohjaaville tahoille QWL-menetelmän soveltamista työelämän kehittämisen hankkeiden arviointiin. Esitys hyväksyttiin, ja koordinaatiohanke suunnitteli QWL-menetelmän käytön valtakunnallisten hankkeiden arvioinnissa sekä toteutti selainpohjaisen työkalun hankinnan. **QWL mittaa työhyvinvointi-indeksiä, jota voidaan suoraan hyödyntää myös tuottavuuslaskelmissa kohdeyrityksissä.** Raporteilta ilmenee viiden menestystekijän kautta yrityskohtaisesti sekä kipupisteet että asiat, jotka jo ovat hyvin kussakin yrityksessä.

**Koordinaatiohanke tarjoaa valtakunnallisille hanketoimijoille koulutuksen QWL-menetelmästä, valmiin kyselytyökalun, hoitaa kyselylinkkien tekemisen sekä kaiken raportointiin liittyvän.** Hankkeiden tueksi on koottu laaja tietopaketti Howspaceen, jonne on kuvattu sekä kyselyprosessin kulku että tietoa itse QWL-menetelmästä.

QWL-menetelmän menestyksekkäs toteuttaminen on vaihdellut suuresti hankkeiden välillä. **Vastauksia on saatu yhteensä 1400 (tilanne 15.12.2025).** Tuloksia tarkastellessa merkille pantavaa on yritysten varsin hyvä lähtötaso; QWL-indeksi on jo alkumittauksissa ollut joko lähellä kansallista keskiarvoa (60 %) tai jopa sen yli. Kaikilla kolmella osa-alueella (Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, Yhteenkuuluvuus ja identiteetti, Päämäärät ja luovuus) ollaan jo lähtökyselyissä joko hyvin lähellä menetelmän kehittäjän määrittelemiä tavoitetasoja tai jopa niiden yli. Menestystekijöiden osalta tuloksissa on havaittavissa samankaltaisuuksia: viidestä menestystekijästä (Johtaminen, Esimiestoiminta, Toimintakulttuuri, Osaaminen, Prosessit) parhaimpana nousee molemmissa rahoitetuissa teemoissa esiin ”Osaaminen” ja heikoimpana ”Prosessit”.

**Hankkeiden toimien vaikuttavuutta on vaikea arvioida vielä tässä vaiheessa, kun hankkeet ovat vielä käynnissä.**

## Työpaketti 4. Tulosten jalkauttaminen

Työelämän kehittäminen -teeman tuottamia tuloksia jalkautetaan yhteistoiminnan ja tiedon jakamisen kautta sekä verkostopäivillä että eri viestintäkanavia, kuten koordinaatiohankkeen verkkosivuja, käyttäen. **Hyvien käytäntöjen kokoaminen ja jalostaminen ovat oleellisia toimenpiteitä tulosten jalkauttamisen työpaketissa.**

**Koordinaatiohanke on aloittanut hyvien käytänteiden jalkauttamisen blogisarjan.** Työpaikkavierailut-blogisarjan sekä Parempien työelämän tekojen keräämisen lisäksi hanke on osallistunut strategisten hankkeiden avajaistapahtumaan ja tehnyt tiivistä yhteistyötä Työ2030-ohjelman kanssa. Kesällä 2024 laaditussa päivitetystä viestintäsuunnitelmassa hanke on laatinut tulosten jalkauttamiseen toimintasuunnitelman.

**Koordinaatiohanke on osana viestinnän sparrauksia aloittanut valtakunnallisten hankkeiden kanssa yhteistyön, missä määritellään tulosten jalkautuksen eri keinoja, kanavia ja aikataulua.** Hankkeiden kanssa käydään yhdessä läpi, miten tuloksista viestitään vaikuttavasti, kenen tulisi tuloksista tietää, ja missä kanavassa nämä henkilöt tavoitamme aikataulu huomioiden.

Parempien työelämän tekoja -sarjassa kerromme konkreettisia tekoja videoiden ja blogien muodossa, joita jaamme eri kanavissamme. Konsepti on luotu nimenomaan hankkeiden tuotosten jalkautusta, juurruttamista ja skaalautuvuutta ajatellen.

Hanke on luonut myös uuden konseptin jalkauttamisen tueksi. **”Leijonan luomaa” – konsepti osallistaa ja valjastaa koordinaatiohankkeen asiantuntijatyöryhmän jäsenet osaksi hankkeiden tulosten juurruttamistyötä.** Tavoitteena on, että Leijonan luomaa-kohtaamisissa hankkeet esittelevät kehittämistyön tulokset; mitä tehtiin, miksi tehtiin, kenen kanssa ja mitä syntyi. Keskustelun keskiössä on toimintamallien mahdollisuuksien arviointia levittää laajemmalle ja viestinnällisen tuen löytäminen.

## Työpaketti 5: Työelämän kehittämisen tietokokonaisuus

Kokoamalla ja tuottamalla työelämän kehittämistä tukevaa kotimaista ja kansainvälistä tietoa koordinaatiohankkeessa tuetaan teeman eteenpäin viemistä, ajantasaista ja ennakoivaa kehittämistoimintaa sekä laajan kokonaisuuden monipuolista ymmärrystä ja hallintaa.

Tiedolla johtamisen periaate välittyy yhteistyön kehittämisen painopisteisiin, hankehakujen sisältöihin sekä viestinnän toimenpiteisiin.

Koordinaatiohankkeen koko henkilöstö etsii, tuottaa ja valikoi koko hankeajan työelämän kehittämiseen liittyvää tietoa. **Ajankohtaisia teemoja on tuotu esiin mm. rahoitushakujen pohjaksi sekä viestinnässä, mm. somekanavilla Tilastotiistaissa nostettujen työelämäfaktojen kautta.** Myös ohjaus- ja asiantuntijatyöryhmän tietotaitoa hyödynnetään tietopohjan kartuttamisessa.

**Koordinointihanke kartoitti työelämän kehittämisen verkostoja ELY-alueilla.** Kysely lähetettiin yli 260:lle ja vastauksia saatiin yhteensä 40. Niiden perusteella oli havaittavissa, että työelämän kehittämisen verkostojen kirjo on laaja, sen toimintaan toivottiin lisää tukea esimerkiksi TEM:stä ja toisaalta havaittiin, ettei varsinaisia verkostoja ollut kaikkialla olemassa. [Verkostokartoituksen](#) tuloksia on esitetty valtakunnallisille työelämän kehittämisen ryhmälle sekä ELY-alueille ja ohjaaville tahoille.

**Koordinaatiohanke kartoitti myös [edellisen rakennerahastokauden \(2014–2020\) työelämän kehittämisen valtakunnalliset hankkeet loppuraportteja hyödyntäen.](#)** Tietoja kartoitettiin hanketoteuttajista, toimialoista, teemoista, rahoituksen määrästä, osallistuneiden organisaatioiden ja yksilöiden määrästä, valtakunnallisesta sijoittumisesta, sukupuolijakaumasta sekä sitä, miten hankkeita oli arvioitu ja juurrutettu. Kartoituksessa todettiin, että loppuraportit ovat varsin eritasoisia sisällöiltään – ja toisaalta EURA-järjestelmän kysymykset ohjaavat vastauksia tiettyihin suuntiin.

**Keskeisenä havaintona oli, että 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.** Työhyvinvointi ja tuottavuus nousivat tekstitasolla esiin, mutta mitattavat faktat niiden välisestä yhteydestä tai muu konkretia niiden kehittymisen arvioinnista puuttuivat useimmiten kokonaan. Hankkeiden tulosten arviointi on keskittynyt paljolti hankesuunnitelman mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen, ei niinkään vaikuttavuuteen. Hankkeiden arvioinnin tuloksia on esitelty ohjausryhmälle, sidosryhmille ja rahoittajille ja tähän haasteeseen pyritään vastaamaan paremmalla arviointitiedolla tällä ohjelmakaudella. Selvitys toimitettiin myös TEM:lle, jossa

sitä käytettiin tietopohjana tarkempaan työelämän kehittämishankkeiden raporttiin. Hanke avusti tiedontuotannossa ESR-hankkeiden osalta.

**Benchmarking-matkan suunnitteluvaiheessa hanketiimi selvitti erilaisten artikkeleiden ja tietolähteiden ja teams-tapaamisten avulla viiden Euroopan maan työelämää yleisellä tasolla.** Ruotsi, Saksa, Hollanti, Sveitsi ja Islanti valittiin alkuvaiheessa tarkemmin tutustuttaviksi saatavissa olevan työelämätiedon ja -tilastojen pohjalta mm. korkean työllisyyden osalta. Näillä tapaamisilla kartoitettiin maiden työelämässä tapahtuneita onnistumisia, maan työllisyyden haasteita ja työelämän käytänteitä sekä tapaa kehittää työelämää. Tapaamisissa saatiin sekä tutkimus- että kokemustietoa yritystoimijoilta, tutkijoilta sekä koulutusjärjestelmän, säätiöiden ja suurlähetystöjen kontaktihenkilöiltä.

Islannista nousi esiin monia näkökulmia, joilla työelämää on rohkeasti uudistettu. Hanke toteuttikin benchmarking-matkan Islantiin elokuussa 2024. Tiedonkeruu-matkalle osallistuivat TEM:n ja STM:n edustajat sekä hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja.

**Islannissa on sekä lainsäädännölliseltä että työyhteisön näkökannoilta lähdetty uudistamaan työelämää rohkeasti ja ketterästi.** Näillä kehittämistoimilla on pyritty vastaamaan työelämän haasteisiin, joissa on paljon samaa kuin Suomessa, mm. kilpailu työvoimasta, työelämän moninaisuus yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, osaavan työvoiman saatavuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen liittyvät tekijät. Islannissa esiin nousivat erityisesti: samapalkkaisuus, henkilöstöstä huolehtiminen, työhyvinvoinnin mittaaminen säännöllisesti, työn ja perhe-elämän yhdistäminen, innovaatio- ja kokeilukulttuuri, työajan lyhentäminen, päätöksenteon ketteryys ja työparitoiminta. Em. mainittujen teemat näkyvät myös Islannin yhteisessä ”työelämätarinassa”. Matkasta on tehty [matkaraportti](#), joka löytyy verkosta.

**Parempi työelämä! -koordinaatiohanke ja TYÖ2030-ohjelma koordinoivat yhteistyössä Nuorten Akatemian kanssa työpajoja, jotka tarjosivat nuorille mahdollisuuden osallistua työelämän kehittämiseen.** Työpajoissa tavoitettiin lähemmäs 400 15–29-vuotiasta nuorta. Työpajoista kerätyt nuorten näkemykset koostettiin [raportiksi](#), jonka tuloksia on myös laajalti markkinoitu. Tuloksista koostettiin myös ”[12 ehdotusta työelämästrategiaan](#)”.

**Tiedontuotantoa tehdään jatkuvasti myös osana arviointia ja seurantaa.** Koordinaatiohanke tuottaa tietoa valtakunnallisille hankkeille mm. muodostamalla QWL-

raportit kyselyihin osallistuneista organisaatioista. Raportteja voidaan hyödyntää hankkeiden toimien suuntaamiseksi niistä saatavan organisaatiotiedon pohjalta: raporteista nousee esiin osa-alueita), jotka ovat jo hyvin ja osa-alueita, joilla yrityksessä on vielä kehitettävää. Tarvittaessa hanketiimi on käynyt yhdessä hanketoimijoiden kanssa läpi sekä kyselyjen väliaikatilanteita että raporttien tuottamaa tietoa. Hanketoimijoita on ohjeistettu käymään puolestaan tuloksia läpi kohdeorganisaatioidensa kanssa.

**Tietoa jaetaan myös uusia verkkosivuja hyödyntämällä.** [Tiedontuotanto-osioon](#) on koostettu paljon ajankohtaista tietoa työelämän kehittämiseen liittyvistä teemoista (Työhyvinvointi, Tuottavuus, Johtaminen ja esihenkilötyö, Toimintakulttuuri jne.)

Hankkeen toimenpidesuunnitelmassa on vuodelle 2025 kaksi tietokartoituskokonaisuutta. Toinen keväälle 2025 ja toinen syksylle 2025. **Tietokartoituksia ei voida toteuttaa niin laajoina kuin muutoshakemuksessa on kuvattu, sillä tietokartoituksiin ei ole käytettävissä yhtään budjettia.** Budjettimuutokset johtuvat Keha:n yleiskuluprosentista, joka ei ole ollut tiedossa hankkeen suunnitteluvaiheessa.

### 3. Arviointiin osallistuneiden sidosryhmien esittely

**Parempi työelämä! -koordinaatiohankkeen väliarviointiin on osallistunut monipuolisesti erilaisten sidosryhmien edustajia sekä hankkeen välilliset ja välittömät kohderyhmät.** Koordinaatiohankkeen vaikuttavuuden arviointiin ja toiminnan suuntaamiseen ovat osallistuneet työelämän kehittämisen valtakunnalliset hanketoteuttajat, koordinaatiohankkeen ohjausryhmä, asiantuntijatyöryhmä sekä ohjaavat ministeriöt (työ- ja elinkeinoministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö) ja rahoittajan edustaja. Lisäksi arviointiin on osallistunut koordinaatiohankkeen oma henkilöstö.

Koordinaatiohankkeen pääkohderyhmä ovat valtakunnalliset työelämän kehittämishankkeet, joita oli käynnissä syksyllä 2025 yhteensä 10 kappaletta. **Valtakunnallisten työelämän kehittämishankkeiden koko henkilöstölle lähetettiin palautekysely ja lisäksi hankkeiden henkilöstölle järjestettiin väliarviointiin liittyvä työpaja Tampereella marraskuussa 2025.**

Koordinaatiohankkeen ohjausryhmä osallistui arviointiin myös aktiivisesti. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu koordinaatiohankkeen sisällöllisen etenemisen seuranta, hankkeiden

kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta sekä aktiivinen osallistuminen hankkeen toimintaan. Ohjausryhmän tehtävänä on toimia Parempi työelämä! -hankkeen hallinnollisena toimielimenä, joka tukee ja seuraa hankkeen etenemistä sekä auttaa hanketta tavoitteiden saavuttamisessa. Ohjausryhmässä on edustus seuraavista organisaatioista: Suomen Yrittäjät, sosiaali- ja terveysministeriö (työ- ja tasa-arvo-osasto), työ- ja elinkeinoministeriö (Alueet ja kasvupalvelut -osasto), Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, Kirkon työmarkkinlaitos, Akava ry, STTK ry, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen kuntaliitto, Valtion työmarkkinlaitos, Lapin ELY-keskus ja Work in Finland (Business Finland). Lisäksi ohjausryhmän kokouksiin ja arviointiin ovat osallistuneet myös rahoittajan edustajat Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksesta. **Ohjausryhmä antoi palautetta koordinaatiorahenteen vaikuttavuudesta ja onnistumisesta anonyymien palautekyselyn sekä työpajatyöskentelyn kautta.**

Ohjausryhmän lisäksi koordinaatiorahente ylläpitää asiantuntijatyöryhmää, joka koordinaatiorahenteen kanssa yhteistyössä kehittää työelämän tematiikan sisällöllistä kokonaisuutta ja arvioi rahenteiden kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta sekä sitoutuu tuomaan rahenteen toimintaan tietoa myös suoraan työpaikkatasolta. **Asiantuntijatyöryhmä tukee työelämän kehittämisen teeman laajan kokonaisuuden monipuolista ymmärtämistä ja hallintaa, sekä toimii sisällöllisen kehittämisen toimielimenä.** Asiantuntijatyöryhmässä on edustus seuraavista organisaatioista: KULTA ry, STTK ry, Kunta ja hyvinvointialueyönantajat KT, Kanta-Hämeen hyvinvointialue, Work in Finland (KEHA-keskus), Karelia-ammattikorkeakoulu, Turun ammattikorkeakoulu, Liikkuva aikuinen -ohjelma /JAMK,m Lapin Yliopisto, SOSTE ry, Akava ry, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Lapland Hotels & Safaris, Kirkon työmarkkinlaitos KIT, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry ja S-ryhmä kauppaetju.

