

# **Välike-, Välke- ja Vällky-hankkeiden toimeenpanovaihetta koskeva väliraportti**

Syyskuu 2010

Sari Pitkänen ja Juha Kaakinen, Sosiaalikehitys Oy  
Pauliina Lampinen, VATES-säätiö



Sosiaalikehitys Oy



## 1 Johdanto

Käsillä oleva arviointiraportti on Sosiaalikehitys Oy:n ja VATES-säätiön toinen yhteisraportti, joka on laadittu Välike-, Välke- ja Vällky-hankkeiden ulkoista arviointia varten. 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.

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 kehittämisotetta 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?

Ensimmäisessä kokoavassa väliraportissa keskityttiin hankkeen toimeenpanon ja toteutustavan arviointi. Toisessa kohdentavassa väliarvioinnissa tarkastellaan välityömarkkinoiden kehittämiseen käytettävien keinoja sekä saavutettuja välituloksia. Maaliskuussa 2011 ilmestyvässä loppuarviointiraportissa nostetaan esiin hankkeiden onnistuminen välityömarkkinoiden kehittämisessä sekä hankkeessa syntyneiden tulosten hyödyntämisessä.

Arviointiaineistona on käytetty hankkeiden tuottamaa kirjallista materiaalia kuten väliraportteja, hankkeiden kehittämisavustus- ja alaprojektien väli- ja loppuraportteja sekä hankkeiden toteuttamista erilaisista toimenpiteistä kuten koulutuksista koottua palautetta ja loppuraportteja. Arviointia varten haastateltiin yhteensä noin 64 henkilöä, joista 26 oli Vällkeen, 23 Välikkeen ja 15 Vällkyn keskeisiä yhteistyötahoja. Ulkoista arviointia varten järjestettiin elo-syyskuussa 2010 hankkeiden toteuttajille ja keskeisille yhteistyötahoille alueelliset työpajat, jossa keskusteltiin hankkeen tuloksista

sekä niiden hyödyntämisen ja vakiintumisen mahdollisuuksista alueella. Porissa, Akaalla ja Tampereella järjestettyihin alueellisiin työpajoihin osallistui yhteensä noin 70 henkilöä.

Seuraavassa taulukossa esitetään kootusti tietoa arvioinnin kohteena olevien hankkeiden kohderyhmistä, tavoitteista, päätoimenpiteistä sekä tuotoksista ja tuloksista. Tiedot on koottu valtakunnallisen Väli työmarkkinat -kehittämishjelman kokoamista projektikorteista.

Ensimmäisessä väliarvioinnissa hankkeet tyypiteltiin sen mukaan, keskittykö niiden toiminta enemmän asiakastyöhön vai väli työmarkkinoiden toimivuuden ja rakenteiden kehittämiseen. Akaan kaupungissa toimiva Välike luokiteltiin ”Seitsenottelijaksi”, hankkeeksi, jossa tehdään sekä asiakastyötä että kehitetään ja koordinoidaan väli työmarkkinoiden toimintaa. Hanke pyrkii kehittämään olemassa olevia väli työmarkkinoiden palveluita niin kolmannen sektorin yhdistyksissä kuin peruspalveluissakin. Lisäksi hankkeessa pyritään synnyttämään alueelle uusia työllistymispaikkoja ja palvelumahdollisuuksia väli työmarkkinoille.

Tampereen kaupungin Välkettä luonnehdittiin hankkeeksi, joka yhtäällä keskittyy alueelliseen väli työmarkkinoiden koordinointiin ja toimijoiden keskinäisen verkottumisen kehittämiseen. Välike pyrkii myös kehittämään asiakkaiden ohjausta ja työllistymiseen tähtääviä toimenpiteitä. Välkettä kuvattiin ”Valmentajaksi”, joka neuvoo ja tukee tiiviisti paikallisia väli työmarkkinatoimijoita ja pyrkii tarjoamaan niille erilaisia kehittämisen keinoja.

Satakunnan ELY-keskuksen vetämä Välkky on puhtaimmin alueellisen koordinaation, tukirakenteen muodostuksen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen painottunut hanke. Se nimitettiin ”Kouluttajaksi”, joka pyrkii lisäämään väli työmarkkinatoimijoiden osaamista ja vahvistamaan paikallisten toimijoiden asiantuntemusta tähdäten näin toimijoiden itseohjautuvaan oppimiseen.

Taulukko 1: Arvioinnin kohteena olevien hankkeiden kohderyhmät, tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset

Hanke	Kohderyhmä	Tavoitteet	Päätoimenpiteet	Tulokset/tuotokset
Välike	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yli 500 päivää työttömänä olleet työnhakijat, henkilöt, joilla on pitkittyvän työttömyyden riski, ammattikouluttamattomat ja heikosti koulutetut työnhakijat</li> <li>- Kuntien työllistämisyksikköjen (pajojen) ja työttömien yhdistysten henkilö</li> <li>- Yrittäjät</li> <li>- Työllistymistä edistävät kolmannen sektorin toimijat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parantaa vaikuttavuutta välityömarkkinoiden toiminnassa, edelleen sijoittamisessa ja työnantajalähtöisen koulutuksen (työssä oppimiskoulutuksen) toteuttamisessa. Hanke mallintaa myös kuntaehtoisia toimintoja.</li> <li>- Kuntien työpajojen ja työttömien yhdistysten sekä muiden yhdistyksien toiminta kehittyä välittäjäorganisaatioiksi, joissa osallistujille mahdollistetaan suunnitelmallinen, yksilöllinen ja tuettu sosiaalisen kuntoutuksen työllistymispolku avoimille työmarkkinoille. Pajoilla ja yhdistyksissä oleva henkilökunta saa koulutusta, joka auttaa toimintojen kehittämisessä ja laaduntamisessa. Kuntien tukityöllistämistoimintaa linjataan siten, että se tukee edelleen sijoittamista ja työnantajalähtöisen koulutuksen toteuttamista. Projektitoiminnan rinnalla kunnat kehittävät lakisääteistä kuntouttavaa työtoimintaa siten, että ne osallistujat, jotka tarvitsevat pitkäkestoista kuntoutusta voivat siirtyä kuntouttavan työtoiminnan piiriin (kuntouttava työtoiminta ei kuulu projektin toimintaan).</li> <li>- Hankkeessa on kaikkiaan noin 215 osallistujaa. Tavoitteena on, että heistä noin kolmas osa siirtyy koulutukseen ja / tai avoimille työmarkkinoille. Arviolta 30-35% siirtyy kuntouttavaan työtoimintaan. Kehitetään konserni-, työpooli- ja farmiyrittysmallin mukaisia sosiaalisen yritystoiminnan muotoja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työ- ja koulutusvalmennus</li> <li>- 2-vuotinen kolmannen sektorin työllisyystoiminnan kehittämiskoulutus</li> <li>- Kuntien omistamien sosiaalisten yritysten perustamista koskeva selvitystyö</li> <li>- Verkostoyhteistyön tiivistäminen yrittäjien, muiden projektien, julkisen ja kolmannen sektoriin toimijoiden kanssa</li> <li>- Ohjaus ja konsultointi sosiaalisen yritystoiminnan kehittämisen ja kolmannen sektorin työllisyystoiminnan tiimoilta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntoutus- ja valmennusohjelma Etelä-Pirkanmaalle</li> <li>- Työ- ja koulutusvalmennusmalli Etelä-Pirkanmaalle</li> <li>- Etelä-Pirkanmaan välityömarkkinoiden toimivuus kehittyä</li> </ul>
Välke	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkäaikaistyöttömät ja muut vaikeasti työllistyvät.</li> <li>- Kehittämisen- ja verkostokumppanien henkilöstö (välityömarkkinoilla toimivat yhdistykset, sosiaaliset yritykset ja muut toimijat)</li> <li>- Ohjaavien tahojen henkilöstö ( TE-toimisto, Työvoiman palvelukeskus, sosiaaliasemat)</li> <li>- Kouluttaja- ja palvelutuottajaorganisaatiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alueen välityömarkkinatoimijat ja ohjaavat tahot jäsentävät projektin tuella prosessimaisen kokonaiskuvan toimijoiden roolista osana palvelukokonaisuutta ja parantavat ohjaamisen toimintatapoja.</li> <li>- Välityömarkkinoiden vaikuttavuuden lisääminen. Välityömarkkinatoimijat (yhdistykset, sosiaaliset yritykset ja Tampereen kaupunki) kehittävät toimintansa työelämälähtöisyyttä ja luovat aktiivisia yhteistyösuhteita alueen työnantajiin.</li> <li>- Sosiaalisten yritysten välityömarkkinaroolin vahvistaminen.</li> <li>- Muodostetaan työpooli uusien työtilaisuuksien järjestämiseksi ja monipuolistamiseksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintalinja 1: Välityömarkkinoiden koordinointi. Välityömarkkinoista jäsennettään prosessimainen kokonaiskuva.</li> <li>- Toimintalinja 2: Työnantajayhteysklien vahvistaminen. Työnhakija-asiakkaiden työllistymistä välityömarkkinoilta avointen työmarkkinoiden työpaikkoihin edistetään: <ul style="list-style-type: none"> <li>- palkkatuetun työn ja ammatillisen työvoimapolitiittisen koulutuksen työelämälähtöisellä yhdistämisellä.</li> <li>- edelleensijoittaminen</li> <li>- työhönvalmennus</li> <li>-yritysyhteistyö</li> <li>- kehittämällä välityömarkkinoiden työteh-</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimijakartta, teemaryhmätyökentelyt, foorumit. Sujuva asiakasohjaus välityömarkkinoille. Osallistujia 150-200.</li> <li>- Työnantajayhteistyökäytäntöjen ideaalimallit.</li> <li>- Palkkatuetun työn ja koulutuksen yhdistämisen malli.</li> <li>- Työhönvalmennus ja edelleensijoittaminen pysyväksi toiminnaksi välityömarkkinatoimijoille.</li> <li>- Välityömarkkinatoimenpiteisiin osallistuu noin 100 henkilöä vuodessa, yhteensä projektin aikana</li> </ul>

	- Työnantajat		tävien vastaamaan avointen työmarkkinoiden työpaikoissa tehtävää työtä - Toimintalinja 3: Uusien työtilaisuuksien lisäämiseksi ja tarjolla olevien työtehtävien monipuolistamiseksi muodostetaan työpooli. Välke-poolin työnantajina toimivat 3. sektorin yhdistykset, yritykset, sosiaaliset yritykset.	vähintään 300. - Sosiaaliset yritysten välityömarkkinarooli on vahvistunut (työllistävät kerralla vähintään 60 henkilöä). - 120 dokumentoitua polkua ohjauksesta välityömarkkinoiden kautta avointen työmarkkinoiden työpaikkaan. - Työpooli uusien työtilaisuuksien luomiseksi.
Välkky	- Työhallinto - Välityömarkkinoiden palveluntuottajat - Työnantajat ja yritykset, joilla on rekrytointitarvetta. - Työnhakijat - Kunnat	- Kehittää ja koordinoida satakuntalaisia välityömarkkinoita. - Lisätä valittujen satakuntalaisten kehittämiskumppanien osaamista ja työllistämismahdollisuuksia - Parantaa välityömarkkinoiden vaikuttavuutta	- Alaprojektit - Toimijakartoitukset - Koulutus- ja verkostoitumistilaisuudet - Teema- ja kehittämisfoorumit - Yritysyhteistyö	- Palvelutuottajaselvitykset - Kehittämiskumppanien koulutus- ja kehittämisohjelma - Alueellisten kehittämiskumppanien teemaverkostot - Alaprojektien kytkeminen Välkyn ja välityömarkkinoiden tiivistämiseen ja kehittämiseen - Kehittämiskumppanien roolin ja työnjaon selkiytyminen - Kehittämiskumppanien yritys-, työnantaja- ja viranomaisyhteistyön tiivistäminen

## 2 Hankkeen toimeenpano

Arvioinnin tehtävänä on selvittää, onko hankkeiden toimeenpano riittävän toimivaa, jotta niiden avulla voitaisiin saavuttaa asetettuja tavoitteita. Arvioinnin kohteena olevat Välike-, Välke- ja Väkky-hankkeet ovat rakentuneet eri tavoin ja niiden toiminta on eri tavoin painottunutta, vaikka kaikissa tähtäävätkin välityömarkkinoiden toimivuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen. Kuluvan vuoden aikana hankkeissa on täsmennetty tavoitteen asettelua, mutta suuria muutoksia alkuperäisiin linjauksiin ei ole tehty.

