

Välkky-hankkeen ulkoisen arvioinnin loppuraportti

Verkostoitumisesta ja tiedon jakamisesta käytännön kehittämiseen

Maaliskuu 2011

Sari Pitkänen, Sosiaalikehitys Oy
Pauliina Lampinen, VATES-säätiö



Sosiaalikehitys Oy



1 Johdanto

Käsillä oleva arviointiraportti on Sosiaalikehitys Oy:n ja VATES-säätiön loppuraportti Välkky-hankkeesta. Välkky-hanketta koskevia arvioita on esitetty tämän raportin lisäksi myös kahta muuta välityömarkkinahanketta (Välke- ja Välike-hankkeet) koskevassa myös samanaikaisesti laaditussa yhteisraportissa. Kolmen välityömarkkinahankkeen yhteinen arviointiprosessi alkoi kesällä 2009. Prosessin aikana on jo toteutettu kaksi arviointiraportointia sekä kolme arviointityöpajaa. Työpajojen lisäksi prosessissa järjestettiin kesällä 2010 hankkeiden omilla alueilla yhteensä kolme aluepajaa, jossa koottiin laajemmin hankkeen toimijoita yhteiseen arviointia tukevaan keskusteluun. Arviointiprosessissa on hyödynnetty laajasti sekä kirjallisia aineistoja että haastatteluja ja yhteisiä keskusteluja. Koko prosessin toteuttamisesta, aineistonkeruusta, analysoinnista, raportoinnista sekä suositusten laadinnasta ovat vastanneet Sari Pitkänen Sosiaalikehitys Oy:stä ja Pauliina Lampinen VATES-säätiöstä. Sari Pitkäsen päävastuulla on ollut aineistonhankinta, haastattelujen toteuttaminen ja kirjallisen materiaalin kokoaminen sekä raportointi. Pauliina Lampinen on toiminut prosessissa välityömarkkinoiden asiantuntijana sekä osallistunut raportointiin ja johtopäätösten sekä suositusten tekoon. Lisäksi VATES-säätiö on vastannut arviointiin liittyvien työpajojen ja aluepajojen toteuttamisesta. Juha Kaakinen Sosiaalikehitys Oy:stä on osallistunut lopputuloksen kommentointiin

Välkky-hankkeen tavoitteena on

1. Kehittää ja koordinoita satakuntalaisia välityömarkkinoita.
2. Lisätä valittujen satakuntalaisten kehittämiskumppanien osaamista ja työllistämismahdollisuuksia.
3. Parantaa välityömarkkinoiden vaikuttavuutta

Hankkeen tuloksia ovat

- Palvelutuottajaselvitykset
- Kehittämiskumppanien koulutus- ja kehittämisohjelma
- Alueellisten kehittämiskumppanien teemaverkostot
- Kehittämiskumppaneiden toteuttamien alaprojektien kytkeminen Välkyn ja välityömarkkinoiden tiivistämiseen ja kehittämiseen
- Kehittämiskumppanien roolin ja työnjaon selkiytyminen
- Kehittämiskumppanien yritys-, työnantaja- ja viranomaisyhteistyön tiivistyminen

Ulkoisessa arvioinnissa on tavoitteena selvittää hankkeen toimeenpanoa, toteutukseen ja tuloksiin vaikuttavia tekijöitä ja mekanismeja, välityömarkkinoiden kehittämisen edellytyksiä alueella sekä hankkeessa kehitettävien tuotosten ja toimintamallien hyödyntämistä ja vakiinnuttamista. Ensimmäisessä kokoavassa väliraportissa keskityttiin hankkeen toimeenpanon ja toteutustavan arviointiin. Toisessa kohdentavassa väliarvioinnissa tarkasteltiin välityömarkkinoiden kehittämiseen käytettävien keinoja sekä saavutettuja välituloksia. Tässä maaliskuussa 2011 ilmestyvässä loppuarviointiraportissa nostetaan esiin hankkeiden onnistuminen välityömarkkinoiden kehittämisessä sekä hankkeessa syntyneiden tulosten hyödyntämisessä.

Arvioinnissa hankkeita tarkastellaan seuraavien kysymysten kautta:

- 1 Onko hankkeiden toimeenpano riittävän toimivaa, jotta niiden avulla voitaisiin saavuttaa asetettuja tavoitteita?
 - Mitkä ovat projektien toimeenpanossa niiden kriittisiä pisteitä?
 - Ovatko hankkeiden prosessit osuvia ja toimenpiteet tarkoituksia asetettujen tavoitteiden kannalta?

- 2 Millaisia käytänteitä, toimintaprosesseja sekä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mekanismeja hankkeissa on?
 - Millaisia toteutukseen ja tuloksiin liittyviä hyviä ja huonoja käytänteitä hankkeissa on?
 - Millaisia tuloksiin vaikuttavia toimintaprosesseja hankkeissa on?
 - Millaisilla keinoilla hankkeissa pyritään seuraamaan ja lisäämään tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta?
- 3 Kuinka välityömarkkinoita voidaan kehittää hankkeiden toteuttamisalueilla?
 - Millä tavoin hankkeissa on voitu vahvistaa kehittämistä suhteessa keskeisiin asiakasryhmiin?
 - Mitä välityömarkkinoiden toiminnan ja työnjaon kehittäminen edellyttää toteuttajien, palveluntuottajien, viranomaisten, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta?
- 4 Kuinka hankkeessa kehitettävien tuotteiden, tuotosten, menetelmien ja toimintamallien hyödyntäminen ja vakiintuminen pyritään turvamaan? Millaiset vakiintumisnäkökulmat hankkeen tuloksilla on?
 - Millaisilla prosesseilla hankkeiden tuotosten hyödyntäminen ja levittäminen pyritään varmistamaan ja kuinka toimivia ne ovat olleet?
 - Ovatko hankkeissa kehitettävät tuotteet, menetelmät ja toimintamallit vakiintuneet ja levinneet?

Tämän viimeisen arviointiraportin aineistona on käytetty hankkeen tuottamaa kirjallista materiaalia kuten hankkeen toimintasuunnitelmaa, väliraporttia sekä koulutuksista ja teema- ja kehittämissuunnitelmista koottua palautetta. Arviointia varten haastateltiin projektityöntekijöitä (3 henkilöä) ja toteutettiin hankkeen yhteistyötahoille sähköinen kysely. Kysely lähetettiin 247 Väkyn sidosryhmäedustajille, jotka ovat osallistuneet hankkeen teemaryhmätyöskentelyyn, Muutos-koulutuksiin, alaprojekteihin ja ohjausryhmätyöskentelyyn. Kyselyyn vastasi 79 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 32 %. Kyselyn vastausprosentti on suhteellisen alhainen, mutta se ei ole sähköiseksi kyselyksi poikkeuksellisen matala. Pienessä vastaajajoukossa voivat korostua kriittiset mielipiteet. Samalla voi vähentyä myös niiden vähentyä myös niiden vastaajien osuus, jotka ovat osallistuneet yksittäisesti hankkeen järjestämiin tilaisuuksiin eivätkä koe tuntevansa hanketta ja tekevänsä yhteistyötä sen kanssa. Lisäksi ulkoista arviointia varten järjestettiin maaliskuussa 2011 hankkeiden toteuttajille työpaja, jossa keskusteltiin arvioinnin havainnoista ja alustavista kehittämissuosituksista. Työpajassa hanketoimijat arvioivat myös itse oman toimintansa onnistumista sekä toiminnan tulevia haasteita ja mahdollisuuksia.

Arvioinnin tueksi toteutettiin kaikkien kolmen hankkeen sidosryhmille suunnattu sähköinen kysely. Väkyn vastaajat ovat olleet yleisimmin projektien, oppilaitosten, yhdistysten ja TE-toimistojen, joita on ollut vastaajista noin viidesosa jokaisesta ryhmästä. Väkkyssä kyselyyn vastaajat ovat keskimääräistä useammin muiden projektien edustajia ja oppilaitoksen edustajia.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden taustaorganisaatio % (lkm)

% (lkm)	Kaikki vastaajat	Välkky (Satakunta)
TE-toimisto	11 (12)	14 (11)
Työvoiman palvelukeskus	8 (9)	9 (7)
Kunta	6 (7)	6 (5)
Oppilaitos	13 (15)	18 (14)
Työpaja tai muu työllistämisyksikkö	8 (9)	8 (6)
Yhdistys tai järjestö	28 (32)	15 (12)
Yksityinen työnantaja	3 (3)	3 (2)
Projekti	17 (19)	20 (16)
Jokin muu, mikä	7 (8)	8 (6)
Yhteensä	100 (116)	100 (79)

2 Hankkeen toimeenpano

Ulkoisen arvioinnin tehtävänä on selvittää, *onko hankkeen toimeenpano ollut toimivaa ja kuinka hankkeen toteutus on vaikuttanut tulosten saavuttamiseen.*

Yksi hankkeen toteutuksen onnistumisesta kertova mittari on sen tunnettuus. Kyselyyn vastaajilta tiedusteltiin, *kuinka hyvin he tuntevat yhteistyötahoksi ilmoitetun hankkeen tavoitteet ja kokonaisuuden.* Välkyn yhteistyötahot kertovat muita hankkeita harvemmin tuntevansa hyvin hankkeen tavoitteet ja kokonaisuuden. Noin neljäsosalla kyselyyn vastanneista tuntemus on ollut kohtalaista ja kymmenesosalla huonoa. Vuoden 2010 väliarvioinnissa todettiin Välkyn jääneen hieman etäiseksi kehittämiskumppaniksi alueen välityömarkkinatoimijoille ja sen toivottiin jalkautuvan enemmän toimijoiden pariin. Vuoden 2011 kyselyn tulosten perusteella Välkyn yhteistyötahojen arviot hankkeesta kertovat, että hanke koetaan edelleen hieman kaukaiseksi, vaikkakin se toimii onnistuneesti.

Taulukko 2: Hankkeen tavoitteiden ja kokonaisuuden tunteminen % (lkm)

% (lkm)	Kaikki vastaajat	Välkky (Satakunta)
Erittäin hyvin	15 (17)	11 (9)
Melko hyvin	60 (69)	53 (42)
En hyvin enkä huonosti	17 (20)	24 (19)
Huonosti	7 (8)	10 (8)
Hyvin huonosti	1 (1)	1 (1)

Vuonna 2010 Välkky-hankkeen projektipäällikkö siirtyi toisiin tehtäviin eikä hänen sijaisekseen tullut projektikoordinaattorin tilalle valittu toista henkilöä. Henkilöstömuutokset eivät estäneet hankkeen toteutusta ja Välkky on edennyt pääosin hyvin tavoitteidensa mukaisesti, sillä hankkeessa on kohdennettu toimintaa resursseja vastaavaksi. Henkilöstövajaus on kuitenkin vaikuttanut siihen, ettei hanke pystynyt vahvistamaan sen kehittämiskohteeksi havaittua yritys yhteistyötä. Hankkeeseen rekrytoitiin maaliskuussa 2011 yrityskoordinaattori, jonka avulla pyritään lisäämään työnantajayhteistyötä ja vahvistamaan TE-toimistojen osallistumista hankkeen kehittämistoimintaan. Tällä vastataan jo edellisessä arviointiraportissa esiin nousseeseen tarpeeseen.

