



Laatuwirettä
pitkäaikaistyöttömille



Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 32

Pirkko Perttinä
Niina Suuronen

Laatuwirettä pitkäaikaistyöttömille

*Työllistämismallin
arviointi ja kehittäminen*



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala

Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja
Toimittaja • Eva Ijäs

© 2004

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Laatuwirettä pitkäaikaistyöttömille
Työllistämismallin arviointi ja kehittäminen

Kansi • Pekka Salminen
Kannen valokuva • Matti Kolho / Kuvaario
Taitto • Pekka Salminen
Paino • Jyväskylän yliopistopaino • 2004

ISSN 1456-2332
ISBN 951-830-037-2

Myynti ja jakelu
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35
40200 Jyväskylä
Puh. (014) 444 67 57
Faksi (014) 444 67 00
Sähköposti: kirjasto@jypoly.fi

Sisällys

Esipuhe	7
Tiivistelmä	9
Lukijalle	11
Wire-projekti.....	13
Tausta	13
Tavoitteet ja kohderyhmä.....	14
Henkilökunta ja yhteistyöverkosto.....	16
Toimintamalli.....	16
Terveyspalvelut	18
Aktiivijakso.....	18
Työvalmennus	18
Kuntoutussuunnittelu.....	19
Työvoimapolitiittinen koulutus	19
Liikuntapalvelut	20
Työnantajayhteistyö.....	20
Arvioinnin toteutus	22
Arvioinnin tavoitteet	22
Arviointitapa.....	22
Arviointiasetus	24
EFQM-laatumalli arviointimenetelmänä	26
Wire-projektin toiminnan ja tulosten arviointi	31
Arviointi- ja kehittämisprosessi	31
Toimintakuvauksen laadinta	32
Toiminnan arviointi	34
Tulosten arviointi	41
Wire-projektin tavoitteiden toteutumisen arviointi.....	45
Asiakkuuden syntyminen	45
Asiakkaiden ohjautuminen projektiin	45
Asiakkaiden kuvaus	46
Asiakkaiden toiveet ja odotukset projektille.....	52
Arvio.....	53
Toiminta- ja työkyvyn edistäminen	54
Terveyspalvelut	55
Liikuntaryhmät	55
Kuntoutussuunnittelu.....	56
Kuntoutusjakso.....	57
Arvio.....	58

Osaamisen edistäminen.....	58
Työvoimapolitiittinen koulutus	58
Ammattitaitoa edistävät lyhytkestoiset kurssit	61
Arvio.....	61
Työllistymisen edistäminen.....	62
Aktiivijakso.....	62
Työvalmennus	64
Työnantajayhteistyö.....	70
Työllistyminen.....	71
Arvio.....	81
Verkostoitumisen edistäminen.....	83
Verkoston toiminta	84
Havainnot verkoston yhteistyöstä vuosina 2001–2002	87
Verkostointerventio vuonna 2003	89
Arvio.....	95
Johtopäätökset ja suositukset.....	98
Yleiset johtopäätökset.....	98
Kehittyminen.....	98
Työllistyminen.....	99
Verkostoituminen.....	100
Jatkokehitys	102
Lähteet.....	105
Liitteet.....	109
Liite 1. Arvioinnissa ja kehittämisessä käytetty aineisto	110
Liite 2. Wire-projektin EFQM-arviointi 17.10.2002	112
Liite 3. Sovitut parantamisprojektit ja niiden arviointi	118
Liite 4. Wire-projektin avaintulosmittaristo	120
Liite 5. Wire-projektin toimintaa kuvaavat ennakoivat mittarit	122
Liite 6. Priorisoimattomien parantamisalueiden arviointi 22.8.2003	123
Liite 7. Wire-projektin EFQM-arviointi 6.11.2003	128
Liite 8. Wire-projektin yritys yhteistyön ydinprosessi	134
Liite 9. Wire-projektin organisaatio	135
Liite 10. Wire-projektin johtamisjärjestelmä	136
Liite 11. Liitetaulukot	138
Liite 12. Kysely verkostoyhteistyön edistymisestä.....	141
Liite 13. Verkoston menestyskriteerit	142
Liite 14. Liitekuviot.....	143
Liite 15. Arviointitutkimuksen ohjausryhmä ja osallistujat	146

Esipuhe

Työllisyydenhoito toimintana on parhaimmillaan silloin, kun sekä työllistyjän että työllistäjän tarpeet täyttyvät ja siihen osallistuvat vastuullisesti yhteiskunnan eri tasot ja tahot – erityisesti elinkeino-, työvoima-, koulutus-, sosiaali-, ja terveystaloudet sekä kolmas sektori.

Suomalaisen työelämän voimakkaasta rakennemuutoksesta on seurannut pitkäaikaistyöttömyysongelma, jossa työmarkkinoilta poistuneiden osaaminen ei vastaa nykyisen työelämän kysyntää. Pitkittyessään työttömyys aiheuttaa enenevässä määrin terveydellisiä ja sosiaalisia ongelmia alentaen elämänhallinnan ja lisäten syrjäytymisen tunnetta.

Normaalilla palvelujärjestelmällä ei ole ollut riittävästi resursseja eikä osaamista hoitaa syntynyttä tilannetta. Ongelmaan on haettu vastausta yksittäisillä projekteilla, jotka hoitavat asiaa kukin omasta näkökulmastaan. On syntynyt tarve löytää kestäviä ratkaisuja tuottavia uusia työllisyydenhoidon toimintamalleja, jotka lisäävät sosiaalista eheyttä ja alueellista kilpailukykyä. Tutkitun, näyttöön pohjautuvan tiedon puute työllisyydenhoidossa on ollut ilmeinen ja tieto hyvistä käytänteistä hyvin hajanainen.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on perustehtävänsä mukaisesti toiminut Wiressä välittäjäorganisaationa: teoreettisen tiedon ja työelämän käytännön kokemusten kohtaamispaikkana. Kehittämiskojeita toiminnassa yhdistyvät uusi toimintatapa ja tutkimus, joista syntyy edelleen uusia rakenteita palvelutoimintaan. Peruspalveluiden, kehittämissuoritusten ja käytäntöä palvelevan arviointitutkimuksen rajapinnoilla syntyy dialoginen mahdollisuus oppia toisilta. Yhteistyön ytimenä toimii yhteinen kehittävä dialogi, joka mahdollistaa uuden oppimisen, uutta luovan toiminnan ja muutoksen tuottamisen palveluissa.

Wire-projektin tavoitteena oli kehittää laadukas pitkäaikaistyöttömyyden työllistämisen toimintamalli, jossa yhdistyvät elämänhallinnan edistämisen lisäksi yksilön työllistymiskykyyn keskeisimmin vaikuttavien osa-alueiden, työ- ja toimintakyvyn ja osaamisen edistäminen. Parhaiten näihin tavoitteisiin päästään toimivalla verkostoyhteistyöllä ja palveluohjausjärjestelmällä sekä innovaatioalustojen edelleen kehittämisellä.

Wiren arviointitutkimushanke käynnistyi tarpeesta saada tietoa Wiren saavuttamista tuloksista ja toisaalta projektin toimintatapojen kehittämistarpeesta ja -alueista. Parhaimmillaan arviointitutkimus antaa josta-

vasti reaaliaikaista tietoa projektin eteenpäin viemisestä, – juuri näin on tapahtunut Wiressä. Kiitos siitä kuuluu ansiokkaalle tutkijatiimille.