Ensimmäisessä väliarvioinnissa esiin nousseet hankkeen hallinnointiin ja toiminnan viivästymiseen liittyvät tekijät eivät ole enää vaikuttaneet merkittävästi hankkeiden toteutumiseen. Kaikissa hankkeissa on päästy hyvään kehittämisvauhtiin eikä niiden toteuttamistavassa ole tarvetta suurille muutoksille. Vain yksittäiset hallinnointiin liittyvät haasteet nousivat hankkeissa esille. Välikkeessä nousi esiin kunta- ja työhallinnon hankeosuusien rahoitus, Väkkyssä alaprojektien toteutus ja Välikkeessä paikallinen koulutusten hankintatapa sekä valtakunnalliset linjaukset edelleen sijoittamisesta. Yhdessä hankkeessa ei ilmennyt vuoden aikana merkittäviä toimintaa vaikeuttaneita muutoksia, vaikka Välikkeessä ja Väkkyssä tapahtuikin henkilöstövaihdoksia. Välikkeessä lisättiin vuoden aikana hankkeen henkilöstöresursseja yritys- ja koulutuskoordinaatioon sekä vaikeasti työllistävien työnhakijoiden tilanteen kartoittamiseen.

Hankkeiden toimeenpanossa on huomioitu hyvin ne välityömarkkinatoimijat, joiden tehtävänä on edistää aktiivista työvoimapolitiikkaa välityömarkkinoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alan hankkeissa tärkeimpiä **toimijoita ovat TE-toimistot, työvoiman palvelukeskukset sekä kunnat**, joiden rooli kuitenkin hieman vaihtelee hankkeiden välillä. Kaikissa hankkeissa on kiinnitetty erityistä huomiota **kolmannen sektorin toimijoiden ja toiminnan kehittämiseen**. Kolmannen sektorin toimijoiden rooli on ollut keskeinen paitsi välityömarkkinoiden työpaikkojen tarjoajana myös erilaisten työllistämispalveluiden tuottajina.

**TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskusten henkilöstö** on ollut mukana Välike-hankkeen toteuttamisessa koulutuksissa yhdessä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Myös Välke-hanke on tarjonnut yhteisiä koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksia sekä TE-toimistojen että yhdistysten edustajille. Väkky hankkeessa koulutustoimintaa, teema- ja kehittämisryhmätyöskentelyyn on osallistunut alaprojektien toteuttajat; kunnat, kolmas sektori ja työhallinto. Väklyn erityispiirteenä on ollut muita hankkeita aktiivisempi yhteistyö koulutusorganisaatioiden kanssa.

**Kunnat** ovat olleet vahvemmin mukana kehittämistyössä kuntavetoisissa Välikkeessä ja Välikkeessä kuin Väkkyssä, joka on ELY-keskusvetoisena hankkeena suuntaamassa kehittämistyötään muita hankkeita vahvemmin TE-toimistoihin, joissa TEM:n lanseeraaman asiakassegmentoinnin käyttöönotto aiheuttaa myös toiminnan uudelleenorganisointia. Asiakassegmentointi on näkynyt myös Väklyn toteuttamisessa teema- ja kehittämisryhmissä, joiden kautta se on pyrkinyt lisäämään vuoropuhelua TE-toimistojen ja alaprojektien välillä valmistuen näin toimijoita asiakassegmentoinnin mukanaan tuomaan kehitykseen. Välikkeessä kehittämistyö painottui aiemmin enemmän yhdistysten toiminnan kehittämiseen, mutta nyt rinnalle on tullut selkeämmin myös kuntien peruspalveluiden asiakasohjauksen ja palkkatuetun työn kehittäminen. Myös Välikkeessä kunnat ovat olleet aiempaa tiiviimmin mukana kehittämistyössä. Erityisesti selvityksen tekeminen sosiaalisesta yritys-toiminnasta sekä sosiaalisen yrityksen käynnistämiseen liittyvä päätöksenteko on lisännyt kuntien roolia hankkeessa.

**Yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden** kanssa on toteutunut hankkeissa erilaisten yhteistyösopimusten kautta. Satakunnan alueen Väkkyssä kehittämistyön keskiöön valittiin noin 10 alueen

keskeistä välityömarkkinoille työllistämispalveluita tuottavaa toimijaa, Akaan Välikkeessä ja Tampereen Välikkeessä tavoitteena on ollut palvella laajemmin kaikkia alueen keskeisiä välityömarkkinatoimijoita.

Välikkeessä yhteistyö on perustunut yleisiin kumppanuussopimuksiin, Välikkeessä sopimukset on laadittu kehittämisavustusta saaneiden yhdistysten kanssa ja Välkkyssä sopimukset on solmittu kaksivaiheisen valintaprosessin läpäisseiden alaprojektien kanssa. Hankkeet ovat valinneet hyvin erilaiset strategiat yhteistyönsä sopimiselle ja yhteistyökumppanien valikoimiselle. Tämä on vaikuttanut jossain määrin siihen, miten tavoitteellista hankkeiden yhteistyö on sopimusosapuolten suhteen ollut. Välike-hankkeen kumppanuussopimuksiin perustuva kehittämissuhteiden yhteistyö on ollut jossain määrin vähemmän tavoitteellista muihin hankkeisiin verrattuna. Välikkeessä ei ole tehty valintaa tai karsintaa sen suhteen, minkä yhdistysten kanssa sopimuksia laaditaan eikä sopimuksissa ole edellytetty tiukkaa sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Välkky-hanke käynnisti kaksivaiheisessa valintaprosessin seurauksena seitsemän alaprojektia, Välke puolestaan on valinnut viisi kehittämisavustuskumppania sekä laatinut aiesopimukset seitsemän muun toimijan kanssa. Sekä Välkky että Välke ovat edellyttäneet yhteistyökumppaneiltaan seuranta- ja tulosraportointia. Näin niiden yhteistyö on ollut jäsen-tyneempää ja se on mahdollistanut tavoitteellisemmän toiminnan arvioinnin ja kehittämisen.

Kaiken kaikkiaan tavoitteellisuus eli pitkäjänteinen sitoutuminen ja arviointia sisältävä sopimuksellisuus keskeisten kehittämiskumppaneiden kanssa on osoittautunut hyväksi käytännöksi. Näin on tullut kolmannen sektorin organisaatioiden ja muiden keskeisten paikallisten välityömarkkinatoimijoiden tekemä työ näkyväksi ja toiminnan vaikutukset ovat todennäköisemmin syvällisempiä kuin jos suunnitelmat ja toimenpiteet olisivat perustuneet löyhiin sopimuksiin ja vähäiseen arviointiin.

Välike-hanke ja Välke-hanke ovat toimineet hyvin lähellä kumppanitoimijoitaan ja tarjonneet niille jatkuvaa yhdistys- ja hankekohtaista tukea. Välkky-hanke on jäänyt em. hankkeita etäisemmäksi ja vähemmän toimijakohtaista ohjausta tarjoavaksi toimijaksi. Toisaalta myös Välkky on tarjonnut paikallisille tahoille monia erilaisia foorumeita tiedon saamiseen ja keskinäiseen verkostoitumiseen.

### 3 Hankkeen toteutukseen ja tuloksiin liittyvät käytänteet ja toimintaprosessit

Arvioinnin tehtävänä on selvittää, millaisia toteutukseen ja tuloksiin liittyviä käytänteitä ja toimintaprosesseja sekä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mekanismeja hankkeessa on. **Koska jokaisessa arvioinnin kohteena olevassa hankkeessa on järjestetty sekä viranomaisille että kolmannen sektorin toimijoille avoimia seminaareja, työryhmätyöskentelyä ja erilaisia koulutuksia, on tärkeää pohtia, millaisia tuloksia toiminnalla on saatu.**

Välikkeen järjestämän työllisyystoiminnan kehittämiskoulutuksen sekä Välikkeessä toteutetun työhönvalmennuskoulutuksen avulla on kehitetty merkittävästi yhdistysten ja työpajojen välityömarkkinapalveluita ja niihin liittyvää asiantuntemusta. Lisäksi Välikkeessä on järjestetty päättäjille sosiaaliseen yritystoimintaan liittyvä työpaja, mutta hanke ei ole profiloitunut yleiseksi seminaarien ja tapahtumien toteuttajaksi. Välke puolestaan on järjestänyt erilaisia avaintoimijoita yhdistäviä kehittämisavustushankkeiden tapaamisia sekä laajemmalle yhdistysverkostolle tarkoitettuja yhdistyksiin ja yrityksiin tehtyjä tutustumisvierailuja, tietoisuuksia ja seminaareja. Välkky hanke on tavoitellut laajempaa kohderyhmää osaamista lisäävillä Muutos- koulutuksilla sekä teema- ja kehittämissuhteiden työryhmätyöskentelyllä.

Osallistujien antama palaute on ollut kaikissa hankkeissa toteutetuista koulutuksista, teemaryhmätyöskentelystä sekä muista tapaamisista myönteistä. Osallistujat ovat kokeneet tapaamisten ja koulutusten

lisänsäen osaamista ja vahvistaneen erilaisten välityömarkkinoiden verkostoitumista. Yhteisten osaamista kehittävien foorumeiden kautta toimijat ovat kehittäneet työtapojaan ja käynnistäneet uutta kehittämistyötä, esimerkiksi yhteisiä jatkohankkeita. Arvioinnin näkökulmasta koulutus- ja kehittämissäforumit ovat tuottaneet toivottua tulosta ja lisänneet verkostoitumista.

**Toinen keskeinen toiminnan kehittämisen kohde välityömarkkinahankkeissa on ollut asiakasohjauksen sekä työllistymisen tukipalveluiden kehittäminen.** Tässäkin suhteessa hankkeet ovat valinneet hieman erilaisia toteutustapoja. Välikkeessä hanketyöntekijät ovat itse toimineet työ- ja koulutusvalmennuksen kehittäjinä ja toteuttajina, kun Välkkeessä ja Välkyssä asiakasohjauksen ja työllistymisen tukipalveluiden kehittämisen tueksi käynnistettiin kehittämissäavustushankkeita ja alaprojekteja. Valitut toteuttamistavat näyttävät vaikuttaneen myös siihen, millaisia kokemuksia hankkeilla on ollut asiakasohjauksen toimivuudesta. Välkkeessä, jossa asiakastyötä on tehty kehittämissäavustusta saaneissa yhdistyksissä eikä Välkkeen tavoin pääasiassa hanketyöntekijöiden toimesta, on ollut eniten haasteita asiakasohjauksessa. Välkyssä asiakasohjauksen haasteet ovat näkyneet vähiten, sillä hanke ei tee asiakastyötä työnhakijoiden kanssa eikä heitä ollut suoranaissina asiakkaina kaikissa alaprojekteissakaan.

Asiakasohjausta on kuitenkin kehitetty jollain tavoin jokaisessa hankkeessa. Välkyssä ja Välkkeessä on kiinnitetty huomiota siihen, miten asiakasohjausta pitäisi kehittää peruspalveluissa. Välkyssä on kiinnitetty huomiota työhallinnon rooliin kuntouttavaa työtoimintaa sekä yritysysteistyötä kehittämissä alaprojekteissa. Välkkeessä kehitettiin malli vaikeasti työllistyvien työnhakijoiden asiakastilanteen kartoittamiseen moniammatillisissa tiimissä, jossa on edustettuna sekä työhallinnon että kunnan edustajat. Välkeellä on ollut keskeinen rooli asiakasohjauksen kehittäjänä yhdistysten ja viranomaisten välillä

Kaikissa arvioinnin kohteena olevissa hankkeissa on kehitetty työhönvalmennusta menetelmänä sekä käytetty työhönvalmentajan palveluita, jonka avulla on tarjottu työnhakijoille yksilöllistä ohjausta ja tukea erilaisissa siirtymissä. Esimerkiksi Välkkeessä ja Välkkeessä yhdistyksiin ja työpajoille palkkatuella siirtyvillä työnhakijoilla on ollut mahdollisuus saada työhönvalmentajan tukea erikseen ostopalveluna hankittuna. Monipuolisimmin asiakasohjauksen, erilaisten siirtymisen sekä asiakkaiden motivoinnin välineitä on kehitetty Välkkeessä. Hanke on hyödyntänyt mm. NLP-terapiaa ryhmämuotoisessa työhönvalmennuksessa. Menetelmällä on saatu hyviä tuloksia mm. sellaisten asiakkaiden kohdalla, joilla on ollut erilaisia pelkoja ja epävarmuutta kohdata työllistymisen mukanaan tuomia muutoksia, kuten esimerkiksi uusia sosiaalisia tilanteita. Välke on hyödyntänyt monipuolisesti myös TYPin palvelutarjonnassa olevia palveluita sekä työssä oppimista painottavia monialaisia koulutuksia kuten esimerkiksi yksilöllisesti räätälöityjä oppisopimuskoulutuksia. Välkkeessä on palkattu kehittämissäavustuksella yhdistyksiin työhönvalmentajia. Heidän lisäksi hankkeen yrityskoordinaattorit ovat edistäneet yhdistyksissä työnhakijoiden ohjautumista avoimille työmarkkinoille. Myös Välkyssä on kehitetty sekä yksilöllistä työhönvalmentajapalvelua kahdessa alahankkeessa että välityömarkkina-asiakkaille tarkoitettuja ryhmäpalveluita kahdessa alahankkeessa.