Parempi työelämä! -koordinaatiorahente on strateginen kehittämishanke, jonka toimintaa ohjaa kaksi ministeriötä yhteistyössä. **Työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön edustajat yhdessä rahoittavan tahon (Pohjois-Pohjanmaan Ely-keskus) ovat arvioineet koordinaatiorahenteen onnistumista työpajassa marraskuussa 2025.**

**Koordinaatiorahenteen** näkemyksiä arvioinnin tuloksista, johtopäätöksistä ja suosituksista kuultiin reflektioivassa keskustelussa 3.2.2026 ja **ohjausryhmän** näkemyksiä 13.2.2026. Nämä

molemmat keskustelut toimivat **tulosten ja johtopäätösten validoinnin ja suositusten iteroinnin** keinoina ja tukevat **arvioinnin tulosten hyödyntämistä** hankkeen loppuajalla. Koordinaatiohankkeen näkemyksiä on nostettu esille loppuraportissa kunkin osa-alueen osalta.

## 4. Vaikuttavuus nelikentän mukaisesti

Tässä luvussa käydään läpi koordinaatiohankkeen onnistumista suhteessa tavoitteisiin sidosryhmältä saatujen palautteiden perusteella. **Nelikentällä tarkoitetaan hankkeen neljää osa-aluetta, joita ovat 1) verkostotyö, 2) valtakunnallisten hankkeiden arviointi, 3) hyvien käytänteiden tunnistaminen sekä levittäminen ja 4) viestintä.**

**Arvioitavan hankkeen ensisijaisena kohderyhmänä ovat sen koordinoimat hankkeet.** Välillisesti hankkeen toiminta kohdistuu suomalaisiin työpaikkoihin, yrityksiin ja niiden henkilöstöön valtakunnallisten ja alueellisten kehittämishankkeiden sekä hankkeessa tuotettujen toimintamallien, työkalujen ja hyvien käytäntöjen kautta.

**Ulkoisessa väliarvioinnissa hankkeen vaikuttavuutta peilataan hankkeen tavoitteisiin.** Koordinaatiohankkeen tavoitteena on rytmittää ja koordinoida kansallista työelämän kehittämistoimintaa sekä lisätä työelämän kehittämiseen liittyvää vuoropuhelua valtakunnallisella ja alueellisella tasolla. Tavoitteena on vähentää päällekkäistä kehittämistyötä, vahvistaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja luoda synergiaetuja poikkihallinnollisesti. Koordinaatiohankkeessa tuetaan valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden toimintaa ja vaikuttavuutta tarjoamalla tiedolla johtamisen tukea, verkostoja, sparrausta sekä seuranta- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi hankkeen tavoitteena on edistää uusien ja jalostettujen työelämää kehittävien toimintamallien ja palvelujen käyttöönottoa, jalkauttamista ja näkyvyyttä sekä levittää hyviä käytäntöjä laajasti työelämän käyttöön.

**Keskeisen aineiston arvioinnissa muodostavat kohderyhmien palautteet, joita on kerätty monimetodisesti koordinaatiohankkeen toimesta:** arviointikeskusteluissa, kyselyissä ja tapahtumien kautta. Sidoryhmiltä saatuja palautteita tarkastellaan tässä yhteydessä nelikentän mukaisesti. Nelikentällä tarkoitetaan hankkeen neljää osa-aluetta, joita ovat 1) verkostotyö, 2) valtakunnallisten hankkeiden arviointi, 3) hyvien käytänteiden tunnistaminen sekä levittäminen ja 4) viestintä. Nämä toiminnalliset osa-alueet läpikäyvät edellä

kuvattuja tavoitteita. Yhteenveto arviointiaineistosta on esitetty nelikenttämallissa liitteessä 1. Tässä nelikentän osa-alueet käydään läpi yksitellen.

## I Verkostotyö

Verkostotoiminnan tavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää synergiaetuja, välttää päällekkäisyyksiä ja verkottaa samoihin työelämän kehittämisen teemoihin liittyviä toimijoita keskenään.

### Yhteenvetoa arviointiaineistosta verkostotyön osalta

- Useita tapahtuma- ja viestintäkonsepteja, mm. kuukausittaiset työelämän kehittämisen aamukahvit ”Pannu kuumana! – ryhmässä ja valtakunnallisten hankkeiden verkostotapaamiset 2 krt/v
- Ohjausryhmä on tehtyyn verkostotyöhön kokonaisuudessaan tyytyväinen, pitää sitä onnistuneena ja tarpeellisena.
- Valtakunnallisten hanketoteuttajien näkökulmasta koordinaatiohanke on tärkeä verkostoitumisen edistäjä. Verkostotyön arvo on paitsi synergioiden tunnistamisessa, myös laajempaan kokonaisuuteen ja yhteisöön kuulumisessa.
- Joka kolmas sidosryhmäkyselyyn ja lähes joka toinen hanketoimijakyselyyn vastannut on hankkeen kautta löytänyt uusia yhteistyökumppaneita.
- Verkostotyöhön liittyvissä väittämässä pääosin neutraaleja arvioita vaikuttavuudesta
  - ”Koordinaatiohankkeen verkostotilaisuudet ovat mahdollistaneet verkostoitumista” (KA=3, N=34)
  - ”Koordinaatiohankkeen verkostotyö on auttanut löytämään synergiaetuja eri hankkeiden välillä” (KA=3, N=33)
  - ”Verkostoissa mukanaolo on lisännyt tiedonkulkua ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä” (KA=3, N=33)
- Hanketoteuttajien pienet työaikapanostukset, alhainen sitoutuminen ja heikko osallistumisaktiivisuus nähtiin koordinaatiohankkeessa mahdollisiksi pullonkaloiksi koordinaatiohankkeen toiminnan tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle. Yleiset verkostoitumistapahtumat luovat edellytyksiä suoraan vaikuttavuuteen hanketyön ulkopuolella.

**Yhteenvetona voidaan arvioinnin tuloksista todeta, että koordinaatiohankkeen toiminta verkostotyön osa-alueessa on kohdentunut hankkeen tavoitteiden kannalta relevantilla tavalla.** Esimerkiksi hankesparraus, verkostoitumistapahtumat ja viestinnälliset toimenpiteet ovat lähtökohtaisesti mahdollistaneet potentiaalisten kumppanien, yhteistyömahdollisuuksien ja synergioiden tunnistamista. Toiminta vaikuttaa aktiiviselta,

monipuoliselta ja johdonmukaisesti toteutetulta. Arviointiaineistossa on signaaleja verkostotyön tuloksista ja vaikutuksista, esim. joka kolmas sidosryhmäkyselyyn vastannut on hankkeen kautta löytänyt uusia yhteistyökumppaneita. **Kyselyiden vaikuttavuusväittämien neutraalit keskiarvot verkostotyön osalta kuitenkin viittaavat siihen, että vaikutukset ovat hankkeen tässä vaiheessa vielä pääosin alkavia.** Vaikutusten kehittyminen edellyttää hanketoimijoiden sitoutumista yhteiseen verkostotyöhön omalla aktiivisella panoksellaan. Jos synergiaa, uusia kumppaneita ja yhteistyötä ei hankkeiden välillä vielä ole syntynyt, niin tulosten viestinnässä, jalkauttamisessa ja juurruttamisessa on sille tärkeä mahdollisuus ja tarve.

Aiemmissa luvuissa on kuvattu hankkeen toimintaa tarkemmin verkostotyöhön liittyen. Koordinaatiohanke tekee monitahoista verkostoyhteistyötä niin rahoittajan ja ohjaavien ministeriöiden, valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden kuin muiden työelämään kytkeytyvien verkostojen, ohjelmien ja yhteistyökumppanien, kuten esim. järjestötoimijoiden ja TYÖ2030-ohjelman kanssa. Eri sidosryhmiä kohdataan eri tavoin. Koordinaatiohanke esim. järjestää valtakunnallisille hankkeille kaksi kertaa vuodessa verkostotapaamisen ja tukee hankkeita juoksevasti arvioinnin, viestinnän ja sparrausavun kautta. Koordinaatiohanke on toteuttanut kuukausittain työelämän kehittämisen aamukahveja noin 50 osallistujan voimin ”Pannu kuumana! – ryhmässä, jossa on noin 350 henkeä. TYÖ2030 -ohjelman kanssa järjestettiin marraskuussa 2024 Työelämäfoorumi2024, jossa oli noin 250 osallistujaa. Nuoret ja työelämä -aiheiseen raporttiin kuultiin työpajoissa noin 400 nuorta. Koordinaatiohanke on osallistunut niin ikään TYÖ2030-ohjelman työjaostoon, joka tapaa joka toinen viikko. Myös muille ESR- ja EAKR-koordinaatiohankkeille on esitetty yhteistyöverkostoa hankkeiden projektipäälliköiden kesken ja yhteistyö on edennyt vaihtelevasti eri hankkeiden kanssa. Tulevaisuuden työmarkkinat -koordinaatiohankkeen kanssa hanke järjesti 120 lähiosallistujan ja yli 600 etäosallistujan avajaistapahtuman Helsingissä syyskuussa 2023. Toiminta vaikuttaa kokonaisuudessaan aktiiviselta, mittavalta ja tavoitteisiin peilaten oikein kohdennetulta.

### Yhteenvetoa arviointikeskusteluiden tuloksista

Miten eri sidosryhmät näkevät sitten verkostotyön vaikuttavuuden? **Ohjausryhmän arviointikeskustelussa nostetaan esille lähinnä toimintaan liittyviä huomioita.** Ohjausryhmä on tehtyyn verkostotyöhön kokonaisuudessaan tyytyväinen, pitää sitä

onnistuneena ja tarpeellisena jatkossakin sekä esittää toiveita tulevan verkostotyön fokuointiin liittyen.

**Verkostotyön priorisoinnin koetaan onnistuneen, mutta resurssointi tulevaisuudessa herätti ohjausryhmän pohdintaa.** Yhteistyö muiden ESR-koordinaatiohankkeiden kanssa on käynnistynyt yhteistyön rakenteiden muodostumisen myötä, mutta ei ole vielä kovin näkyvää. Ohjausryhmän näkökulmasta verkostotyötä on tärkeää tehdä muidenkin työelämän kehittämisen toimijoiden kanssa, esim. Työsuojelurahaston ja työterveyslaitoksen kanssa kannattaa yhteistyötä ohjausryhmän näkökulmasta edistää. **Jo tehdyn työn jatkuvuuden turvaamista tulisi varmistaa jo nyt mukana olevien organisaatioiden kanssa.** Valtakunnallinen työelämän kehittämishanke nähdään jatkossakin tärkeäksi tueksi hankkeelle.

Ohjausryhmän näkökulmasta hankkeiden verkottamisessa on tehty hyvää työtä. **Temaattinen verkottaminen on ollut onnistunutta, esim. samoilla toimialoilla toimivien hankkeiden linkittäminen ollut erittäin hyvä ratkaisu.** Alueellisiin hankkeisiin kohdistui ohjausryhmällä odotuksia. Alueetyössä on jatkossa tärkeä yhdistää samalla toimialalla operoivia alueellisia hankkeita. Alueelliset työelämäfoorumit nähdään hyvänä jatkoaskeleena.

**Myös yhteistyötä tutkijaverkoston kanssa toivottiin laajennettavan esim. tapahtumien kautta.** Tällä hetkellä tutkijayhteistyö keskittynyt alustuksiin tapahtumissa, esim. Pannu kuumana –verkoston tapaamisissa. Verkottamista voitaisiin tehdä enemmän tutkijakentällä. Tutkijaverkostoja pidetään toistaiseksi niukkoina ja ohjausryhmä pohti, pitäisikö vuonna 2026 tehdä yhteistyötä tämän osalta työelämän tutkimuspäivien kanssa. Hanketoimijat ovat poteroissaan ja on hyvä, että ne näkisivät itsensä tärkeässä toiminnallisessa roolissa.

Poikkeavatko hanketoteuttajien arviot ohjausryhmän näkemyksistä? Koordinaatiohankkeen fasilitoimaan, valtakunnallisten hanketoteuttajien väliarviointikeskusteluun osallistui 58 henkilöä. Keskustelussa todettiin, että koordinaatiohanke on tärkeä verkostoitumisen edistäjä. **Verkostotyön arvo hanketoimijoille on paitsi synergoiden tunnistamisessa, myös laajempaan kokonaisuuteen ja yhteisöön kuulumisessa.** Toiminnalliset osa-alueet linkittyvät toisiinsa; asiakaslähtöisen viestinnän ja verkostotyön koetaan tukevan toisiaan koordinoitihankkeen toiminnassa.

Hankkeilla on erityisiä haasteita, joissa koordinaatiohankkeen toivotaan jatkossa paremmin tukevan osana verkostoyhteistyötä. **Hankkeissa haasteeksi koetaan yritysten**

**sitouttaminen.** Arviointikeskustelussa pohdintaa aiheutti mm. se, miten verkostoyhteistyö voisi tukea hankkeita kehitysmönteisten yritysten tunnistamisessa ja yritysten sitouttamisessa hanketyöhön. Tällä hetkellä yrityskohtaisen tuen koetaan menevän vähän hukkaan. Verkostotyöllä on tärkeä rooli niin ikään yhteisen ymmärryksen rakentamisessa työelämän teemoissa. **Keskustelussa toivottiin, että koordinaatiohanke tuottaisi tietoa verkoston kautta esim. hyvinvoinnin käsitteen määrittelyyn.**

**Suuri osa esille hanketoteuttajien esiin nostamista toiveista ja kehittämissuhteuksista ovat sellaisia, joita koordinaatiohanke jo tarjoaa, tai joita on aiemmin pyritty toteuttamaan.** Hanketoimijoiden tulevaa verkostotyötä koskevat toiveet kohdistuivat mm. hankkeiden välisen yhteistyön, temaattisten kohtaamispaikkojen ja yritys-yhteistyön lisäämiseen. Konkreettisina ehdotuksina arviointikeskustelussa mainittiin mm. yhteinen vuosikello ja tapahtumakalenteri, tieto- ja asiantuntijapankki ja yhteisen Parempi työelämä -brändin rakentaminen. Keskustelussa pohdittiin, voisiko kaikkien oppilaitosten hankkeet olla yhdessä paikassa, josta yritys tai hanketoimija voi suodattaa hankkeita eri perusteilla ja löytää ajankohtaisia tapahtumia ja asiantuntijoita. Toivelistalla oli myös asiantuntijapankki, josta hankkeet voisivat esim. etsiä puhujia tapahtumiinsa. Keskustelussa ehdotettiin myös, että jokaisella hankkeella olisi koordinaatiohankkeessa nimetty yhteyshenkilö, johon voisi olla suoraan yhteydessä.

**Verkostotyön vaikuttavuuden pullonkauloina ja hidasteina nähtiin mm. järjestelmähaasteet.** Euran ei koeta tukevan verkostoitumista, sen kautta on vaikea löytää tietoja. Hanketoimijaryhmässä pohdittiin myös, voiko esim. Howspacea hyödyntää enemmän hankkeiden väliseen yhteistyöhön. Howspacen ei kuitenkaan koettu kannustavan hanketoimijoita keskusteluun; keskustelussa pohdittiin, olisiko Teams parempi alusta keskustelulle.