Päävastuun laajasta ja uraa uurtavasta tutkimushankkeesta kantoi kuntoutuksen yliopettaja Pirkko Perttinä Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden koulutusyksiköstä. Hänen laaja kuntoutusosaamisensa ja tinkimätön tutkijantyönsä on taannut laadukkaasti lopputuloksen, jota projektiassistentti Niina Suurosen sinnikäs työskentely on sopivasti täydentänyt. Kiitokset myös asiantuntevalle arviointiryhmälle, joka puheenjohtajansa koulutusalaohjelmajohtaja Inkeri Pappin johdolla antoi arvokkaita kommentteja tutkimusprosessin eri vaiheissa.

Laatutyöskentelyn asiantuntijana toimi insinööri, MBA, Harri Perttinä, joka toi työskentelyyn yrityselämän näkökulmia. Yrityselämän näkökulmia ei työllisyysneuvonpidossa ole perinteisesti juurikaan muistettu. Harri Perttinän asiantuntemuksella projektiin sovellettiin EFQM-laatujärjestelmää. Kiitokset kuuluvat myös Wiren henkilökunnalle, joka jaksoi ilolla ja innolla työstää sekä arvioida prosesseja, ja kehittää näin omaa työtään.

Kiitokset myös verkostokumppaneillemme, erityisesti kiitos Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalvelujen johtaja Antero Mikonrannalle, työvoimaneuvoja Jukka Rantalaiselle Jyväskylän työvoimatoimistosta ja Jyvässeudun Työttömät ry:n puheenjohtaja Tuulikki Väliniemelle, jotka ovat päämäärätietoisesti olleet kehittämässä pitkäaikaistyöttömien työllisyysneuvonpidon viime vuosien ajan Jyväskylän seudulla.

Uskon, että tämä julkaisu antaa tietoa ja uudenlaista näkemystä sekä toivoa pitkäaikaistyöttömien työllistymisen parissa työskenteleville. Julkaisu antaa myös rohkeutta lähteä kehittämään työllisyysneuvonpidon ratkaisuja ja entistä tasa-arvoisempia työmarkkinoita. Näin voimme luoda yhä useammalle pitkäänkin työelämän ulkopuolella olleelle mahdollisuuden työllistymiseen ja osallisuuteen yhteiskunnassamme.

Toivon, että moni projektin toteuttaja saa tästä julkaisusta rohkeutta lähteä soveltamaan laatutyön periaatteita omaan projektiinsa. Laatutyöskentely antaa ymmärrystä omasta työstä ja tietoa siitä, mihin suuntaan projektilla on käännettävä, jotta se pysyy kurssilla ja saavuttaa asettamansa määränpääsataman: tavoitteensa. Laatutyö antaa projektijohtajalle hyvät suuntakoordinaatit usein vaahtopäisellä projektimerellä purjehtimiseen.

Antti Hakulinen
Wire-projektipäällikkö

Tiivistelmä

Perttinä, Pirkko; Suuronen, Niina.
Laatuwirettä pitkäaikaistyöttömille,
Työllistämismallin arviointi ja kehittäminen.
Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2004, 146s.
(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 32)
ISSN: 1456-2332
ISBN: 951-830-037-2

Laatuwirettä pitkäaikaistyöttömille -arviointitutkimus liittyy Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamaan ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoimaan projektiin WIRE – Verkostoista Voimaa Inhimillisiin Ratkaisuihin Elämässä. Tutkimuksen päätavoitteena oli arvioida Wire-projektissa kehittyneitä työllistämisen toimintamallia ja kehittää sen laatua. Arviointi ja kehittämistyö toteutettiin vuosina 2002–2003.

Tutkimuksessa arvioitiin Wire-projektin toimintaa ja tuloksia sekä onnistumista pitkäaikaistyöttömien työllistymisessä ja työllisyydenhoidon verkoston rakentamisessa. Arvioinnilla haluttiin tuottaa reaaliaikaista tietoa projektin toiminnan kehittämiseksi ja laadun parantamiseksi sekä muihin projekteihin sopivia välineitä arvioinnin ja kehittämisen toteuttamiseksi. Arviointiin otettiin tulos- ja tavoitearviointia laajempi näkökulma eli toiminta ja prosessit, joilla tuloksia tuotetaan. Arvioinnin ja kehittämisen keskeisenä välineenä sovellettiin Euroopan laatupalkintomallia (EFQM). Arviointitietoa kerättiin lisäksi kyselyillä ja haastattelulla Wiren asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta sekä käytettiin hyödyksi projektin seurantatietoja.

Wire-projektissa on kolmen vuoden aikana kehittynyt työllistämisen toimintamalli, joka soveltuu erityisen hyvin tukemaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden selviytymistä nykyisillä työmarkkinoilla. Mallissa toteutuu onnistuneesti työllisyyden edistäminen verkostoituneena yhteistyöprosessina, joka on mahdollistanut toimijoiden uuden oppimisen ja uusien innovaatioiden syntyminen sekä toimintamallin leviämisen ympäristökuntiin. Hyviksi arvioitujen käytänteiden ja palveluiden siirtämiseksi, kehityksen varmistamiseksi sekä kestävien ratkaisujen juurruttamiseksi Wire-projektin tulee suunnata toimintaansa uudelleen panostaen entistä enemmän kehittämistyöhön. Tätä näkemystä tukevat tämän arviointitutkimuksen ja erityisesti verkoston kehittämistyöstä saadut tulokset.

Lukijalle

Edessäsi on arviointiraportti, jossa kerrotaan Wire-projektissa toteutusta kehittämistyöstä ja arvioidaan projektin toimintaa, tuloksia sekä projektin tavoitteiden toteutumista. Wiren henkilöstö ja projektipäällikkö ovat osallistuneet arviointiin ja kehittämiseen laatuasiantuntijan ohjauksessa kahden vuoden ajan. Keskeisinä menetelminä on sovellettu Euroopan laatupalkintomallia (EFQM) sekä tutkimuksellisia menetelmiä. Arviointiraportin tavoitteena on tarjota lukijalle paitsi tietoa Wire-projektista ja sen onnistumisesta pitkäaikaistyöttömien työllistämässä ja verkoston rakentamisessa, myös välineitä arvioinnin ja kehittämisen toteuttamiseen tulevilla projekteilla.

Arvioinnin perustehtävänä projektissa on auttaa toteuttamaan projektia siten, että sille asetetut tavoitteet toteutuvat. Arvioinnin tehtävänä on tuoda projektin toteutukseen lisää tietoa, kokemusta ja näkemystä. Arviointi on siis työkalu, jonka avulla toisaalta ohjataan projektin toimintaa ja toisaalta lisätään tehokkuutta. (Keränen 1999, 8.)

Sinkkonen ja Kinnunen (1994) määrittelevät arvioinnin havainnoitavan kohteen arvottamiseksi, jossa kohteen ominaisuuksia verrataan valittuihin arvoperusteisiin, kriteereihin. Esimerkiksi hankearvioinnissa kriteereinä ovat tavoitteet, joihin projektin tuloksia verrataan. Hankearvioinnissa kiinnitetään huomio projektin tavoitteisiin, seuranta-aineistoon ja tuloksiin. Hankearvioinnin perustehtävänä on arvioida projektin saavuttamia tuloksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin käyttämällä apuna seuranta-aineistoa. (Keränen 1999.)