Hankkeissa saadut kokemukset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia työhönvalmentajapalvelun vaikuttavuudesta. Hyväksi havaittu toimintamalli on ollut palkkatuetun työn aikana tarjottu työhönvalmennus, jota on pystytty tarjoamaan samanaikaisesti useiden yhdistysten ja työpajojen asiakkaille. Hyviä kokemuksia työhönvalmennuksesta on saatu myös Välkyn alaprojektissa kehitetystä oppilaitoksen toteuttamasta työhönvalmennuksesta. Koordinaatiopainotteisissa hankkeissa on toteutettu jossain määrin työnhakijoiden työllistämistä perinteisellä tavalla, jossa toimenpiteeseen ei ole yhdistetty työnhakijan osaamisen kehittämistä tai muuta tukea avoimille työmarkkinoille etenemiseen. Nämä toimenpiteet harvoin johtavat suoraan palkkatukijaksoille avoimille työmarkkinoille.

**Kolmas asia, joka nousee esille, on tilaajaosaamisen ja palveluiden oikein kohdentumisen kehittäminen sekä työhallinnossa että kunnan sosiaalityössä.** Hankkeissa koetaan, ettei pelkkä uusien palveluiden kehittäminen riitä, jos tilaajaosaaminen ei seuraa perässä. Esimerkiksi nousi mm. se, kuinka TE-toimistoissa ei ole osattu erottaa työkyvyn arviointiin tähtääviä palveluita avoimille työmarkkinoille ohjaavista palveluista. On tärkeää erottaa työkykyä mittaavat palvelut työllistämiseen tähtäävistä ja johtavista palveluista. Vaikuttaa siltä, että palkkatukijaksoa kolmannella sektorilla käytetään työnhakijan työkyvyn arvioinnin välineenä. Jos näin halutaan toimia, tulee huomioida, ettei tällöin palkkatukijakson tavoitteena välttämättä olekaan työllistyminen toimenpiteen päättymisen jälkeen, vaan esimerkiksi sen toteaminen, ettei työnhakija selviä työelämässä ilman työkykyyn vaikuttavaa kuntoutuspalvelua. Tilaajan tulisikin määritellä tarkemmin, mikä toimenpiteen tavoite on ja selvittää se myös sille asiakkaalle, joka palveluun lähetetään. Myös palveluntuottajan tulee tuntea tarkemmin palvelun reunaehdot ja tavoitteet. Näin kaikilla osapuolilla olisi paremmat edellytykset toimia yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Hanketoimijoiden kokemukset nostivat esiin myös sen, että tällä hetkellä eniten käytetään palkkatukijaksoja, työharjoittelu- ja työelämävalmennusjaksoja työllistymisen tukemiseen. Toisaalta puhe yhä heikommassa asemassa olevista työnhakijoista herättää kysymyksen, pitäisikö palveluvalikoimaan ottaa selvästi vahvemmin mukaan myös ammatillisen kuntoutuksen palvelut sekä ohjaus niihin. Jos asiakaskunnan työkyky on heikko terveydellisistä tai esimerkiksi päihteiden käytön johdosta, ei työllistyminen palkkatukijaksole välttämättä yksin ratkaise ongelmaa. Tarvitaan myös muita kuin työhallinnon palveluita asiakkaan tueksi.

**Kaikissa hankkeissa on kehitetty yritys yhteistyötä lähinnä sellaisena toimintamuotona, jossa yhdistyy työhönvalmennus ja edelleensijoittaminen.** Yritys yhteistyön tekeminen on toteutettu hankkeissa hieman eri tavoin. Välikkeessä yritys yhteistyötä ovat tehneet hankkeen työ- ja koulutusvalmentajat, minkä lisäksi Akaan verkkoon palkattu yhdistysvalmentaja hakee yhdistyksille ja työpajoille alihankintatöitä sekä hoitaa yhdistyksiin palkattujen tukityöllistettyjen edelleensijoitustoimintaa. Tähän on kehitetty Välikkeessä myös oma kunnallinen malli, josta on saatu erittäin hyviä tuloksia.

Välkkeeseen palkatut yrityskoordinaattorit ovat tehneet yrityskäyntejä sekä tukeneet yhdistysten työnantajayhteistyötä ja edelleensijoittamistoimintaa. Yhdistysten toteuttama edelleensijoittamisen malli on tuottanut jokseenkin hyviä tuloksia. Välkky on toteuttanut hieman erilaista toimintaa yritys yhteistyön lisäämiseksi. Välkky-hanke on kehittänyt erityisesti TE-toimiston roolia välityömarkkinoiden yritys yhteistyön toteuttajana.

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että edelleensijoittamistoiminnan kehittäminen osaksi yhdistysten ja muiden kolmannen sektorin välityömarkkinatoimijoiden työkaluksi olisi kannatettavaa. Toisaalta edelleensijoittamistoiminta kaipaa valtakunnallisesti yhtenäisempää ohjeistusta sekä tietoa siitä, miten toimintaa tulkitaan uuden työvoimapalvelulain näkökulmasta

**Jokaisessa hankkeessa on myös mietitty, mistä saataisiin uusia työpaikkoja välityömarkkinoille.** Välike on toiminut hankkeista pontevimmin uusien välityömarkkinapaikkojen kehittämisessä. Hankkeessa laadittiin selvitys sosiaalisen yritystoiminnan edistämiseksi ja vaikutettiin aktiivisesti kunnallisten sosiaalisten yritysten perustamiseksi. Tämän seurauksena Akaan seutukunnalla pilotoidaan kunnallisen sosiaalisen yrityksen toimintaa. Pilotoinnin jälkeen kuntaan on tarkoitus perustaa sosiaalinen yritys, jossa hyvät käytännöt voitaisiin vakiinnuttaa. Välkkeessä sosiaalista yritystoimintaa on edistetty osaamista kehittämällä sekä verkostoitumalla. Tuloksena alueelle on syntymässä kunnallinen sosiaalinen yritys sekä työllistämässätiö, joiden kautta hankkeen hyvät käytännöt voidaan ottaa mukaan vakiintuneeseen toimintaan. Myös Välkkyssä on tarjottu erilaisille

hankkeen toimijoille ja sidosryhmille mahdollisuuksia kehittää osaamista ja verkostoitua sosiaalisen yritystoiminnan kysymyksissä.

**Hankkeissa on tehty myös välityömarkkinoiden rakenteeseen liittyvää kehittämistyötä.** Tämä rakenteiden toimivuus ja koordinointi on myös kaikkien hankkeiden yhtenä tavoitteena. Välিকে-hankkeessa rakenteen ja toiminnan sujuvuuden kehittämiseksi ollaan laatimassa alueen välityömarkkinoiden toimintamalli. Mallia on työstetty osana kolmannen sektorin toimijoille suunnattua kehittämiskoulutusta. Välkkeessä on laadittu sähköinen toimijakartta paikallisista välityömarkkina-toimijoista ja heidän tarjoamistaan palveluistaan. Sähköiseen toimijakarttaan on kehitetty ominaisuus, jonka avulla kuka tahansa peruspalveluiden työntekijä voisi hakea tietyillä kriteereillä omalle asiakkaalleen sopivaa välityömarkkinapalvelua ja toteuttajaa. Välkyssä kehitetään tilaaja-tuottajamallin mukaista toimintamallia, jossa huomioidaan palveluntuottajien lisäksi työhallinnon asiakassegmentointi. Kaikissa hankkeissa on edistytty välityömarkkinoiden rakenteen hahmottamisessa, mutta etenkin yhdistysten profiilien ja niiden välisen työnjaon selkeyttäminen on edennyt pisimmälle Välke-hankkeessa.

**Varsinaisen välityömarkkinahanketoiminnan lisäksi hankkeissa on kiinnitetty huomiota kolmannen sektorin yhdistysten oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työssä jaksamiseen.** Työssä jaksamisen näkökulmaa voidaan pitää tärkeänä, koska asiakastyön tuloksellisuus heijastuu usein sen laatuun. Väsynyt tai uupunut työntekijä ei jaksu tukea ja kannustaa heikossa työmarkkina-asemassa olevaa henkilöä samalla tarmolla kuin tehtäväänsä ja työmääräänsä tyytyväinen henkilö. On yleisesti tunnistettu tosiasia, että tehtäviensä osaamistason kanssa tasapainossa olevat henkilöt myös jaksavat paremmin työssään. Kaikilla arvioinnin kohteena olevilla hankkeilla oli toimintaa sekä osaamisen että jaksamisen edistämiseksi. Välikkeessä yhdistyksille on tarjottu työ-ohjausta, Välkkeessä verkostoitumista edistävää toiminnallista ja vuorovaikutteista työnhönvalmennuskoulutusta ja Välkyssä Muutos-koulutusta.

## 4 Hankkeen tulokset

### *Välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantaminen*

#### *Toimintamallien kehittäminen*

Hankkeiden vaikutus näkyy tyypillisimmin olemassa olevien palveluiden laadun parantamisena. Hanketoiminnalla on voitu lisätä välityömarkkinatoimijoiden osaamista sekä yhteistyötä työnantajiin ja avoimiin työmarkkinoihin päin. Hankkeissa on myös kehitetty organisaatioihin uusia palveluita, joissa hyödynnetään koulutusta ja työsuhteista työllistämistä.

Hyviä tuloksia on saatu erityisesti silloin, kun työllistämistoimenpiteeseen on yhdistetty koulutus-toimenpiteitä tai yksilö- tai ryhmäohjauksen menetelmiä. Työhönvalmentajien ja eri nimikkeillä toimivien asiakkaan hyvin tuntevien ohjaajien merkitys on keskeinen siirtymävaiheiden onnistumiseksi. Työllistymisen todennäköisyys näyttää kasvavan erityisesti silloin, kun avoimilla työmarkkinoilla toteutettaviin palkkatukijaksoihin sisällytetään ammatillista koulutusta sekä yksilöllistä ohjausta, jonka tavoitteena on työsuhteen säilyminen palkkatukijakson päätyttyäkin. Toinen selkeästi hyviä tuloksia tuonut malli on edelleensijoittaminen, jossa työllistämistoimenpide toteutuu osittain tavallisella työpaikalla.

Esimerkiksi Välkkeessä on onnistuttu räätälöimään yksilöllisiä ammatillisia koulutuskokonaisuuksia yhdistyksistä ja työpajoilta palkkatukijaksoille siirtyville henkilöille. Välkkeessä on kehitetty

myös kuntien edelleensijoittamistoimintaa sekä sosiaalisten yritysten toimintaa ja näin lisätty mahdollisuuksia siirtyä työpajoilta taitojen ja motivaation lisääntyessä eteenpäin. Myös Välkkeessä on kehitetty ammatillista koulutusta palkkatukijaksojen aikana. Sekä Välke että Välke hankkeessa on toteutettu nk. Toppis-koulutuksia. Niiden kehittäminen vaatii kuitenkin vielä joidenkin pelisääntöjen yhdenmukaistamista sekä toimintamallien hiomista niin, että yhdistysten, projektitoimijoiden ja työhallinnon yhteistyö selkiytyy. Erityisesti puolen vuoden palkkatukijaksolle räätälöityjen ammatillisten koulutusten osioiden toteuttaminen on ollut käytännössä haastavaa, vaikka kaikki osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, että ammatillisen koulutuksen tarve on suuri. Välkky hankkeella on puolestaan mahdollisuus kehittää em. edelleensijoittamisen ja ammatillisen koulutuksen malleja omalla alueellaan vahvistaen TE-toimistojen roolia.