#### *Hanketoimija- ja sidosryhmäkyselytulokset*

Myös sidosryhmätoimijat näkevät koordinaatiohankkeen verkostotoiminnalla vaikuttavuutta. **Joka kolmas sidosryhmäkyselyyn vastannut on hankkeen kautta löytänyt uusia yhteistyökumppaneita.** Sidosryhmäkyselyssä konkreettisia esimerkkejä verkostotyön tuloksista ja vaikutuksista olivat esim. tapahtumissa ja LinkedInissä saadut uudet kontaktit, omien ja hankkeen kohderyhmien ja verkostojen laajeneminen, maakunnan rajat ylittävä verkottuminen saman alan asiantuntijatiimien kanssa ja verkottuminen muiden hankkeiden

kanssa. Koordinaatiohankkeelta on saatu asiantuntijatukea niin hakemus- kuin toteutusvaiheessakin. Tukea on saatu omaan työhön, opiskeluun, hankkeiden järjestämiin tapahtumiin ja hankeviestintään. Avovastauksissa tunnistetaan myös oman aktiivisuuden merkitys, esimerkiksi uusien kontaktien tavoitteellisessa hyödyntämisessä hankeyhteistyössä. **Koordinaatiohanke mahdollistaa verkottumista, mutta sidosryhmätoimijoiden oma aktiivisuus määrittää lopulta verkostotyön vaikuttavuuden.**

---

*”Olen tavoittanut uusia työni ja opintoni kannalta tärkeitä kohderyhmiä ja verkostoni on kasvanut. Hankkeen kanssa olen tehnyt yhteistyötä myös tapahtumien ja viestinnän osalta. Olen saanut tärkeää tukea niin työhöni kuin opinnäytetyöhöni liittyen.”*

---

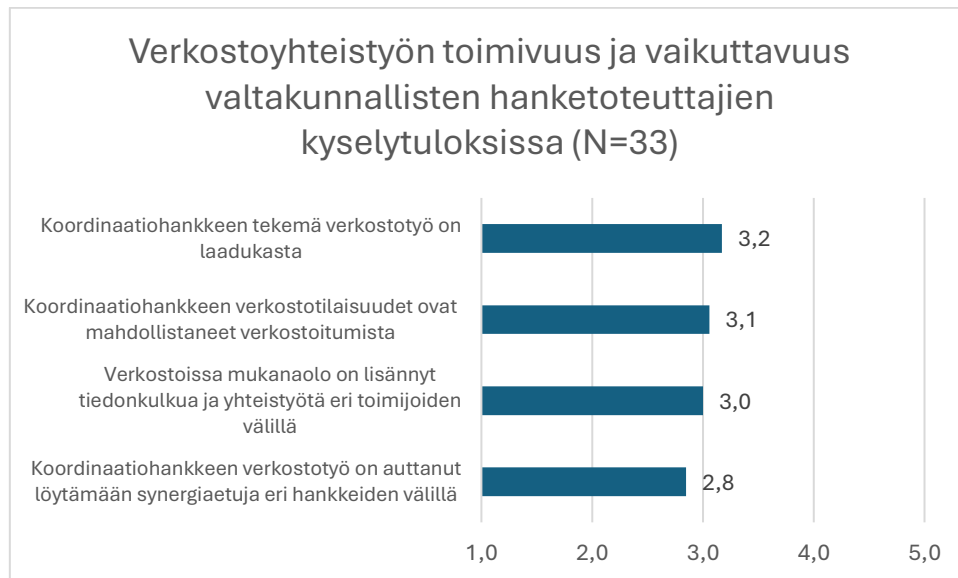
**Hanketoimijakyselyyn vastanneista joka viides on osallistunut Pannu kuumana -virtuaaliaamukahveille ja joka kuudes Paremman työelämän tekoihin.** Paremman työelämän jäljillä -virtuaalikeskustelusarjaan on osallistunut sen sijaan vain 5 % vastaajista. Pannu kuumana-tapahtumien palautekyselyiden keskiarvot ovat olleet kautta linjan hyvällä tasolla ja avoimissa vastauksissa on korostettu tapahtumien hyödyllisyyttä. Osallistujat ovat kokeneet saaneensa uutta tietoa ja uusia näkökulmia. **Tapahtumien on koettu edistävän työelämätaitoja ja työhyvinvointia.** Tärkeäksi on koettu niin avoin ilmapiiri kuin tapahtuman tarjoama mahdollisuus pohtia ja jakaa ajatuksia kesellä kiireistä arkea.

---

*”Olen nauttinut niistä kahveista, joihin olen päässyt. Olette onnistuneet luomaan/fasilitoimaan hyvässä hengessä käydyt tilaisuudet, joissa on saanut ideoita itselle, mutta myös hengähdyksen työviikon aikana. Koen, että työelämän tahti todella kiihtyy jatkuvasti ja työaikana pitäisi olla myös lupa pohtia ja jakaa asioita, joissa ei ole tulos/saavutuspainetta ja siihen tämä konsepti on istunut hienosti. Huomaan itsessäni sekä kollegoissani, että tietotulva ja lukuisten lankojen puristaminen yhtaikaa kuormittaa kovasti. Sen eteen tulisi panostaa, että tietotyöläiset pystyvät hyödyntämään valtavaa substanssiaan edelleenkin uupumatta tahdin ja infoähkyn musertamatta.”*

---

**Vajaat puolet kyselyyn vastanneista hanketoimijoista on löytänyt uusia yhteistyökumppaneita koordinaatiohankkeen toiminnan, esim. tapahtumien kautta. Väittämään ”Hankkeen kautta olemme löytäneet uusia yhteistyökumppaneita” 44 % vastasi kyllä.**



Kuvio 2: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot

**Verkostotyön vaikuttavuuteen liittyvät arviot ovat kyselyssä neutraalilla tasolla.** Väittämissä ”Koordinaatiohankkeen verkostotilaisuudet ovat mahdollistaneet verkostoitumista” (KA=3, N=34), ”Verkostoissa mukanaolo on lisännyt tiedonkulkua ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä” (KA=3, N=33), ”Koordinaatiohankkeen verkostotyö on auttanut löytämään synergiaetuja eri hankkeiden välillä” (KA=3, N=33) ja ”Koordinaatiohankkeen tekemä verkostotyö on laadukasta” (KA=3, N=29) keskiarvot olivat 5-portaisessa asteikossa (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä) neutraalilla tasolla. Valtakunnallisessa hanketoteuttajien kyselyssä verkostojen suhteen nostettiin konkreettisina esimerkkeinä vaikuttavuudesta tiiviimpi yhteistyö oman organisaation sisällä sekä verkostoituminen, tulosraporttien jakaminen ja yhteisten tapahtumien suunnittelu muiden hankkeiden kanssa.

---

*”Oman talon sisällä on toteutettu aiempaa tiiviimpää yhteistyötä, sitä samaa toimintaa pitäisi tehdä enemmän muualla/eri organisaatioissa toimivien hankesankarien kanssa”*

---

**Tapahtumista kolmannen teemahaun hankesparraukset saivat parhaimmat arviot osallistujilta keskiarvon ollessa 4,8.** Avovastauksissa nostettiin esille konkreettisina tuloksina ja vaikutuksina mm. vahvistuksen saaminen omille hankeideoille, hankeajatuksen jäsentyminen, fokusoituminen ja täsmentyminen sekä konkreettisten vinkkien ja vastausten saaminen omiin kysymyksiin. Tapahtumaa pidettiin keskustelevana, informatiivisena, kannustavana ja lisäarvoa tuottavana. Osallistajat pitivät hyvänä, että asiantuntevaa sparrausta sai omiin tarpeisiin keskittyen.

---

*”Sain arvokkaita vinkkejä ja hankesparrausta hankehakemukseemme, aivan huippujuttu, sain paljon mukaani tästä kohtaamisesta!”*

---

**Ohjausryhmä piti niin ikään sparraustoimintaa onnistuneena.** Sen vaikuttavuutta koettiin vaikeaksi arvioida; hankehakemuksiin ei kuitenkaan oltu kovin tyytyväisiä.

#### *Koordinaatiorahankkeen näkemykset validointi- ja iterointityöpajassa*

Miten koordinaatiorahanke itse näkee verkostotyön toiminnan onnistuneisuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden? Koordinaatiorahankkeen reflektioivassa keskustelussa korostettiin koordinoitavien hankkeiden sitoutumisen ja osallistumisaktiivisuuden vaikutusta.

**Hanketoteuttajien alhainen sitoutuminen ja osallistumisaktiivisuus nähtiin mahdolliseksi pullonkaulaksi koordinaatiorahankkeen toiminnan tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle.**

Koordinaatiorahankkeella on mandaatti toteuttaa arviointia, mutta muissa arvioinnin osaluissa, verkostotyössä, viestinnässä ja hyvien käytänteiden jalkauttamisessa toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus ovat riippuvaisia valtakunnallisten hankkeiden osallistumishalukkuudesta ja panostuksista koordinaatiorahankkeen fasilitoimaan toimintaan.

**Panostuksilla sekä sitoutumisella ja osallistumishalukkuudella koetaan olevan korrelaatiota.** Suurissa hankekonsortioissa, joissa työskentelee jopa kymmeniä ihmisiä pienillä työaikaprosenteilla, työntekijöillä ei tyypillisesti ole näkymää hankkeeseen kokonaisuutena ja sitoutuminen ja osallistumishalukkuus ovat usein alhaisemmalla tasolla. Myös henkilöstön vaihtuvuus heikentää hankkeen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Koordinaatiorahankkeen kokemusten mukaan erityisesti yliopistojen keskuudessa osallistumisaktiivisuus koordinaatiorahankkeen toimintaan on ollut alhaista. Jos hankkeessa

työskentelee useita eri projektipäälliköitä sekä päätoteuttajan että sivutoteuttajan hankkeissa, syntyy helposti tilanne, jossa kenelläkään ei ole näkymää tai kokonaisvastuuta hankkeen kokonaisuuden etenemiseen, mikä heijastuu hanketyön tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

Kaikki koordinaatiohankkeen toiminta ei kuitenkaan ole hankkeisiin rajautuvaa.

**Koordinaatiohanke pyrkii myös suoriin vaikutuksiin verkostotoiminnassa erityisesti verkostoitumista edistävien työelämän kehittämisen tapahtumien ja viestinnän kautta.**

Koordinaatiohanke on aktiivisesti mukana järjestämässä työelämän kehittämisen tapahtumia kuten Työelämäfoorumia yhteistyössä Työ2030-ohjelman kanssa. Koordinaatiohanke järjestää kaikilla elinvoimakeskusalueilla yhdessä elinvoimakeskusten kanssa kick off -tapahtuman työelämän kehittämistyölle; näin koordinaatiohanke pyrkii vaikuttamaan siihen, että elinvoimakeskukset saavat vuonna 2026 potkaistua käyntiin työelämän kehittämistyönsä. Yleisistä verkostoitumistapahtumista ei ulkoisessa arvioinnissa kuitenkaan ole juuri aineistoa. Esim. asiantuntijaryhmän palautekyselyyn on vastannut vain 4, eivätkä kyselytulokset ole vaikutuksiin tai vaikuttavuuteen kohdentuvia. Arvioinnin käytössä olevat kyselytulokset viestivät silti verkostotoiminnan hyväksi koetusta laadusta; esim. niin asiantuntijaryhmän kuin Pannu kuumana-verkoston tähti-arvioinnissa keskiarvo on 4.

## II Valtakunnallisten hankkeiden arviointi

Koordinaatiohankkeen toteuttaman arvioinnin kohteena on sisällöllisen kokonaisuuden etenemisen seuranta ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. **Yhteenvetona voidaan arvioinnin tuloksista todeta, että koordinoitihankkeen toiminta arviointityön osa-alueessa on ollut aktiivista ja kohdentunut hankkeen tavoitteiden kannalta relevantilla tavalla.** QWL-työkalun kehittäminen, käyttöönotto ja arviointitoiminta ovat lähtökohtaisesti mahdollistaneet hankkeiden kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämässä. **QWL-menetelmään suhtaudutaan kuitenkin hanketoimijoiden piirissä kriittisesti, mikä tuottanee pullonkaulaa arviointitoiminnan alkavaan vaikuttavuuteen.** Hanketoimijoiden kyselyssä ollaankin keskimäärin jokseenkin eri mieltä väittämistä *”QWL-menetelmä auttaa meitä hahmottamaan hankkeemme vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen”* ja *”Ilman koordinaatiohankkeen arviointitukea emme voisi arvioida hankkeemme toimien vaikuttavuutta yhtä hyvin.”* Neutraaleja keskiarvoja saadaan

väittämissä ”Koordinaatiorahankkeen tarjoama arviointityökalujen tuki ja koulutus ovat olleet hyödyllisiä hankkeellemme.” Valtaosa, 84 % vastanneista hanketoimijoista on kuitenkin hyödyntänyt tai tulevat hyödyntämään arviointituloksia hankkeen kehittämistyössä ja raportoinnissa. Vaikutusten tuottaminen edellyttääkin hanketoimijoiden sitoutumista yhteiseen arviointityöhön.

## 2) Valtakunnallisten hankkeiden arviointi

- Koordinaatiorahankkeeseen osallistui rahoituksen suunnittelu- ja määrittelyprosesseihin ja tarjoaa valtakunnallisille hanketoimijoille koulutuksen QWL-menetelmästä, valmiin kyselytyökalun kyselylinkkeineen sekä kaiken raportointiin liittyvän. Hankkeiden tueksi on koottu laaja tietopaketti QWL-menetelmästä Howspaceen
- QWL-kyselyvastauksia oli loppuvuoteen 2025 mennessä kerätty 1400 ja ne osoittavat yritysten hyvän lähtötason. QWL-indeksi on jo alkumittauksissa ollut lähellä tai yli kansallisen keskiarvon (60 %). Kaikilla kolmella osa-alueella ollaan jo lähtökyselyissä lähellä menetelmän kehittäjän määrittelemiä tavoitetasoja. Viidestä menestystekijästä parhaimpana nousee molemmissa rahoitetuissa teemoissa esiin ”Osaaminen” ja heikoimpana ”Prosessit”.
- Hanketoimijoiden kyselyssä ollaan jokseenkin eri mieltä väittämistä ”Työelämän laadun indeksi (QWL) on oikea menetelmä hankkeiden vaikuttavuuden arviointiin”, ”QWL-menetelmä auttaa meitä hahmottamaan hankkeemme vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen” ja ”Ilman koordinaatiorahankkeen arviointitukea emme voisi arvioida hankkeemme toimien vaikuttavuutta yhtä hyvin.”
- Neutraaleja keskiarvoja saadaan väittämissä ”Koordinaatiorahankkeen tarjoama arviointityökalujen tuki ja koulutus ovat olleet hyödyllisiä hankkeellemme”, ”Koordinaatiorahankkeen tekemä arviointityö on laadukasta”, ”Onko koordinaatiorahankkeeseen lisännyt ymmärrystäsi hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnin merkityksestä?” ja ”Työelämän kehittämishankkeiden vaikuttavuudesta tarvitaan määrällistä arviointitietoa.”
- Koordinaatiorahankkeen näkökulmasta valtakunnallisten hankkeiden henkilöstön panostus, sitoutuminen, motivaatio ja osaaminen vaikuttavat niin hanketoiminnan onnistumiseen ja vaikuttavuuteen, kuin koordinaatiorahankkeen edellytyksiin tuottaa vaikutuksia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Myös yritysten sitoutuminen ja kyvykkyydet vaikuttavat. Tyypillisesti vaikuttavuuden pullonkaulaksi koordinaatiorahankkeen näkökulmasta muodostuu vähäinen tieto yritysten tilanteesta hankesuunnitteluvaiheessa, mikä johtaa siihen, ettei hankkeen kehittämistoimenpiteet ole yritysten näkökulmasta oikein kohdentuvia.