- Välkyn toimeenpanoon ja tulosten saavuttamiseen on vaikuttanut yhden henkilön vajaus hankkeen toteutuksessa. Toiminnan priorisoinnin ja ammattitaitoisen henkilöstön vuoksi tämä

ei ole vaikeuttanut merkittävästi hankkeen toimeenpanoa, vaikka se on vaikuttanut etenkin yritys yhteistyön kehittämiseen.

3 Hankkeen toteutukseen ja tuloksiin liittyvät käytänteet ja toimintaprosessit

3.1 Arvioinnin näkemys hankkeen käytänteistä ja toimintaprosesseista

Arvioinnin tehtävänä on selvittää, millaisia toteutukseen ja tuloksiin liittyviä käytänteitä ja toimintaprosesseja sekä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mekanismeja hankkeessa on. Arvioinnissa tarkastellaan, millaisilla keinoilla Vätkky pyrkii vaikuttamaan sen tulosten saavuttamiseen ja kuinka onnistuneita hankkeen käyttämät toimintatavat ovat olleet.

Vätkky-hankkeen keskeiset keinot välityömarkkinoiden kehittämisessä ovat vuonna 2011 sen käynnistämät teema- ja kehittämisryhmät sekä Muutos-koulutukset. Hanke järjestää seminaari-, verkosto- ja kumppanuustilaisuuksia sekä muita vastaavia tapahtumia yhteistyössä kehittämiskumppanien kanssa. Omien tilaisuuksien ja seminaarien lisäksi hanke tiedottaa aktiivisesti muiden seudun toimijoiden toteuttamista tapahtumista ja koulutuksista.

Hanke osallistuu kartoitusten, selvitysten, opinnäytteiden, julkaisujen ja tutkimusten tuottamiseen. Hankkeessa on toteutettu alkuvaiheessa välityömarkkinatoimijoiden kehittämistoiveita kartoittava palveluntuottajaselvitys, yritys yhteistyötä tekevien hankkeiden valtakunnallinen kartoitus sekä Satakunnan kuntien työllisyydenhoidon nykytilaa ja kehityskohteita koskeva kartoitus.

Hankkeen kautta jaetaan ESR-palkkatukea TE-toimistoille ja työvoiman palvelukeskuksille sekä seurataan niiden käyttöä. Hankkeessa toteutettiin vuonna 2010 seitsemän lyhytkestoista kehittämiss-hanketta eli alaprojektia, joissa alueen välityömarkkinatoimijat pilotoivat jotakin toimintamallia tai palvelua.

Koulutukset sekä teema- ja kehittämisryhmätyöskentely

Vätkky-hankkeessa on työskennelty vuosina 2009–2010 seitsemässä eri teema- ja kehittämisryhmässä: Kuntoutujat, nuoret, moniammatillisuus, palvelutuotteistaminen, työvalmennus, työnetsintä sekä sosiaaliset yritykset ja työpajat. Vuodesta 2011 lähtien teemaryhmät ovat rakentuneet TE-toimiston asiakassegmentoinnin ympärille, jolloin toimintaa on jatkettu Osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat -teemaryhmässä ja Työmarkkinoille kuntoutuvat -teemaryhmissä. Hankkeen koulutukset ja teemaryhmätyöskentely toteutetaan hyväksi havaitun mallin mukaisesti siten, että niihin voivat osallistua avoimesti mitkä tahot tahansa toimijoiden oman tarpeen mukaisesti.

Vätkyn kokoaman koulutuspalautteen mukaan hankkeen järjestämät koulutukset on koettu hyviksi. Kuntien työllisyydenhoidon selvitystä koskeva muutoskoulutus sai arvosanoja 3-5 (asteikon ollessa 1-5) ja hanketoiminnan haasteita käsittelevä muutoskoulutus 4-5. Koko koulutussarja arvioitiin palautteissa arvosanoilla 2-5. Kuten myöhemmin luvussa 3.2. tulee tarkemmin esille, hankkeen järjestämät koulutukset ja teema- ja kehittämisryhmätyöskentely saavat hyvin myönteistä palautetta myös arviointia varten tehdyssä sidosryhmäkyselyssä. Hankkeen järjestämien koulutusten ja teemaryhmien kautta osallistujat ovat saaneet hyvin tietoa ja mahdollisuuden verkostoitua toisten toimijoiden kanssa.

- Välkyn järjestämät koulutukset sekä teema- ja kehittämisryhmätyöskentely saa välityömarkkinatoimijoilta hyvää palautetta onnistuneisuudesta ja hyödyllisyydestä. Näitä toimintamuotoja onkin tarpeen jatkaa nykyisessä laadukkaasti toteutetussa ja osallistujien palautteen hyvin huomioivassa muodossa.
- Hankkeen tavoitteena on kehittää kehittämiskumppaneiden välistä työnjakoa ja toiminnan vaikuttavuutta, jota mitataan syntyneiden uusien palvelumallien määrillä. Hankkeessa ei ole alaprojektien päättymisen jälkeen käynnissä sellaista kehittämistyötä kokoavaa toimintamuotoa, jossa näitä uusia palvelumalleja voitaisiin kartoittaa.

Selvitykset ja kartoitukset

Välkyssä tehdyt selvitykset kattavat hyvin välityömarkkinoille palveluita tuottavien yhdistysten, työpajojen ja koulutusorganisaatioiden, yritysten ja kuntien toimintakentän. Hankkeessa tehdyn palveluntuottajien näkemyksiä kartoittaneen toimijakerrosselvityksen kautta projektihenkilöstö on tutustunut henkilökohtaisesti keskeisiin välityömarkkinatoimijoihin, mikä on edistänyt yhteistyötä ja toiminnan suuntaamista osallistujien tarpeita vastaavaksi. Hankkeessa on tehty yritys yhteistyön kartoitus, jossa on koottu tietoa yritys yhteistyötä tekevistä ESR:n toimintalinja 2:n välityömarkkinaprojekteista ja niiden yritys yhteistyön luonteesta. Hankkeen toimesta tehdyssä kuntien työllisyysdenhoitoa koskevassa selvityksessä on laadittu kustannus- ja vaikuttavuustilastoja sekä tehty niiden pohjalta kuntakohtaisia ja yleisiä suosituksia. Välkyssä on tuotettu selvityksiä myös sen alaprojekteissa, kuten Pohjois-Satakunnan TE-toimiston alaprojektissa tehty kuntouttavan työtoiminnan mallia koskeva oppinäytetyö.

- Välkyssä on tehty selvitystyötä, joka tarjoaa maakunnallisesti ja myös valtakunnallisesti hyödyllistä tietoa välityömarkkinoiden keskeisistä toimijoista ja toiminnasta. Selvitystyöt on toteutettu ammattitaitoisesti ja ansiokkaasti. Toisaalta ilman hankkeen panostusta on vaarana, että selvityksissä esiin nousseet kehittämissuosituksiset eivät konkretisoidu tulokselliseksi toiminnaksi.

Välityömarkkinatoimijoiden toiminnan kehittäminen

Alaprojektit

Välkyssä on toteutettu alaprojekteja, joissa ovat olleet mukana palveluntuottajien lisäksi myös TE-toimiston, työvoiman palvelukeskuksen ja kunnan edustajat. Alaprojektien avulla pystyttiin lisäämään alueen toimijoiden välistä yhteistyötä ja kehittämään uusia toimintamalleja. Alaprojektit olivat kuitenkin hallinnollisesti raskaita toteuttaa eikä niiden toteuttamiseen ole varattu jatkossa taloudellisia resursseja. Alaprojektit koettiin työläiksi toteuttajilleen ja niihin olisi toivottu enemmän tukea Välkky-hankkeelta. Valituissa hankkeissa huomioitiin hyvin oleelliset välityömarkkinoiden kehittämistarpeet, mutta ne eivät tukeneet merkittävästi työnantajayhteistyön kehittämistä.

- Hankkeessa toteutettiin alaprojektit tavoitteiden mukaisesti ja onnistuneesti. Alaprojekteilla on ollut myönteisiä vaikutuksia ja niiden saama palaute on pääosin positiivista, mutta niitä kohtaan on esitetty myös kriittisempiä näkemyksiä. Ulkoisen arvioinnin edellisessä väliraportissa ehdotettiin panostamista alaprojektien tulosten levittämiseen, jotta hankkeen kautta syntyneet konkreettiset ja hyviksi havaitut toimintamallit välittyisivät myös muille alueen toimijoille. Alaprojektien toteuttajat ovat todennäköisesti sitä tehneet omien kanaviensa kautta, mutta hankkeen tukemaa ja näkyvää hyviksi havaittujen toimintamallien levittämistyötä ei ole tehty merkittävässä määrin.

Työllistymispolku

Välkky-hankkeen alkuvaiheessa suunniteltiin tehtäväksi toimijakartta. Hankkeen tavoitteena on ollut mitata välityömarkkinoiden työnjaon kehittymistä toimijakarttojen määrällä. Toimijakartan laatiminen jäi kuitenkin projektin toteuttamisvaiheessa vähemmälle huomiolle. Myöhemmin ryhdyttiin rakentamaan osin Välke-hankkeesta saatujen kokemusten ja arvioinnin suositusten pohjalta Satakunnan tarpeisiin soveltuvaa toimijakarttaa eli sähköistä työllistymispolkua. Työllistymispolun on laatinut hankkeeseen rekrytoitu työntekijä, joka on haastatellut alueen palveluntuottajia. Työllistymispolkuun on lajiteltu palveluita palveluprosessin eri vaiheiden ja alueen mukaisesti.

- Hankkeessa laadittava sähköinen työllistymispoluksi nimetty toimijakartta on lähtökohtaisesti hyvä väline laajan alueen kehittämistyössä, sillä sen avulla peruspalveluissa toimivat tahot ovat saada nopeammin kuvan keskeisistä palveluntuottajista ja heidän palveluistaan alueella. Työllistymispolku voi tukea myös hankkeen tavoitteena olevaan kehittämiskumppaneiden välisen työnjaon ja roolien kehittymistä. Hankkeen tekemä linjaus, jossa se laatii yhden kokonaisvaltaisen työllistymispolun alueelle, on parempi lähtökohta kehittämistyölle verrattuna useiden palvelukarttojen laatimiseen tai niiden määrän selvittämiseen.