Nyt olisikin tärkeää pohtia, miten ammatillinen koulutus saadaan nivottua kustannustehokkaaksi ja joustavaksi osuudeksi tukemaan välityömarkkinoilla työskentelevien oppimista ja siirtymistä avoimille työmarkkinoille. Yhtä tärkeää on miettiä pelisäännöt edelleensijoittamistoimintaan. Sekä nyt arvioinnin kohteena olevissa hankkeissa että aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että työhön kuntoutuminen ja työsuhteeseen siirtyminen on huomattavasti todennäköisempää silloin, kun työtä tehdään aidossa, tavallisessa työpaikassa erillisten työpajojen sijaan. Pelisääntöjen ja mallien luominen em. koulutus- ja edelleensijoittamisen käytäntöjen tukemiseksi ei ole pelkästään hankkeiden vallassa, vaan keskustelu tulee käydä valtakunnallisesti. Lähes kaikissa välityömarkkinoita kehittämissä hankkeissa on pohdittu koulutuksen ja työn tekemisen erilaisia malleja, joiden tavoitteena on lisätä työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Näiden kokemusten koostamiseksi tarvittaisiin laajaa yhteistyötä valtakunnan tasolla, ei pelkästään työ- ja elinkeinoministeriön vaan myös opetusministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa.

### *Verkostoitumisen vahvistuminen*

Kaikki hankkeet ovat vahvistaneet verkostoitumista erilaisin tapahtumin ja yhteisten koulutusprosessien sekä laajan tiedottamisen keinoin. Tämä on lisännyt kunkin hankkeen toimijoiden keskinäistä tunnettuutta, mikä on edellytys välityömarkkinoiden koordinoinnin paranemiselle. Koska hankkeet ovat panostaneet toiminnassaan erityisesti kolmannen sektorin välityömarkkinatoimijoiden kehittämistä, on myös yhteistyö ja verkottuminen kolmannen sektorin toimijoiden kesken vahvistunut eniten. Välkkeessä on käynnistynyt työllistävien yhdistysten keskinäinen yhteistyöverkosto ja Välkkeessä on käynnistynyt mielenterveysyhdistysten yhteinen kehittämishanke. Tiivistynyt yhteistyö on kehittänyt myös asiakasohjausta yhdistysten kesken.

Hankkeet ovat vahvistaneet yhteistyötään myös TE-toimiston, työvoiman palvelukeskusten ja kuntien kanssa. Tämä näkyy hankkeiden erilaisten tilaisuuksien osallistujissa; moniin tilaisuuksiin on osallistunut edustajia kaikilta em. viranomaistahoilta. Yhteisiin tilaisuuksiin ja niissä käytyihin keskusteluihin osallistuminen on tärkeää, sillä niiden kautta toimijat oppivat tuntemaan toistensa ajattelutapaa ja toimintakulttuuria. Projektien ansiona voidaankin pitää sitä, että ne ovat onnistuneet saamaan tilaisuuksiin sellaisia henkilöitä, joilla on mahdollisuus omassa työssään kehittää välityömarkkinatoimintaa ja asiakasohjausta.

Hankkeiden erilaiset toiminta-alueet vaikuttavat siihen, miten laajaa tai syvällistä yhteistyö eri toimijoiden välillä on. Muihin arvioinnin kohteena oleviin hankkeisiin nähden toimijajoukoltaan pienemmällä Välkkeellä on tiivis yhteistyö TE-toimiston, työvoiman palvelukeskuksen ja kuntien edustajien kanssa. Sen sijaan maakunnallisesti toteutettava Välkky ja suuressa kaupungissa toteutettava Välke joutuvat miettimään tarkemmin, miten sitoutumista yhteiseen kehittämiseen voitaisiin lisätä. Välkkeessä eri toimijoiden yhteinen näkemys ja tahtotila ovat edistäneet hankkeen tavoittei-

den saavuttamista eikä siinä ole näkyvissä esimerkiksi Välkkeen tapaisia poikkihallinnolliseen asiakasohjaukseen liittyviä haasteita eikä Välkyn kaltaista peruspalveluiden toimijoiden sitouttamisen tarvetta. Hankkeiden verkostoituminen on tapahtunut tietyllä tavalla niiden mukavuusalueella, kun työhallintovetoinen hanke on saanut työhallinnon mukaan ja kuntavetoinen kuntatoimijat. Hankkeiden kokemukset kertovat kuitenkin siitä, että näiden keskeisten verkostojen tiivistäminen on oleellista välityömarkkinoiden kehittämisen kannalta. Toisaalta kaikki arvioinnin kohteena olevat hankkeet ovat verkostoituneet vähemmän kuntien sosiaali- ja terveystoimen sekä opetustoimen kanssa. Myös Kela on jäänyt vähäiselle huomiolle. Vaikka aktiivinen työvoimapolitiikka edellyttääkin ensisijaisesti työhallinnon ja TYP-toiminnan kehittämistä, asiakkaat joutuvat hakemaan moniin kysymyksiin ratkaisua sosiaalityöntekijöiltä, lääkäreiltä tai Kelan virkailijoilta. Työllistymistavoitteen edistäminen olisi tärkeää tehdä näkyväksi myös näissä, nyt ao. hanketoiminnasta hieman syrjässä olevissa peruspalveluissa.

Vuoden aikana hankkeet ovat onnistuneet kasvattamaan yritysyhteistyötä, mikä on näkynyt asiakkaiden lisääntyvässä pääsyssä työllistämispalveluihin ja työsuhteisiin avoimille työmarkkinoille. Erityisesti tämä on näkynyt Välkkeen työ- ja koulutusvalmennuksessa ja kuntapohjaisessa edelleensijoittamismallissa. Tähän on vaikuttanut Välkkeen vahva rooli asiakasohjauksen koordinoimisessa, mikä on mahdollistanut projektitoimijoiden suoran kontaktoinnin yrityksiin päin silloin, kun työllistytävä asiakas on jo tiedossa. Välkkeen ja Välkyn hieman erilainen koordinoivampi rooli on mahdollistanut laajan ja yleisemmän yritysyhteistyön ja tiedotuksen. Esimerkiksi Välkkeen yrityskoordinaattorit ovat olleet lisäämässä yritysten kiinnostusta työllistämiseen ja näin on helpotettu kehittämisavustusta saaneiden yhdistysten mahdollisuuksia sijoittaa työnhakija-asiakkaita yrityksiin. Välkky on lisännyt yritysyhteistyötä hankkeena yleisesti. Lisäksi Välkyn alaprojektit ovat kehittäneet yritysyhteistyötä asiakkaiden työllistämiseksi avoimille työmarkkinoille.

### *Asiakastulokset*

Ulkoisen arvioinnin kannalta on haasteellista arvioida hankkeiden suoranaisia vaikutuksia välityömarkkinatoimenpiteiden vaikuttavuuden lisääntymiseen asiakkaiden saaman hyödyn näkökulmasta. Hankkeet ovat painottuneet eri tavoin suhteessa asiakastyöhön. Vain Välike tekee suoraa asiakasohjausta ja vaikuttaa asiakkaiden polkuihin. Välike tukee asiakastyön toteutumista omissa kehittämisavustusta saaneissa hankkeissaan, mutta varsinaisen asiakastyön tekee yhdistys, jonka toimintaa ja asiakasohjauksen sekä valmennuksen laatua hankkeessa on kehitetty. Lisäksi Välike tulee asiakastyötä hankkimalla koulutuksia ja etsimällä aktiivisesti yrityksiä, joilla on kiinnostusta työllistämiseen. Välkky on luonteeltaan kauimpana työllistytäväasiakkaasta, mutta se kehittää aktiivisesti omien alaprojektinsa asiakas- ja palveluprosesseja. Lisäksi Välkkyllä on vahvin rooli TE-toimistojen asiakasohjauksen kehittämisessä. Jokaisella hankkeella on vahvuutensa, mutta niiden vertailu asiakastulosten näkökulmasta on mahdotonta.

On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten hankkeet pyrkivät vaikuttamaan siihen, millaista palvelua asiakas välityömarkkinoilla saa ja millaisia tuloksia ko. palveluilta odotetaan. Lisäksi hankkeita arvioitaessa on nostettu esiin asiakasnäkökulman huomioiminen välityömarkkinoita kehitettäessä. Toimivat välityömarkkinat voidaan määritellä myös asiakkaan näkökulmasta toimivaksi, jos niin halutaan. Tämän tiedon näkyväksi tekeminen onnistuu vain asiakkaiden mielipiteiden ja kokemusten kartoittamisella.

Välityömarkkina-asiakkaiden tilanteen muutoksesta kertovat myös muut mittarit kuin työllistyminen. Hankkeissa on koottu tai käynnistetty asiakasseurantatiedon kokoamista tavalla, jossa huomioidaan sijoittumisen lisäksi myös asiakkaalle tarjotut palvelut ja seurantatiedon moninäkökulmaisuus. Välike-hankkeessa on koottu edellisen vuoden tavoin ajantasaista tietoa asiakkaiden toimenpi-

teistä ja heidän tilanteensa muutoksista. Välkkeen kumppaniyhdistysten kehittämisavustushankkeissa ei ole ollut käytössä yhtenäistä seuranta- ja arviointilomaketta palkkatukiasiakkuuksille, mutta malli otetaan käyttöön syksystä 2010 lähtien. Vaikka palkkatuetun työllistämisen erityisinä kehittämispilotteina olleista kehittämisavustushankkeista useat ovat päättyneet, seuranta voidaan kohdentaa mahdollisesti alkavan kunnallisen Toppis-koulutuksen asiakkaisiin. Välkky-hankkeen kuntouttavan työtoiminnan kehittämisen alaprojektissa Pohjois-Satakunnan TE-toimistossa on ryhdytty kehittämään asiakkaiden, palveluntuottajien ja työnantajien palautetiedon kokoamista. Palveluiden tilaamisen näkökulmasta välityömarkkinoilla etenemisen seurannassa pidetään tärkeänä jatkopolkujen selvittämistä, sillä asiakkaan tilanteen kartoittamisen lisäksi työnhakijalla itsellään tulisi olla työjakson päätteeksi tavoite ja tietoa tulevasta etenemissuunnasta. Hankkeiden kokemukset tuovat esille kysymyksen siitä, miten hankkeissa voidaan vahvistaa välityömarkkinatoimijoiden seuranta- ja itsearviointiosaamista asiakastyön tasolla.

Seurantajärjestelmätietojen perusteella Välkkeen asiakasmääriä ja sijoittumista koskevat tulokset ovat hyviä ja hankkeen tavoitteiden mukaisia. Koordinointihankkeiden alaprojekteissa on saatu aikaan laadullisesti hyviä, mutta määrällisesti suhteellisen pieniä asiakkaiden sijoittumistuloksia. Laadullisen arviointiaineiston mukaan hankkeissa on tehostettu työnhakija-asiakkaiden palveluprosessia sekä tuen tarjoamisen myötä sijoittumista avoimille työmarkkinoille, koulutukseen tai asiakkaalla parhaiten soveltuvampiin sosiaali- ja terveystoimen palveluihin.

Tarkasteltaessa asiakastuloksia hankkeissa, voidaan sanoa, että parhaimpia tuloksia on saavutettu asiakasohjauksen kehittämisessä. Hanketoimijoilla on vahva kokemus siitä, että asiakasohjausta ja tiedon vaihtoa kehittämällä on onnistuttu lisäämään toimenpiteiden oikein kohdentumista sekä siirtymien onnistumista. Työllistymisen kannalta keskeistä on ollut yksilöllisen ohjauksen ja tuen lisääminen sekä esimerkiksi Välkkeen tarjoama terveydenhoitajan ja yhdistyksille hankittu työhönvalmentajan tuki. Myös vertaistuki ja ryhmäohjauksen erilaiset mallit on koettu tarpeellisiksi. Yksilöllistä ohjausta ja räätälöityjä palveluita on korostettu erityisesti yhdistysten ja kolmannen sektorin toimijoiden suulla. Keskusteluissa ja haastatteluissa on noussut esiin se, että välityömarkkinoiden asiakaskunta on heterogeenistä ja tarvitsee näin ollen joustavia ja yksilön tilanteeseen räätälöityjä toimenpiteitä. Myös yritysyhteistyö vaatii henkilökohtaista kontaktointia ja työllistymisen räätälöintiä. Yksilöityä ja räätälöityä asiakaslähtöistä palvelua on toteutettu sekä Välkkeen työ- ja koulutusvalmennuksen että Välkkeen kehittämisavustushankkeiden ja Välkyn alaprojektien toiminnassa.