Toisessa toiminnallisessa osa-alueessa koordinaatiorahankkeen toteuttaman arvioinnin kohteena on sisällöllisen kokonaisuuden etenemisen seuranta ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. **Osa-alueen toiminta pitää**

**sisällään hankkeiden toimenpiteiden ja vaikuttavuuksien arvioinnit sekä säännöllisen raportoinnin rahoittajalle, ministeriöille ja ESR+ -johtoryhmälle.**

Tähän osa-alueeseen voidaan myös sisällyttää myös **rahoituksen suunnittelu- ja määrittelyprosesseihin osallistuminen**. Tämä toiminta tai sen tulokset eivät suoraan arviointiaineistossa näkyneet, mutta nousivat esille koordinaatiohankkeen reflektioivassa keskustelussa. Koordinaatiohanke osallistui valtakunnallisten hankkeiden teemojen valintaan. Koordinaatiohanke osallisti työhön valtakunnallisia asiantuntijoita ja määritteli teemaa yhdessä ESR+ johtoryhmän kanssa. Lisäksi hanke oli mukana mm. laatimassa ohjeita vaikuttavampaan hakuilmoitukseen.

Osana arviointitoimintaa koordinaatiohanke esitti, suunnitteli ja toteutti työhyvinvointi-indeksiä mittaavan QWL-menetelmän käytön valtakunnallisten hankkeiden arvioinnissa hankitun selainpohjaisen työkalun kautta. **Koordinaatiohanke tarjoaa valtakunnallisille hanketoimijoille tietoa, koulutuksen QWL-menetelmästä, kyselytyökalun kyselylinkkeineen sekä raportoinnin**. Howspaceen kootussa laajassa tietopaketissa on tietoa kyselyprosessin kulusta ja QWL-menetelmästä. QWL-raporteissa kuvataan viiden menestystekijän kautta niin työorganisaation kipupisteet kuin hyvin olevat asiat.

Joulukuuhun 2025 mennessä QWL-kyselyvastauksia oli saatu yhteensä 1400. Koordinaatiohankkeen arvion mukaan merkille pantavaa oli yritysten hyvä lähtötaso. QWL-indeksi on jo alkumittauksissa ollut joko lähellä kansallista keskiarvoa (60 %) tai jopa sen yli. Kaikilla kolmella osa-alueella (Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, Yhteenkuuluvuus ja identiteetti, Päämäärät ja luovuus) ollaan jo lähtökyselyissä joko hyvin lähellä menetelmän kehittäjän määrittelemiä tavoitetasoja tai jopa niiden yli. Menestystekijöiden osalta tuloksissa on havaittavissa samankaltaisuuksia: parhaimpana nousee molemmissa rahoitetuissa teemoissa esiin "Osaaminen" ja heikoimpana "Prosessit". **Hankkeiden kehittämistoimien vaikuttavuutta on QWL-tulosten perusteella vaikea arvioida, kun hankkeet ovat valtaosin vielä käynnissä.**

Ohjausryhmällä ei ole vielä näkymää siihen, miten hankkeiden toimenpiteet vaikuttavat tuottavuuteen, mikä luo odotuksia QWL-tulosten loppuarviointiin. Pelkkä mittaustulos ei kuitenkaan yksin riitä. **Hankkeissa tulisi tunnistaa ja kirkastaa, mitkä konkreettiset teot**

**tuottavat työhyvinvointia ja millaisia konkreettisia muutoksia tuottavuudessa on ilmennyt kehittämisen vaikutuksena.**

Ohjausryhmän arviointikeskustelussa korostettiin, ettei tuottavuuden ja työhyvinvoinnin suhde ole automaattinen: kaikki työhyvinvointia lisäävät toimet eivät välttämättä lisää tuottavuutta.

**Ohjausryhmässä tärkeänä pidettiin sitä, että vaikuttavuutta arvioidaan ensimmäistä kertaa yhteismitallisella tavalla, mikä osaltaan toteuttaa hankkeen tavoitteita.**

**Valtakunnallisten hanketoteuttajien väliarviointikeskustelussa (N=58) QWL-arviointikyselyä pidettiin hyödyllisenä erityisesti yrityksille.** Koordinaatiohankkeen arviointitoiminnan toimivuutta kuvaa se, että kyselylinkit on lähetetty ja ongelmatilanteet ratkottu hanketoteuttajien näkökulmasta nopeasti.

**Keskustelua kuitenkin herätti se, missä määrin QWL-kyselytulokset kuvaavat hankkeen toimien vaikuttavuutta.** Hankkeen kehittämistoimien rinnalla yritysten työntekijöiden asenteet ja muut toimintaympäristötekijät vaikuttavat tuloksiin. Kysely on kuitenkin tuottanut uutta tietoa yrityksille; yrittäjät ovat olleet kiinnostuneita ja jopa yllättyneitä QWL-tuloksista. Pienimmät yritykset eivät kuitenkaan samalla tavoin kyselytuloksista koe hyötyvänsä. QWL-tulosten tulkintakeskustelussa hajontaluvut koettiin tärkeiksi. Todettiin myös, että yrityksiä kiinnostaa oman toimialansa QWL-keskiarvo; muihin oman alan toimijoihin vertaileminen kiinnostaa yrityksiä, samoin toimialojen väliset erot. Hankkeissa yritetään hyödyntää QWL-tuloksia ja pohtia, mihin suuntaan on tarpeen muuttaa hanketoimintaa, jotta kehitys osallistujayrityksissä etenisi tavoiteltuun suuntaan. Hankkeelle olisi tärkeä tietää, mikä on hankkeen toimien myötä parantunut ja mitä olisi tarvittu. Keskustelussa pohdittiin mahdollisuutta nostaa QWL-tuloksia esiin positiivisin yritys esimerkein ja siten lisätä kiinnostusta arviointiin. Yksittäisiä konkreettisia kehittämissuhteita liittyi kyselyjen esittelytekstin napakoittamiseen ja kohdennettuun markkinointiviestintään työkalun hyödyistä mikroyrityksille.

**Myös laadullista arviointia haluttiin lisätä QWL-työkalun rinnalle.** Keskustelussa todettiin, että yritysten suuntaan on pitäydettävä hyvin yksinkertaisessa ja konkreettisessa toiminnan onnistumisen arvioinnissa. Arviointiin liittyen keskustelussa toivottiin myös, että koordinaatiohanke voisi arvioida ja antaa rakentavaa palautetta hankkeille koko ajan matkan varrella, esim. hankejargonia sisältävästä viestinnästä.

**Valtakunnallisessa hanketoimijoiden kyselyssä vaikuttavuuskysymyksiin saadaan pääosin neutraaleja arvioita.** Väittämässä *”Onko koordinaatiohanke lisännyt ymmärrystäsi hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnin merkityksestä?”* (KA=3, N=37), *”Työelämän kehittämishankkeiden vaikuttavuudesta tarvitaan määrällistä arviointitietoa”* (KA=3, N=36), *”Koordinaatiohankkeen tarjoama arviointityökalujen tuki ja koulutus ovat olleet hyödyllisiä hankkeellemme”* (KA=3, N=35) ja *”Koordinaatiohankkeen tekemä arviointityö on laadukasta”* (KA=3, N=32) keskiarvot ovat 5-portaisen asteikon (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä) keskivaiheilla neutraalilla tasolla.



Kuvio 3: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot

**QWL-indeksin käyttö jakaa hanketoimijoiden mielipiteitä selvemmin kyselyssä.** Sitä koskevista väittämistä *”Työelämän laadun indeksi (QWL) on oikea menetelmä hankkeiden vaikuttavuuden arviointiin”* (KA=2, N=37) ja *”QWL-menetelmä auttaa meitä hahmottamaan hankkeemme vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen”* (KA=2, N=37) ollaan keskimäärin melko paljon eri mieltä (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä). Myös väittämästä *”Ilman koordinaatiohankkeen arviointitukea emme voisi arvioida hankkeemme toimien vaikuttavuutta yhtä hyvin”* ollaan keskimäärin melko paljon eri mieltä (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä, KA=2, N=36).

Avovastauksissa eritellään vastaajien QWL-arviointikyselyssä kokemia haasteita. **Työkalun tulokset kuvaavat hanketoimijoiden näkökulmasta enemmän yrityksen tilannetta, kuin hankkeiden erillisvaikuttavuutta.** Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittymiseen vaikuttavat työpaikoilla monet muutkin asiat, kuin yksittäinen kehittämishanke. Alan syklisyys voi niin ikään vääristää tuloksia – työn tehokkuus voi olla kiirepiikkien vuoksi korkeaa, mutta samalla työhyvinvointi alhaisemmalla tasolla. Myös vastaajien erilainen tulkinta arvioitavista asioista voi synnyttää vääristymiä. Parhaimmillaan QWL-työkalu kuitenkin toimii yrityksen tilanteen pohdinnan apuvälineenä.

---

*”Olemme edelleen hankkeessa alle puolessa välissä. Ei hiukan ongelmallista arvioida QWL-kyselyn arviointivoimaa, kun siitä ei ole konkreettisia kokemuksia. Ongelma on myös vastaajien käsitys arvioitavasta asiasta ja mitä he miettivät vastatessaan. Osa ei varmastikaan mieti hanketta ja sen tuomaa hyötyä vaan yleisesti tilannetta työpaikallaan. Kaikkiin asioihin ei hankkeessa voida puuttua ja vastaaja arvioi myös asioita, joihin hanke ei voi vaikuttaa.”*

---

**QWL-työkalun koetaan myös palvelevan paremmin suurempia yrityksiä, ei niinkään mikroyrityksiä.** Suuremmilla työpaikoilla suuremman vastaajamäärän arvioidaan antavan kokonaisvaltaisemman ja siten ehkä paikkansapitävämmän kuvan tilanteesta.

---

*”QWL työkalu on hyvä ja antaa kuvan yrityksen tilanteesta. QWL ongelma yrityksissä on vastaajamäärän saaminen. Pienet yritykset eivät QWL hyödy riittävästi, jolloin he eivät myöskään suostu kyselyyn vastaamaan. --- Tämä QWL palvelee vain isoja yrityksiä. Mitä isompi vastaajaprosentti sen kattavampi ja todenmukainen tulos.”*

---

*Koordinaatiorahankkeen näkemykset validointi- ja iterointityöpajassa*

**Koordinaatiorahankkeen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy yhtäältä hankkeiden kautta.** Valtakunnallisten hankkeiden kehittämistyöllä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden

työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvuun osallistuvissa yrityksissä; tämä luo edellytyksiä vaikuttaa Suomen tuottavuuskehitykseen. Koordinaatiohanke puolestaan vaikuttaa valtakunnallisten hankkeiden onnistumiseen eli välillisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen mikrotasolla yrityksissä ja makrotasolla Suomessa.

**Koordinaatiohankkeen näkökulmasta hankehenkilöstön panostus, sitoutuminen, motivaatio ja osaaminen vaikuttavat hankkeiden toiminnan onnistumiseen ja vaikuttavuuteen, kuin koordinaatiohankkeen edellytyksiin tuottaa vaikutuksia.**

Tyypillisesti alhaista sitoutumista ja motivaatiota koordinaatiohankkeen näkökulmasta on yliopistoissa virkasuhteisilla henkilöillä, joiden työajasta vain pieni osa on kohdennettu hankkeelle.

**Myös työorganisaatioiden, erityisesti yritysten sitoutuminen ja kyvykkyudet vaikuttavat.**

Hankkeisiin saatetaan nimetä yrityksiä, joiden tilannetta ei tarkasti tunneta. Nykytilakartoitukset tehdään pääasiassa vastaan hankkeen aloitettua, jolloin hankesuunnitelmassa määritetyt kehittämistoimenpiteet eivät välttämättä ole yritysten tilanteen kannalta osuvia. Työelämän kehittämisen teemakuvaus, Rakennerahaston koheesio-ohje ja ESR+ -toiminnan pilottiluonteisuus ja ohjaavien ministeriöiden toiveet ohjaavat kehittäjäorganisaatioita uusiin ja kunnianhimoisiin kehittämistoimenpiteisiin, jotka eivät kuitenkaan aina palvele osallistuvien yritysten nykytilannetta. Pk-yrityskentässä ei ole aina mahdollisuutta lähteä kehittämään toimintaansa hankesuunnitelman mukaisesti. Esimerkiksi ensimmäisen teeman digitalisaatiohankkeissa on mukana yrityksiä, joiden digimaturiteetti ei ole sillä tasolla, että ne olisivat valmiita niin suuriin kehittämistoimenpiteisiin kuin hankesuunnitelmiin on kirjoitettu. Hankkeiden joko pitäisi löytää paremmin hankkeen kehittämistoimenpiteisiin vastaavia yrityksiä tai räätälöidä kehittämistoimenpiteet paremmin vastaamaan osallistuvien yritysten nykytilaa, mikä vaatisi muutoshakemuksen.

**Toiseksi koordinaatiohankkeen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy rahoitukseen ja sen prosesseihin vaikuttamalla.** Prosesseihin vaikuttaminen tarkoittaa sitä, että koordinaatiohanke pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan rahoittajaan ja ohjaaviin ministeriöihin tuomalla esille havaintoja, joilla ESR+ kehittämishankkeiden vaikuttavuutta voitaisiin edistää.

Koordinaatiohankkeen vaikutuksesta on esimerkiksi otettu viestintä- ja jalkauttamissuunnitelma käyttöön rahoituksen vaatimuksissa. Näiden uudistusten suorista tai

välillisistä vaikutuksista tai yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ei kuitenkaan ole ulkoisessa arvioinnissa evidenssiä.

### III Hyvien käytänteiden tunnistaminen ja levittäminen

Osa-alueessa tavoitteena on edistää uusien ja jalostettujen työelämää kehittävien toimintamallien ja palvelujen käyttöönottoa, jalkauttamista ja näkyvyyttä sekä levittää hyviä käytäntöjä laajasti työelämän käyttöön.

#### 3) Hyvien käytänteiden tunnistaminen sekä levittäminen

- Hankkeen tavoitteena on edistää uusien ja jalostettujen työelämää kehittävien toimintamallien ja palvelujen käyttöönottoa, jalkauttamista ja näkyvyyttä sekä levittää hyviä käytäntöjä laajasti työelämän käyttöön.
- Koordinaatiohanke on aloittanut hyvien käytänteiden jalkauttamisen blogisarjan (Työpaikkavierailut-blogisarja sekä Paremman työelämän teot -kerääminen), osallistunut strategisten hankkeiden avajaistapahtumaan ja tehnyt tiivistä yhteistyötä Työ2030-ohjelman kanssa. Kesällä 2024 laaditussa päivitetyssä viestintäsuunnitelmassa hanke on laatinut tulosten jalkauttamiseen toimintasuunnitelman.
- Koordinaatiohanke on osana viestinnän sparrauksia aloittanut valtakunnallisten hankkeiden kanssa yhteistyön, missä määritellään tulosten jalkautuksen eri keinoja, kanavia ja aikataulua.
- Hanke on luonut myös uuden konseptin jalkauttamisen tueksi. ”Leijonan luomaa” –konsepti osallistaa ja valjastaa koordinaatiohankkeen asiantuntijatyöryhmän jäsenet osaksi hankkeiden tulosten juurruttamistyötä.
- Hanketoimijoiden kyselyssä hyviä käytänteitä koskevat väittämät saavat neutraalin keskiarvon:
  - *”Koordinaatiohanke on onnistunut tunnistamaan hankkeemme tuottamia hyviä käytäntöjä”,*
  - *”Koordinaatiohankkeen esille nostamat hyvät käytänteet ovat osuvia ja ajankohtaisia”,*
  - *”Koordinaatiohankkeen esille nostamat käytänteet ovat helposti käyttöönotettavissa työpaikoilla”,*
  - *”Koordinaatiohankkeen tekemä työ hyvien käytänteiden esille nostamiseksi on laadukasta”,*
  - *”Koordinaatiohanke on lisännyt valtakunnallisten hankkeiden tietoisuutta hyvien käytänteiden levittämisen merkityksestä hankkeen aikana ja sen jälkeen”,*
  - *”Koordinaatiohanke on tunnistanut, koonnut ja levittänyt eteenpäin työelämän hyviä käytänteitä”*
- Koordinaatiohankkeen näkökulmasta onnistumiseen hyvien käytänteiden jalkauttamisessa vaikuttaa se, ettei hankkeilla tyypillisesti ole näkymää omiin tuleviin tuotoksiinsa ja tuloksiinsa tai siihen, keitä tulokset koskettavat ja mihin kohderyhmiin niitä tulisi jalkauttaa.