Arviointitutkimus taas on laajempaa ja kattavampaa kuin hankearviointi. Arviointitutkimuksessa arviointiin liitetään tieteellisiä menettelytapoja ja tekniikoita. Arvioinnissa ei kuitenkaan yleensä pitäydytä johonkin tiettyyn menetelmään tai teoreettiseen otteeseen, vaan päinvastoin: aineiston hankinnan ja analysoinnin menetelmät jätetään avoimiksi ja arviointitilanteiden vaatimusten mukaan valittaviksi (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 92). Arvioinnin sisältö ja muodot riippuvat voimakkaasti siitä toimintaympäristöstä, jossa arviointitietoja hankitaan ja niistä konkreettisista käytännön toimintatilanteista, joissa arviointitietoja käytetään tai ei käytetä. (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 21.) Arviointitutkimuksen sisällöstä ei olekaan mahdollista esittää yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, koska arviointi on käytännönläheistä ja sen vuoksi vaihtelevaa ja moninaista. Arviointitutkimus on siis hyvin joustavaa.

Arviointitutkimuksen kohteena voi olla projektin tulosten arviointi, mutta sen kohteeksi voidaan ottaa myös projektin toiminta ja prosessit. Tällöin kyse on laajemmasta näkökulmasta arvioitavaan projektiin. Tällainen arviointitutkimus voi keskittyä siihen, millä tavalla projekti pyrkii tavoitteisiinsa ja priorisoi tehtäviään ja kuinka projekti pystyy tarpeen mukaan muuntautumaan ja paikantamaan omia kipupisteitään. (Pöntinen & Hongisto 2003, 2.)

Wire-projektin arviointitutkimuksessa haluttiin ottaa tulos- ja tavoitearviointia laajempi näkökulma projektiin. Arvioinnin kohteeksi valittiin siksi myös *toiminta ja prosessit*, joilla tuloksia tuotetaan. Arvioinnilta ei haluttu pelkästään tietoa siitä, miten projekti on onnistunut, vaan yhtä tärkeäksi ellei tärkeämmäksi nähtiin se, että arviointi *tuottaa projektille jatkuvasti tietoa toiminnan kehittämiseksi.*

Lähtökohtana oli, että arvioinnin pohjalta voidaan syöttää *reaaliaikaisesti* tietoa takaisin projektille toiminnan kehittämiseksi. Arviointitutkimuksen välitön tulos oli projektin toiminnan kehittyminen ja laadun parantuminen sekä niiden näkyminen tuloksissa. *Reaaliaikaisessa arvioinnissa kehittämistä tapahtuu jatkuvasti.* Arviointitutkimuksen tuottamaa tietoa hyödynnettiin esimerkiksi projektin verkostoitumisessa ja tavoitteiden ja toimenpiteiden täsmentämisessä.

Tässä raportissa dokumentoidun työllistämismallin arviointi, kehittäminen ja laadun parantaminen on ollut vaativa, usean henkilön työpanoksen vaatinut tiedon tuottamisen ja muodostamisen prosessi. Wire-projektin päättyessä nousee esiin kysymys kehitetyn ja arvioidun mallin sekä hyvien toimintojen levittämisestä laajempaan käyttöön. Tämä raportti helpottanee myös sitä tarkoitusta. Lisäksi arviointiprosessi käynnisti projektin palveluiden *tuotteistamisen*, joka osaltaan mahdollistaa *palveluiden juurruttamisen toimintaympäristöön* ja mahdollistaa entistä *laadukkaampia ja tehokkaampia palveluita pitkäaikaistyöttömille.*

Wire-projekti

Tausta

Wire-projektin (Verkostoista Voimaa Inhimillisiin Ratkaisuihin Elämässä) käynnistyessä vuoden 2000 kesäkuussa Jyväskylän työvoimatoimiston alueella oli yhteensä 11005 työtöntä, joista pitkäaikaistyöttömiä eli yli vuoden työttömänä olleita oli 3339 eli 30,3 prosenttia. Alueen kokonais-työttömyysaste oli 17,3 prosenttia. Hankkeen käynnistämiseen vaikuttivat myös aiempien samansuuntaisten alueellisten toimintojen ja hankkeiden kautta tehdyt analyysit ja hyvät kokemukset (Kyvyt käyttöön -projekti¹, JYTKY-projekti ja Työttömien Aktivointihanke). Taustalla vaikuttivat sosiaali- ja terveysministeriön eri työryhmien ehdotukset (esim. Väärälän ja Välimäen työryhmät), joiden mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja työvoimahallinnon palvelut tulisi yhdistää asiakasta paremmin palveleviksi yhden luukun palveluiksi. Lisäksi projektin taustalla vaikuttivat tutkimukset, joissa oli tarkasteltu työttömyyden vaikutusta terveyteen. Näissä tutkimuksissa oli todettu, että työttömille kasaantuu terveydellisiä, taloudellisia ja sosiaalisia ongelmia. (Esisuunnitelma 2000, Yhteisprojektisuunnitelma 2000.)

Aloite työttömyyden hoitoon keskittyvän projektin suunnittelusta tuli Keski-Suomen TE-keskukselta. Ongelmaksi oli koettu toisistaan erillään olevat, samansuuntaiset palvelut, joiden yhteistyön lisääminen nähtiin tärkeäksi. 1990-luvun rakennemuutokset olivat koetelleet Jyväskylää, minkä vuoksi työttömyys oli kasvanut voimakkaasti. Talouden elpessä rakennetyöttömyys pysyi edelleen ongelmana, Jyväskylän työttömyysaste oli muita suuria kaupunkeja korkeampi.

Wire-projekti sai rahoituksen Euroopan Sosiaalirahaston Tavoite 3 -ohjelman toimenpidekokonaisuuksista 1.1 (heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden tukeminen) ja 2.3. (uudet toimintatavat työttömien työllistämiseksi ja yritysten työvoiman saannin turvaamiseksi). Wire I käynnistyi kesäkuussa 2000 ja Wire II vuoden 2001 alussa.

¹ Kyvyt käyttöön -projektissa syntyi mm. oivallus siitä, että pitkään kestänyt työttömyys vaatii päättäväiseen yleensä pitkäaikaisempia prosesseja, joissa ensin työttömän itsetunto kohoaa ja usko omiin mahdollisuuksiin herää, ja vasta tämän jälkeen ryhdytään rakentamaan työllistymispolkua. Ihmisen tilannetta tulee lähestyä kokonaisuutena. (Hietaniemi 2001, 36.)

Wire-projektin toiminta-alueeksi määriteltiin projektihakemuksessa Jyväskylän työvoimatoimiston toiminta-alue eli Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Muurame, Toivakka, Uurainen, Petäjävesi ja Korpilahti. Elokuussa 2002 Wire-toiminta käynnistyi Hankasalmella (Laukaan työvoimatoimiston aluetta), jonne TE-keskus myönsi lisärahoitusta. Tässä arviointiraportissa keskitytään lähinnä Jyväskylässä tapahtuneen toiminnan arviointiin lukuun ottamatta joitakin tunnuslukuja, joissa huomioidaan kaikissa kunnissa tapahtunut toiminta.

Tavoitteet ja kohderyhmä

Wiren tavoitteiksi määriteltiin pitkäaikaistyöttömien työllistymisen, aktivoitumisen sekä heidän työ- ja toimintakykynsä edistäminen ja elämänhallinnan tukeminen. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin yhteistyö- ja palveluohjausverkoston rakentaminen. Tavoitteita tarkennettiin maaliskuussa 2001 laaditussa Wire I:n ja Wire II:n yhteisessä projektisuunnitelmassa, jossa kehitystavoitteeksi määriteltiin:

WIRE-projektin kehitystavoitteena on pitkäaikaistyöttömyyden vähentäminen sekä (pitkäaikais)työttömien henkilöiden elämänhallinnan lisääminen ja aktivoiminen – viime kädessä siis syrjäytymisen ehkäiseminen ja hyvinvoinnin lisääminen.