Asiakaslähtöinen ja yksilöllinen ohjaus, vertaistuki, räätälöidyt toimintamallit, koulutusmahdollisuuksien lisääminen ja terveydenhuollon roolin huomioiminen ovat kaikki keskeisessä roolissa, kun mietitään, miten välityömarkkinoiden toimintaa kehitetään asiakkaiden näkökulmasta tulokselliseksi. Hanketoimijoilla on tähän hyviä mahdollisuuksia, mutta toteutus vaatii hyvää yhteistyötä ja ennen kaikkea yhteistä tahtotilaa kaikilta osapuolilta.

Taulukko 2: Hankkeiden tuotokset

	<b>Mistä?</b>	<b>Minkä avulla?</b>					<b>Minne?</b>	
	<b>Ohjaus</b>	<b>Palveluiden kehittäminen järjestöt</b>			<b>Viranomaispalveluiden kehittyminen</b>	<b>Uudet paikat</b>	<b>Yhteistyö</b>	<b>Työllistyminen</b>
	<i>Asiakasohjaus</i>	<i>Palvelu kuntoutus/ kuntouttava työtoiminta/työnhakuvalmennus</i>	<i>Palvelut valmennus/ koulutus</i>	<i>Palvelut työllistyminen (edelleensijoitus)</i>	<i>Palvelut ja toimintatavat kunta, työhallinto. typ</i>	<i>Palvelut uudet välityö- markkinatoimijat (sos. yritykset yms)</i>	<i>Verkostotyö (rakenne)</i>	<i>Työnhakijoiden työllistyminen</i>
<b>Välke</b>	Asiakasohjaus on kehittynyt yhdistysten kesken  On käynnistetty 500-päiväisten tilanteen kartoittaminen ja moniammatillinen työllistämispolkujen rakentaminen  Kunnassa ja työhallinnossa kehitetään hankkeen kokemusten pohjalta uusia keinoja asiakasohjaukseen	Kuntouttamispainotteisten asiakkaiden kanssa toimivissa yhdistyksissä on vahvistunut avoimille työmarkkinoille tähtäävä linjaus (näkemysten muutos)	On tarjottu ulkopuolista työhönvalmennusta  On toteutettu työhönvalmennus-koulutusta yhdistyksille, joiden osaaminen on kasvanut  Yhdistysten palvelutarjontaa on täsmennetty,  Työhönvalmentajamalli on vakiintunut ja henkilö palkattu mielenterveyskuntoutujien työllistämisen tueksi	Edelleensijoittumiseen liittyvä osaaminen on kehittynyt yhdistyksillä  Kynnystä yritys yhteistyöhön on madallettu  Edelleensijoittamisen malli on kehittynyt joihinkin yhdistyksiin  Toppis-koulutus on toteutettu yhdistysten asiakkaille (ryhmämuotoinen atk-peruskoulutus)	Asiakasohjauksen tueksi on tarjottu koulutusta	On perustettu yritykset, yhdistykset ja työvoiman yhdistävä Tuottamo rekrytointipalvelu  On käynnistynyt kaupunkiseudun sosiaalisten yritysten yhteistyöverkosto	Verkostotyö (rakenne)  Välityömarkkinoiden rakenne on selkiytynyt, kun kehittyneet työllistämispainotteiset toimijat ovat erottautuneet yhdistyskentästä ja tietoisuus välityömarkkinatoimijoista on lisääntynyt  Yhdistysten välinen yhteistyö on tiivistynyt ja on käynnistynyt yhteishanke mielenterveyskuntoutujille  Laadittu asiakasprofiloinnin sisältävä sähköinen toimijakartta välityömarkkinatoimijoista	On toteutettu polutetumpaa sijoittumista koulutukseen ja työhön
<b>Välkky</b>	Tietoisuus asiakasohjausta parantavista yhteistyötoista on lisääntynyt yhdistyksillä ja kouluttajilla	Alueella on järjestetty uutena toimintana nuorille ammattikoulutetuille työnhakuryhmä  TYPin asiakkaille on järjestetty terveellistä elämää ja osallisuutta edistävä ryhmäpalvelu	Tuotteistukseen ja itsearviointiin liittyvä osaaminen on lisääntynyt  On käynnistännyt vaihtoehdoisen ammattikoulun ja oppilaitoskohtaisen työhönvalmennuksen mallien kehittäminen	Yhdistysten osaamista on lisätty koulutuksissa ja teema- ja kehittämis-ryhmissä  On käynnistetty kehittämistyö kunnallisessa työllistämässä, jossa samalla vahvistetaan ammattialan osaamista kulttuuripalveluissa ja näiden taitojen hyödyntämistä virkistystoiminnassa	On käynnistetty kuntouttavan työtoiminnan kehittäminen osana TE-toimiston poluttavien palveluiden kehittämistä  On käynnistetty yrityskoordinaattorimallin kehittäminen TE-toimistossa  Toteutetaan selvitys Satakunnan kuntien työllisyyskehityksen nykytilasta ja kehityskohteista	Teemaryhmässä on kehitetty osaamista ja verkostoituminen lisääntynyt	Tietoisuus poikkialhinnollisesti eri toimijoista on lisääntynyt  Tilaa-tuottajamallin omaksuminen on edistynyt ja siinä toimimiseen on saatu työkaluja	Alahankkeiden opetusta, työtä ja tukea yhdistävien palveluiden kautta keskimääräistä useampi ohjautunut koulutukseen ja työhön
<b>Välike</b>	Asiakasohjaus on kehittynyt mm. TYPistä hankkeeseen ja toiminut TE-toimiston kautta hyvin - nuorten ohjautuminen välityömarkkinapalveluihin on parantunut  On markkinoitu kumppaneiden palveluita työnantajille, jonka myötä yhteydenotot yrityksiltä pajalle ovat lisääntyneet	On käytetty TYPin palveluita hyödyksi hankkeen asiakkaiden tukemisessa  Koulutuksessa on nostettu esille välityömarkkinapalveluiden kehittämistarpeita, joihin on vastattu (TYP-terveydenhoitaja, ostona yhdistysten yhteinen työhönvalmentajapalvelu)	Välityömarkkinatoimijoiden osaamista on lisätty työllisyystoiminnan kehittämiskoulutuksen avulla  On kehitetty yksilölliseen ja jalkautuvaan ohjaukseen perustuva Välikeen antama työ- ja koulutusvalmennusmalli	Yhdistyksissä käytetään työllistämisen tukena työhönvalmentajaa sekä hankkeen yhteyksiä ja sen antamaa tukipalvelua  Kunnassa toteutetaan edelleensijoitusta ja hyödynnetään Toppis-koulutusta joustavamman koulutuksen saamiseksi (mm. pajajakson tulityö- ja työturvallisuuskorttikoulutus)	On kehitetty kuntien edelleensijoitusmallia, josta on saatu hyviä kokemuksia ja jonka myötä asiakkaat ovat ohjautuneet eteenpäin työmarkkinoille  Välityömarkkinat ovat nousset kunta- ja työhallinnon päättäjien keskusteluun -> kuntien työllisyystukea on kohdennettu eri tavoin, on hyödynnetty kuntien oppisopimuksia 1. kertaa	On laadittu selvitys kuntien omistamien sosiaalisten yritysten perustamisesta ja sen myötä -> osassa kunnista perustaminen vireillä  On käynnistetty yhteistyö alihankintatöiden hankkimiseen tähtäävän Akaan verkoston työntekijän kanssa	Työllistävien yhdistysten verkosto on kehittynyt ja seudullinen yhteistyö 3. sektorin kesken on kasvanut. jolloin palveluohjaukseen liittyvä tietoisuus on kehittynyt, on käynnistetty yhteinen koulutus ja imagon kohottamisen myötä itsearvostus noussut käytännön tason asioiden vaatimiseksi  Viranomaistoimijoita yhdistävä toiminta on vaikuttanut kuntien välisen tietämyksen kasvuun (seutu-yhteistyö)	Työnhakija-asiakkaat ovat saaneet työ- ja koulutusvalmennusta ja sen myötä työllistyneet ja ohjautuneet koulutukseen  Kunnan työpajan kautta palkkatuelle yritysyrityksiin siirtyneiden määrä on kasvanut

## 5 Seuranta- ja arviointi

Arvioinnin tehtävänä on selvittää, millaisilla keinoilla hankkeissa pyritään seuraamaan ja lisäämään toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Edellä on jo kuvattu, miten hankkeet ovat kehittäneet erilaisia menetelmiä asiakasohjauksen ja asiakkaiden tilanteen seuraamiseen. Tämän lisäksi hankkeissa on koottu laajasti palautetta niiden toteuttamista tilaisuuksista, koulutuksista ja työryhmätyöskentelystä.

Hankkeiden toiminnan kehittämisen näkökulmasta niiden toteuttamat itsearvioinnin menetelmät ovat olleet hyödyllisiä. Itsearvioinnin avulla on tehty näkyväksi toiminnan keskeisiä kehittämistarpeita ja tuettu kolmannen sektorin yhdistysten oman roolin vahvistumista. Välkky-hanke on ollut arvioinnin kohteena olevista hankkeista edistänyt aktiivisimmin alaprojektien ja muiden toimijoiden itsearviointia. Alaprojektien itsearvioinnissa on nostettu esiin mm. sisäisten tulosten arviointi ja tämä on nostettu esiin nk. vaikutusketjumallin muodossa. Välkyn alaprojektit ovatkin kokeneet itsearvioinnin olleen yksi keskeinen tekijä, joka on auttanut toimijoita kehittämään omaa toimintaansa ja vaikuttanut suoraan toiminnan onnistumiseen. Välkyn itsearviointi on nostanut esiin kehittämistarpeita myös mm. Pohjois-Satakunnan TE-toimistossa. Tätä varten TE-toimistolle on hankittu konsultoiva kehittämiskoulutus.

Välike-hankkeessa on koottu jatkuvasti palautetta hankkeen toiminnasta ja kehittämistyön etenemistarpeista eri koulutusten yhteydessä. Hankkeessa on ollut kuitenkin muihin hankkeisiin verrattuna vähäisempää tavoitteellinen itsearvioinnillinen keskustelu niiden kolmannen sektorin edustajien kanssa, jotka ovat tehneet kumppanuussopimukset hankkeen kanssa ja osallistuvat koulutuksen kautta tehtävään kehittämistyöhön. Välike-hankkeessa on arvioitu kolmannen sektorin kehittämiskumppaneiden kanssa toimintaa niiden kehittämisavustushankkeiden toteuttamisen sekä konsultoitujen käyntien ja kahdenkeskisten keskusteluiden aikana.

## 6 Hankkeen tuotosten ja tulosten vakiintuminen ja levittäminen

### *Tulosten juurtumisesta*

Arvioinnin tehtävänä on selvittää, millä keinoilla hankkeessa pyritään hyödyntämään ja vakiinnuttamaan siinä kehitettyjä tuotteita, tuotoksia, menetelmiä ja toimintamalleja. Lisäksi pyritään nostamaan esiin millaisia vakiintumisnäkyviä hankkeen tuotoksilla on.

Välikkeessä on kiinnitetty toistaiseksi eniten huomiota hankkeen tulosten ja toimintamallien vakiintumiseen. Tämä näkyy hankkeen paikallisten yhteistyötahojen sitoutumisena kehittämistyön tulosten vakiinnuttamiseen. Välikkeen vahvuutena on ollut hyvä projektityöntekijöiden tiimi, joka on omalla henkilökohtaisella panostuksellaan saanut keskeiset yhteistyökumppanit puhumaan ja pohtimaan hankkeen teemoista ja hyväksi havaittujen toimintamallien juurruttamisen mahdollisuuksista. Haasteena hankkeessa on se, miten hanketyöntekijöillä nyt oleva tieto ja osaaminen sekä työskentelyote saadaan leviämään muille hankkeen jälkeen vastuun saaneille toimijoille.

Välikkeessä hyvien käytäntöjen levittämisessä on käytetty perinteisempää ja vähemmän henkilökohtaista tiedonjakoa. Hanke on levittänyt kokemuksiaan kehittämästään työhönvalmennuksen toimintamallista seminaarissa, jonka avulla on levitetty tietoa ja edistetty toimintamallin käyttöönottoa myös muualla. Välike on aktiivisesti järjestänyt myös paljon muuta yhteistä toimintaa, tutustumiskäyntejä ja tilaisuuksia joiden aikana hanketoimijat ovat päässeet keskustelemaan ja oppimaan hyviksi havaituista toimintamalleista ja käytännöistä.