Koordinaatiohankkeen toimenpiteet näissä tavoitteissa liittyvät viestintään, tapahtumiin ja sparraukseen. **Yhteenvetona voidaan arvioinnin tuloksista todeta, että**

**koordinoitihankkeen toiminta hyvien käytänteiden osa-alueessa on ollut aktiivista ja kohdentunut hankkeen tavoitteiden kannalta relevantilla tavalla.** Hanketoimijoiden kyselyssä hyviä käytänteitä koskevat vaikutusväittämät saavat valtaosin neutraaleja keskiarvoja, mikä viittaa siihen, että osa-alueen vaikutukset ovat suurelta osin vasta alkavia.

Kolmannen toiminnallisen osa-alueen toimenpiteet liittyvät viestintään, tapahtumiin ja sparraukseen. **Hankkeiden tuloksia ja hyviä käytänteitä jaetaan verkostopäivillä ja eri viestintäkanavia, kuten koordinaatohankkeen verkkosivuja käyttäen.** Koordinaatohankkeen päivitettyssä viestintäsuunnitelmassa on tulosten jalkauttamisen toimintasuunnitelma ja siihen pohjautuen koordinaatiohanke on mm. käynnistänyt hyvien käytänteiden jalkauttamiseksi Työpaikkavierailut-blogisarjan sekä Paremman työelämän teot -vlogi/blogisarjan. Osana viestinnän sparrauksia koordinaatiohanke käy hankkeiden kanssa läpi, miten tuloksista viestitään vaikuttavasti. Uudessa ”Leijonan luomaa” -konseptissa koordinaatohankkeen asiantuntijat osallistuvat hankkeiden tulosten pohdintaan ja levittämiseen. Leijonan luomaa -kohtaamisissa hankkeet esittelevät kehittämistyön tulokset ja keskustellen koordinaatohankkeen asiantuntijoiden kanssa arvioivat mahdollisuuksia tiedottaa ja jalkauttaa tuloksia ja hyviä käytänteitä laajemmin.

**Ohjausryhmän arviointikeskustelussa todettiin, että tässä kontekstissa hyvien käytäntöjen levittäminen on erityisesti ymmärryksen lisäämistä inhimillisistä tuottavuuden osatekijöistä työorganisaatioissa.** Ohjausryhmän näkökulmasta koordinoitihankkeessa voitaisiin popularisoida työelämän kehittämisen tutkimustietoa helpommin ymmärrettävään muotoon ja siten lisätä tietoisuutta. Levittäminen on myös tarinoiden ja esimerkkien tarjoamista siitä, miten hyviä ja vaikuttavia toimintamalleja on saatu juurrutettua yrityksissä.

**Valtakunnallisten hanketoteuttajien väliarviointikeskustelu osoitti, ettei hankkeille ole selvää, mitä hyvillä käytännöillä tarkoitetaan eivätkä eritahtisesti etenevät hankkeet ole kaikki edenneet vielä hyvien käytäntöjen vaiheeseen.** Hankkeille ei ollut myöskään selvää kuvaa, miten omista tuloksista voitaisiin viestiä koordinaatohankkeen tai verkostojen kautta. Joillekin hankkeille Työ2030-ohjelman asiantuntijaryhmä on ollut kanava oman hanketyön esittelyyn.

**Hanketoimijoiden kyselyssä hyviä käytänteitä koskeviin väittämiin saadaan keskimäärin neutraaleja arvioita.** Väittämiä ”*Koordinaatiohanke on tunnistanut, koonnut ja levittänyt*

eteenpäin työelämän hyviä käytänteitä” (KA=3, N=34), ”Koordinaatiohankkeen esille nostamat hyvät käytänteet ovat osuvia ja ajankohtaisia” (KA=3, N=34), ”Koordinaatiohanke on lisännyt valtakunnallisten hankkeiden tietoisuutta hyvien käytänteiden levittämisen merkityksestä hankkeen aikana ja sen jälkeen” (KA=3, N=33) ja ”Koordinaatiohankkeen tekemä työ hyvien käytänteiden esille nostamiseksi on laadukasta” (KA=3, N=30) keskiarvot ovat kaikki neutraalilla tasolla (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä).



Kuvio 4: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot

Etenkin hyviä käytänteitä koskevat neutraalit arviot selittyvät avovastausten perusteella osin sillä, ettei kyselyssä ole erikseen ”en osaa sanoa”-vaihtoehtoa, jolloin osa vastaajista, jotka eivät ole vielä hankkeessaan tähän vaiheeseen edennyneet, on valinnut neutraalin vaihtoehdon, mikä alentaa keskiarvoa. **Avovastaukset osin ilmentävät samaa epävarmuutta siitä, mikä on hyvä käytäntö ja mille kohderyhmille tietoa niistä pitäisi levittää.**

---

*”Mututuntuma on, että hyviä käytänteitä on tunnistettu enemmän yleisesti työelämästä ja kerrottu niitä, kuin että olisi kerrottu hankkeista”*

---

### *Koordinaatiorahankkeen näkemykset validointi- ja iterointityöpajassa*

Koordinaatiorahankkeen näkökulmasta onnistumiseen hyvien käytänteiden jalkauttamisessa vaikuttaa se, kuinka konkreettisia valtakunnallisten hankkeiden lopputuotokset ovat ja kuinka selkeitä tulokset ovat. Tyypillisesti hankkeilla ei ole näkymää omiin tuleviin tuotoksiinsa ja tuloksiinsa tai siihen, keitä tulokset koskettavat ja mihin kohderyhmiin niitä tulisi jalkauttaa. Koordinaatiorahankkeen vaikutuksesta on otettu viestintä- ja jalkauttamissuunnitelma käyttöön rahoituksen vaatimuksissa.

## IV Viestintä

Neljäs toiminnallinen osa-alue, viestintä, läpileikkaa kolmea edellistä osa-aluetta ja on koordinaatiorahankkeen toiminnan ydintä.

### **4) Viestintä**

- Viestintästrategia päivitettiin 2024, ja sen pohjalta luotiin uusia konsepteja kuten Paremmat työelämän tekoja. Verkkosivut uudistettiin helmikuussa 2025, uutiskirjejärjestelmä ja mediaseuranta päivitettiin, ja viestintää eri kanavissa yhtenäistettiin. Sisältöä on tuotettu aktiivisesti eri kanaviin: uutisia, blogeja, videoita ja somesisältöjä. LinkedInissä on yli 5000 seuraajaa
- Hanke on toteuttanut työpaikkavierailuja ja tuottanut blogi- ja videomateriaalia hyvien työelämän käytäntöjen esille tuomiseksi, sekä julkaissut aktiivisesti sisältöä eri kanavissa.
- Paremmat työelämän jäljillä -verkkokeskustelusarjassa on tuettu valtakunnallisten hankkeiden teemojen nostamista ja vertaisoppimista. Jaksot on viety myös YouTubeen ja Spotifyhin.
- Marraskuussa -24 järjestetty Työelämäfoorumi tuotettiin yhteistyössä TYÖ2030-ohjelman kanssa; tapahtuma on nähtävillä YLE Areenassa vuoden ajan.
- Valtakunnallisille hankkeille on koottu viestinnän tueksi materiaalia yhteiselle verkkoalustalle Howspaceen, tarjotaan mahdollisuuksia näkyä koordinaatiorahankkeen kanavissa ja mahdollisuutta hankekohtaiseen koulutukseen viestintäsparrauksissa.
- Hanketoimijakyselyyn vastanneet ovat keskimäärin melko paljon samaa mieltä väittämästä *”Koordinaatiorahankkeen tuottama viestintä on laadukasta”*
- Hanketoimijoiden kyselyssä väittämät *”Koordinaatiorahankkeen tuottama viestintäsparraus on auttanut meitä tuottamaan vaikuttavampaa hankeviestintää”* ja *”Koordinaatiorahankke tarjoaa valtakunnallisille hankkeille vaikuttavia viestintäväyliä”* saavat keskimäärin neutraalin arvion.
- Koordinaatiorahankkeen näkökulmasta hanketoimijoiden viestinnälliset kyvykkydet ja -aktiivisuus vaihtelevat suuresti. Hankkeiden oma-aloitteisuus tiedonhaussa koordinaatiorahankkeen palveluiden suhteen on koordinaatiorahankkeen näkökulmasta alhaisella tasolla.

**Yhteenvetona voidaan arvioinnin tuloksista viestinnän osalta todeta, että koordinaatohankkeen toiminta osa-alueessa on ollut laadukasta ja aktiivista sekä kohdentunut hankkeen tavoitteiden kannalta relevantilla tavalla.** Viestintätoimintaa pidetään onnistuneena ja laadukkaana niin ohjausryhmän kuin hanketoimijoidenkin näkökulmasta. Hanketoimijoiden kyselyssä viestintää koskevat vaikutusväittämät saavat valtaosin neutraaleja keskiarvoja, mikä viittaa siihen, että vaikutukset ovat alkavia, kuten muissakin osa-alueissa.

Viestintään liittyviä toimenpiteitä koordinaatohankkeessa ovat olleet mm. viestintästrategian ja -suunnitelman laatiminen ja päivittäminen, visuaalisen ilmeen tuottaminen, kotisivujen tuottaminen ja päivittäminen sekä aktiivinen viestintä eri kanavissa. Koordinaatohankkeessa on tuotettu viestintäkonsepteja kuten Paremmän työelämän tekoja ja Paremmän työelämän jäljillä -verkkokeskustelutarja. Uutiskirjejärjestelmä ja mediaseuranta päivitettiin ja viestintää eri kanavissa yhtenäistettiin vuoden 2025 aikana. **Työelämän kehittämisen teemojen näkyvyyttä on viestinnässä edistetty monikanavaisesti, valtakunnallisesti ja alueellisesti.** Hanke on toteuttanut työpaikkavierailuja ja tuottanut blogi- ja videomateriaalia hyvien työelämän käytäntöjen esille tuomiseksi eri kanavissa. Seuraajamäärien kasvattaminen on onnistunut erityisesti LinkedInissä, jossa on ylitetty 5000 seuraajan tavoite. Valtakunnallisille hankkeille on koottu viestinnän tueksi materiaalia Howspaceen, sekä tarjottu mahdollisuutta näkyvyyteen koordinaatohankkeen kanavissa ja hankekohtaiseen viestintäsparraukseen.

**Ohjausryhmän väliarviointikeskustelussa todettiin, että vaikuttavuus syntyy viestinnästä ja sitä on toteutettu koordinaatohankkeessa erinomaisesti.** Priorisoinnissa on onnistuttu sekä sisällöllisesti että resurssinäkökulmasta. Yhteistyö Työ2030-ohjelman kanssa toimii ohjausryhmän näkökulmasta hyvin. Koordinaatohanke on saanut hyvin näkyvyyttä valtakunnallisesti eri viestintäkanavissa. Viestintää alueilla tehtävästä työelämän kehittämisestä olisi kuitenkin tarpeen resursoida. Ohjausryhmässä myös korostettiin, ettei asioita ja ilmiöitä saa yksinkertaistaa liikaa. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välille ei voida vetää suoraan yhtäläisyysmerkkejä, vaan niihin vaikuttavat muutkin tekijät ja ne vaikuttavat muihinkin asioihin. Ohjausryhmä arvioi myös, että työhyvinvointi on jäänyt julkisessa keskustelussa paitsioon. Tuottavuus- ja työhyvinvointitermistön avaaminen on tärkeää jatkossa ja tässä Työturvallisuuskeskuksen ja TSR:n kanssa voisi tehdä yhteistyötä ja pyrkiä viemään pysyviin rakenteisiin.

---

*”Omita kiireiltään ei ehdi juurikaan seuraamaan valtavaa viestintätulvaa, joka liittyy erilaisiin hankkeisiin. Oma ajankäyttöä täytyy valitettavasti priorisoida ja koordinaatiohankkeen nettisivujen tutkailu ei kuulu prioriteetteihin. Osahankkeemme projektipäällikkö seurailee ja tiedottaa hanketiimiä.”*

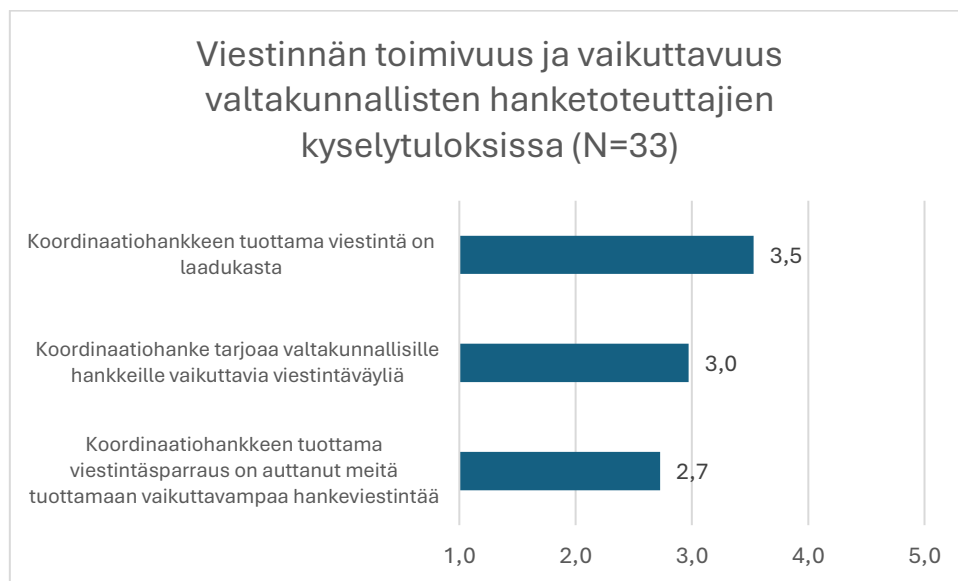
---

**Valtakunnallisten hanketoteuttajien verkkokyselyn tulosten perusteella koordinaatiohankkeen viestintä, etenkin sähköpostitse tavoitti parhaiten hanketoimijat.** Tapahtumat ja uutiskirje tavoittivat hanketoimijat niin ikään hyvin. Myös verkkosivut tavoittivat hanketoimijat melko hyvin, kun taas some tavoitti hanketoimijat huonoimmin. Instagram tavoitti hanketoimijat huonommin kuin LinkedIn.



Kuvio 5: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten %-jakauma (”paljon” ja ”todella paljon” vastanneiden osuus kaikista vastanneista)

**Hankkeen viestintä on lisännyt hanketoimijoiden ymmärrystä etenkin koordinaatiohankkeen toiminnasta ja valtakunnallisista kehittämishankkeista.** Näissä teemoissa noin joka toinen koki saaneensa paljon tai todella paljon lisäymmärrystä. Myös ajankohtaisissa työelämän kehittämisteemoissa joka neljäs koki osaamisensa lisääntyneen paljon tai todella paljon. Vähiten ymmärrystä lisättiin onnistuneista työelämän esimerkeistä, ESR+ työelämän kehittämisen rahoituksen ja sen hyödyntämisen teemoissa ja työelämän alueellisesta kehittämistyöstä.