Palkkatuetun työllistämisen ja työhönvalmennuksen kehittäminen

Satakunnassa ESR-palkkatuki välitetään TE-toimistojen jaettavaksi Välkky-hankkeen kautta. Hanke toteuttaa palkkatukirahojen käytön seurannan, muttei vastaa sen ohjautumisesta asiakastyön tasolla. Palkkatukirahat eivät ole olleet aiemmin suoranaisesti yhteydessä alueen välityömarkkinapalveluiden ja välityömarkkinoiden toimivuuden kehittämiseen, sillä niitä ei ole käytetty koordinoitusti uusien toimintamallien ja palkkatuetun työllistämisen vaikuttavuuden parantamiseen. Välkky-hankkeessa on suunniteltu käynnistettäväksi Toppis-mallin kehittämistyö, jossa yhdistettäisiin työvoimapolitiittista koulutusta ESR-palkkatuen kautta työllistetyille.

Välkky-hankkeessa on suunniteltu lisäksi työhönvalmennuskoulutuksen käynnistämistä. Työhönvalmennuskoulutuksella ei ole tarkoitus käynnistää kilpailua olemassa olevien palveluntuottajien kanssa, vaan tukea nykyisten palveluntuottajien omaa ohjaustoimintaa. Työllistymisprosessin eri vaiheissa ja siirtymissä avoimille työmarkkinoille tukea tarjoavaa työhönvalmentajan palvelua on valtakunnallisesti tarjolla hyvin vähän, eivätkä TE-toimistojen resurssit riitä hankkimaan ostopalveluina työhönvalmennusta läheskään kaikille sitä tarvitseville työnhakijoille. Välityömarkkinoiden vaikuttavuuden kannalta on keskeistä, että palveluntuottajat mieltävät ohjauksellisen työtöteen tärkeyden ja niillä on osaamista työnhakijoiden neuvonnassa ja tukemisessa avoimille työmarkkinoille. Työhönvalmennuksen hyödyt ovat tulleet esille aiempien kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten lisäksi ulkoisen arvioinnin kohteena olevissa muissa hankkeissa eli Välikkeessä ja Välkkeessä. Niissä on kehitetty kolmannelle sektorille omaa yksilöllistä ja ammattitaitoista työhönvalmentajan palvelua. Lisäksi niissä on käytetty työhönvalmentajan palvelua ostopalveluna yhdistyksiin rekrytoituina olevien työnhakijoiden tukemisessa.

- Hankkeen tavoitteena on parantaa välityömarkkinoiden vaikuttavuutta. Hankkeessa on toistaiseksi panostettu tiedon levittämiseen ja osaamisen lisäämiseen koulutusten ja teemaryhmätyöskentelyn kautta. Hankkeessa ei kuitenkaan ole toistaiseksi kehitetty tavoitteeksi asetettuja toimintamalleja, joiden avulla välityömarkkinoiden toimivuutta ja vaikuttavuutta parannetaan. Uusien toimintamallien määrä on kuitenkin yksi tavoiteindikaattori hankkeessa. Välkky-hankkeessa on suunniteltu työvoimakoulutuksen ja palkkatuetun työllistämisen yhteismallin kehittämistä sekä työhönvalmennuskoulutuksen toteuttamista satakuntalaisille vä-

lityömarkkinatoimijoille. Nämä voisivat toteutuessaan olla juuri sellaisia uusia toimintamalleja, joiden määrän lisääminen on asetettu hankkeen tavoitteeksi.

3.2 Yhteistyötahojen näkemykset hankkeen yhteistyöstä ja onnistuneisuudesta

Yhteistyön toteutuminen

Sidosryhmille osoitettuun kyselyyn vastanneita pyydettiin *arvioimaan hankkeen kanssa tehtävänä yhteistyön toteutumista*. Välkyn yhteistyötahoista noin viidesosa on erittäin tyytyväinen yhteistyön määrään ja noin kymmenesosa pitää sitä liian vähäisenä. Muutamat vastaajista eivät myöskään haluaisi yhteistyötä hankkeen kanssa. Välkyn yhteistyötahot ovat kyselyyn vastanneista keskimääräistä harvemmin erittäin tyytyväisiä hankkeen kanssa tehtävän yhteistyön määrään ja riittävyyteen.

Taulukko 3: Mielenpitoet hankkeen kanssa tehdyn yhteistyön määrästä ja riittävyydestä % (lkm)

% (lkm)	Kaikki vastaajat	Välkky (Satakunta)
Yhteistyötä on ollut paljon ja riittävästi tarpeisiini nähden	24 (28)	19 (15)
Yhteistyötä on ollut jossain määrin ja riittävästi tarpeisiini nähden	63 (72)	70 (55)
Yhteistyö on ollut jossain määrin, mutta liian vähän tarpeisiini nähden	7 (8)	4 (3)
Yhteistyötä ei ole ollut, mutta toivoisin sitä olevan	2 (2)	1 (1)
Yhteistyötä ei ole ollut eikä minulla ole toiveita siihen	4 (5)	6 (5)

Kyselyyn vastaajia pyydettiin kertomaan, *mitkä ovat olleet heidän mielestään parhaimpia puolia hankkeen toteutumisessa ja sen käyttämissä toimenpiteissä*.

Välkyn vastaajat ovat pitäneet hyvänä hankkeen toimintamuotoja, joista yleisimmin mainitaan koulutusten ja teemaryhmätyöskentelyn toteuttaminen. Koulutuksissa arvostetaan niiden laadukkuutta, aiheita ja toteuttajia sekä tiedottamista, materiaaleja ja välitehtäviä. Vastauksissa nostetaan esille tuotteistuskoulutus erityisen onnistuneena koulutuksena. Onnistuneina pidetään alaprojekteja ja niiden keskinäisiä kokoontumisia sekä hankehenkilöstön käyntejä paikan päällä organisaatiossa. Myönteistä palautetta annetaan myös hankkeen tekemälle laadukkaalle selvitystyölle, josta nostetaan esille erityisesti kuntien työllisyydenhoitoa koskevan selvityksen tärkeys. Hanke saa kiitosta tiedottamisestaan ja internet-palveluistaan. Hankkeessa on ollut myönteistä myös sen kautta tuleva ESR-palkkatukimahdollisuus. Hankkeen toteuttamisessa kerrotaan olevan parasta, että Välkky on toiminnallaan lisännyt yhteistyötä ja verkostoitumista toimijoiden välillä.

Sen sijaan vähemmän onnistuneena pidetään Välkyn omaa roolia välityömarkkinoiden kehittäjänä. Hanke on näyttäytynyt pikemminkin suuresti resursoituna koulutuksia järjestävänä hankkeena. Vaikka koulutukset ovat tarjonneet foorumin tutustua toisiin toimijoihin, hankkeen kuvataan olevan niissä maksajan ja sivustaseuraajan roolissa. Hanketta ei pidetä kehittäjänä, vaan tutkimusten tulkit-sijana ja analysoijana. Toimijoiden haasteena on ollut koulutukseen ja muuhun hankkeen välityömarkkinoiden kehittämistä tukevaan toimintaan osallistuminen oman työn ohella. Lisäksi koetaan, että koulutuksia oli hankkeen alkuvaiheessa liikaa eikä asioiden sisäistämiseksi ja hyödyntämiseksi ollut aikaa. Koulutukset järjestetään joillekin toimijoille hankalaan aikaan eikä pelkästä materiaalis-ta ilman osallistumista ole suurta hyötyä. Joidenkin teemaryhmien koettiin lähteneen liian kaukaa liikkeelle. Teemaryhmien lisäksi kaivattaisiin vapaamuotoisia tapaamisia ja hanke-esittelyitä, mikä helpottaisi uusien toimijoiden tutustumista jo aiemmin mukana olleisiin osallistujiin.

Välkyn ei koeta onnistuneen pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja muiden vaikeasti työllistyvien sijoittumista edistävien toimintamallien kehittämisessä. Vastauksissa Väkkyä verrataan Väkkeeseen, jonka kerrotaan toimineen innovatiivisemmin työllistetyille suunnatun toiminnan kehittämisessä. Hankkeen alaprojektit saavat kritiikkiä niiden suunnitelmien tavoitteenasettelusta, työvaltaisuudesta ja vähäisestä resursoinnista. Välkyn alaprojekteissa on asetettu osin epärealistisia tavoitteita liian vähäisin resurssein toteutettavaksi. Vastausten perusteella Väkky ei ole tuonut alkuvaiheessa selvästi esille toimintansa rajoja ja suhdetta toimijoihin, jolloin odotukset hanketta kohtaan ovat voineet muodostua liian korkeiksi.

Välkyn työnantajayhteistyö nostetaan esille yhtenä vähemmän onnistuneena toimintamuotona. Hankkeen tekemää yhteistyötä ja tiedottamista työnantajien suuntaan ei pidetä riittävänä. Hankkeen ei myöskään koeta olevan riittävästi yhteydessä vaikuttajiin ja päättäjiin. Välkyn koetaan tavoitaneen hyvin virkailijatasen toimijoita ja onnistuneen siinä, mutta organisaatioiden johtotehtävissä olevien sitoutumista hankkeeseen pidetään vähäisenä. Välkyn tavoitteena on ollut tiedottaa sen kautta koordinoitavista palkkatukimäärärahoista TE-toimistoille ja työvoiman palvelukeskuksille, jotka ovat suunnanneet rahoituksen työnhakijoille. Välkyn ei koeta onnistuneen tässä tehtävässä parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselyn perusteella hankkeessa pidetään vähemmän onnistuneena työllisyysmäärärahojen kohdennettua käyttöä ja niistä tiedottamista sekä ohjeistusten antamista rahoituksen kohdentamiseen. Välkyn koetaan tekevän osin päällekkäistä työtä muiden hankkeiden ja viranomaisten kanssa eikä Välkyn toiminnan koeta aina olevan tarpeeksi yhtenäistä työvoimapolitiikan tavoitteiden kanssa. Yhtenä vaikeutena hankkeessa on sen käyttämä kieli. Viestintää ja tekstejä pidetään kapulakielisinä, niiden toivottaisiin olevan konkreettisempia ja maanläheisempiä. Eri toimijat ovat pyrkineet löytämään yhteistä kieltä, mutta ne ovat lähteneet eri tasoilta. Esimerkiksi TE-toimiston ja yhdistysten välistä yhteistyötä hanke ei ole vastausten perusteella onnistunut muuttamaan merkittävästi parempaan suuntaan.

Kyselyyn vastaajia pyydettiin arvioimaan, *minkä kouluarvosanan he antavat hankkeen toimeenpanon, tulosten ja kokonaisuuden onnistumiselle*. Väkky sai toimeenpanostaan keskiarvon 8,2, tuloksista 8,1 ja kokonaisuudesta 8,1.