Välkky jatkuu hankkeista pisimpään ilman jatkohankevaihetta. Hankkeessa on käyty toistaiseksi vähiten keskustelua tulosten vakiinnuttamisesta ja tulosten leviäminen perustuu paljolti kirjalliseen aineistoon.

Arvioinnin tässä vaiheessa on kuitenkin selvää, että vakiinnuttamisen ja juurruttamisen toimenpiteet ovat kiivaimmillaan niissä hankkeissa, joiden toiminta on katkolla. Välkkyllä on siis aikaa vielä pohdita, mitkä toimintamallit tai käytännöt tulisi vakiinnuttaa tulevaisuudessa yhteisiksi välityömarkkinoiden toimintamalleiksi. Levittämisen ja juurruttamisen haasteista on puhuttu hankkeiden nk. alue-seminaareissa ja arvioitsijat tulevat kiinnittämään näihin asioihin tätä raporttia tarkempaa huomiota viimeisessä raportissaan. Kyseessä on kuitenkin hanketoiminnan kannalta kaikista keskeisin haaste, ilman onnistunutta juurruttamista hyvät käytännöt jäävät jatkuvasti erillisen hankerahoituksen ja peruspalveluista erillään olevien hanketoimijoiden vastuulle.

### ***Vaikutukset***

Hankkeet ovat kiistatta kehittäneet välityömarkkinoiden erilaisten toimijoiden osaamista ja yhteistyötä. Ne ovat myös kehittäneet paljon uusia toimintamalleja sekä tiedonvaihtoon, asiakasohjaukseen että osaamisen kehittämiseen. Monet kehittämisen toimenpiteet ennakoivat pysyviä muutoksia välityömarkkinoiden toimintaan tulevaisuudessa. Esimerkiksi työhönvalmennuksen laadun kehittäminen ja yksilöllistä palvelua tarjoavien työhönvalmentajien palvelu sekä yrityskoordinaattorit ovat osoittautuneet tärkeiksi toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Lisäksi ammatillisen koulutuksen sekä erilaisten terveydellisten, niin fyysisten kuin psyykkistenkin, seikkojen huomioiminen mm. ryhmätyöhönvalmennuksessa tai NLP-menetelmän hyödyntämisinä ovat vaikuttaneet myönteisesti asiakkaiden osaamisen kasvuun, motivaatioon ja työllistymiseen. Hankkeilla on ollut merkittävä vaikutus myös siihen, miten välityömarkkinoiden työllistämispalveluita tuottavien kolmannen sektorin toimijoiden palveluiden laatua ja tuotteistamista on kehitetty. Niin kauan kun hanketoiminta on käynnissä, toiminnan hyvät käytännöt voivat kehittyä ja vaikuttaa myönteisesti välityömarkkinoiden toimivuuteen.

On kuitenkin muistettava, että hyvätkään käytännöt tai vaikuttavaksi todettu toimintamalli ei leviä hankkeen toiminnan päätyttyä, ellei jo toiminta-aikana kiinnitetä riittävästi huomiota siihen, miten mallit siirretään osaksi peruspalveluiden, kuntien sosiaalityön, nuorisotyön ja te-toimistojen sekä typ:ien toimintaa. Hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja kehitettäessä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten esimerkiksi palveluohjauksellinen ja yksilöllinen asiakastyö sekä verkostomainen työskentelyote tai varhainen puuttuminen pystytään levittämään peruspalveluiden työntekijöiden käyttöön.

## 7 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Tähän lukuun on koottu hankekohtaiset johtopäätökset ja kehittämissuositukset sekä luvun lopussa esitettävät kaikille hankkeille esitettävät kysymykset. Arvioinnissa kevättalvella 2011 valmistuvassa loppuraportoinnissa ovat keskiössä hankkeissa kehitettyjen tuotteiden, tuotosten, menetelmien ja toimintamallien hyödyntäminen ja vakiintumisnäkökymät sekä välityömarkkinoiden kehittyminen hankkeiden toteuttamisalueilla. Ensimmäisessä ”koostamisvaiheen” raportoinnissa on annettu yhteisiä kehittämissuosituksia hankkeille myös huomioiden niiden yhteys valtakunnallisesti välityömarkkinoita koordinoivaan ohjelmaan. Loppuarvioinnin ”kokoamisvaiheen” raportissa tullaan huomioimaan käsillä olevaa ”kohdentamisvaiheen” arviointia vahvemmin hankkeiden yhteydet valtakunnalliseen välityömarkkinoiden kehittämiseen. Tämän arvioinnin lopussa esitetään lyhyesti välikatsauksena hankkeiden edistymistä suhteessa välityömarkkinoiden yleiseen kehittämiseen.

### *Välike*

Välike-hanke toimii välityömarkkinoiden seitsenottelija, jolla menestys perustuu pelitaitojen kehittämiseen. Hanke pyrkii löytämään oikeita tekniikoita, joilla kukin pelaajat saa välityömarkkinapelisä parhaiten pallot haltuunsa ja tehtyä maalin. Välike-hankkeessa on kehitetty välityömarkkinoiden vaikuttavuuden kannalta tärkeitä uusia ja innovatiivisia menetelmiä asiakastyöhön. Hankkeessa on kehitetty uusia luovia keinoja asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen kuten yhdistämällä työnhakijoiden tarvitsemia työssäoppimiseen perustuvia koulutusosuuksia heitä parhaiten hyödyttäväksi yksilöllisiksi kokonaisuuksiksi sekä pureutumalla vaikean työllistymisen taustalla oleviin syihin kuten sosiaalisten tilanteiden pelkoon yhdistämällä NLP:tä työhönvalmennuspalveluihin. Välikkeessä ei ole unohdettu uusiakaan pelaajia eikä pelikentän kuntoa, sillä hankkeessa pyritään kehittämään uusia välityömarkkinapaikkoja sosiaaliin yrityksiin sekä jossain määrin myös vahvistamaan seudullista välityömarkkinarakennetta. Välikkeessä on kehitetty pelitekniikkaa etenkin mallioppimisen perusteella, jolloin paikalliset toimijat ovat katsoneet mallia hanketyöntekijöiden tekemästä onnistuneesta työstä. Hankkeen toteutustavassa ja sen käyttämissä keinoissa ei ole mitään sellaista, joka estäisi vakavasti tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. Välikkeen toimintamallissa on kuitenkin haasteena se, että onnistuneet kokemukset ja osaaminen jäävät projektin työntekijöiden omaisuudeksi eivätkä levity seudun työllistävien yhdistysten, työpajojen ja viranomaisten käyttämiksi keinoiksi.

- **Välikkeessä on tärkeää vahvistaa kumppaniyhdistysten ja -työpajojen kehittämistyön tavoitteellisuutta ja seurantaa. Tätä voidaan edistää sopimuksellisuuteen perustuvalla työllä, jossa yhdistyksille ja työpajoille asetetaan päämääriä, tarjotaan niiden saavuttamiseksi riittävästi keinoja ja tukea sekä seurataan välitavoitteiden täyttymistä.**

Hankkeessa on laadittu kumppanuussopimukset, joita hyödyntämällä voidaan tiivistää toimijakohtaista jäsentynyttä tavoitteiden asettamista, kahdenkeskistä konsultointia sekä kehittämistyön etenemisen seurantaa ja itsearviointia. Hankkeen järjestämisen työhöjauksen ja kolmannen sektorin työllisyystoiminnan kehittämiskoulutuksessa voidaan edistää toimijakohtaisten tavoitteiden toteutumista niiden tarjoaman keskustelumahdollisuuden, vertaistuen ja työssä jaksamista parantavan toiminnan avulla.

- **Välike-hankkeessa tulisi käynnistää siinä käytettyjen onnistuneiden ja asiakastyön kannalta tehokkaaksi osoittautuneiden keinojen ja menetelmien kirjaaminen ja kuvaaminen, jolla voidaan edistää hyviksi havaittujen mallien siirtymistä perustoimintaan.**

Välikkeessä tehty työ on paljolti hanketyöntekijöiden hiljaisen tiedon varassa. Vaikka hank-

keessa kehitettyjä yksilöllisesti asiakkaita palvelevia kokonaisuuksia ei suoranaisesti tuotteistettaisi, tärkeää on niiden kuvaaminen palvelupaketiksi, jota voidaan tarvittaessa tuotteistaa ja saada osaksi työhallinnon ja kuntien ostopalveluhankintaa.

- **Koska toisissa organisaatioissa kehitettyjen toimintamallien siirtyminen ja vakiinnuttaminen vie aikaa, hankkeessa olisi hyödyllistä ryhtyä pohtimaan konkreettisia keinoja hyviksi havaittujen toimintamallien levittämiseen perustyöhön.**

Hankkeessa on suunniteltu työllistämispalveluja tarjoavien yksiköiden muuttumista työllistymispolkua tarjoaviksi välittäjäorganisaatioiksi sekä hankkeessa kehitettyjen mallien ottamista osaksi työvoiman palvelukeskusten ja kunnallisten työllisyyspalveluiden toimintaa. Vaikka tästä tavoitteesta vallitsee yhteisymmärrys paikallisten toimijoiden kesken, hankkeessa ei ole esitetty keinoja, joilla toimintamallien siirtymistä voidaan käytännössä tehdä.

- **Koska Välkkeessä on keskeinen välityömarkkinoiden kehittämisen väline Etelä-Pirkanmaalla, sen olisi hyödyllistä jatkossa panostaa nykyistä enemmän välityömarkkinarakenteen vahvistamiseen.**

Hankkeen järjestämässä koulutuksessa laaditaan ehdotuksia välityömarkkinoiden toimintamallista, minkä lisäksi yhdistykset ja työpajat ovat myös laatineet kuvauksia toiminnastaan. Välkkeen vaikutuksesta herännyttä keskustelua sekä konkreettisia kokonaiskuvan esittäviä malleja ja toiminnan kuvauksia on mahdollista käyttää jatkossa seudun välityömarkkinarakenteesta ja tulevasta toiminnan koordinoinnista neuvottelemisen ja siitä päättämisen välineenä.

## ***Välke***

Välke toimii välityömarkkinoilla valmentajana, joka pyrkii jäsentämään pelikenttää ja sen vahvistamaan eri pelaajien rooleja erilaisia välineitä käyttämällä. Välke valmentaa toimijoita siinä työskentelevien yritys- ja koulutuskoordinaattoreiden sekä ulkopuolisten valmennusapujen kuten työhönvalmentajien avulla. Viranomais- ja yhdistyspelaajia valmentamalla hanke pyrkii varmistamaan laadukkaan ja vaikuttavan asiakastyön kehittymistä. Hankkeessa on järjestetty runsaasti erilaisia vapaamuotoisia tapaamisia, tutustumiskäyntejä, seminaareja ja koulutuksia, joissa eri toimijat ovat tavanneet toisiaan ja vaihtaneet kokemuksiaan. Välkkeen vahvuutena on se, että hankkeella on käytössä useita erilaisia keinoja, jolla pelaajien osaamista ja heidän välisiään suhteita voidaan kehittää. Hankkeen vaikutuksesta on syntynyt pelaajaryhmittymiä, joissa roolit ja tehtävät ovat tarkentuneet. Välke on vahvistanut pelikenttää ja luonut pelaajille edellytyksiä ottaa innovatiivisia menetelmiä käyttöön ottelussa pärjäämiseksi. Hankkeen toteutustavassa ja sen käyttämissä keinoissa ei ole mitään sellaista, joka estäisi vakavasti tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. Välkkeen toimintamallissa on kuitenkin haasteena se, että onnistuneet kokemukset ja osaaminen ovat yhdistysten ja kunnan osaamisen kehittymisen sekä niissä käytettyjen keinojen ja linjausten varassa. Haasteena Välkkeen valitsemassa valmennuksen strategiassa on se, kuinka se saa pelaajat hyväksymään roolinsa ja toimimaan niiden mukaisesti. Hankkeen haasteena on myös saada toimijoita enemmän tehoja asiakasohjauksen, yritys yhteistyön ja työhönvalmennuksen toteuttamiseen sen jälkeen, kun toimijakartta on valmistunut selvillä ja pelikenttä selville ottelua varten.