Välittömäksi tavoitteeksi määriteltiin:

WIRE-projektin välittömänä tavoitteena on työllistää ja aktivoida työttömiä henkilöitä sekä lisätä erityisen heikossa (työmarkkina-)asemassa olevien työttömien elämänhallintaa sekä rakentaa organisaatio-, hallintorajat ylittävää yhteistyö- ja palveluohjausverkosto.

Tavoitteet jaettiin neljään osa-alueeseen:

Osatavoite 1: Toiminta- ja työkyky

Tavoitteena on kohentaa pitkäaikaistyöttömän henkilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toiminta- ja työkykyä.

Osatavoite 2: Osaaminen

Tavoitteena on kohentaa pitkäaikaistyöttömän henkilön ammattitaitoa, osaamista, työnhakutaitoja ja ammatillista itsetuntoa.

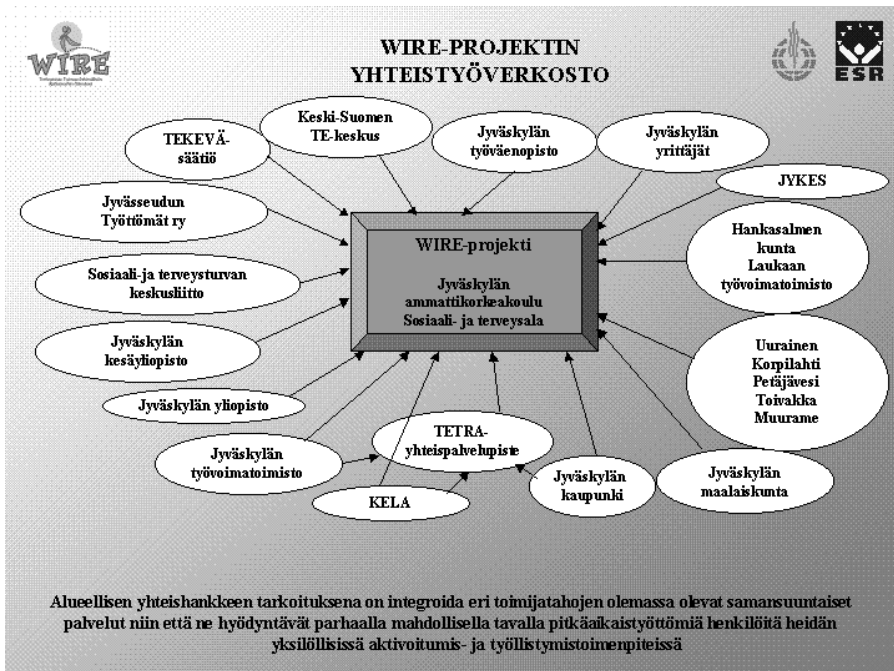
Osatavoite 3: Työllistyminen

Tavoitteena on saada yrityksiä työllistämään Wiren asiakkaita (50 henkilöä/vuosi) vaikuttamalla yritysten mahdollisuuksiin ja haluun työllistää sekä saada julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita työllistämään Wiren asiakkaita (70 henkilöä/vuosi).

Osatavoite 4: Verkostoituminen

Tavoitteena on rakentaa yli organisaatio- ja hallintorajojen ulottuva yhteistyö- ja palveluverkosto sekä palveluohjausmalli.

Projektin kohderyhmäksi määriteltiin Jyväskylän työvoimatoimiston toiminta-alueen työttömät, erityisesti pitkäaikaistyöttömät. Toimintaa pyrittiin kohdistamaan erityisesti ikääntyviin, miehiin ja nuoriin. Myöhemmin kohderyhmää tarkennettiin määrittelemällä pääkohderyhmäksi ne pitkäaikaistyöttömät, joilla on realistiset mahdollisuudet ja oma halu työllistyä ja joiden ensisijaisena ongelmana on työttömyys, eikä jokin työllistymistä estävä fyysinen tai psykososiaalinen haitta. Muiksi hyödynsaajiksi määriteltiin työnantajat ja verkostoyhteistyökumppanit.



Kuvio 1. Wire-projektin yhteistyöverkosto.

Henkilökunta ja yhteistyöverkosto

Wiren henkilökunnan ydin koostuu *työvalmentajista, terveydenhoitajista, kuntoutussuunnittelijasta, fysioterapeutista ja kouluttajasta*. Hallinnosta vastaavat *projektipäällikkö ja projektisihteeri* sekä *osa-aikainen projektiasistentti*. Henkilökunnan koko ja koostumus on vaihdellut projektin kasvaessa ja levittäytyessä ympäristökuntiin. Osa henkilökunnasta on Jyväskylän kaupungin palkkaamia.

Projektin henkilökunta tekee kiinteää yhteistyötä muiden palvelutuottajien kanssa. Verkoston ydintoimijat on esitetty kuviossa 1 (ks. edellinen sivu). Projektin yhtenä tavoitteena on kehittää verkoston palveluita niin, että ne hyödyttäisivät parhaalla mahdollisella tavalla pitkäaikaistyöttömiä henkilöitä työllistymisessä.

Toimintamalli

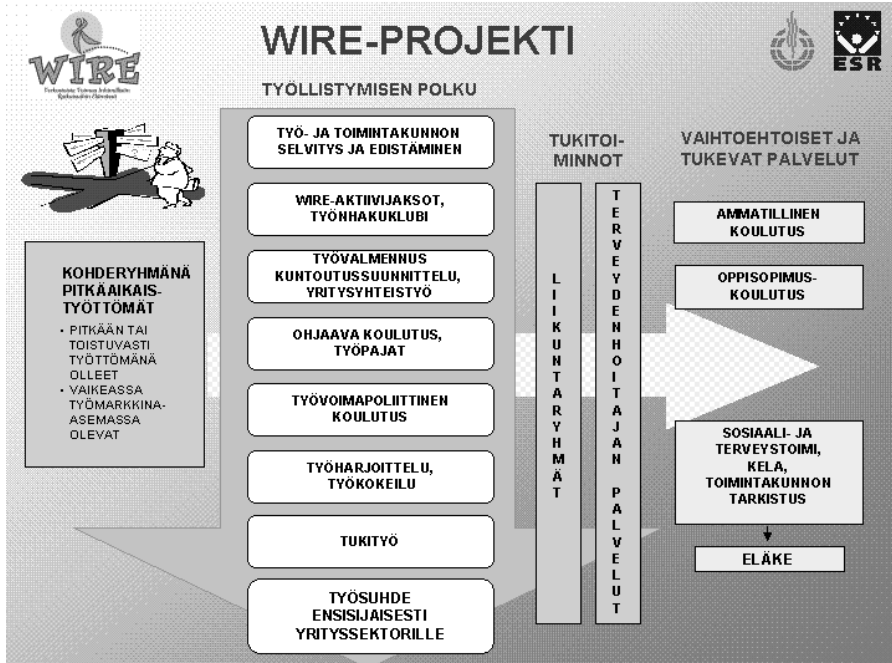
Projektin alkaessa määriteltiin tietyt periaatteet, joita projektissa noudatetaan. Näitä ovat:

- *vapaaehtoisuus*: asiakkaan projektiin ohjautumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen
- *molemminpuolinen sitoutuminen*: sekä asiakas että projektin työntekijä sitoutuvat asiakkaan tilanteen edistämiseen
- *asiakaslähtöiset räätälöidyt palvelut*: projektin palvelut suunnitellaan asiakkaan tarpeista lähtien
- *yksilöllinen ohjaus*: projektin toiminnan perusta on asiakkaan ohjaaminen yksilöllisesti
- *päävastuu asiakkaalla itsellään*: asiakkaalla on viime kädessä vastuu oman tilanteensa eteenpäin viemisestä
- *saattaen vaihto*: projektin tehtävänä on varmistaa asiakkaan joustava siirtyminen hänen tarpeitaan vastaaviin palveluihin

Wire-projektin toiminta perustuu asiakkaalle yksilöllisesti räätälöitävään työllistymisen polkuun, jota suunnitellaan asiakkaan tarpeista lähtien yhteistyössä verkoston kanssa.