Taulukko 4: Arvio hankkeen toimeenpanosta, tuloksista ja kokonaisuudesta (keskiarvo)

Keskiarvo asteikolla 4-10	Kaikki vastaajat	Väkky (Satakunta)
Hankkeen toimeenpano	8,0	8,2
Hankkeen tulokset	7,7	8,0
Hankkeen kokonaisuus	7,9	8,1

Kyselyn perustella hankkeen toimeenpanoa ja hankkeen kokonaisuutta koskevat arviot vaihtelivat Väkkyssä 5-10 välillä. Hankkeen tuloksia arvioitiin Väkkyssä 4-10 välisellä arvosanalla.

Hankkeiden viimeisessä arviointipajassa maaliskuussa Välkyn omat työntekijät arvioivat onnistuneensa hankkeessa hyvin antaen toiminnalleen arvosanan 4 asteikolla 0-6:een. Hyvän onnistumisen (arvosanat 4-6:een) kriteerinä pidetään toimintaa, jossa on havaittu alkutilanteeseen nähden merkittävästi parantuneet välityömarkkinat ja sen palvelut. Hanketoimijat kuvasivat onnistumistaan sanoilla: ' Vaikuttavuutta ja muutosta on kyllä välityömarkkinoilla tapahtunut. On havaittu se, että kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea vaan on kehitetty porrasajattelua ja palveluprosesseja. Ollaan pyrittävä aikaisemmin ja pyritään myös tulevaisuudessa huomioimaan eri toimijoiden omia tarpeita kehittämistyössämme.'

Taulukko 5: Arvio hankkeen toimeenpanosta, tuloksista ja kokonaisuudesta (arvosanojen prosentiosuudet)

% (lkm)	Kaikki vastaajat	Välkky (Satakunta)
Hankkeen toteutuksen onnistuneisuus (mm. käytetyt keinot, resursointi, hankkeen toimeenpano)		
10	2 (2)	3 (2)
9	30 (33)	37 (28)
8	47 (52)	45 (34)
7	13 (14)	12 (9)
6	5 (6)	3 (2)
5	3 (3)	1 (1)
4	1 (1)	0 (0)
Hankkeen aikaansaamien tulokset		
10	1 (1)	1 (1)
9	25 (28)	31 (23)
8	37 (41)	38 (28)
7	25 (28)	24 (18)
6	7 (8)	4 (3)
5	2 (2)	0 (0)
4	2 (2)	1 (1)
Yleisarvio hankkeen kokonaisuudesta		
10	1 (1)	1 (1)
9	29 (32)	34 (25)
8	42 (46)	45 (33)
7	17 (19)	14 (10)
6	6 (7)	4 (3)
5	3 (3)	3 (2)
4	1 (1)	0 (0)

Hankkeen kokonaisuuden arviointia varten kyselyyn vastaajia pyydettiin kertomaan, *mitkä ovat heidän mielestään parhaat puolet hankkeessa ja mitä olisi voitu tehdä toisin.*

Myös tässä kohtaa Välkyn yhteistyötahot nostivat esille hankkeen parhaina puolina siinä toteutetut koulutukset, teemaryhmät ja kehittämishankkeet, kuntaselvityksen kuntakortit ja sen vaikutuksesta tapahtuneen yhteistyön tiivistymisen eri toimijoiden kanssa. Koulutukset ovat tarjonneet tietoa, luoneet uusia toimintatapoja ja käynnistäneet yhteistyötä. Vaikka hankkeen koulutuksia pidetään laadukkaana ja tarpeellisena, niin joidenkin toimijoiden omalle työlle niistä ei ole ollut hyötyä. Koulutuksia on ollut vastausten mukaan liikaa eikä toimintaa koeta riittävän fokusoiduksi. Tarvetta koetaan olevan myös toiminnan rajaamiselle, sillä hankkeen toimintakenttää pidetään liian laajana.

Hankkeen tarpeellisuuden kerrotaan valjenneen vähitellen myös TE-toimistojen asiakastyötä tekeville. Toisaalta Välkyn yhteistyötahot ovat odottaneet hankkeen jalkautumista projektien tueksi ja muille toimijoille kehittäjäkumppaniksi. Lisäksi ne ovat toivoneet enemmän tietoa palkkatukirahojen käytöstä erilaisten asiakasryhmien työllistämiseen. Hankkeen kautta välitettyä palkkatukirahoitusta olisi toivottu käytettävän enemmän nuorten oppisopimuskoulutuspaikkoihin. Välkyn todetaan tekevän muiden toimijoiden kanssa päällekkäisiä toimenpiteitä, jollainen on ollut vastausten perusteella toimijarekisterin kokoaminen palveluntuottajista. Vastauksessa mainitulla toimijarekisterillä tarkoitetaan todennäköisesti hankkeen toimijakerroksella tekemään palveluntuottajakartoitusta. Välkyn olisi toivottu jalkautuvan enemmän ja sen kuvataan jääneen liian paperinmakuiseksi. Hank-

keen toivottaisiin tuovan enemmän esille toimintaansa tiedotusvälineissä ja tiedottavan toiminnastaan enemmän kuntien johdolle. Hankkeen olisi toivottu toimivan enemmän alaprojektien toteuttajaorganisaation johdon kanssa ja käyvän sen kanssa lävitse tuloksia ja niiden hyödyntämistä.

4 Hankkeen tulokset ja niiden seuranta

4.1 Yhteistyötahojen näkökulma

Hankkeiden yhteistyötahoja pyydettiin *arvioimaan hankkeiden tulosten saavuttamista ja niiden pysyvyyttä* Väklyn yhteistyötahoista noin 80 % kokee hankkeessa saadun hyviä tuloksia ja niillä olevan vähintään jossain määrin pysyvyyttä. Toisaalta noin viidesosa vastaajista kokee, etteivät hankkeen hyvät tulokset olisi vakiintumassa. Kyselyyn vastanneista Väkky-hankkeessa on muihin arvioinnin kohteena oleviin hankkeisiin verrattuna vähemmän niitä vastaajia, jotka arvioivat hankkeen tulokset ja niiden pysyvyyden hyväksi.

Taulukko 6: Arvio hankkeen tulosten ja sen aikaansaamien muutosten vakiintumisesta % (lkm)

% (lkm)	Kaikki vastaajat	Väkky (Satakunta)
Hankkeessa on saatu hyviä tuloksia ja hankkeesta jää paljon pysyvää toimintaa	7 (7)	4 (3)
Hankkeessa on saatu hyviä tuloksia ja hankkeesta jää jossain määrin pysyvää toimintaa	70 (74)	74 (52)
Hankkeessa on saatu hyviä tuloksia, mutta aikaansaadut muutokset eivät näytä jäävän pysyviksi	18 (19)	19 (13)
Hankkeella ei ole saatu merkittäviä tuloksia eikä hankkeessa ole saatu pysyviä muutoksia	5 (5)	3 (2)

Kyselyyn vastaajilta tiedusteltiin, *miten heidän oma työyhteisönsä on hyötynyt hankkeen toiminnasta*.

Väklyn on koettu lisäävän yhteistyötä ja jakaneen tietoa, jota on voitu hyödyntää omassa työssä. Hanke on mahdollistanut välityömarkkinatoimijoiden tutuksi tuleminen ja verkostoitumisen. Yhteisen toiminnan avulla on saatu vertaistukea, ohjeita ja tietoa uusista toimintamalleista. Hanke on koonnut hyvin yhteen eri alojen toimijoita, mikä on ollut hyödyllistä yhteistyön kannalta. Hankkeen kautta on saatu tietoa kuntien ja työhallinnon näkemyksistä. Vastauksissa tuodaan esille erityisesti TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten osallistumisen merkitys ja näiden viranomaisien toimintatapojen selkiytyminen muille toimijoille. Hankkeesta todetaan olevan hyötyä etenkin yksilötasolla näkemysten laajentumisen vuoksi. Väklyn kautta on saatu uusia avauksia substanssiasioihin ja työikäntöihin, jolloin hanke on mahdollistanut rohkeampaa visiointia. Hankkeen tekemä selvitys on osoittanut päättäjille työllisyysenhoidon tärkeyden ja edistänyt taloudellisen resurssien saamista toiminnalle satakuntalaisissa kunnissa. Projektin kautta tehtävästä palkkatuetusta työllistamisestä ovat hyötäneet nuoret, jotka ovat saaneet työkokemusta ja tavoitteita elämäänsä.

Toimijat ovat saaneet koulutuksista antia omissa organisaatioissa toteutettaviin hankkeisiinsa, sillä niiden myötä on syntynyt keskustelua ja saatu virikkeitä hankkeiden toteuttamiseen. Koulutukset ovat auttaneet toimijoita myös palveluiden tuotteistamisessa. Tuotteistuksen lisäksi hyötyä on saatu arvioinnin ja tiedonkeruun menetelmiin liittyvästä tiedosta. Hankkeen alaprojektit ovat hyödyttäneet organisaatioita ja niiden asiakkaita: Esimerkiksi eräässä alaprojektissa kehitettyä kuntouttavan työ-

toiminnan jatkopolutusmallista ovat hyötyneet työyhteisön lisäksi työnhakijat. Välkky on tarjonnut lisätietoa toimintaympäristöstä ja käytännön työkaluja yhteistyötahojen toimintaan. Välkyn koetaan tuoneen kuntaan uusia välineitä pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyden helpottamiseksi. Hankkeen myötä on tapahtunut välityömarkkinoiden kentän jäsentymistä ja laadun kohenemistä.

Välkyn vastauksissa tuodaan esille, etteivät kaikki organisaatiot ole hyötyneet hankkeesta itse. Lyhyen toteutusajan vuoksi alaprojektien tulokset ovat voineet jäädä vähäisiksi. Hankkeesta arvioidaan olleen kuitenkin tarpeellinen palveluntuottajille ja työvoiman palvelukeskukselle. Vaikka organisaatio ei itse saisi suoranaista hyötyä, hankkeen synnyttämien ideoiden ja työllistämistoiminnan jämäköitymisen ja ammattitaidon kasvamisen myötä arvioidaan saatavan välillistä hyötyä projektista.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan, *mitkä ovat yleisesti heidän mielestään hankkeen parhaita tuloksia*.

Välkyn parhaita tuloksia ovat olleet koulutukset ja tiedon levittäminen. Hankkeen kautta on tuotu esille hyviä käytäntöjä ja tarpeellista tietoa. Koulutusten osallistujamäärät ovat olleet suuria ja palautteet hyviä. Vastauksissa annetaan kiitosta hanketoiminnan sudenkuoppia käsitelleelle koulutukselle. Välkyn alaprojekteja pidetään yleisesti hyvinä, sillä niiden kautta on työllistetty pitkäaikais-työttömiä ihmisiä ja saatu heidän itsetuntoaan nostettua. Välkyn kerrotaan lisänneen hankkeiden projekti- ja työnantajaosaamista. Hankkeen myötä palveluntuottajat ovat edistyneet mm. koulutus- ja tarjonnan tuotteistuksessa. Lisäksi on kehitetty palveluohjauksellisia malleja sekä kattavaa verkostotyötä, jota on tuettu hankkeen järjestämällä keskustelufoorumeilla.