- **Välke-hankkeen on tärkeää vahvistaa kehittämistyön koordinaatiota ja johtamista.**

Välkkeessä on järjestetty runsaasti toimintaa, joihin eri tahot ovat voineet osallistua haluamallaan tavalla. Hanke on tukenut myös hyvin tiiviisti yhdistyksiä, mutta toiminnan seuranta ja tuloksellisuuden arviointi on ollut löyhempää. Välke on kääntymässä loppusuoralleen ja sen käy-

tössä olleet keskeiset työvälineet eli kehittämisavustukset ja palkkatuettuun työhön tarkoitettu rahoitus ovat käymässä vähiin. Välke voisi pohtia, miten se voisi jäməköittää loppuaiheessa hankkeeseen mukana olevien yhdistysten toiminnan tavoitteellisuutta ja vaikuttavuuden lisääntymistä, esimerkiksi asiakkaiden siirtymien laadukkuuden kehittymistä. Hankkeen kehittämistyötä voisi jäsentää enemmän yhdistyskohtaisesti ja kohdentaa käytössä olevia välineitä yhdistysten tavoitteiden ja mahdollisuuksien mukaisesti. Esimerkiksi niille toimijoille, joille työnantajayhteydet ja edelleensijoitus ovat keskeisempiä kehittämiskohteita, tarjottaisiin mahdollisuus tiiviimpään yhteistyöhön ja yhteiseen kehittämiseen ja vastaavasti ne yhdistykset ja kuntaorganisaatio, joilla on tarve kehittää omaa toimintamalliaan sekä työhönvalmennusta, keskittyisivät etenkin näiden osa-alueiden kehittämiseen.

- **Välkkeessä on tärkeää jäsentää kehittämistyön välineiden käyttöä ja kohdentaa niitä eri toimijoiden kannalta oleellisiin tekijöihin.**

Työhönvalmennuspalveluiden tarjoaminen yhdistyksille sekä yhdistysten omien tukipalveluiden laadun parantaminen ja edelleensijoittaminen ovat Välkkeessä keskeisiä välineitä, joiden käyttöä yhdistyksissä tulisi terävöittää entisestään välityömarkkinatoiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi. Tilanteessa, jossa palkkatuettuun työllistämiseen tarkoitettut varat ovat vähentymässä, on tärkeää pohtia keinoja, millä muulla rahoituksella työllistettyjä olisi mahdollista tukea yhdistyksissä ja kehittää niiden asiakasohjasta, työllistämisen tukipalveluita ja työnantajayhteyksiä. Henkilöstöresurssien käytön tehostamiseksi sekä välityömarkkinatoimijoiden ja työnhakija-asiakkaiden hankkeesta saaman hyödyn vuoksi Välkkeessä tulisi hakea soveltumattomien ja tuloksettomaksi havaittujen mallien rinnalle uusia innovatiivisempia välineitä. Hankkeessa olisi tarpeen käyttää myös muita työhallinnon käytössä olevia palveluita työnhakijoiden osaamisen kehittämiseen kuin ryhmämuotoista Toppista, joka ei ole osoittautunut parhaaksi vaihtoehdoksi yhdistysten palkkatukijaksoilla oleville asiakkaille.

Välkkeessä kehitetty Tuottamo-malli on ollut innovatiivinen, muttei ole toiminut käytännössä Välkkeessä olisikin entistä tärkeämpää panostaa hankkeen aikana yrityskoordinaattoreiden avulla tehtävään yhdistysten omien työnantajayhteyksien vahvistamiseen sekä jossain määrin myös työllisyystoimintaa harjoittavien yhdistysten välisten tavoitteellisten polutusmallien kehittämiseen. Välkkeessä edelleensijoittamismallia voitaisiin pohtia seinättömän työpajamallin näkökulmasta, jossa yhdistyksiin työllistetyille hankittaisiin työhönvalmentajien avulla tuettuja työpaikkoja avoimilta työmarkkinoilta.

- **Välityömarkkinoiden asiakasohjauksen kehittämisen vuoksi on tärkeää saada asiakassegmentointia kehittävä työhallinto ja palveluiden kannalta tärkeä kunta mukana toimijakartan hyödyntämiseen.**

Välke voi toimia moniammatillisen asiakasohjauksen ja vaak-toiminnan sekä kehittämishanke- ja verkostokumppaneiden välissä toimijana, joka pystyy edistämään asiakasohjauksen tehostumista. Toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi Välkkeen on tärkeää toimia näissä kehitetyissä uusissa malleissa aktiivisessa välittäjän roolissa, joka voi saada seuranta- ja arviointia käyttämällä asiakasohjauksen kehittämisen tulokset näkyväksi kunnille ja yhdistyksille.

- **Välke-hankkeessa on ollut sen vahvuutena verkostoitumisen lisääntyminen. Hankkeessa tulee pohtia keinoja, miten verkostoituminen saadaan muutettua systemaattisemmin konkreettiseksi toiminnaksi ja volyymeiksi.**

Välkkeellä ja siihen osallistuvilla yhdistyksillä on tiivis yhteistyösuhde, jota voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän yhteisessä keinojen pohtimisessa ja asiakastason polutusten kehittämässä. Välityömarkkinoilla on erilaisia palveluita, joita Välke voi pyrkiä hankkimaan uusien asiakasohjauksen kanavien kautta tuleville työnhakijoille, jotka sijoittuvat hankkeen yhteistyötahoina toimiviin yhdistyksiin ja kuntaan. Välke voi käytössä olevien koordinoitusti suunnattavien lisäresurssien avulla varmistaa työnhakijan saamaa tukea ja ohjauksen kehittymistä yhdistyksissä ja kunnassa asiakkaiden tukityöjakson aikana.

## **Välkky**

Välkky-hanke toimii välityömarkkinoilla toimijoiden osaamista lisäävän kouluttajan lisäksi ELY-keskustoiminnan näkökulmasta taktikkona, eräänlaisena palloliiton hallituksena. Välkky pyrkii löytämään oikeat pelaajat oikeille paikoille ja varmistamaan sitä, että joukkue toimii tulokselliseksi. Väkyn toiminta on ollut toistaiseksi keskeisten välityömarkkinatoimijoiden hakemista jatkon tiiviimpään kehittämisprosessia varten ja toiminnan suunnittelemista niille toimille, jotka ovat kauempana odottamassa vuoroaan tai varapelaajina vaihtopenkillä. Väkyn omaksuma toimintastrategia on ollut toistaiseksi onnistunut. Hankkeessa on tarjottu kaikille toimijoille avointa tietoa ja osaamista kehittävää toimintaa sekä käynnistetty alaprojekteja, joiden avulla on saatu esille kehittämistyön tuloksia. Panosten priorisointi on mahdollistanut sen, että kehittämistyötä on voitu tehdä tehokkaasti ja parantaa alueen avaintoimijoiden edellytyksiä mm. seurannan ja arvioinnin kehittämisen kautta. Hankkeen toteutustavassa ja sen käyttämissä keinoissa ei ole mitään sellaista, joka estäisi vakavasti tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. Toimintastrategian valinnassa on kuitenkin uhkana se, että toimintaympäristössä tai keskeisten välityömarkkinaorganisaatioiden toiminnassa tapahtuu odottamattomia suuria muutoksia.

- **Väkyn olisi tärkeää pohtia lyhyen aikavälin kehittämistyössä kannalta se, kuinka sen valitseman välityömarkkinoiden ydintoimijoihin keskittyvän toimintamallin avulla voidaan varmistaa palveluiden saavutettavuudessa alueellisuuden huomioiminen kehittämistyössä.**

TE-toimistojen ja työvoiman palvelukeskukusten toimintamalli on muuttumassa. Ensinnäkin toimistoverkostoa on tiivistetty yhdistämällä toimistoja. Lisäksi TE-toimistoissa ollaan ottamassa käyttöön asiakassegmentointi. Tulevaisuudessa on myös tarkoitus yhtenäistää eri kuntien työllisyshoidon toteutustavat, jos toimitaan Välkky-hankkeen toimesta laaditun Satakunnan työllisyyden hoidon kuntaselvityksen<sup>1</sup> suositusten mukaisesti. Ennen kuin päästään vaiheeseen, jossa työllisyshoitoa tarkastellaan aidosti maakunnallisesti, asiakkaiden saamisen laadukkaiden työmarkkinoille siirtymistä tukevien palveluiden vuoksi on tärkeää asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita.

Aluenäkökulmasta tarkasteltuna Satakunnassa on työttömiä jokaisessa kunnassa, mutta jokaisessa ei ole laadukkaita ja pysyviä välityömarkkinapalveluita. Keskeisen aluehallinnon toimijan toteuttamassa hankkeessa on tavanomaisia hankkeita paremmat mahdollisuudet vaikuttaa seudullisten palveluiden kehittämiseen, joka on tehokkaampaa ja panostusten kautta laadukkaampaa kuin pienissä yksiköissä ilman resursseja tuotettavat välityömarkkinatoiminnot. Kehittämistyötä tehdään nykyisin etenkin Satakunnan rannikkoseudulla Porin ja Rauman seutukunnissa, joissa palveluntuottajat tarjoavat palveluita oman kuntansa ja lähikuntien edustajille. Hankkeessa voitaisiin pohtia sitä, miten se voisi tukea näiden toimijoiden palvelutuotteiden ja

---

<sup>1</sup> Mikko Kesä, Juuso Heinisuo & Anssi Mäkelä 2010, Innolink Research Oy (tiedosto sivustolta [www.valkky.fi](http://www.valkky.fi))

mallien kehittämistä siten, että palvelut olisivat jo lähitulevaisuudessa kilpailukykyisesti saatavilla ilman paikkasidonnaisuutta. Ilman paikkasidonnaisuutta tarjottavien palveluiden lisäksi tarvitaan myös niille osaavia ostajia, joten koko Satakunnan kattava työllisyysneuvoston kunta-toimisto olisi hyvin tarpeellinen useista pienistä kunnista koostuvassa maakunnassa.

- **Välkyssä olisi hyödyllistä pohtia yritysselvityksen hyödyntämistä ja kehittää välityömarkkinatoimijoille konkreettisia keinoja työnantajien tavoittamiseksi. Hankkeessa on hyvä miettiä myös, miten se aikoo tehdä näkyväksi ja hyödyntää kuntien työllisyystoimintaa koskevan selvityksen tuloksia. Välityömarkkinatoimijoiden yritysyhteistyön ja kuntien työllisyystoiminnan kehittämiseksi hankkeessa olisi tärkeää pohtia yrityskoordinaattorin rekrytoimista hankkeeseen.**

Koska Välky-hankkeen roolista työnantajayhteyksien kehittämisessä on erilaisia käsityksiä, sen kannattaisi tehdä siihen liittyvät suunnitelmansa ja toimenpiteensä näkyvämmäksi. Välky-hankkeen tekemän kuntien työllistämistoiminnan selvityksen jälkeen käynnistettävillä toimenpiteillä on merkitystä alueen kuntien osallistumiseen välityömarkkinoiden kehittämistyöhön, sillä osallisuus on ollut nyt vähäistä. Jos hankkeeseen rekrytoitaisiin yrityskoordinaattori, Välky:n mahdollisuudet vastata työnantajayhteyksien ja kuntien työllisyystoiminnan kehittämistarpeisiin paranisivat huomattavasti. Yrityskoordinaattori toisi hankkeeseen tarvittavaa lisäresursointia sille toiminta-alueelle, joka on keskeistä välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantamisessa.

- **Välkyssä olisi välityömarkkinoiden vaikuttavuuden parantamiseksi hyvä vahvistaa työhallinnon osallistamista hankkeeseen ja sitouttaa kaikkia alueen TE-toimistoja kehittämistyöhön alaprojektien kokemusten pohjalta**

Välky-hankkeessa on tärkeää panostaa TE-toimistojen välityömarkkinaroolin vahvistamiseen, sillä TE-toimistojen merkitys on suuri varhaisessa puuttumisessa ja niiden asiakkaiden löytämisessä, jotka voivat siirtyä asiakasohjauksen myötä nopeasti lyhyen polun kautta välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille. Erityisen tärkeää on kuunnella alaprojektien kokemuksia eri asiakasryhmien pääsystä työllistämispalveluiden piiriin ja näin estää työllistymisprosessien pitkittymistä.

- **Välky-hankkeessa olisi hyvä pohtia keinoja, jolla se levittää kehittämistyön kärkinä toimineiden alaprojektien tuloksia muille toimijoille ja varmistaa siten tulosten juurtumista koko Satakunnan alueelle.**

Välky alaprojektien tuotokset ovat kaikkien tahojen nähtävillä internet-sivustolla. Alahankkeen projektiraporttien ja vaikutusketjukorttien lisäksi olisi tarpeen käynnistää vuorovaikutteista levittämistyötä tuloksille, joista voivat hyötyä eri organisaatioiden edustajat.