Toimintojen tavoitteena on ensisijaisesti asiakkaan *työllistyminen yritys sektorille*. *Työkokeilut, työharjoittelut ja tukityöjaksot* voivat toimia välivaiheena kohti pitkäaikaisempaa työllistymistä. Aina työllistyminen ei ole asiakkaalle mahdollinen vaihtoehto, vaan polku voi päättyä myös

esimerkiksi *ammattillisen koulutuksen* aloittamiseen tai *eläkkeelle* siirtymiseen. Joskus myös oman *elämänhallinnan lisääntyminen* on asiakkaan kannalta riittävä tulos. Toimintamalli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Wire-projektin toimintamalli.

Työllistymisen polku voi asiakkaan tarpeesta riippuen sisältää muun muassa *terveyspalveluja, työvalmennusta, kuntoutussuunnittelua, kuntoutusta, koulutusta, liikuntaryhmiä ja aktiivijaksoja*. Lisäksi projektista ohjataan asiakasta käyttämään *muuta hänen tarvitsemiaan palveluita*. Pääosa Wiren palveluista on tarkoitettu pitkäaikaistyöttömille eli vähintään vuoden työttömänä olleille henkilöille. Aktiivijaksoille vaaditaan viiden kuukauden työttömyys. Terveystoimien palvelut ja liikuntaryhmät ovat avoimia kaikille projektin toiminta-alueen työttömille.

Asiakkaiden projektiin *ohjautuminen* tapahtuu yhteistyössä muiden palvelutuottajien kanssa. Asiakkaita kutsutaan terveyshaastatteluun muun muassa yhteistyössä työvoimatoimiston kanssa henkilökohtaisten kutsukirjeiden avulla. Lisäksi asiakkaita ohjautuu runsaasti lehdestä tai tuttavilta saamiensa tietojen perusteella. Projektin alkuvaiheessa

asiakas saattoi tulla kenen tahansa projektin työntekijän tai toiminnon asiakkaaksi. Myöhemmin tämän todettiin aiheuttavan hankaluuksia ja käytäntöä muutettiin niin, että kaikki asiakkaat tulevat ensimmäiseksi terveydenhoitajan vastaanotolle.

Terveyspalvelut

Terveydenhoitajan vastaanotolla *kartoitetaan* sekä asiakkaan *terveydentilaa* että hänen kokonaistilannettaan ja ohjataan häntä sen mukaan Wiren muihin palveluihin. Yleensä polku jatkuu joko työvalmennuksen, kuntoutussuunnittelun, aktiivijakson tai työvoimapolitiittisen koulutuksen kautta. Jos Wiren palvelut eivät vastaa asiakkaan tarpeita, terveydenhoitaja ohjaa hänet muihin palveluihin, esimerkiksi terveystieteiden tai päihde- tai mielenterveyspalveluihin. Lisäksi terveydenhoitaja tekee niin sanottuja kontrollitarkastuksia, joissa seurataan asiakkaan terveydentilan kehittymistä.

Wire-projektissa jatkavalle asiakkaalle rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa *yksilöllinen kuntoutus- tai työllistymissuunnitelma*, jonka lähtökohdaksi on henkilön toimintakyky- ja osaamisselvitys. Yksilöllisten suunnitelmien työstäminen tapahtuu työvalmentajan tai kuntoutussuunnittelijan kanssa.

Aktiivijakso

Aktiivijaksot ovat kaksiviikkoisia ryhmätoimintoja, joiden tavoitteena on *käynnistää* osallistujien *aktiivinen työnhaku, edistää ja tukea* osallistujien *työkuntoa ja terveyttä* sekä *vahvistaa* osallistujien *voimavaroja ja osaamisalueita*. Aktiivijaksoilla tutustutaan paikkakuntansa toiminta- ja työllistymismahdollisuuksiin. Tavoitteena on ohjata mahdollisimman moni jaksolle osallistunut jatkopolulle joko Wire-projektin palveluihin tai muihin toimintamahdollisuuksiin. Jaksoille hakeudutaan Wiren terveydenhoitajien kautta, ja kaikille osallistujille tehdään terveystarkastus ennen jaksoa. Aktiivijaksot olivat projektin alkuvaiheessa viikon mittaisia, mutta ne muutettiin asiakkaiden toivomuksesta kaksiviikkoisiksi syksyllä 2001.

Työvalmennus

Työvalmennus on yksi Wiren keskeisimpiä toimenpiteitä, ja yksilökoh-

tainen ohjaus on työvalmennuksen tärkein muoto. Työvalmennuksessa asiakkaalle luodaan *yksilöllinen työllistymisen suunnitelma* eli polku hänen henkilökohtaisten tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Asiakas vastaa polulla etenemisestä ja työvalmentaja tukee häntä.

Lisäksi Wiressä toteutetaan ryhmämuotoista työvalmennusta. Projektin alkuvaiheessa järjestettiin kaikille avoimia työnhakuun keskittyviä *työnhakuklubeja*. Kokemuksen kautta havaittiin kuitenkin ryhmätoimintojen onnistuvan paremmin, jos ryhmäläisiä yhdistää jokin tekijä, esimerkiksi sama koulutus tai samanlainen elämäntilanne. Tältä periaatteelta on järjestetty muun muassa samassa elämäntilanteessa oleville tarkoitettua *ryhmätyövalmennusta* sekä koulutusten ja aktiivijaksojen jälkeen käynnistyviä *työnhakuun keskittyviä pienryhmiä*.

Kuntoutussuunnittelu

Kuntoutuksen tarpeessa olevat Wiren asiakkaat ohjataan kuntoutussuunnittelijalle. Wiren kuntoutussuunnittelu on prosessi, jossa selvitetään asiakkaan kuntoutustarvetta ja laaditaan yhdessä asiakkaan kanssa hänen *kuntoutumistaan tukeva suunnitelma*. Kuntoutussuunnittelija ohjaa tarvittaessa asiakkaita käyttämään julkisia tai yksityisiä palveluja asiakkaan tavoitteiden mukaisesti. Hän ohjaa asiakkaita myös lääkärille työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointeihin. Tämän jälkeen asiakkailla on mahdollisuus osallistua tarvittaessa kahdeksan viikon mittaiselle *kuntoutusjaksolle*, jota toteuttaa Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen palvelutoiminta Fysipiste. Kuntoutusjakson tavoitteena on asiakkaan työ- ja toimintakunnon arviointi ja parantaminen moniammatillisella kuntoutuksella sekä terapioilla. Kuntoutusjakson jälkeen asiakkaat palaavat kuntoutussuunnittelijalle jatkotoimenpiteiden suunnittelua varten.