Monissa vastauksissa tuodaan esille myös niitä asioita, joissa Välkky ei ole saavuttanut tuloksia erityisen hyvin. Vastauksissa todetaan, kuinka hankkeen ei koeta saaneen aikaan pysyviä muutoksia. Hankkeen teemaryhmien todetaan kehittyneen, mutta niiden osallistujakunnan liian erilaisen lähtötason todetaan vaikeuttaneen kehittämistyötä. Hankkeen toivottaisiin käyttävän valtakunnallisten asiantuntijoiden lisäksi satakuntalaisia osaajia, jotka voisivat tehdä tutuksi paikallisia hyviä käytäntöjä. Alaprojekteissa on ehditty vasta pilotoinnin asteelle eikä suunnitelmallista toimintamallin käyttöönottoa ole tapahtunut. Välkyn todetaan painottuneen eri organisaatioiden projektien kanssa tehtävään työhön. Lisäksi välityömarkkinoiden työnhakija-asiakkaiden koetaan jäävän liialti sivuun kehittämistyössä. Hankkeelta odotettiin vahvempaa roolia välityömarkkinoiden kokoajana ja kehittäjänä. Välkyn vaikutuksesta on kehittynyt palveluntuottajien toiminta. Välkky ei ole kuitenkaan onnistunut vaikuttamaan palveluntuottajien ja TE-toimiston välisten yhteyksien parantumiseen eikä työnantajayhteyksien kehittymiseen TE-toimistoissa.

Satakunnassa toimii Sosiaalisia Yrityksiä Satakuntaan (SYsata) -hanke, jonka tavoitteena on lisätä sosiaalista yrittäjyyttä maakunnassa. Välkky tekee yhteistyötä SYsata-hankkeen kanssa. Kyselyn vastausten mukaan Välkyn ei kuitenkaan koeta tehneen riittävästi yhteistyötä sosiaalisten yritysten perustamisen edistämiseksi. Hanke ei ole onnistunut sitouttamaan kuntien eri hallinnonaloja mukaan toimintaan. Tämä olisi kuitenkin tärkeää kehittämistoiminnan jatkuvuuden ja juurtumisen kannalta. Myöskään pitkäaikaistyöttömien aktivoiminen ei ole kehittynyt toivottuun suuntaan, vaikka nuoria on saatu kiinnostumaan myös kuntouttavassa toiminnassa ollessaan työstä ja koulutuksesta. Vaikka tiedon välittämisessä on onnistuttu, välityömarkkinatoimijoiden suunnitelmalliset yhteiset toiminnot eivät ole käynnistyneet. Välkky ei ole tuonut uusia innovaatioita välityömarkkinoille. Välkyn toivotaan tulevaisuudessa panostavan enemmän asiakkaiden ja projektien segmentointiin sekä kehittävän siihen kaikkien käyttöön sopivaa arviointia ja mittaristoa.

4.2 *Ulkoisen arvioinnin näkökulma*

Ulkoisen arvioinnin tehtävänä selvittää, *kuinka hankkeet ovat kehittäneet välityömarkkinoita niiden toteutusalueilla ja vahvistettu kehittämisoletusta keskeisiin asiakasryhmiin.*

Kehittämisen kohde

Välike-hanke on pyrkinyt kehittämään välityömarkkinoita laaja-alaisesti. Hankkeessa on mukana osallistujia koko Satakunnan alueelta ja toimijoita on otettu mukaan välityömarkkinoiden eri osa-alueilta. Hankkeen alaprojekteissa on tehty monipuolisesti kehittämistyötä kuntouttavasta työtoiminnasta yritysysteistyöhön. Kuten yhteistyötahoille osoitettu kysely ja siinä esitetyt kommentit osoittavat, Välkky on suunnannut esitettyjen kehittämistoiveiden mukaisesti muita arvioinnin kohteena olevia hankkeita vahvemmin toimintaansa projekteihin ja projektitoimintaan. Tämä näkyy mm. koulutusten teema-alueissa, joissa on käsitelty arviointia ja hanketoiminnan haasteita.

Toimintamallit

Kuten edellä esitetyt hankkeen yhteistyötahojen kyselyvastaukset osoittivat, Välkky-hankkeessa keskeisimmät tulokset on saatu siinä järjestetyissä koulutuksissa sekä teema- ja kehittämisryhmätyöskentelyssä tapahtuvan tiedon, osaamisen ja verkostoitumisen lisääntymisen myötä. Välkyn järjestämä toiminta luo edellytyksiä sille, että välityömarkkinatoimijat ryhtyvät kehittämään omaa toimintaansa ja sen kautta parantavat alueen välityömarkkinoiden toimivuutta. Hankkeen tuloksena kerrotaan tapahtuneen esimerkiksi tuotteistukseen liittyvän osaamisen kehittymistä. Välityömarkkinoilla toimivien viranomaisien, palveluntuottajien, yhdistysten ja oppilaitosten väliset tapaamiset ja yhteiset keskustelut avaavat uusia mahdollisuuksia kehittää asiakasohjausta ja käynnistää uusia toimintamalleja. Hanke toteuttaa keväällä 2011 mm. kuntien hankintojen sosiaaliin kriteereihin liittyvän koulutuksen, joka omalta osaltaan edistää kuntien ja palveluntuottajien välistä yhteistyötä ja toimintamallien kehittymistä.

Valtakunnallisessa rakennetyöttömyyden alentamisen ja ennalta ehkäisemisen kehittämislinjauksissa nostetaan yhtenä keinona palvelujen vaikuttavuuden parantamisessa välityömarkkinatoimijoiden kartoittaminen ja segmentointi eli toimijakartta, jolla voidaan kehittää asiakasohjausta. Välkky on toiminut edelläkävijänä laatiessaan toimijakartan, jollainen tulee jatkossa tehdä työvoimapalveluissa jokaisen TE-toimiston alueella. Jatkossa TE-toimistoihin nimettävien välityömarkkinoiden vastuukäyttäjien tulee pitää laadittua toimijakartta ajan tasalla sen lisäksi, että he pitävät yhteyttä toimijoihin ja auttavat toimijoita palvelujen järjestämisessä.¹

Alaprojekteissa kehitettiin työvoiman palvelukeskusten asiakkaille ryhmäpalvelua, vaihtoehtoisen ammattikoulun ja oppilaitoskohtaisen työhönvalmennuksen malleja, kulttuuripalveluiden ympärille rakentuvaa kunnallisen työllistämisen mallia sekä TE-toimistoissa yrityskoordinaattoritoiminnan ja poluttamiseen liittyvän kuntouttavan työtoiminnan kehittämistä. Alahankkeiden opetusta, työtä ja tukea yhdistävien palveluiden kautta työnhakijat ohjautuivat hyvin jatkokoulutukseen ja työhön. Alaprojektien tuloksena kehittyi kolmannelle sektorille ja kouluttajille uusia työhallinnolle myytävissä tuotteita ja hankkeen myötä kehitettiin TE-toimistojen toimintamalleja. Alaprojektien myötä käynnistyi myös jatkohankkeet Porin kaupungilla ja Rauman Katulähetys ry:ssä.

¹ Pitkäaikaistyöttömyyden hoitamisesta työvoimavarojen turvaamiseen. Rakennetyöttömyyttä koskevat kehittämislinjat. TEM raportteja 13/2011, s. 5

Välkyn tavoitteena on kehittää ja koordinoita satakuntalaisia välityömarkkinoita sekä parantaa sen vaikuttavuutta. Välkky-hankkeessa on kehitetty välityömarkkinoiden työnjakoa ja tehtäviä sekä toimijoiden välistä yhteistyötä koulutuksissa sekä teema- ja kehittämissyöryhmissä. Hankkeeseen osallistujat kokivat väliarvioinnin yhteydessä hankkeen vaikuttaneen etenkin tietämyksen ja verkostoitumisen vahvistumiseen. Hankkeen tavoitteena oleva yhteistyön tiivistyminen kuntien ja työnantajien kanssa on jäänyt vähäisemmäksi. Sen sijaan yhteistyö on tiivistynyt palveluntuottajien ja työhallinnon kesken. Välkkyssä voidaan tiivistää välityömarkkinoiden rakentumiseen ja koordinoituun kehittämiseen tähtäävää työtä siinä toteuttavan työllistymispolun, asiakasprofilointia tukevan teema-työskentelyn ja monitoimijaista työnantajayhteistyön toimintamallia kehittämään ryhtyvän yritys-koordinaattorin avulla.

- Välkky-hankkeessa on tehty toimintamallien kehittämistyötä etenkin alaprojekteissa. Myös muut toimijat ovat saaneet koulutuksen ja teemaryhmätyöskentelyn kautta parempia edellytyksiä toiminnan onnistumiseen ja vaikuttavuuden parantamiseen. Uusia toimintamalleja ei ole toistaiseksi syntynyt merkittävästi. Tällaisessa yleisen osaamisen lisääntymiseen perustuvassa toimintatavassa vaikuttavuus voi jäädä heikoksi, jos tietoa saaneilla viranomais- ja yhdistystoimijoilla ei tapahdukaan hankkeen odottamaa kehittämissysäystä.
- Hankkeessa on tehty oikeansuuntaisia suunnitelmia konkreettisten toimintamallien ja avoimille työmarkkinoille ohjaavan valmennuksellisen työtteen kehittämiseksi alueellisiksi toimintamalleiksi. Hankkeen yrityskoordinaattorin, työllistymispolun ja palkkatukityöllistämistä kehittävien toimintamallien kautta hankkeeseen saadaan työvälaineitä, joilla voidaan jämäköittää kehittämistyötä ja edistää välityömarkkinoiden vaikuttavuutta.

Asiakastulokset

Välkky-hankkeen tavoitteena ei ole ollut suunnata toimintaa suoraan työnhakija-asiakkaisiin, vaan hanke on arvioinnin kohteena olevista projekteista selkeimmin välityömarkkinoiden toimijoiden osaamisen kehittämiseen tähtäävä hanke. Myöhemmässä hankevaiheessa tehtäväksi asetettu palkkatuen välittäminen on jäänyt toistaiseksi jossain määrin irralliseksi, sillä Välkky ei tee asiakasohjausta eikä yhdistä palkkatuen myöntämistä uusien toimintamallien kehittämiseen. Koska hanke ei ole asiakastyötä tekevä hanke, sitä ei voi arvioida asiakkaiden työllistymisen näkökulmasta.

Koulutusten, teemaryhmien ja alaprojektien kautta Välkky-hankkeessa on ollut mukana 14 yritystä. Hankkeella on työllisyysvaikutuksia, sillä sen avulla on perustettu 23 uutta yritystä ja saatu aikaan 215 uutta työpaikkaa.