### ***Yhteiset kehittämisehdotukset***

Välke- ja Välke-hankkeet päättyvät kesällä 2011, kun Välky jatkaa vuoteen 2013 asti. Hankekohdainten kehittämissuositusten lisäksi ulkoisessa arvioinnissa esitetään kaikille projekteja yhdistäviä ehdotuksia, joita ne voivat huomioida toiminnassaan.

- **Toimeenpanon kannalta jokaisessa hankkeessa olisi tärkeää kiinnittää huomiota kehittämiskumppanuuksien koordinointiin ja eri tahojen osallistumiseen toimintaa, millä on vaikututa välityömarkkinoinnin kehittymiselle.**

Hankkeiden tulisi pohtia, kuinka aktiivisesti kaikki välityömarkkinoiden kehittämisen kannalta keskeiset toimijat eli TE-toimistot, TYP, kunta, yhdistykset, koulutusorganisaatiot ja työnantajat ovat mukana toiminnassa. Hankkeissa olisi tärkeää keskustella eri tahoille suunnatusta toiminnan markkinoinnin ja siihen sitouttamisen riittävydestä sekä käytössä olevien keinojen ja menetelmien riittävydestä keskeisten toimijoiden osallistuttamiseen.

- **Toimintojen kannalta jokaisessa hankkeessa olisi tärkeää tarkastaa käytössä olevat kehittämistyön keinot sekä seurannan ja arvioinnin riittävyys asiakasvaikutusten osoittamiseksi.**

Kaikissa hankkeissa on käytetty työhönvalmennusta ja saatu sen käytöstä hyviä tuloksia. Hankkeilla on kehitetty myös muita asiakasolla työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen siirtymistä tukevia menetelmiä. Hankkeiden tulisi kuitenkin pohtia, kuinka paljon käytetyillä menetelmillä on edistetty työnhakijoiden tavoitteellisia polutuksia kuntouttavasta työtoiminnasta palkkatuettuun työhön ja välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille. Hankkeissa on ollut tavoitteena tuottaa uusia välineitä työvoiman palvelukeskuksiin ja TE-toimistojen käyttöön. Hankkeissa voidaan pohtia, miten hyvin ne ovat onnistuneet parantamaan välityömarkkinoiden vaikuttavuutta.

- **Yhteistyön kannalta jokaisessa hankkeessa olisi tärkeää tarkastella, missä määrin niissä kehittyneet yhteistyöverkostot ovat itsenäisiä ja millaista tukea tarvitsevat pysyvyytensä tueksi.**

Hankkeessa kehittyneet verkostot ovat kehittämisverkostoja, mutta osaltaan niissä on syntynyt vahvistamista tarvitsevia asiakasohjaukseen ja uusien toimintamuotojen kehittämiseen liittyviä käytäntöjä. Hankkeissa on tullut esille toimijoiden tarve saada pysyvästi tukea verkostomaiselle välityömarkkinoiden kehittämiselle, jolloin tähän tarpeeseen vastaamiseksi hankkeissa on hyödyllistä pohtia niissä nyt tehtävän toimijoiden yhteistyömuotojen toteuttamisen koordinoijaa.

- **Tulosten juurruttamisen kannalta hankkeilla on erilaisia haasteita, mutta kaikilla kehittämiskohteet liittyvät niiden käytössä oleviin keinoihin, toimijoiden osallistamiseen ja tulosten siirtämisen tapaan.**

Kehittämistyö on vielä kesken hankkeissa ja jatkuu joissakin hankkeissa pitkäänkin jatkohakemusten mahdollisen läpimenemisen jälkeen. Kehittämistyön jatkuvuuden kannalta on tärkeää käytössä olevan keinovalikoiman tarkastaminen, sillä hankkeissa on nyt saatu kehittäminen hyvään vauhtiin. Hankkeissa on tarvetta räätälöidymmälle ja kohdentuvalle kehittämisotteelle, jossa huomioidaan alueellinen toimijoiden kattavuus. Koko alueen kattava välityömarkkinoiden kehittyminen voidaan varmistaa vain peruspalveluiden eli kunnan ja työhallinnon osallistumisella kehittämistyöhön. Mahdollisen päättymässä olevien hankkeiden kannattaa miettiä, ovatko ne tehneet tai suunnitelleet tekevänsä tulosten siirtämiseksi riittävästi vuorovaikutteista toimintaa ja tehdyn työn kuvausta, jotta mallit voivat siirtyä niitä jatkaville toimijoille.

## *Välityömarkkinoiden yleinen kehittäminen*

Hankkeen ensimmäisessä väliarviointiraportissa suositeltiin, kuinka hankkeiden tulisi käydä myös niiden alkuvaiheen jälkeen alueellista keskustelua välityömarkkinoista. Kuten edellä kuvatut arvioinnin tulokset osoittavat, kaikissa ulkoisen arvioinnin kohteena olevissa hankkeissa on pidetty hyvin esillä paikallisten välityömarkkinoiden kehittämisen teemaa ja saatu hyviä tuloksia aikaan niiden etenemisessä.

Hankkeille suositeltiin myös sitä, että ne pyrkisivät vaikuttamaan vahvemmin rakenteellisesti ja valtakunnallisesti välityömarkkinoiden kehittämiseen. Tätä hankkeet voisivat tehdä kokoamalla kokemuksia tekijöistä, jotka heikentävät eri välityömarkkinatoimijoiden mahdollisuuksia ohjata ja saada eri syistä vaikeasti työllistyviä työnhakijoita avoimille työmarkkinoille. Lisäksi hankkeille korostettiin sitä, kuinka niiden on suurina hankkeina tärkeää osallistua valtakunnalliseen välityömarkkinoista käytävään keskusteluun sekä pyrkiä vaikuttamaan siihen, että välityömarkkinoiden kehittämisohjelman ja hankkeiden välinen yhteys vahvistuisi. Arvioinnin kehittämissuosituksissa ehdotettiin myös sitä, että välityömarkkinoiden koordinointi ja kehittäminen otettaisiin vahvemmin esille ministeriössä välityömarkkinastrategian ja aluehallinnossa erilaisten kuntien, työhallinnon, elinkeinoelämän ja palveluntuottajastrategioiden kautta. Arvioinnin kohteena olevat seutujen avaintoimijoita kokoavat välityömarkkinahankkeiden tulisi pyrkiä omalla toiminnallaan edistämään näitä strategioita.

Ulkoisen arvioinnin kohteena olevat hankkeet ovat osallistuneet paikallisella ja valtakunnallisella tasolla välityömarkkinoista käytävään keskusteluun ja niiden kehittämiseen. Hankkeet ovat käyneet esittelemässä toimintaansa ja koonneet havaittuja välityömarkkinoiden kehittämistä vaikeuttavia asioita, joita ne ovat viestineet ministeriötasolle asti. Suomessa käynnistyi keväällä 2010 valtakunnallisen välityömarkkinastrategian valmistelu, johon on välittynyt valmistelun kautta hankkeiden kokemuksia. Arvioinnin kohteena olevat hankkeet ovat välittäneet tietoa alueiden toimijoille valtakunnallisista linjauksista ja muutoksista, jossa myös välityömarkkinastrategia voi olla jatkossa yksi viestittävä väline. Arvioinnin tulosten mukaan hanketasolla on kehitetty uusia toimintamalleja sekä koottu tietoa välityömarkkinoiden kehittämisen esteistä ja edellytyksistä. Kaksi arvioinnin kohteena olevista hankkeista on päättymässä ensi keväänä monen muun välityömarkkinahankkeen tavoin. Uhkana on, että hankkeiden tulokset ja niissä havaitut kehittämiskohteet jäävät vain aluetason tiedoksi, jolloin hyvät käytännöt eivät levity valtakunnallisesti.

- **Hankkeiden tulosten levittämisessä ja esille nousseisiin esteisiin pureutumisessa tarvitaan välityömarkkinoiden kehittämistä koordinoivan hankkeen tukea. Koordinaatiohankkeen vahvemman tuen avulla voitaisiin saada esille niitä kokemuksia, jotka uhkaavat kadota hankkeiden myötä valtakunnallisen tason tietämyksestä. Ohjeistukset ja muut kehittämistyöhön vaikuttavat asiat voitaisiin tiedottaa myös nykyistä tehostetummin valtakunnallisen koordinaation kautta, mikä nopeuttaisi käytännön toimintaa välityömarkkinahankkeissa.**

Taulukko: Hankkeiden kehittämissuosituksat

	Välike	Välke	Välkky
Toimeenpano	Miten voidaan vahvistaa yhdistysten tavoitteellista ja arvioivaa kehittämistyötä? Onko riittävästi sopimuksellisuutta, erilaisten keinojen käyttämistä ja toteutuman seuranta?	Miten voidaan vahvistaa koordinaatiota ja jä-mäköittää kehittämistyössä mukana olevien toimijoiden johtamista? Miten voidaan syventää yhdistyksissä tehtävää työtä?	Miten varmistetaan kehittämisessä alueellisuuden huomioiminen, vaikka kehittämistyö keskitetään välityömarkkinoiden ydintoimijoihin?
Toiminnot	Miten voidaan kuvata käytetyt asiakastyön keinoja muut tehokkaiksi havaitut välineet, jolla voitaisiin mahdollistaa palveluiden siirtyminen toiselle hankkeelle tai perustoimintaan?	Miten voidaan priorisoida ja kohdentaa toimintaa enemmän? Voidaanko vähemmän tuloksellisten rinnalla käyttää uusia keinoja?	Mitä ovat keinot työnantajien tavoittamiseksi selvityksen tekemisen lisäksi? Onko suunnitelmia kuntien osallistamiseksi kehittämistyöhön selvityksen jälkeen?
Yhteistyö	Miten voidaan lisätä yhteistyötä muiden paikallisten toimijoiden kanssa, että ne pystyvät ottamaan kehitettyjä malleja käyttöön?	Miten voidaan hyödyntää toimijakarttaa jatkossa? Miten hanke toimii kunnan, työhallinnon ja yhdistysten välisenä aktiivisena välittäjänä?	Miten hanke voi tehdä alueen TE-toimistojen osallistamiseksi ja sitouttamiseksi alaprojekteissa tehtävään kehittämistyöhön?
Tulosten juurruttaminen	Miten hanke voi vahvistaa välityömarkkinarakenteen muodostumista alueelle?	Miten hankkeessa syntynyt verkostoituminen saadaan muutettua toiminnaksi ja volyymeiksi?	Miten hankkeessa varmistetaan kehittämistyön tulosten leviäminen kärkihankkeilta muille toimijoille maakunnassa?
Toimeenpano	Kehittämiskumppaneiden tarkastaminen koordinoinnin ja välityömarkkinoinnin toimivuuden kannalta: miten aktiivisesti kaikki keskeiset kehittämishot (kunta, työhallinto, TYP, työnantajat, järjestöt ja koulutusorganisaatiot) ovat mukana toiminnassa?		
Toiminnot	Keinovalikoiman tarkastaminen asiakasvaikutusten näkökulmasta: miten hyvin käytetyt ja kehitetyt keinot tukevat työnhakija-asiakkaita ja heidän polutustensa etenemistä. Onko hankkeessa kokeiltu ja otettu käyttöön riittävästi uusia tehokkaita keinoja, jotka soveltuvat erilaisille asiakkaille? Mitä uusia välineitä hankkeet ovat tuoneet perustyöhön työhallinnossa ja kunnissa?		
Yhteistyö	Verkostojen itsenäisyyden tarkastaminen: missä määrin yhteistyöverkostot ovat kehittyneet vain hankkeen kautta toteutuviksi eivätkä toimijoiden keskinäisiksi verkostoiksi? Missä määrin ja miten verkostojen pysyvyyttä voidaan varmistaa?		
Tulosten juurruttaminen	Keinojen, osallistamisen ja tulosten siirtämisen tarkastaminen: ovatko hankkeessa käytettävät keinot riittävän kohdentuneita eri toimijoille ja voidaanko niiden avulla varmistaa kehittämistyön alueellinen ja toimijakohtainen kattavuus? Onko tulosten siirtämiseksi tehty riittävästi vuorovaikutteista toimintaa ja tehdyn työn kuvausta, jotta mallit voivat siirtyä niitä jatkaville toimijoille?		