Kuvio 6: Hanketoteuttajien arviointikyselyn vastausten keskiarvot

**Valtakunnallisten hanketoteuttajien verkkokyselyssä viestintään liittyviin väittämiin saatiin pääosin neutraaleja keskiarvoja.** Väittämien *”Koordinaatiohankkeen tuottama viestintäsparraus on auttanut meitä tuottamaan vaikuttavampaa hankeviestintää”* (KA=3, N=33) ja *”Koordinaatiohanke tarjoaa valtakunnallisille hankkeille vaikuttavia viestintäväilyä”* (KA=3, N=37) keskiarvot olivat neutraalilla tasolla (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä). Sen sijaan väittämästä *”Koordinaatiohankkeen tuottama viestintä on laadukasta”* oltiin keskimäärin melko paljon samaa mieltä (KA=4, N=32).

**Koordinaatiohankkeen reflektioivassa keskustelussa korostettiin hankkeiden sitoutumisen, osallistumisaktiivisuuden ja hanketyön laadun vaikutusta.** Viestinnän näkökulmasta hanketoimijoiden kyvykkyys vaihtelee suuresti. Osalla viestinnällisiä valmiuksia on enemmän, toisilla vähemmän.

**Hankkeiden oma-aloitteisuus on koordinaatiohankkeen näkökulmasta alhaisella tasolla.**

Tästä osaltaan viestii myös toiveissa esiin nostetut asiat, joita koordinaatiohanke jo tarjoaa. Valtakunnallisten hankkeiden pitäisi itsenäisemmin hakea tietoa esimerkiksi uutiskirjeen, kotisivujen ja yleisten infojen kautta. Koordinaatiohanke joutuu tällä hetkellä tiedottamaan hankkeita yksilöllisesti kaikista toimenpiteistä, mikä on tehotonta.

## 5. Haasteet, opit, suuntaaminen

**Haasteita koordinaatiohankkeelle ovat aiheuttaneet erityisesti hankkeen myöhäinen käynnistyminen, yllättävät budjettileikkaukset, valtakunnallisten hankkeiden myöhäinen käynnistyminen, hankkeiden epätahtisuus, hankehenkilöstön alhainen sitoutuminen, ja arviointiin liittynyt muutosvastarinta.** Hanke käynnistyi kahdeksan kuukautta alkuperäistä aikataulua myöhemmin. 2025 budjettia jouduttiin pienentämään KEHA-keskuksen perimän yleiskulun kattamiseksi. Koordinaatiohankkeen näkökulmasta valtakunnallisissa suurissa hankekonsortioissa on nähtävillä haasteita, jotka heijastuvat mm. hankehenkilöstön alhaisena sitoutumisena, vähäisenä oma-aloitteisuutena, puutteellisella tilannekuvalla osallistuvien yritysten tilanteesta ja siten huonosti kohdentuvana kehittämistoimintana sekä omistajuuden puutteena hankekokonaisuudesta ja sen tuloksista. Tyypillinen ongelma on, että yliopistoissa hankkeeseen on nimetty pienellä työpanoksella vastuuhenkilö, joka ei ole hankkeesta erityisen hyvin perillä eikä ehdi siihen panostamaan. Suurissa hankekonsortioissa kenelläkään ei ole omistajuutta kokonaisuudesta. Hankkeeseen nimettyjen yritysten lähtötilanne ei ole selvillä, eivätkä alun perin suunnitellut kehittämistoimet ole siksi heitä erityisen hyvin palvelevia. Hankkeilla ei ole selvää kuvaa tulevasta tuloksistaan tai siitä, keitä ne kiinnostavat tai mihin ne pitäisi jalkauttaa. Koordinaatiohankkeen toteuttamaan arviointityöhön on vaikuttanut eniten kriittisyys, jota on ilmennyt laajalti ensimmäisen ja toisen rahoitusteeman valtakunnallisissa hankkeissa.

**Valtakunnallisten hanketoteuttajien arviointikeskustelussa nostettiin esille haasteita ja konkreettisia kehittämistoiveita hankkeiden tulosten viestintään ja eri kohderyhmien tavoittamiseen liittyen, mutta näistä suuri osa on jo toteutettu.** Hanketoimijat eivät ole juuri käyttäneet viestinnän resurssia, vaikka oma viestinnän resurssointi on ollut vähäistä. Kaikki toimijat eivät ole olleet tietoisia koordinaation palveluista, mistä viestii osin sekin, että hanketoimijat toivoivat asioita, joita koordinaatiohanke on jo toteuttanut. Hanketoimijat kokivat esimerkiksi, että koordinaatiohankkeen viestintä voisi vahvemmin ohjata kohderyhmiä suoraan hankkeiden äärelle. Parempi työelämä! -sivujen kautta voisi ohjata hankkeissa aikaansaatuisten toimintamallien ja hyvien käytäntöjen äärelle hankkeiden tai organisaatioiden omille sivuille. Yksittäisten hankkeiden alustavista tuloksista voisi kertoa esim. Hankesankarit eturintamassa -otsikon alla hankkeiden eri vaiheissa. Koordinaatiohanke voisi tarjota myös ohjausta siihen, miten hankkeet voivat viestiä eri kohderyhmille ja esim. lobata vaikutusvaltaisia tahoja (esim. työmarkkinajärjestöjä, ministeriöitä). Yksittäisinä konkreettisinä ehdotuksina mainittiin mm., että Suomi Areenalle voisi ehdottaa esim. tulevaisuuden työelämäkeskustelua, jotta työelämästä voitaisiin välittää positiivisempi kuva nuorille.

QWL-arvioinnissa koordinaatiohanke on tukenut hankkeita työvälillä, linkeillä ja tulosraporteilla, jotka ovat selkeitä ja helppolukuisia. **Yrityksille QWL-tulosten tulkintaan kaivataan ohjeistusta esim. nuoremmille videoiden muodossa sekä toimialavertailuja.**

**Hankkeiden välistä yhteistyötä ovat rajoittaneet hanketoimijoiden näkökulmasta hankkeiden epätahtisuus, tarpeiden erilaisuus, oman hanketyön työllistyvyys ja hankesuunnitelmien vähäinen resurssointi hankkeiden väliseen yhteistoimintaan.** Hankkeet tiedostavat, että yhteistyöllä saataisiin enemmän vaikuttavuutta, mutta mm. resurssoinnin kuluminen omiin tekemisiin ja hankkeiden väliset kilpailuasetelmat osallistujayritysten rekrytoinnissa estävät käytännössä yhteistyötä. Hankesuunnitelmissa harvoin on allokoitu tunteja yhteistyölle, eikä resurssointia enää voida muuttaa, kun hanke käynnistyy. Yhteistyön pitää tarjota hyötyä kaikille osallistujille. Hanketoimijoiden näkökulmasta koordinaatiohankkeessa pitäisi jo hankehakuvaiheessa ohjata hankkeita allokoimaan resurssia yhteistyöhön ja yhdistymään saman teeman alla. Myös koordinaatiohankkeen hyödyntämistä pitäisi suunnitella jo hankehakuvaiheessa, jotta päällekkäisyyksiä voitaisiin tehokkaammin karsia ja vaikuttavuutta lisätä.

Koordinaatiorankkeessa voitaisiin rankkeita vahvemmin ohjata yhteistyöhön teemojen alla; tämä voisi vaikuttaa enemmän kuin rankkeiden vastuuttaminen.

Edellä esiteltiin koordinaatiorankkeen toimintaa ja eri kohderyhmien arvioita sen tuloksista ja vaikutuksista. Koordinaatiorankkeen toiminta näyttää ulkoisen arvioinnin evidenssin perusteella aktiiviselta, laadukkaalta ja oikein kohdennetulta. Toiminnassa on tehty tarpeellisia, esim. ajantasaisuutta lisääviä päivityksiä. Väliarviointivaiheessa koordinaatiorankkeen tuloksista ja vaikutuksista sen sijaan on vähemmän tietoa. **Arviointiaineiston kysely- ja keskustelutuloksissa on kuitenkin signaaleja alkavasta vaikutuksesta, etenkin mikrotasolla rankkeiden ja organisaatioiden näkökulmasta.** Vaikuttavuus näkyy selvemmin viestinnän ja verkostotyön osa-alueissa, kun taas arvioinnin ja hyvien käytänteiden levittämisen teemassa ollaan vaikutusten syntyemisessä vielä varhaisemmassa vaiheessa, joskin osin eri syistä.

## 6. Johtopäätökset ja suositukset

### Johtopäätökset

Koordinaatiorankkeen ulkoinen arviointi on toteutettu rankkeen tuottamiin arviointimateriaaleihin perustuen. Arviointiin on osallistettu ohjausryhmä, hanketoimijat, sidosryhmät ja rankkeen henkilöstö keskusteluiden, tapahtumien ja kyselyiden kautta. Näkemyksiä on kerätty koordinaatiorankkeen toimesta monipuolisesti ja monimetodisesti ja aineisto on tarjottu ulkoisen arvioinnin aineistoksi. **Arviointiaineisto painottuu sisällöllisesti monien arviointien tavoin rankkeen toimintaan ja toiminnan koettuun onnistumiseen.**

Aineiston valossa koordinaatiorankkeella on ollut kaikissa osa-alueissa suunnitelman mukaista, aktiivista ja johdonmukaista toimintaa. **Arviointikyselyiden tuloksissa koordinaatiorankkeen keskiarvot vaikuttavuusväittämässä ovat valtaosin neutraalilla tasolla; muihin kansallisiin hankearviointeihin verraten tilanne on samankaltainen.**

Erityistä kiitosta arvioinnin kohderyhmiltä saa laadukkaana pidetty viestintä, jossa arvioidaan saavutetun kansallista näkyvyyttä. Viestinnässä on myös selvimmin nähtävillä vaikuttavuutta kyselytuloksissa: **viestintä on lisännyt kaikki vastaajien ymmärrystä tarkastelluissa teemoissa.**

**Verkostotyössä on tunnistettavissa osallistujapalautteen perusteella erinomaisia tapahtumakonsepteja, kuten hankesparraus, jossa tyytyväisyyskeskiarvo on kansallisesti arvioituna poikkeuksellisen korkea.** Arvioinnin ja hyvien käytänteiden levittämisen osa-alueissa kohderyhmien arviot ovat alhaisempia, johtuen ehkä osin siitä, että nämä osa-alueet eivät kyselyihin vastanneille hankkeille ole vielä ajankohtaisia tai niiden tulokset eivät ole vielä nähtävillä. Vaikutus on näiltä osin vielä varhaisemmassa vaiheessa kuin viestinnässä ja verkostotyössä. Arvioinnin osa-alueessa koordinaatiohanke on rohkeasti valinnut ja kehittänyt ohjausryhmän päätöksellä QWL-työkalua vaikuttavuuden arviointiin. Työkalu on kuitenkin herättänyt ristiriitaista vastaanottoa kohderyhmissä, mikä näkyy kyselyvastauksissakin ja voi aiheuttaa jossain määrin pullonkaulaa vaikutusten syntymiseen, vaikka valtaosa vastanneista hanketoimijoista arviointituloksia hyödyntääkin.

Kaikki koordinaatiohankkeen toiminta ei kuitenkaan ole hankkeisiin rajautuvaa; **koordinaatiohanke pyrkii myös suoriin vaikutuksiin verkostotoiminnassa erityisesti verkostoitumista edistävien työelämän kehittämisen tapahtumien ja viestinnän kautta.** Koordinaatiohanke on aktiivisesti mukana järjestämässä työelämän kehittämisen tapahtumia kuten Työelämäfoorumia yhteistyössä Työ2030-ohjelman kanssa. Yleisistä verkostoitumistapahtumista ei ulkoisessa arvioinnissa kuitenkaan ole vaikutuksia kuvaavaa aineistoa, mutta kyselytulokset viestivät silti verkostotoiminnan hyväksi koetusta laadusta; esim. niin asiantuntijaryhmän kuin Pannu kuumana-verkoston tähti-arvioinnissa keskiarvo on 4.

Onko koordinaatiohanke sitten saavuttamassa tavoitteitaan? Tähän kysymykseen ei voi suoraviivaisesti vastata, koska hanketta ohjaava tavoitekehikko on kerroksinen. **Hankkeella on kolmentasoisia tavoitteita, jotka ovat syntyneet hankeprosessin eri vaiheissa ja eri henkilöiden tekeminä.**

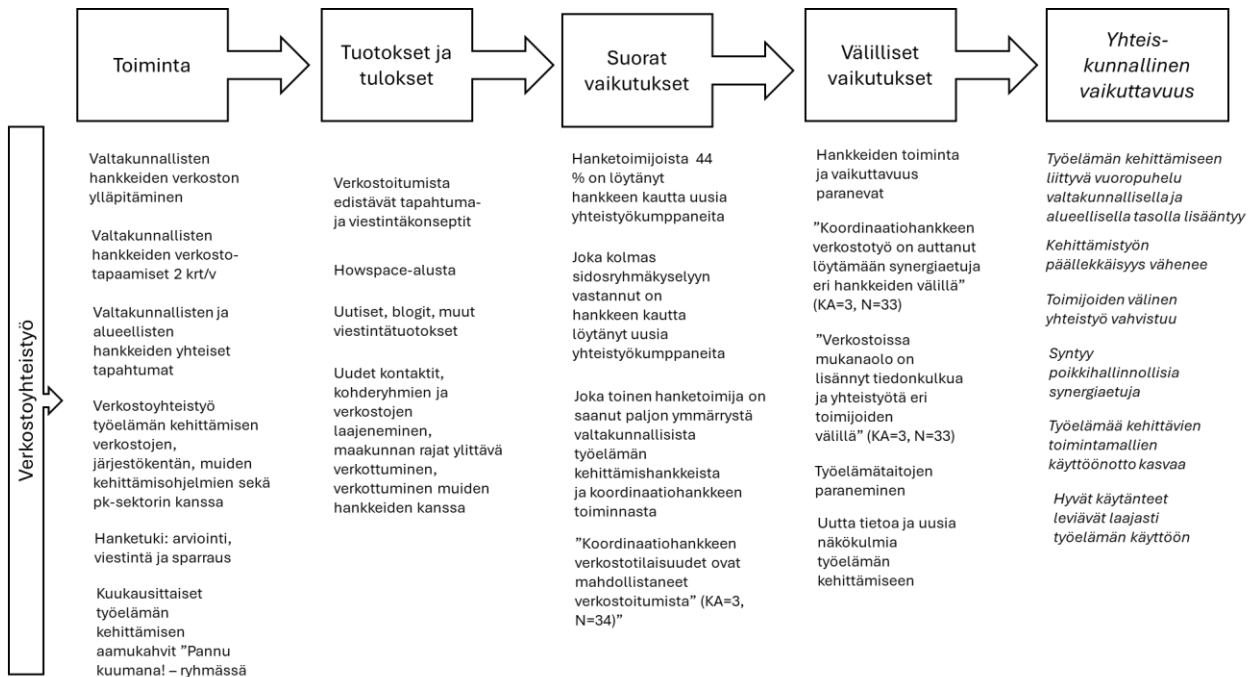
Ensinnäkin, hankkeen tavoitteena on vahvistaa ja uudistaa suomalaista työelämää koordinoimalla, tukemalla ja yhteensovittamalla ESR+ rahoitteista valtakunnallista ja alueellista työelämän kehittämistoimintaa.

Toiseksi, hankkeen pitkän aikavälin tavoitteena on vastata työelämän keskeisiin ajankohtaisiin haasteisiin, kuten osaavan työvoiman saatavuuteen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen, tuottavuuden kehittämiseen sekä toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, joita muun

muassa digitalisaatio, vihreä siirtymä ja väestön ikääntyminen aiheuttavat. Pitkän aikavälin tavoitteet saavutetaan lyhyen aikavälin tavoitteiden kautta.