- Hankkeessa ei ole suoranaisia työnhakija-asiakkaita, joten hankkeen asiakastuloksia ei ole mielekäästä tarkastella. Toisaalta alaprojektien myönteiset tulokset viittaavat siihen, että asiakkaiden tilanteissa on tapahtunut muutosta parempaan ja että välityömarkkinoiden palvelut ovat kehittyneet ja niiden vaikuttavuus on parantunut.

Seuranta ja arviointi

Välkky-hankeessa ei ole käytössä muuta seuranta- ja arviointimallia kuin ESR-projektin seurantalomakkeen malli. Hanke on koonnut säännöllisesti palautetta sen keskeisistä toimintamuodoista eli koulutuksista ja teemaryhmätyöskentelystä. Välkky on myös aktiivisesti hyödyntänyt saamaansa palautetta ja suunnannut toimintaansa esitettyjen toiveiden mukaisesti. Lisäksi hanke on tukenut siinä järjestettyjen koulutusten kautta toimijoiden itsearviointi- ja projektinhallinnan osaamista..

Hankkeen alaprojekteilla oli käytössään tulosten seurantaan projektikortit, johon kirjattiin alaprojektien tavoitteita, seuranta- ja arviointikäytäntöjä, tuotoksia ja oletettuja tuloksia.

Hankkeessa on laadittu Logical Framework -matriisi, johon on määritetty kehittämiskumppanien roolin ja työnjaon selkiyttämisen tulosindikaattoriksi dokumentoitujen toimija- ja prosessikarttojen määrä ja palveluketjujen määrä. Kehittämiskumppanien yritys-, työnantaja- ja viranomaisyhteistyön tiivistymisessä on asetettu tulosindikaattoriksi työnantaja- ja viranomaisyhteistyömallien määrä. Hankkeessa ei ole kuitenkaan toistaiseksi laadittu indikaattoreiden nimeämisen jälkeen täsmentäviä suunnitelmia siitä, mistä ja kuinka näillä mittareilla voidaan osoittaa hankkeen tuloksia.

- Väkky on seurannut koulutuksiin, teemaryhmiin ja alaprojekteihin osallistuneiden tyytyväisyyttä järjestettyyn toimintaan. Sen sijaan toiminnasta saatujen hyötyjen ja toiminnan tulosten tai tapahtuneiden muutosten seuranta on jäänyt toistaiseksi vähemmälle.

Välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantaminen

Väkky-hankkeen tavoitteena on kehittää ja koordinoita satakuntalaisia välityömarkkinoita sekä parantaa niiden vaikuttavuutta. Väkky pyrkii vahvistamaan välityömarkkinoilla toimivien kehittämiskumppanien osaamista ja toiminnan työllistämismahdollisuuksia ja sitä kautta toiminnan vaikuttavuutta. Hankkeen toiminnassa ovat olleet mukana välityömarkkinoille palveluita tuottavien kolmannen sektorin ja oppilaitosten edustajien lisäksi myös viranomaiset. Väkky on huomionnut toiminnassaan työhallinnon tilaaja-tuottajamallin mukaisen toimintamallin ja käyttänyt kehittämistyön pohjana TE-toimistojen asiakassegmentointia, jonka perusteella toteutetaan teema- ja kehittämissynergiaohjelmia. Hankkeessa on koottu erilaisia osallistujia hankkeessa järjestettyyn monipuoliseen toimintaan. Toimijoiden yhteistyö ja keskustelun käynnistäminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan parantaa olemassa olevien palveluiden toimivuutta kuten palveluohjauksen kehittämistä sekä edistää uusien vaikuttavien toimintamallien kehittämistä.

Hankkeessa järjestetyssä toiminnassa olevat olleet vähemmän mukana kunnat, jotka tulivat esille lähinnä niiden työllisyyspalveluita koskevan selvityksen kautta. Työnantajien osallistuminen hankkeeseen on ollut vähäistä, mutta tilanteeseen on tulossa muutosta yrityskoordinaattorin myötä. Alaprojekteissa on kehitetty yhteistyöhön perustuvia toimintamalleja. Alaprojektien jälkeen kehittäminen on perustunut siihen, että organisaatiot ryhtyvät oma-aloitteisesti ja kiinnostuksena mukaisesti kehittämään uusia poikkihallinnollisia toimintamalleja ja hyödyntävät työssään koulutuksista saamaansa tietoa.

- Väkkyin lähtökohdaksi on laaja-alainen välityömarkkinoiden kehittäminen, jolla parannetaan vaikuttavuutta. Hankkeessa on luotu hyviä edellytyksiä välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantamiselle tiedon välittämisen ja monipuolisesti eri tahoja kokoavan verkostoitumisen kautta. Hankkeessa ei ole kuitenkaan kehitetty merkittävästi uusia yhteistyöhön perustuvia ja palveluiden koordinoitua parantavia toimintamalleja. Tällaisilla verkostoitumiseen perustuvilla malleilla voidaan estää toimenpiteissä ja asiakkaiden siirtymissä ilmenevää pirstaleisuutta, joka heikentää välityömarkkinoiden toimivuutta.

5 Hankkeen tuotosten ja tulosten vakiintuminen ja levittäminen

Arvioinnin tehtävänä on selvittää, millä keinoilla hankkeessa pyritään hyödyntämään ja vakiinnuttamaan siinä kehitettyjä tuotteita, tuotoksia, menetelmiä ja toimintamalleja. Arvioinnin tehtävänä on myös selvittää, millaisia vakiintumisnäköymiä hankkeen tuotoksilla on.

5.1 Yhteistyötahojen näkökulma

Kyselyyn vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksistään, kuinka hankkeiden tuotoksia ja toimintamalleja voitaisiin paremmin hyödyntämään ja levittämään jatkossa sekä kertomaan, millä tavoin hankkeiden tulosten vakiinnuttamista voitaisiin tukea.

Välkyssä vaikuttaa hankkeen tuotosten ja tulosten hyödyntämiseen ja vakiintumiseen se, kuinka aktiivisesti hankkeen koulutuksiin ja teemaryhmiin osallistujat lähtevät kehittämään uusia toimintamalleja. Hankkeen järjestämissä koulutuksissa on ollut hyvä keskustella ja jakaa kokemuksia erilaisista toimintatavoista ja ideoita uudenlaisia asioita yhdessä, mutta kaikkia ei kuitenkaan voida viedä omassa toiminnassa käytäntöön. Lisäksi erilaiset toimintamallit jäävät herkästi vakiintumatta. Tämän vuoksi pidettäisiin parempana, että aikaa käytettäisiin enemmän siihen, että edes yksi koulutuksessa hyväksi koettu ja kehitetty tuotos saataisiin juurrutettua.

Tulosten vakiinnuttamista varmistettaisiin sillä, että toimintaa seurattaisiin ja ohjattaisiin tiiviimmin alkuvaiheessa ja harvennettaisiin tukea myöhemmin. Alaprojektien tuloksia pidetään juurrutettavissa olevina malleina. Yksi tällainen on alaprojekti, jossa kehitettiin palveluohjauksellista toimintamallia kuntouttavasta työtoiminnasta kohti avoimia työmarkkinoita.² Tulosten vakiinnuttamista voidaan tukea siten, että alahankkeiden tavoitteet asetetaan realistisiksi. Tämän lisäksi tuotosten vakiintumiseen vaikuttavat monien toimijoiden tavoitteet ja visiot, joiden tulisi olla eri osapuolille selvillä. Alaprojekteissa on yleisemminkin kehitetty dokumentoituja malleja, joita voitaisiin hyödyntää pienemmissä kunnissa.

Alaprojektien tulosten vakiintumista tukisi tiedottaminen ja yhteiset tapaamiset, joissa kokemuksia voitaisiin jakaa. Tulosten hyödyntäminen edellyttää yhteistä keskustelua ja keinoja tulosten siirtämiseen. Erilaiset seminaarit ja teemaryhmissä tehtävät koonnit toimivat hyvin vakiintumisen tukena. Tärkeänä pidetään tiedon jakamisen vastuuttamista, sillä nyt tieto on hajautunut pirstaleisesti ja vaatii kokoamista. Hankkeen järjestämien koulutusten toivotaan jatkuvan jonkun tahon toimesta, sillä se tukisi myös verkostotoiminnan ylläpitämistä. Tulosten hyödyntäminen edellyttää toimijoiden verkostomallin vakiinnuttamista, joka voisi olla ELY-keskuksen tai maakuntaliiton yhteisvastuullisesti hoidettavana.

Toiminnan juurruttamisen kannalta merkittävänä pidetään ELY-keskuksen lisäksi TE-toimistojen roolia toiminnan vakiinnuttamisessa, sillä vastausten perusteella työhallinnon tulisi olla aktiivisem-

² Hankkeessa tuotettiin tietoa kuntouttavan työtoiminnan piiriin kuuluvista asiakkaista, lisättiin TE-toimiston henkilökunnan osaaamista, madallettiin työnantajiin kohdistuneen työn avulla heidän kynnystään työllistää pitkään työttömänä ollut tai kuntoutuja sekä kehitettiin verkostoyhteistyötä mm. laajentamalla sitä alueen aikuisterveydenhuoltoon ja syventämällä palaverikäytäntöjä sosiaalitoimen kanssa. Hankkeessa otettiin käyttöön vastuuvirkailijamalli pitkään työttömänä olleiden ryhmissä, käynnistettiin ryhmissä prosessia tukeva työhakijan, kouluttajan ja TE-toimiston kolmikantakeskustelumalli, kytkettiin varhaisen puuttumisen periaate kuntouttavaan työtoimintaan ja tuettiin sitä etenemisen mittareiden ja palautelomakkeen avulla. Hankkeessa liitettiin työllistymistä tukevia toimenpiteitä aktivoitaisuunnitteluun ja kuntouttavaan työtoimintaan eli tarjottiin sosiaali- ja terveyspalvelujen lisäksi asiakkaille työnhakuryhmiä, koulutusneuvontaa tai ammatinvalinnanohjausta. Hankkeen tulosten juurtumista tuettiin Välkyn kautta rahoitetulla konsultatiivisella tuella. (ks. <http://www.valkky.fi/v%C3%A4lkyn-alaprojektit/kuntouttavan-ty%C3%B6toiminnan-palveluohjausmalli>)

pia yhdistyksiin päin. Lisäksi toiminnan vakiintumiseksi tarvitaan muutosta kuntien tavassa nähdä oman roolinsa työllisyydenhoidossa, sillä ne vastaavat työhön kuntoututtavista toimenpiteistä. Tämän vuoksi kuntien päättäjille ja muille johtotehtävissä organisaatioissa toimiville tulisi saada enemmän tietoa hankkeen tapaamisista. Toiminnan vakiinnuttamista edesauttaisi tiedottaminen ja työnjohdon osallistamiseen panostaminen, jolla voidaan edistää työllisyydenhoidossa tarpeellista hallinnonalojen välistä yhteistyötä. Vastauksissa tuodaan esille myös yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkitys tulosten vakiinnuttamiselle, sillä sitä varten tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä etenkin kuntien ja työhallinnon välillä sekä projektien ja muiden toimijoiden kesken.