Työvoimapoliittinen koulutus

Wire-projekti järjestää vuosittain 7–10 pitkäaikaistyöttömille tarkoitettua *työvoimapoliittista koulutusta*. Koulutuksena on järjestetty muun muassa kiinteistönhuollon, liikuntapaikkahoitajan, kotipalvelu- ja vammaisavustajan, myynnin ja asiakaspalvelun, toimistoassistentin, taloushallinnon ja tietotekniikan koulutusta. Koulutusta pyritään järjestämään kysyntälähtöisesti, erityisesti yritysten työvoimantarpeista käsin. Koulutusten suunnittelussa painotetaan käytännön- ja työelämälähtöisyyttä, ja koulutuksiin sisältyy useimmiten harjoittelujakso. Projektissa on toteutettu

myös muita asiakkaiden ammattitaitoa kohentavia kursseja ja työpajoja yhteistyössä työväen- ja kansalaisopistojen kanssa. Kursseina on järjestetty esimerkiksi ATK-kursseja, työelämän englantia ja kädentaidot-työpajoja.

Liikuntapalvelut

Liikuntapalveluiden tavoitteena on tarjota työttömille mahdollisuus osallistua ilmaiseen työkykyä ylläpitävään ja parantavaan liikuntaan sekä auttaa ryhmäläisiä löytämään työpolku eli mahdollisuus osallistua Wiren tarjoamiin muihin palveluihin. Lisäksi tavoitteena on tukea ja parantaa työttömän omaa elämänhallintaa ja sosiaalista vuorovaikutusta liikunnan ja vertaisryhmän avulla. Kokemusliikunnan yhtenä tavoitteena on uuteen liikuntalajiin tutustuminen ja mahdollisen uuden liikuntaharrastuksen viriäminen.

Wire-projekti tarjoaa kaikille alueen työttömille avoimia fysioterapeutin tai liikunnanohjaajan vetämiä *liikuntaryhmiä*. Vakioryhmiä ovat olleet muun muassa kuntojumppa, ohjattu kuntosaliharjoittelu, venytely/rentous, sähly, vesivoimistelu, lentopallo ja sulkapallo. Lisäksi kokemusliikuntana järjestetään tutustumista eri lajeihin.

Liikuntaryhmien lisäksi projekti on syksystä 2001 lähtien järjestänyt kaikille työttömille avoimia Ortonin lihaskuntotestejä ja UKK-kävelytestejä sekä puristusvoimamittauksia noin 10 kertaa vuodessa. Kaikki Wiren aktiivijaksoille tulijat ja suurin osa työvoimapolitiittisiin koulutuksiin osallistujista osallistuvat testeihin ja lisäksi niihin ohjautuu työttömiä Wiren liikuntaryhmistä ja muista projekteista. Kansallinen Kunnossa Kaiken Ikää -toimintaohjelma tukee Wire-projektin liikuntaryhmiä tarvikehankinnoissa ja kokemusliikunnan järjestämisessä.

Työnantajayhteistyö

Työnantajayhteistyö on muodostunut tärkeäksi osaksi työvalmentajien työnkuvaa. Aikaisemmin projektissa kokeiltiin muun muassa yritysiltojen järjestämistä ja erillisen yrityskoordinaattorin palkkaamista. Toimivimmaksi huomattiin kuitenkin kunkin työvalmentajan oma yhteistyö työnantajien kanssa. Wiren työvalmentajat tekevät työnantajayhteistyötä sekä itsenäisesti että yhdessä muiden toimijoiden kanssa (alueen muut projektit, kolmannen sektorin työnantajat, kunnat jne.).

Yhteistyön muotoja ovat muun muassa työnantajatapaamiset sekä palveluiden esittely yrittäjätilaisuuksissa. Käynnillä keskustellaan *yrittä-*

sen tarpeesta palkata lisää työvoimaa tai korvata esimerkiksi eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä rekrytoimalla tilalle uusia henkilöitä. Näiden keskustelujen pohjalta työvalmentajat pyrkivät löytämään *sopivia henkilöitä työnantajan haastateltavaksi ja edelleen valittavaksi*. Työvalmentajat selvittävät työnhakijoiden tukimahdollisuudet, avustavat työnantajia tukihakemusten laatimisessa ja tukevat sekä työnantajaa että työllistyvää työnhakijaa työsuhteen solmimisessa ja sen alkuvaiheessa. Normaalien työllistämistukien lisäksi projektilla on käytössään kuntien maksama *rekrytointituki*, jota myönnetään Wire-projektin kautta työntekijän palkkaavalle yritykselle normaalien työllistämistukien jatkoksi enintään kuuden kuukauden ajaksi.

Arvioinnin toteutus

Arvioinnin tavoitteet

Arviointitutkimuksen tavoitteena oli Wire-projektin pitkäaikaistyöttömän työllistämisen toimintamallin arviointi ja kehittäminen. Arvioinnin ja kehittämisen kohteeksi valittiin *projektin toiminta ja tulokset* sekä projektisuunnitelman *tavoitteista onnistuminen pitkäaikaistyöttömien työllistymisessä ja työllisyyden hoidon verkoston rakentamisessa*. Projektin kaksi muuta osatavoitetta, pitkäaikaistyöttömien työ- ja toimintakyvyn edistäminen ja osaamisen lisääminen, jätettiin tutkimuksen suunnittelu- vaiheessa tarkastelun ulkopuolelle. Niitä tullaan kuitenkin kuvaamaan lähinnä toimintatilastoista saadun tiedon valossa sekä sivutaan arvioitaessa työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Arviointitutkimuksen tavoitetta voidaan lähestyä *yksityiskohtaisemmillä tutkimustehtävillä*, joita ovat muun muassa:

Kuinka projektin toimintaa voidaan parantaa? Keitä projektiin osallistuneet työttömät olivat? Tavoittiko projekti kohderyhmänsä? Vastasiko projekti asiakkaidensa odotuksiin? Miten asiakkaat kokivat Wire-projektin palvelut? Oliko toiminta tuloksellista? Saavuttiko projekti asettamansa tavoitteet? Työllistyivätkö asiakkaat? Keitä työllistyneet olivat? Mitkä tekijät asiakkaat kokivat työllistymistä edistäviksi/estäviksi? Miten projekti onnistui verkostonsa rakentamisessa? Onko toiminta jatkamisen ja laajentamisen arvoista?

Arviointitapa

Arviointitutkimuksen suunnittelu käynnistyi syksyllä 2001 ja se toteutettiin vuosina 2002 – 2003. Arviointiin ja kehittämiseen osallistuivat Wire-projektin projektipäällikkö, henkilöstö, arviointitutkimuksesta vastaava yliopettaja, projektiassistentti sekä laatuasiantuntija. Verkoston arviointiin ja kehittämiseen osallistuivat lisäksi keskeisimmät työllisyyden edistäjät ja kaksi verkostokouluttajaa.

Arvioinnin toteuttamistapaan ja menetelmien valintaan vaikuttivat useat eri tekijät. Ensinnäkin kaikenkertyyppisen arvioinnin haasteena nähdään se, miten arviointi saadaan osaksi projektia ja sen kehittämistyötä (Karjalainen 2002, 16). Toiseksi, Wiren projektisuunnitelmassa oli asetettu henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden tavoitteeksi dialogi ja

reflektiivinen toimintatapa, joka suunnitelmassa määriteltiin omia toimia kriittisesti tarkastelevaksi toimintatavaksi. Kolmanneksi, projektihenkilöstö oli vaihtunut projektin alkuajoista, eivätkä projektin tavoitteet ja toteuttamistavat olleet yksiselitteisiä henkilöstölle, vaan niissä nähtiin tarvetta tarkennuksiin. Näistä lähtökohdista Wire-projektin arviointi päätettiin liittää kiinteäksi osaksi projektin kehitystyötä.