Kolmanneksi, lyhyen aikavälin eli hankkeen toteuttamisajan tavoitteita on hankesuunnitelmassa viisi, ja ne voidaan jakaa neljään eri teemaan. Hankkeen tavoitteena on rytmittää ja koordinoita kansallista työelämän kehittämistoimintaa sekä lisätä työelämän kehittämiseen liittyvää vuoropuhelua valtakunnallisella ja alueellisella tasolla. Tavoitteena on vähentää päällekkäistä kehittämistyötä, vahvistaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja luoda synergiaetuja poikkihallinnollisesti. Koordinaatiorankkeessa tuetaan valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden toimintaa ja vaikuttavuutta tarjoamalla tiedolla johtamisen tukea, verkostoja, sparrausta sekä seuranta- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi hankkeen tavoitteena on edistää uusien ja jalostettujen työelämää kehittävien toimintamallien ja palvelujen käyttöönottoa, jalkauttamista ja näkyvyyttä sekä levittää hyviä käytäntöjä laajasti työelämän käyttöön. Nämä viisi laajempaa tavoitetta voidaan sijoittaa viestinnän, arvioinnin, verkostotyön ja hyvien käytänteiden levittämisen toiminnallisiin osa-alueisiin.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta koordinaatiorankkeen tavoitteet eivät ole yksiselitteisiä, vaan enemmänkin monitahoisia ja osin päällekkäisiä. Tämä on kuitenkin kansallisissa hankkeissa tyypillistä. **Tavoitteet eivät näin ollen ole sellaisia, joista voitaisiin suoraan arvioida, ovatko ne jo saavutettu tai tullaanko ne saavuttamaan jollain aikajänteellä.** Onko esim. työelämän keskeisiin ajankohtaisiin haasteisiin vastattu jo hankkeen puitteissa riittävällä tasolla? Onko suomalainen työelämä jo riittävästi vahvistunut ja uudistunut? Onko työelämään liittyvä vuoropuhelu lisääntynyt? Onko poikkihallinnollista synergiaa syntynyt ja päällekkäistä tekemistä onnistuneesti karsittu? Missä määrin ja mitä uusia, työelämää kehittäviä toimintamalleja on otettu käyttöön hankkeen vaikutuksena? Tavoitteet ilmentävät kehittymistä ja toimintaa, ja kuvatuista toimintaa on jo nyt nähtävissä arviointievidenssissä. **Myös signaaleja vaikuttavuudesta voidaan tunnistaa mikrotasolla niin arviointikeskustelujen kuin kyselyvastausten perusteella.**



Kuvio 7: Verkostoyhteistyön vaikutusketjua - poimintoja arviointiaineistosta verkostoyhteistyön osalta

Edellä esitetystä vaikutusketjumallista on esimerkinomaisesti poimintoja arviointiaineistosta ja arvioinnin tuloksista verkostoyhteistyön osalta. On huomioitava, että koordinaatiohankkeen ensisijaisia kohderyhmiä ovat sen koordinoimat hankkeet, joissa on jo tunnistettavissa vaikuttavuutta arviointievidenssin valossa. **Sen sijaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy vaikutusten ketjussa pidemmällä aikavälillä ja siihen olennaisesti vaikuttavat hankkeiden tulokset ja vaikutukset, kuin myös hankkeiden sitoutuminen koordinaatiohankkeen fasilitoimaan yhteiseen tekemiseen.**

**Kaikki koordinaatiohankkeen toiminta ei ole hankkeisiin rajautuvaa, esimerkiksi verkostotoiminnassa sekä rahoituksen suunnittelu- ja määrittelyprosesseissa koordinaatiohanke pyrkii myös suoriin vaikutuksiin ja tuottamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.** Koordinaatiohanke on aktiivisesti mukana järjestämässä työelämän kehittämisen tapahtumia kuten Työelämäfoorumeita yhteistyössä Työ2030-ohjelman kanssa. Yleisistä verkostoitumistapahtumista ei ulkoisessa arvioinnissa kuitenkaan ole juuri vaikuttavuutta kuvaavaa aineistoa. Kyselytulokset viestivät verkostotoiminnan hyväksi koetusta laadusta, esim. niin asiantuntijaryhmän kuin Pannu kuumana-verkoston

tähtiarvioinnissa keskiarvo on 4. Rahoitusprosessiin liittyen koordinaatiohanke osallistui valtakunnallisten hankkeiden teemojen valintaan, oli mukana laatimassa ohjeita vaikuttavampaan hakuilmoitukseen ja vaikutti viestintä- ja jalkauttamissuunnitelman käyttöön ottamiseen rahoituksen vaatimuksissa.

Kansallisen tason vaikuttavuusnäkökulma suurelta osin uupuu koordinaatiohanketta koskevasta arviointiaineistosta. Ohjausryhmä, hanketoimijat tai sidosryhmät eivät ole arviointikeskusteluissaan ottaneet kantaa siihen, onko makrotasolla nähtävillä hanketoiminnassa tavoiteltua kehitystä tai käyneet arvioivaa keskustelua siitä, missä määrin makrotason kehitys on hanketyön vaikutuksena syntynyt tai millaista mahdollisuutta hanketyöllä nähdään vaikuttaa makrotason kehitykseen.

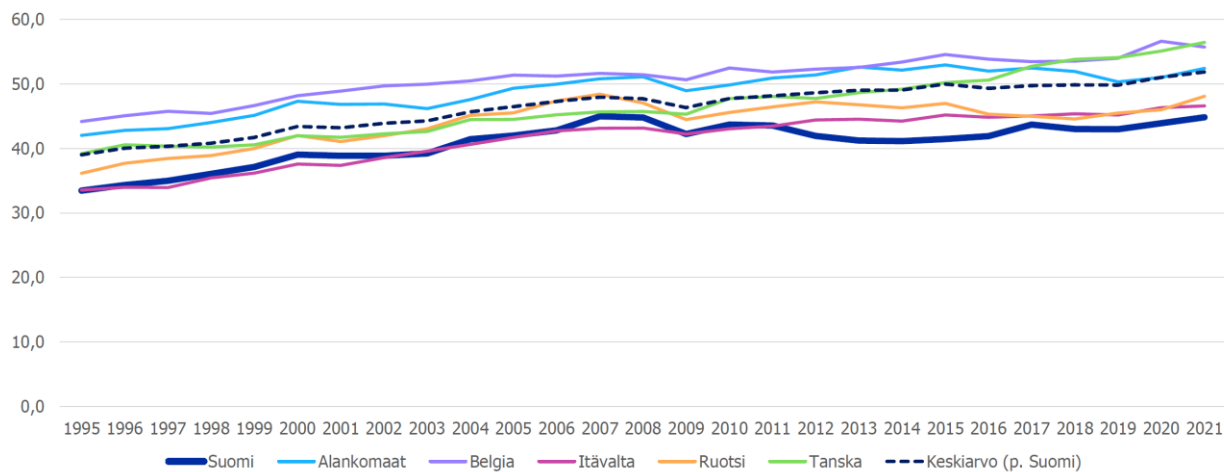
Kun vaikuttavuuden tarkastelun horisonttia laajentaa kansalliselle tasolle, jonne se ylemmillä tavoitetasoilla on asetettu, voidaan kysyä, onko Suomen tilanne kehittynyt myönteisesti kuvatonlaiseen suuntaan numeerisen datan tai laadullisten arvioiden valossa. Viimeaikaiset uutiset esim. kertovat, että Suomen työttömyys Euroopan pahin. Myös työn tuottavuus on ollut pitkällä aikavälillä alhaisempaa kuin verrokkimaissa (ks. kuvio 8). Työn tuottavuuden trendi on ollut 2010-luvun puolivälistä hitaasti kasvava, eivätkä viimeisimmäkään tiedot juuri olennaista muutosta trendissä osoita.

Vaikka mikrotasolla toteutetaan onnistuneesti hankkeita, ja koordinaatiohanke tuottaa niille tunnistettavissa olevia hyötyjä ja siten mahdollistaa niiden vaikuttavuuden kasvua, makrotasolla on nähtävissä edelleen merkittäviä haasteita.

**Kansalliselle tasolle ulottuvat tavoitteet tarvitsevat tuekseen mittari- ja indikaattoridataa ja toimijoiden osallistavaa, laadullista arviointia siitä, missä määrin kehitys on seurausta hankekokonaisuuden erillisvaikutuksesta.** Tällaista arviointitarkastelua ei tietenkään ole mielekäästä tehdä yksin koordinaatiohankkeeseen rajautuen, sillä koordinaatiohankkeen vaikutusta ei voi tältä osin erottaa sen koordinoimien hankkeiden vaikuttavuudesta. Lisäksi voidaan todeta, että hankekokonaisuus, jota arvioitava hanke koordinoi, on osa työelämää kehittävien ohjelmien ja hankkeiden jatkumoa, mikä väistämättä entisestään rajaa mahdollisuuksia tunnistaa hankkeiden erillisvaikuttavuutta. Myöskään hankkeiden ulkopuolelle ulottuvan verkostoitumistapahtumatoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta

on lähtökohtaisesti vaikea erottaa muun työelämää kehittävän tapahtumatoiminnan vaikuttavuudesta.

## Työn tuottavuus per tehdyt työtunnit



**BUSINESS FINLAND** Indikaattori: Työntuottavuus per tehdyt työtunnit (=Gross value added consistent with new intangible GFCF/PPP (EU27 2020 = 1)/ Total hours worked by persons engaged), All NACE activities  
Lähde: Euklems & INTANProd database, 2024 release. Note: Euklems includes national accounts and non-national accounts intangible investments <sup>83</sup>

Kuvio 8: Työn tuottavuuden kehittyminen pitkällä aikavälillä <sup>1</sup>

### Suosituksia - Mitä ulkoisen arvioinnin näkökulmasta tulisi painottaa loppukaudella?

**Suositus 1:** Laajojen tavoitteiden rinnalle tarkkoja substanssifokuksia ohjaamaan konkreettisemmin toimintaa ja vaikuttavuutta

Hankkeen tavoitteet ovat laavia ja kerroksellisia ja niiden saavuttamista on siksi vaikea mitata.

**Fokusoiminen yleensä parantaa vaikuttavuuden tuottamisen ja arvioinnin edellytyksiä.**

Koordinaatiohankkeessa, jossa vaikuttavuus syntyy sen koordinoimien hankkeiden vaikuttavuuden kautta ketjumaisesti, sekä fokusoimisen vaikeus, että sen tärkeys korostuvat.

<sup>1</sup> Business Finland (2025): TKI-toiminnan tilannekuva. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/tki-toiminnan-tilannekuva-2025\\_final.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/tki-toiminnan-tilannekuva-2025_final.pdf)

**Koordinaatiorahankkeelle ja ohjausryhmälle suositellaankin pohdittavaksi, voidaanko hankkeen loppukaudelle määrittää tarkempia substanssiteemoja, joissa tavoitteiden mukaista verkottamista, yhteistyötä ja viestintää voitaisiin toteuttaa.** Tavoitekehikko on lähtökohtaisesti kerroksellinen eikä ole siksi järkevää uusia tavoitteita loppukaudelle ainakaan lisätä, vaan enemmänkin fokusoida tekemistä konkreettisempiin substanssiteemoihin hankeajan tavoitteisiin linkittyen. Tämä voisi konkreettisemmin ohjata toimintaa ja tukea jatkossa arviointia.

Konkreettisempien substanssiteemojen kautta yksittäisten, konkreettisten työpaikkaesimerkkien, sovellettavien työkalujen tai hyvien käytänteiden ja tulosten esiin nostaminen olisi luontevaa ja esim. yhteistyö näkyvyyden luomisessa olisi myös hanketoimijoille ja sidosryhmille selkeämpää. **Konkreettisemmat substanssiteemat voitaisiin ehkä kiteyttää avainviesteihin.** Työelämän esimerkit auttaisivat avaamaan substanssiteemoja käytännönläheisesti arjen tasolla. Substanssiteemojen alla olisi myös selkeää tunnistaa keskeisiä tutkimustuloksia viestittäväksi yhteisesti esim. päättäjille ja keskeisille kohderyhmille (esim. työnantajaliitot), kuten hanketoimijat toivoivat. Kiteyttämisen rinnalla on kuitenkin hyvä muistaa liiallisen yksinkertaistamisen riskit.

**Tämä suositus lienee hyvin linjassa myös ohjausryhmän arviointikeskustelussa esittämien fokuosoinnin toiveiden suhteen.** Ohjausryhmässä korostettiin mm. priorisoinnin tärkeyttä viestinnässä; ”*mieluummin vähemmän ja kohdennetumpaa kuin enemmän*”.

## Suositus 2: Koordinaatiorahankkeen vaikuttavuuden parantaminen sitoutumisen ja resurssoinnin varmistamisella suunnittelu- ja hakuvaiheessa

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta koordinaatiorahankkeen vaikuttavuus näyttää pääosin syntyvän monitasoisessa vaikutusten ketjussa. **Eri tahojen sitoutuminen osaltaan voi toimia vaikutusten syntymisen pullonkaulana – tai hyvässä tapauksessa ajurina.**

Alimmalla tasolla työorganisaatioiden, etenkin yritysten ja yrittäjien sitoutuminen vaikuttaa hankkeiden mahdollisuuksiin tuottaa vaikutuksia. Seuraavalla tasolla hankkeiden avainhenkilöiden sitoutuminen koordinaatiorahankkeen fasilitoimaan yhteiseen tekemiseen määrittää koordinaatiorahankkeen mahdollisuuksia tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia, esim. edistää synergiaa luovaa verkostoitumista ja päällekkäisyyksiä poistavaa yhteistyötä.

Koordinaatiohanke mahdollistaa tapahtumissaan verkostoitumista, näkyvämpää viestintää, tarjoaa työkaluja vaikutusten arviointiin ja hyvien käytänteiden levittämiseen, mutta on hanketoimijoista itsestään kiinni, missä määrin he mahdollisuuksiin tarttuvat. Mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää hanketoimijoilta ainakin jossain määrin oma-aloitteisuutta. **Ilman hankkeiden sitoutumista ja oma-aloitteisuutta koordinaatiohankkeen vaikutukset jäävät suurelta osin saavuttamatta.**

**Tärkeää onkin jo hakemusvaiheessa ymmärtää yhteisen tekemisen priorisoinnin tärkeys ja allokoida riittävästi resurssia yhteiselle tekemiselle.** Usein projektisuunnitelmat keskittyvät hanketoimijoiden omaan tekemiseen, eikä hankkeiden välisen yhteistyön merkitystä aidosti ymmärretä tai priorisoida. **Riittäväällä resurssoinnilla ei tässä viitata pelkästään euromäärään, vaan enemmänkin kohdennetumpien roolien, esim. erityisen verkostokoordinaattorin roolin käyttöönottoon hankkeissa.** On huomioitava, että jos hankkeiden yhteyshenkilöksi koordinaatiohankkeen suuntaan on esim. nimetty pienellä prosentuaalisella osuudella virkatyöajasta vastuullinen johtaja tai projektipäällikkö, joiden roolissa korostuvat enemmän hallinnolliset asiat, ei kontaktitaho ole esim. verkostoyhteistyötä tai viestintää ajatellen paras mahdollinen, mikä sekin voi vaikuttavuuden pullonkaulaa tuottaa. Koordinaatiohankkeen vaikuttavuutta voisi tukea se, että viestinnälle, verkostotyölle, sekä arvioinnille ja hyvillä käytännöillä olisi hankkeissa omat yhteystahot, joilla olisi siten roolinsa kautta suurempi intressi osallistua yhteiseen tekemiseen koordinaatiohankkeen tukemana. **Rahoittajalla on rahoitushakujen kautta parhaat mahdollisuudet vaikuttaa tähän ja varmistaa hankkeiden sitoutumista erilaisin ratkaisuin edellyttämällä koordinaatiohankkeen vaikuttavuus.**

Koordinaatiohankkeen reflektioivassa keskustelussa haasteina esiin nostettiin haasteena se, etteivät **hankesuunnitelmassa määritetyt kehittämistoimenpiteet ole aina osallistuvien yritysten tilanteen kannalta osuvia.** Hankkeiden joko pitäisi löytää paremmin hankkeen tavoitteisiin ja kehittämistoimenpiteisiin paremmin vastaavia yrityksiä hankesuunnitteluvaiheessa tai räätälöidä kehittämistoimenpiteet paremmin vastaamaan osallistuvien yritysten nykytilaa hankkeen käynnistyttyä, mikä vaatisi muutoshakemuksen. Osa arviointiaineistosta viittaa myös siihen, että hanketoimijat pitävät osallistuvia yrityksiä jossain määrin välttämättömänä pahana ja priorisoivat enemmän muuta toimintaa hankkeissa, esim. tieteellisiä julkaisuja. Myös hankkeiden tulosten jalkauttamista tukisi tulosten ja kohderyhmien

parempi tunnistaminen, mihin hakemuksissa edellytettävillä viestintä- ja jalkauttamissuunnitelmilla jatkossa pyritäänkin.