Toimintojen vakiinnuttaminen edellyttää aikaa, resursseja ja kertausta. Vakiintuminen edellyttää kehitettyjen mallien käyttämistä ja tarvittaessa tukemista kansallisella rahoituksella. Toisaalta vastauksissa kerrotaan myös siitä, kuinka hankkeiden tulisi mieltä, onko niillä resursseja jatkaa pysyvänä toimintana. Tulosten vakiinnuttamista vaikeuttaa se, että jatkavalla hankkeella on ylimääräisiä resursseja toisin kuin jo paljon ennestään erilaisia tehtäviä hoitavilla peruspalveluiden organisaatioilla. Sellaista toimintamallia, jossa käytettäisiin yhdenmukaisesti samoja mittareita eri toimijoiden kesken, pidettäisiin hyvänä. Siksi hankkeen toivottaisiinkin tukevan tulosten vakiinnuttamista käytännön tason mittareilla.

5.2 *Ulkoisen arvioinnin näkökulma*

Koska Väkky-hanke jatkuu vuoteen 2013 asti, sen tulosten juurruttamisesta ei ole vielä paljon keskusteltu.

Väkky on maakunnallisena hankkeena ollut toistaiseksi etenkin verkostoitumista edistävä, muutostarpeen tiedostamista ja tietoa lisäävä toimija. Väkky on onnistunut hyvin sen tavoitteena olevassa välityömarkkinoiden kehittämistyössä, kun se on kuunnellut alueen toimijoiden toiveita ja järjestänyt niiden tarpeisiin vastaavaa toimintaa. Hankkeessa on nostettu alaprojekteissa ja selvityksissä esille kehittämiskohteita ja onnistuneita ratkaisuja niihin. Alaprojektien päättymisen jälkeen hankkeella on käytössään yleisesti kaikkia toimijoita kehittäviä työvälineitä. Hanke on järjestänyt kuntien työllisyystoimintaa koskevaan selvitykseen liittyvän työpajan, jonka avulla on voitu edistää selvityksen tunnettuutta ja siitä käytävää keskustelua. Työpaja on osaltaan tukenut tulosten juurtumista, sillä työpajaan on osallistunut usean alueen kuntien edustajia. Hankkeeseen rekrytoivan yrityskoordinaattorin kautta Väkkyllä on mahdollisuus ryhtyä kehittämään työnantajayhteistyöhön toimintamallia, jossa ovat mukana työhallinto, palveluntuottajat ja yritykset.

Väkky-hankkeessa on myönteistä, että se on pyrkinyt kehittämään välityömarkkinoita laajasti ja tavoittanut hyvin monipuolisesti erilaisia toimijoita. Toimintaan on osallistuttu eri puolilta Satakuntaa koulutusorganisaatioista, palveluntuottajaorganisaatioista, kunnista ja työhallinnosta. Lisäksi Väkky-hanke saa yhteistyötahoille suunnatussa kyselyssä myönteistä palautetta sen tiedottamisesta, joka on edellytys tulosten leviämiseksi ja vakiintumiselle. Väkkyyn laaja osallistujakunta tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet tulosten levittämiseen ja juurtumiseen siinä vaiheessa kun se tulee ajankohtaisemmaksi.

- Väkkyssä on hyviä edellytyksiä siinä saatavien tulosten juurtumiselle. Hanke on koonnut laajasti alueen toimijoita, tiedottanut hyvin toiminnastaan ja lisännyt toimijoiden osaamista. Toisaalta alaprojektien tulosten levittämistä ja selvitystoissa esille nostettujen kehittämiskohteiden eteenpäin viemistä on tehty jokseenkin vähän. Tämä herättää kysymyksen, suunnitellaanko Väkkyssä toiminnan juurruttamista vasta loppuvaiheessa eikä huomioida riittävästi koko hankkeen aikana tehtävää tulosten vakiinnuttamista.

6 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

6.1 Opit ja ehdotukset yhteistyötahoilta

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan, mitä *hyviä käytäntöjä ja oppeja tulevaisuutta varten hankkeessa on havaittu*.

Välkyn yhteistyötahot toteavat, että Välkky on tuonut esille toimijoiden tarpeen verkostoitua ja kehittää työllisyyttä edistäviä tuotteita ja palveluita. Hankkeen myötä toimijoille on tullut esille, että niiden tulee tarjota myös muuta kuin pelkästään koulutus- ja työnhakuvalmennusta työnhakijoille. Välkky on opettanut säännöllisten koulutuspäivien ja työpajatyöskentelyn tärkeyttä, sillä välityömarkkinatoimijat tarvitsevat valmennusta toimintansa laadun parantamiseksi. Hanke on osoittanut, kuinka tuotteistamista ja kehittämistä tulee tehdä asiantuntevasti. Kolmannen sektorin toimijoilla todetaan olevan mahdollisuus tuottaa laadukkaita työllisyyttä edistäviä palveluita, mutta toimintaa ei haluta rakentaa talkootyön varaan. Kolmannen sektorin toimijoille haluttaisiin antaa vieläkin tunnustetumpi asema, sillä Välkky on nostanut esiin kolmannen sektorin merkityksen välityömarkkinoilla. Tärkeänä pidetään myös julkisen sektorin palveluiden kehittämistä.

Jatkossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakkaiden siirtymien tukemiseen. TE-toimistojen toivottaisiin ohjaavan yhdistyksiin enemmän nuoria, joilla on halua osallistua työelämään. Hankkeesta saadut kokemukset osoittavat, kuinka työnhakijoiden osaamisen kehittymiseen tulee kiinnittää huomiota. Kokemusten mukaan on tärkeää rakentaa työnhakijoille kokoaikaisen työllistymisen mahdollisuuksia esimerkiksi niin, että henkilö sijoittuu samanaikaisesti yhdistyksen ja kunnan työtehtäviin. On myös huomattu, miten tärkeää on kunnan, yritysten ja työhallinnon välinen yhteistyö. Yhteistyötä toivotaan entistä enemmän myös hankkeiden välille, työpajoihin ja työnantajiin päin. Lisäksi on vahvistunut käsitys siitä, että moniammatillista verkostoyhteistyötä tulee tukea myös jatkossa mm. koulutuksissa käsiteltyjen asioiden levittämisen avulla. Vastauksissa korostetaan myös henkilökohtaisten kontaktien ja yhteydenpidon merkitystä.

Välkky on tuonut esille erilaisten tiedonkeruumenetelmien ja hyvien työkäytäntöjen vakiintumisen tarpeen. Välkyn toivottaisiin hyödyttävän enemmän paikallisten toimijoiden osaamista, sillä hankkeen koetaan toimineen ulkopuolisten liaksi erilaisten konsulttien kilpailuttajana ja tehty työ ei lopulta ole jättänyt mitään toimijoiden käteen. Tärkeänä pidetään, että myös jatkossa olisi tarjolla Välkyn alaprojektien kaltainen oman toiminnan kehittämisen mahdollisuus.

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta näkemyksiä siitä, *kuinka välityömarkkinoita tulisi kehittää jatkossa alueella*.

Välkkyä koskevissa vastauksissa tuodaan esille yhteistyön, konkreettisten toimintamallien sekä omien hyväksi havaittujen käytäntöjen levittämisen tärkeys. Myös huonoista käytännöistä tulisi levittää tietoa ja näin edistää muutosta. Hankkeessa pidetään tarpeellisena yhteistyön jatkuvuuden varmistamista. Lisäksi hanke voisi tukea vahvemmin alueellisen verkoston toiminnan laajentumista. Toimijoiden kokoamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota paikallisuuteen ja organisaatiolähtöiseen toimintaan, sillä vastausten perusteella toimijat Etelä- ja Pohjois-Satakunnassa ovat hyvin erilaisia. Tarvitaan myös pienimpien yhdistysten välisen yhteistyön tiivistämistä, jotta toiminta muuttuisi ammattimaisemmaksi. Vastauksissa tuodaan esille lähialueyhteistyön kehittämisen tärkeys ja tarve saada aikaan alueellisia sopimuksia. Työllisyyden hoidon edistäminen edellyttää myös yksityisen sektorin mukaan saamista ja yritysten yhteiskuntavastuun kehittämistä, jotta kehittyisi pitkäaikaistyöttömän tai osatyökykyisen työllistämiseen houkuttelevia malleja. Vastauksissa korostetaan yksityisten yritysten, viranomaisten, etenkin TE-toimistojen, kolmannen sektorin sekä ulko-

puolisten asiantuntijoiden välisen yhteistyön monipuolista kehittämistä ja rakenteita, jotka tukevat välityömarkkinoiden kehittämistoiminnan jatkoa hankkeen päättymisen jälkeenkin.

Välityömarkkinoiden kehittämisessä tuodaan toistuvasti esiin konkreettisten keinojen luomista. Yhteisen ja yleisen ymmärryksen syntyminen tulisi johtaa todelliseen tekemiseen. Kehittämistoiminnan tuloksena tulisi syntyä enemmän sellaisia toimintamalleja, jotka hyödyttäisivät suoraan työllistettyjä. Tällaisia olisivat esimerkiksi työllistetyille räätälöidyt koulutusmallit tai uudet yritys yhteistyön keinot. Yhtenä painopisteenä voisivat olla nuorten palvelut, oppisopimuskoulutus ja sosiaaliset yritykset, joista ei ole vielä tarpeeksi tietoa. Välityömarkkinoiden kehittämistä tukisivat rohkeat kokeilut ja erilaiset jatkopolutukseen ja edelleensijoittamiseen liittyvät kokeilut. Toiminnassa tulisi erikoistua ja hyödyntää toimijoiden omaa erityisosaamista.

Vastauksissa tuodaan esille tarve osallistaa välityömarkkinatoimijoita enemmän kehittämistyöhön. Tiedottamista tulisi olla lisää kaikilla tasoilla ja sitä pitäisi suunnata enemmän etenkin kuntiin ja valtionviranomaisiin päin. Työhallinnossa tapahtuvat muutokset tulisi huomioida paremmin ja pyrkiä sopeutumaan niihin ajoissa. Yhteistyöhön tarvitaan mukaan enemmän päätösvaltaisia johtajia, jotta linjaukset etenisivät. Hankkeiden toteuttamiseen tulisi saada laajempi edustus kaupunginjohtajista lähtien. Kehittämistyön kannalta olisi tärkeää kouluttaa myös työyhteisöjä, jotta ne huomioisivat asiakkaiden työllistämistoiminnassa myös toiminnan kuntoutukselliset elementit. Välityömarkkinoiden kehittämiseen tähtäävien hankkeiden tulisi olla lähellä TE-toimistoja ja muita toimijoita. Välityömarkkinoiden kehittämisessä pidetään tarpeellisena työllisyystoiminnan vastuu- ja ohjausjärjestelmän rakentamista, jossa paikallinen koordinaattori osallistaisi kehittämistyöhön eri tahoja. Välityömarkkinoiden kehittämiseksi tarvitaan myös riittävästi taloudellisia resursseja sekä osaavaa henkilöstöä.