Arviointi oli *reaaliaikaista* siinä mielessä, että jo rinnan arvioinnin kanssa parannettiin toiminnan laatua ja kehitettiin toimintatapoja. Reaaliaikaisella arvioinnilla voidaan täsmentää projektin alkuperäistä päämäärää ja tavoitteita sekä hyödyntää arviointia korjaavien toimenpiteiden tekemiseen. Tämänäyttöisessä arvioinnissa ei ole tärkeää tieteellisten kriteerien täyttyminen, vaan kohteen monipuolinen tarkastelu. Yhtenä tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja sitä kautta arvioitavien palvelujen laatua. (Sinkkonen ja Kinnunen 1994). Wire-projektin ja verkoston yhteistyötahojen ja asiakkaiden sitominen arviointiin ja kehittämiseen teki tästä arviointitutkimuksesta toimintatutkimusta muistuttavaa. Toimintatutkimuksella on kaksoistavoite: *kehittäminen ja osallistaminen* (Robson 2001, 39).

Koska arvioinnin yhtenä tavoitteena oli tehdä realistisia johtopäätöksiä projektin vahvuuksista ja parantamisalueista ja siten edistää projektin onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa, nähtiin Euroopan laatupal-kintomallin soveltuvan hyvin tähän tarkoitukseen. Arviointityökalujen, kuten EFQM-mallin, hyödyntäminen ESR-projekteissa on ollut vähäistä. Kuitenkin niiden käyttäminen tuo projektin sisäiseen kehittämiseen jän-tevyyttä, systemaattisuutta ja pitkäkestoisempaa kehittämisotetta (Aro 2003). EFQM-laatumallia sovellettiin projektihenkilöstön oppimisprosessin kautta projektin toiminnan ohjauksessa sekä projektin toiminnan ja tulosten ulkoisessa arvioinnissa ja henkilöstön suorittamassa itsearviointissa.

Ulkoista arviointia on perusteltu sen objektiivisuudella, uusien näkö-kulmien ja näkemysten saamisella projektin käyttöön sekä mahdollisuu-della testauttaa omia työ- ja toimintatapoja ulkopuolisella asiantuntijalla. Itsearviointiin puolestaan liittyy useita etuja ulkopuoliseen arviointiin verrattuna. Näitä ovat esimerkiksi itsearviointin tulosten helpompi hyö-dynnettävyys. *Onnistuneen itsearviointin katsotaan lisäävän projektitiimin ymmärrystä hankkeen tavoitteista ja ominaispiirteistä*. Oletetaan myös, että projektitiimi ja sidosryhmät sitoutuvat paremmin arviointiprosessiin, kun he saavat olla aktiivisesti vaikuttamassa arvioinnin kulkuun. Itsearviointia suositellaan erityisesti silloin, kun projektin tavoitteet vaativat

konsensusta, projektin toteuttamistapoihin liittyy erilaisia vaihtoehtoisia tapoja, halutaan tarjota osallistumisen mahdollisuus henkilöstölle ja projekti haluaa varmistaa laadukkaan toteutuksen ja tulosten siirrettävyyden. (Uusikylä ja Mäkinen 2003.) Muun muassa näistä syistä Wire-projektin arvioinnissa päädyttiin *sekä ulkoiseen arviointiin että itsearviointiin*.

Verkoston arviointi liitettiin osaksi arviointitutkimusta hieman myöhemmässä vaiheessa, kun se ensimmäisessä EFQM-arvioinnissa todettiin yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Projektisuunnitelmassa niinkään oli Wire-projektin keskeisimmäksi tavoitteeksi nimetty verkostotyöskentelyn kehittäminen niin, että eri toimijatahojen samansuuntaiset palvelut hyödyntävät parhaalla mahdollisella tavalla työelämään palaavaa henkilöä. Tämän tavoitteen toteutumisen voidaan katsoa olevan edellytys sille, että projektin muut tavoitteet jäävät pysyviksi myös projektin jälkeen.

Verkostojen kehittäminen ja verkostomainen kehittämistapa muodostavat haasteen verkostojen arvioinnille ja arvioinnin lähestymistapojen ja käytänteiden kehittämiseksi. Toistaiseksi ei vielä ole olemassa vakiintunutta kehystä, jonka avulla verkostoja ja verkostomaista kehitystyötä voitaisiin systemaattisesti analysoida ja arvioida. Eri yhteyksissä onkin kokeiltu erilaisia menetelmiä. Joka tapauksessa verkoston kehittämis-työhön tulee liittää myös arvioinnin osuus. Esimerkiksi työelämän kehittämisohjelman verkostohankkeita tarkastellut ja arvioinut laaturyhmä toteaa, että *jatkossa tulisi kehittää nimenomaan tutkimusavusteista kehitystyötä*. Kirjoittajien mukaan hankkeiden tutkimusavusteinen kehitystyö palvelee yleisempää keskustelua ja arviointia sekä yhteiskunnallista oppimista, kokemusten vaihtoa ja itsearviointia. (Verkostot oppimisfoorumina 2000, 47.)

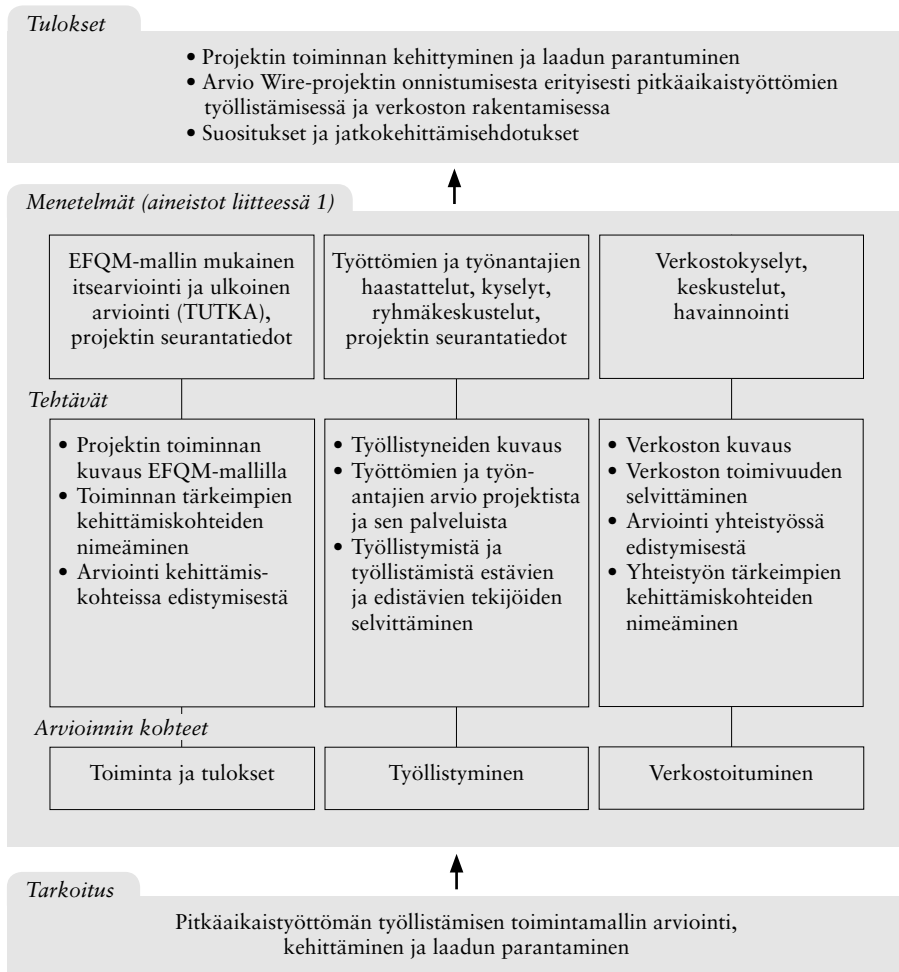
Arviointiasetelma

Wire-projektin arviointi ja kehittäminen toteutettiin kuvion 3 esittämän asetelman mukaisesti. Arviointitutkimuksessa käytetty aineisto on esitetty liitteessä 1.