### Suositus 3: Myönteisen asenneilmapiirin edistäminen arvioinnissa

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta on poikkeuksellista ja myönteistä, että koordinaatiohankkeella on yksi yhteinen mittaristo ja työkalu vaikuttavuuden arviointiin eri hankkeissa ja että mittaristo fokusoituu tärkeään ja vaikeaan teemaan, hyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyteen. **Tämä on rohkea ratkaisu.** Se, että koordinaatiohanke tuottaa tätä palvelua hankkeille pitkälti eräänlaisena avaimet käteen-palveluna, lähtökohtaisesti parantaa hankkeiden mahdollisuuksia vaikuttavuuden tuottamiseen – jos hankkeet vain itse tätä mahdollisuutta aidosti hyödyntävät.

**Työkalu voi tuottaa arvokasta, mahdollisesti myös pitkittäistutkimustyyppistä tietoa jatkossa.** Työkalulla ja sen tarjoamilla tuloksilla on potentiaalisesti tärkeä arvo työorganisaation ja hanketoimijan välisessä keskustelussa, ja siinä se voi auttaa tunnistamaan niin onnistumisia kuin kehittämisen mahdollisuuksia uudella tavalla. Vastaavasti koordinaatiohankkeen ja hanketoimijan välisessä keskustelussa tulokset voivat auttaa ymmärtämään eri alojen ja erilaisten organisaatioiden toiminnan luonnetta paremmin ja tunnistamaan tärkeitä kehittämisteemoja ja oppeja kansalliselle tasolle esim. viestintään nostettavaksi.

Koska valtaosa hankkeista on vielä käynnissä, ei QWL-työkalusta konkretisoituvaa hyötyä vielä kuitenkaan nähdä. On kuitenkin huomioitava, että työkalun käyttöön arviointimenetelmänä kohdentuvat kriittiset asenteet voivat jossain määrin toimia vaikuttavuuden pullonkaulana. **Vaikuttavuuden edistämiseksi onkin tärkeää pohtia, voidaanko asenneilmapiiriin vaikuttaa esim. viestinnällisin ja vuorovaikutuksellisin keinoin siten, että hanketoimijat ja yritykset sen käyttöön myönteisemmin ja kokonaisvaltaisemmin sitoutuisivat.**

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta QWL-arviointimenettelyn käyttö voidaan nähdä rohkeana kansallisena kokeiluna, jossa saadaan arvokasta tietoa myös työkalun soveltuvuudesta ja hyödynnettävyydestä hankearvioinnissa. Tämä näkökulma voisi vähentää arvioinnin tuloksiin mahdollisesti kohdistuvia pelkoja. **Arviointimenettelyjen laajentaminen voi olla niin ikään yksi keino myönteisen ilmapiirin edistämässä.** Yritysten sitoutumisen näkökulmasta

positiiviset yritysesimerkit arviointituloksiin perustuen tukisivat mittaamiseen sitoutumista jatkossa.

Hanketoimijoiden itse esiin nostamissa kehittämistoiveissa oli mm. kohdennettu markkinointi mikroyrityksille WQL-työkalusta ja toimialakohtaisten tulosten kokoaminen ja jakaminen; nämä asiat lienevät jo koordinaatiorahankkeen suunnitelmissa.

#### Suositus 4: Arviointimenettelyjen mahdollinen, osallistava laajentaminen

QWL-mittaus on suunniteltu osallistuvissa yrityksissä lähtö- ja lopputilannemittauksiin perustuvaksi prosessiksi. Koska vaikuttavuus usein syntyy pitkällä aikavälillä, myös seuranta tutkimuksia on pohdittu. Nämä ovat hyviä ratkaisuja hankkeen loppuajalla pohdittavaksi.

#### **Myös vertailuasetelmat tarjoavat täydentävän, kiinnostavan näkökulman.**

Vertailuasetelmien tuottaminen tämän hankkeen puitteissa ei liene aikataulusyistä realistista tai järkevää, mutta sitä suositellaan harkittavaksi työkalun mahdollisessa muussa hyödyntämisessä jatkossa. Vertailuasetelmassa mittaus tehtäisiin samankaltaisissa vertailuyrityspareissa, joissa toinen yritys osallistuu hankkeeseen, ja toinen ei. Vertailuasetelmien toteuttaminen on tietenkin vaikeaa, mutta niiden kautta voitaisiin yksittäisten kehittämishankkeiden vaikuttavuutta osoittaa tarkemmin, kun esim. toimialasta tai liiketoiminnan luonteesta johtuvat vaikutukset voitaisiin ainakin osin sulkea pois samanlaisia vertailupareja käyttämällä.

Jos arviointikokonaisuutta pohditaan QWL-työkalua ja koordinaatiorahanketta laajemmin, niin voi todeta, että vaikuttavuuden suoraviivainen ja yksiselitteinen osoittaminen on harvinaista.

#### **Usein tarvitaan kokonaisvaltaista otetta, laadullisia ja määrällisiä mittareita.**

On huomioitavaa, että QWL-työkalu sopii hanketoimijoiden omasta näkökulmasta paremmin hankkeisiin, joissa on muutama suuri työnantaja, ja tavoitteissa pitkän aikavälin työelämän laadun kehittäminen, kuin monia pieniä työnantajia kattaviin hankkeisiin. Niin ikään on otettava huomioon, että työelämän laatuun vaikuttavat muutkin asiat, kuin tarkastelun kohteena olevat kehittämishankkeet. Esim. muut ei-rahoitetut kehittämistoimenpiteet, muut sisäiset prosessit työyhteisöissä, toimialan erityispiirteet ja työn kausiluonteisuus vaikuttavat tuloksiin. Vastaavasti hankkeessa voi olla muitakin tavoitteita ja toimenpiteitä kuin työelämän laadun kehittäminen osallistuvissa yrityksissä, esimerkiksi tieteellisten julkaisujen tuottaminen.

Työelämän laadun kehittyminen työpaikoilla on tärkeä arviointinäkökulma, mutta se ei kerro puhtaasti kaikkien hankkeiden erillisvaikuttavuudesta, vaan työelämän kehittämisestä niillä työpaikoilla, joilla sitä pystytään työkalun esittämällä tavalla mittaamaan. Nämä näkökohdat on hyvä ottaa huomioon niin kyselyyn aktivoinnissa, kyselyyn liittyvässä vuorovaikutuksessa kuin tulosten tulkinnessa hankkeiden vaikuttavuuden osalta.

**On tärkeää huomioida, että myöskään muiden arviointimenetelmien käyttöä ei koordinaatiohankkeessa ole suljettu pois.** Koordinaatiohankkeella on pohdinnassa laadullisen arvioinnin kehittäminen kansainvälisiä vertailukohtia peilaamalla, mikä on kunnianhimoinen pyrkimys. Hankkeet voivat niin ikään toteuttaa omia itsearviointejaan valitsemillaan menetelmillä QWL-työkalun rinnalla, mikä on tärkeää ottaa huomioon.

Koordinaatiohanke tukee hankkeita vaikuttavuuden arvioinnissa, mutta ei rajoita sitä. Koska osa hankkeista haluaa vaikuttavuutta omien menetelmin todennäköisesti mitata, voisi koordinaatiohanke fasilitoida tähän liittyvää keskustelua pienessä määrin, esimerkiksi yhdessä tai parissa työpajassa. Keskustelussa tavoitteena voisi olla esimerkiksi muutaman yhteisen, laadullisen tai kvantitatiivisen mittarin määrittäminen hanketoimijoiden omasta asiantuntemuksesta käsin. **Muutama yhteinen mittari tai yhteisen asteikon soveltaminen auttaisi hankkeiden välistä vertailua heidän omat lähtökohtansa huomioiden ja rajaamalla liiaksi hankkeiden valinnanvapautta.** Tällainen keskustelu voisi osaltaan ehkä ratkoa myös edellisessä suosituksessa tunnistettua ilmapiirihaastetta ja voimauttaa niitä hanketoimijoita, jotka kokevat itsellään vahvaa arviointiosaamista.

**Arvioinnin tuloksena kannustetaan myös faktapohjaisen, numeerisen arvioinnin lisäämiseen hankekokonaisuudessa.** QWL voidaan pohjimmiltaan nähdä laadullisia näkemyksiä kvantifioivana mittarina, kuten kaikki muutkin kyselytyyppiset tiedonkeruumenetelmät. Subjektiviisiin mielipiteisiin perustuvien kyselyiden rinnalla tarvitaan myös faktapohjaista evidenssiä, numeerista dataa, mieluiten suoraan järjestelmistä ja rekistereistä. Koordinaatiohankkeen ylätasoon tavoitteet ulottuvat kansalliselle tasolle, mutta arviointiaineistossa ei ole mukana makrotason evidenssiä. On myös huomioitava, että koordinaatiohankkeella on niin ikään hankkeiden ulkopuolista toimintaa, esim. teemaan liittyvän asiantuntemuksen kasvattamisen, rahoitukseen vaikuttamisen ja kansallisten työelämää kehittävien verkostoitumistapahtumien osalta. Tällaista makrotason evidenssiä on hyvä jatkossa kerätä hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnin edistämiseksi.

Makrotason evidenssillä tarkoitetaan tässä yhteydessä kansallisen tason tilastoaineistoa, koordinaatiohankkeen näkökulmasta relevanttia mittari- ja indikaattoridataa, joka kuvaisi kansallisella tasolla työelämän kehittymistä hankkeen aikana ja sen päätyttyä suhteessa hankkeen alkamisajankohtaan. **Ensimmäisessä suosituksessa ehdotetut substanssifokukset voivat olla hyviä lähtökohtia makrotason mittarien ja indikaattorien määrittämiselle, ellei niitä ole vielä määritetty.**

## Suositus 5: Jatkuvuuden turvaaminen verkottumalla ja vaikuttamalla pysyviin rakenteisiin

Koordinaatiohankkeen vaikuttavuus syntyy suurelta osin hankkeiden vaikuttavuuden kautta ja koska vaikutusten syntyminen vie aikaa, on tärkeää varmistaa jatkuvuus. Suomen nykyinen tilanne, ennakoitu ensimmäinen sija julkisten menojen kärjessä EU:ssa (58,9 % suhteessa BKT:een), korostaa tarvetta juurruttaa tuloksia ja vaikutuksia jo olemassa oleviin pysyviin rakenteisiin. **Niin ikään ohjausryhmän arviointikeskustelussa korostettiin tarvetta levittää hankkeen tuotoksia, tuloksia ja oppeja alueille ja pysyviin rakenteisiin.** Esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen ja Työsuojelurahaston kanssa voisi ohjausryhmän näkemyksen mukaan tehdä enemmän yhteistyötä. Yhteistyötä tutkijoiden kanssa toivottiin tehtävän niin ikään enemmän. Hanketoteuttajien arviointikeskustelussa kaivattiin lisää hankkeiden törmäyttämistilaisuuksia. Hanketoimijoiden näkökulmasta synergiaa voitaisiin tuottaa ja päällekkäistä tekemistä karsia esim. kansainvälisten julkaisujen ja konferensseihin osallistumisen tiimoilta hankeyhteistyössä. Näitä näkökulmia voitaisiin ottaa keskusteluun ehkä nykyisissä työpaja- ja tapahtumakonsepteissa.

## Miten toimintaa tullaan korjaamaan väliraportin perusteella?

Koordinaatiohankkeen tiimin kanssa pidetyssä reflektioivassa keskustelussa suurin osa ulkoisen arvioinnin suosituksista sai myönteisen vastaanoton. Erityisesti tarkkojen substanssifokusten määrittäminen ohjaamaan konkreettisemmin toimintaa ja vaikuttavuutta laajojen tavoitteiden rinnalla sekä koordinaatiohankkeen vaikuttavuuden parantaminen sitoutumisen ja resurssoinnin varmistamisella suunnittelu- ja hakuvaiheessa herättivät vastakaikua. Näiden toteuttaminen edellyttää kuitenkin tarkempaa suunnittelua ja keskustelua ohjausryhmän kanssa. Niin ikään toimenpiteitä jatkuvuuden turvaamiseksi verkottumalla ja vaikuttamalla pysyviin rakenteisiin on jo suunnitteilla ja osin käynnissäkin. Arviointiin liittyviin

suositukseen suhtauduttiin jossain määrin varauksellisemmin, mutta myös näiden mahdollisuuksia arvioidaan koordinaatiohankkeessa tarkemmin.

<p><b>1) Verkostotyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankeyhteistyöhön resurssointi ja koordinaattorihankkeen hyödyntäminen mukaan hankesuunnitelmiin</li> <li>- Hanketoimijoiden vahvempi ohjaus yhteistyöhön yhteisten teemojen alla, yhteistyön selkeämpi koordinointi (esim. yhteistyön minimitavoitteena yksi yhteinen tapahtuma tai julkaisu)</li> <li>- Alueellisten hankkeiden vahvempi tuki</li> <li>- Vahvempi yhteistyö pysyvien rakenteiden, kuten TSR ja TTL:n kanssa</li> <li>- Konkreettiset yhteiset työkalut, kuten vuosikello, puhujapankki</li> </ul>	<p><b>2) Valtakunnallisten hankkeiden arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikroyrityksille kohdennettu WQL-työkalun markkinointi</li> <li>- Toimialakohtaisten tulosten kokoaminen ja jakaminen</li> <li>- Hankkeiden muiden arviointimenettelyjen yhdenmukaistaminen hanketoimijoita osallistaen esim. muutaman yhteisen arviointikysymyksen ja asteikon avulla</li> <li>- Faktapohjaisen arviointitiedenssin lisääminen makro- ja mikrotasolla</li> <li>- Positiiviset yritys esimerkit arviointituloksiin perustuen</li> </ul>
<p><b>3) Hyvien käytänteiden levittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvien käytänteiden merkityksen selkeyttäminen ja konkretisoiminen – onko fokus enemmän yleisissä työelämän hyvissä toimintavoissa, hankkeessa kehitetyissä uusissa toimintamalleissa vai hanketyön hyvissä käytännöissä?</li> <li>- Konkreettisten esimerkkien kokoaminen temaattisten fokusalueiden piiristä</li> <li>- Hankkeiden yhteistyön ja synergian edistäminen tulosten jalkauttamisessa ja viestinnässä</li> </ul>	<p><b>4) Viestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden kirkastaminen ja temaattinen fokusointi</li> <li>- Substanssiteemojen avaaminen ja tieteellisten tulosten popularisointi valituissa teemoissa</li> <li>- Hankkeiden tulosten näkyvyyden edistäminen, esim. hankkeiden ja organisaatioiden sivuille ohjaamalla</li> <li>- Eri hankkeiden tulosten ja oppien keskitetty viestintä päättäjille ja muille kohderyhmille (esim. tarkempaan substanssiteemoittain jaotellen)</li> </ul>

Taulukko 1: Poimintoja suosituksista nelikentässä