6.2 Ulkoisen arvioinnin suositukset

Edellisen väliarvioinnin kehittämissuosituksissa nostettiin esille alueellisuuden huomioiminen välityömarkkinoiden kehittämisessä, yrityskoordinaattorin rekrytoiminen yritys yhteistyön kehittämisen tukemiseksi, TE-toimistojen sitouttaminen välityömarkkinoiden kehittämiseen ja alaprojektien tulosten juurtumisen tukeminen. Tämän loppuraportin nimi, Verkostoitumisesta ja tiedon saamisesta käytännön kehittämiseen, kertoo tiivistetysti arvioinnin näkemyksen hankkeen tilanteesta ja tulevasista kehittämissuunnasta. Seuraavaksi esitellään hankkeen toimeenpanoon ja toimenpiteisiin, tuloksiin ja tulosten vakiinnuttamiseen liittyviä kehittämissuhteita.

Toimeenpano ja toimenpiteet

- ***Välkky-hankkeen kannattaisi toimia jatkossa rohkeammin koordinoijana ja ottaa kantaa niiden asioiden edistämiseen, jotka sen näkemyksen mukaan vaikuttavat eniten alueen välityömarkkinoiden kehittämiseen.***

Hankkeen yhteistyötahoille suunnatun kyselyn tulokset vahvistavat kuvaa siitä, kuinka Välkky on toiminut välityömarkkinoinnin kehittämisessä etenkin alueen toimijoiden esittämiin toiveisiin vastaajana ja toiminnan järjestäjänä. Tällaisessa lähestymistavassa Välkyn visio ja koordinoitavien voimat jäävät näkymättömäksi. Edellisessä väliarvioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että selvitysten toteuttamisen lisäksi hankkeessa olisi tärkeä panostaa johonkin niissä esille tulleeseen konkreettiseen kehittämissuhteeseen. Hankkeen kannattaisi pohtia keinoja, joilla se voisi aktiivisemmin ylläpitää kunnissa tärkeäksi koettua keskustelua työllisyydenhoidosta. Koska hankkeen tavoitteena on kehittää välityömarkkinoiden

koordinointia ja lisätä välityömarkkinoiden vaikuttavuutta, hankkeessa olisi tärkeää pyrkiä edistämään näiden tavoitteiden täyttämistä myös sen oman toiminnan kautta.

- ***Hankkeessa olisi tarpeen käynnistää yleisten ja kaikille avointen tilaisuuksien ja tiedon välittämiseen tarkoitettun toiminnan lisäksi sellaista toimintaa, joka vahvistaisi jo alkanutta tavoitteellista kehittämistä ja nostaisi esiin siinä saatuja tuloksia.***

Hankkeen yhteistyötahoille tehty kysely osoittaa, kuinka hankkeen koetaan tuottavan tietoa toimijoille, mutta sen ei koeta kehittäneen merkittävästi uusia palveluita ja toimintamalleja käytännön tasolle. Jollei alueen välityömarkkinoiden toimijoilla käynnisty oma-aloitteisesti tavoitteellista uusien palveluiden, toimintamuotojen tai verkostojen kehittämistyötä, hankkeen vaikutukset voivat jäädä väliaikaiseksi. Pelkkä tiedon saaminen ei välttämättä muuta organisaatioiden palveluiden tuottamisen tapaa tai palvelutarjontaa. Hankkeessa järjestetyt koulutukset ja teema- ja kehittämisryhmätyöskentely on koettu hyödyllisiksi. Niiden yhteyteen voitaisiin rakentaa tavoitteellista kehittämistyötä tukevaa toimintaa. Tavoitteellisuutta voitaisiin tukea esimerkiksi yhteisellä organisaatiokohtaisella tai poikkihallinnollisella prosessilla kuvaavalla kehittämistehtävällä, jonka toteuttamiseen, seurantaan ja arviointiin kaikki osallistujat sitoutuisivat.³ Aineiston perusteella Välkky tarjoaa hyvän mahdollisuuden saada valtakunnallisen tason asiantuntijatietoa, mutta vastaajat toivovat, että hanke panostaisi enemmän satakuntalaisten hyvien käytäntöjen leviämiseen. Hyvinä esimerkkeinä voidaan mainita hankkeessa toteutetut alaprojektit sekä niistä saadut kokemukset ja paikallisia palveluita esittelevä toimijakartta, eli työllistymispolku. Nämä tarjoavat konkreettisia välineitä eri alueilla toimivien organisaatioiden toiminnan kehittämiseen ja palveluiden esittelemiseen.

- ***Hankkeessa on suunniteltu palkkatuetuun työllistämiseen ja työhönvalmentajan palveluihin liittyvän kehittämistyön käynnistämistä. Ulkoinen arviointi suosittelee näiden suunnitelmien toteuttamista.***

Välkky-hankkeessa on suunniteltu Toppis-mallin käynnistämistä, jolloin hankkeen kautta ohjattavaan palkkatuetuun työllistämiseen yhdistettäisiin työvoimakoulusta. Hankkeessa on suunniteltu myös työhönvalmennusta koskevan koulutuksen toteuttamista. Välkkyssä on toistaiseksi toteutettu palveluntuottajien osaamista kehittäviä toimenpiteitä. Muihin arvioinnin kohteena oleviin hankkeisiin verrattuna siinä on kehitetty hyvin vähän suoraan työnhakijoita hyödyttäviä palveluita. Tutkimusten mukaan nämä yksilölliset ja räätälöidyt toimintamallit ovat olleet työnhakijoiden siirtymien tukemisessa tuloksellisia. Tällaisten välityömarkkinoiden vaikuttavuutta parantavien toimintamallien kehittämistyö on tärkeää hankkeessa, jossa keskitytään asiakastyön sijasta asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen ja palvelurakenteen parantamiseen. Osaamista kehittävä palkkatuettu työllistäminen ja yksilöllinen työhönvalmentajan tuki ovat palveluntuottajien ja viranomaisten Välkkyä toivomia konkreettisia menetelmiä, joiden käyttämisestä hyötyvät myös alueen työnhakijat.

³ Esimerkiksi Satakunnan ammattikorkeakoulun Työmieli-hankkeessa kehitetään ammatillisen kuntoutuksen palveluita yhdessä Kelan, TE-toimistojen ja kuntoutusyksiköiden kanssa käytännön asiakascasien toteuttamisen kautta. Asiakascasissa autetaan yksittäisiä mielenterveyskuntoutujia ja työnantajia samalla kun ne tarjoavat mahdollisuuden palveluprosessin mallintamiseen ja parantamiseen.

Tulokset ja niiden vakiinnuttaminen

- ***Hankkeessa tulee panostaa riittävästi yrityskoordinaattorin tehtävänkuvan rakentamiseen ja hänen työnsä tukemiseen.***

Välkkyyn on rekrytoitu yrityskoordinaattori, joka ryhtyy kehittämään yritysten, välityömarkkinatoimijoiden ja TE-toimiston välistä toimintamallia. Näiden toimijoiden välinen poikkihallinnollinen toimintamalli on erittäin tärkeä välityömarkkinoiden kehittymisen kannalta. Sen laatiminen on kuitenkin hyvin haasteellista alueellisesti laajassa ja välityömarkkinoita laajasti kehittäneessä hankkeessa. Hankkeissa ei aina osata resursoida tarpeeksi vaikeasti toteutettavien ja johtamiselta paljon vaativien moniammatillisten yhteistyörakenteiden luomiseen. Välkkyssä on tärkeää, että se tukee riittävästi yrityskoordinaattorin ja sen kautta rakennettavan monialaisen työnantajayhteistyön toimintamallin kehittämistä ja vakiinnuttamista sekä mahdollista muualle levittämistä. Tukea yrityskoordinaattorin työn kehittämiseen tarvitaan runsaasti myös peruspalveluilta työhallinnosta ja kunnista, jotka hyötyvät kehittämistyöstä ja jonne toimintamalli tulee lopulta vakiintumaan jossakin muodossa.

- ***Hankkeessa on tärkeää vahvistaa kehittämiskumppanuutta tukevaa työtettä. Näin hyödynnetään nyt tyytyväisten ja sitoutuneiden välityömarkkinatoimijoiden kiinnostuksen säilyminen ja varmistetaan tulevien tulosten syntyminen.***

Välkkyssä korostetaan kehittämiskumppaneiden toiminnan kehittämistä. Hankkeen toimintamuodot ja viestintä ovat kuitenkin kaikille avointa, mikä on hyvä toimintamalli välityömarkkinoiden kehittämisen kannalta. Vaikka hankkeen järjestämissä koulutuksissa ja teemaryhmätyöskentelyssä ovat alueen keskeiset välityömarkkinatoimijat, hankkeessa ei ole toistaiseksi näkynyt vahvasti sen korostama kehittämiskumppanuus. Alaprojektit olivat osa kehittämiskumppanuutta, mutta niiden toteuttamisen jälkeen tarvitaan uudenlaisia kumppanuutta tukevia työvälineitä ja syvennettyä yhteistyötä keskeisten välityömarkkinatoimijoiden kanssa. Tällaisia yhteistyötä ja kumppanuutta syventäviä toimintamalleja voitaisiin kehittää esimerkiksi työhönvalmennuksen palveluiden ja TOPPIS-koulutusten kehittämisen ympärille, jolloin eri toimijoille asetettaisiin poikkihallinnollisia prosesseja tukevia kehittämistehtäviä.

- ***Välkkyssä olisi hyödyllistä käynnistää sen tulosindikaattoreiksi suunniteltujen seuranta- ja arviointimittareiden konkretisointi.***

Välkky on asettanut tavoitteiden saavuttamisen mittareiksi dokumentoitujen toimija- ja prosessikarttojen ja palveluketjujen määrän sekä työnantaja- ja viranomaisyhteistyömallien määrän. Tulosten saavuttamisen ja vakiintumisen kannalta määrä ei ole paras mittari, sillä yksikin keskeiseen paikkaan saatu onnistunut toimintamalli voi olla alueen välityömarkkinoiden kannalta ratkaiseva. Useimmat välityömarkkinatoimijat ovat olleet kehittämistyössä mukana alusta saakka, joten hanke voisi tiivistää otettaan niissä tapahtuvien muutosten seurannassa. Hankkeella on pari vuotta toiminta-aikaa jäljellä, mutta sen olisi hyödyllistä ryhtyä syventämään kehittämistyötä keskeisten toimijoiden kanssa niiden palveluketjujen ja yhteistyömallien dokumentoimiseksi.