Toiminta ja tulokset

Kokonaisuudessaan toimintaa ja tuloksia arvioitiin kuvaamalla projektin toiminta, nimeämällä tärkeimmät kehittämiskohteet ja arvioimalla kehittämiskohteissa edistymistä. Samalla arvioitiin toiminnan kautta syntyneitä tuloksia. Keskeisenä menetelmänä oli EFQM-mallin mukaan

toteutettu ulkoinen arviointi ja Wire-projektin henkilöstön ohjattu itsearviointi. Lisäksi hyödynnettiin projektista kerättyä seurantatietoa ja seutukunnallisia työllistymisen seurantatilastoja.



Kuvio 3. Wire-projektin arviointiasetelma.

Työllistymisen tavoite

Työllistymisen tavoitetta arvioitiin projektista kerätyn seurantatiedon, alueellisista työttömyystilastoista kerätyn vertailutiedon ja Wiren asiak-

kailta kerätyn tiedon avulla. Lisäksi selvitettiin niitä tekijöitä, jotka haittaavat pitkäaikaistyöttömän työllistymistä, niin työttömien itsensä kuin työnantajien kertomana. Keskeisenä menetelmänä olivat Wiren kautta työllistyneille työttömille ja työnantajille suunnatut teemahaastattelut sekä työttömille asiakkaille suunnatut kyselyt. Asiakkaiden kokemuksia kerättiin myös Wiren ryhmämuotoisten toimintojen yhteydessä järjestetyissä ryhmäkeskusteluissa.

Verkostoitumisen tavoite

Verkostoitumisen tavoitetta arvioitiin selvittämällä sekä Wiren yhteistyöverkoston näkemyksiä projektista ja sen hyödyistä että ennen kaikkea Wiren onnistumista verkostoitumisen osatavoitteen toteuttamisessa. Arviointitutkimuksessa selvitettiin yhteistyöverkoston rakenne ja toimivuus, arvioitiin yhteistyössä edistymistä ja *asetettiin kehittämistavoitteet* jatkoa varten. Keskeisenä menetelmänä olivat tähän arviointitutkimukseen kehitetyt, verkostolle suunnatut kyselyt ja verkoston kehittämispäivien yhteydessä käydyt verkostokumppanien väliset keskustelut ja niiden havainnointi. Saatua tietoa hyödynnettiin projektin puitteissa tapahtuvaa verkoston kehittämistyötä suunniteltaessa.

EFQM-laatumalli arviointimenetelmänä

Euroopan laatupalkintomalli (The EFQM Excellence Model, jäljempänä EFQM-malli) on käytännön johtamisen, laadunhallinnan, arvioinnin ja kehittämisen työkalu sekä yksityiselle että julkiselle sektorille (The EFQM Excellence Model 1999). Suomessa mallia on sovellettu muun muassa ammatillisen koulutuksen itsearviointiin ja ulkoiseen auditointiin (Räisänen & Korpi 2002) sekä julkisen sektorin yksiköiden toiminnan arviointiin (Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla 2002).

EFQM-mallin keskeisenä lisäarvona nähdään *arviointiin kokonaisvaltaisuus*. Se kattaa kaikki oleelliset osat organisaation toiminnasta, se on *systemaattista* ja pitää sisällään voimakkaan *henkilöstön osallistumisen* elementin. Parhaimmillaan laatupalkintokriteeristön käyttö arvioinnin välineenä käynnistää organisaatiossa syvällisen keskustelun ulkoisesta visiosta (millaisia vaikutuksia haluamme saada aikaan tulevaisuudessa), sisäisestä visiosta (mitä meidän on oltava saadaksemme ne aikaan), mis-siosta (mikä on toimintamme tarkoitus), asiakkaista (miten onnistuneesti tuotamme asiakkaidemme ja sidosryhmiemme kannalta esimerkiksi tär-

keimmät tuotteet) sekä ydinprosesseista (mitkä ovat asiakkaittemme ja tärkeimpien sidosryhmiemme sekä menestyksemme kannalta keskeiset toimintaprosessimme). *Pelkkä arviointi sinällään ei paranna toimintaa, ellei sen seurauksena synny käytännön kehittämistoimintaa.* (Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla 2002.)

EFQM-mallin peruslähtökohta on, että erinomaiset tulokset saavutetaan toimintaprosessien avulla. Tästä lähtökohdasta malli jättää runsaasti tilaa valita oma tapansa saavuttaa tavoite. Tärkein tehtävä EFQM-kriteeristöllä on projektin vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistaminen sekä yhteisen keskustelun käyminen projektin menettelytavoista ja kehityskohteista.

Seuraavissa luvuissa kuvataan mallin periaatteet, rakenne, sisältö ja TUTKA-arviointilogiikka mukaellen Laatukeskuksen suomenkielistä käännöstä *The EFQM Excellence Model* (1999).

Mallin periaatteet

EFQM-mallin taustalla on useita periaatteita, jotka ovat tyypillisiä erinomaisesti menestyville organisaatiolle. Ne eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat menestyvien organisaatioiden kehittyessä ja parantaessa toimintaansa. Erinomaiselle organisaatiolle (myös projekti), ovat tyypillisiä seuraavat tunnuspiirteet:

Asiakassuuntautuneisuus: Asiakas arvioi viime kädessä organisaation palvelujen ja tuotteiden laadun. Organisaation on kiinnitettävä selkeästi huomiota sekä nykyisten että tulevien asiakkaidensa tarpeisiin turvataksaan menestymisensä ja vahvistaakseen asemaansa toimintaympäristössään.

Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen: Henkilöstön osaamista ja voimavaroja hyödynnetään parhaiten, kun organisaation kulttuuri perustuu luottamukseen ja yhteisiin arvoihin ja vastuun kantamiseen ja jokaista rohkaistaan osallistumaan täysipainoisesti.

Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus: Erinomainen suori-tuskyky perustuu tietämyksen hallintaan ja jakamiseen sekä jatkuvaa oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta edistävään kulttuuriin.

Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus: Johtajat luovat henkilökoh-

taisella toiminnallaan organisaatiolle selkeän ja määrätietoisen suunnan sekä erinomaisiin suorituksiin kannustavan työympäristön ja työilmapiirin.

Kumppanuuksien kehittäminen: Organisaatio toimii tehokkaammin, kun sillä on molemminpuolista hyötyä tuottavia kumppanuussuhteita, jotka perustuvat luottamukseen ja tietämyksen jakamiseen ja toiminnan yhteensovittamiseen.

Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen: Organisaation toiminta tehostuu, kun prosessit ja niiden toisiinsa liittyvät toiminnot ymmärretään ja niitä johdetaan järjestelmällisesti. Olemassa olevaa toimintaa ja suunniteltuja parantamistoimenpiteitä koskevat päätökset tehdään käyttäen luotettavaa tietoa, joka sisältää myös sidosryhmien näkemykset.

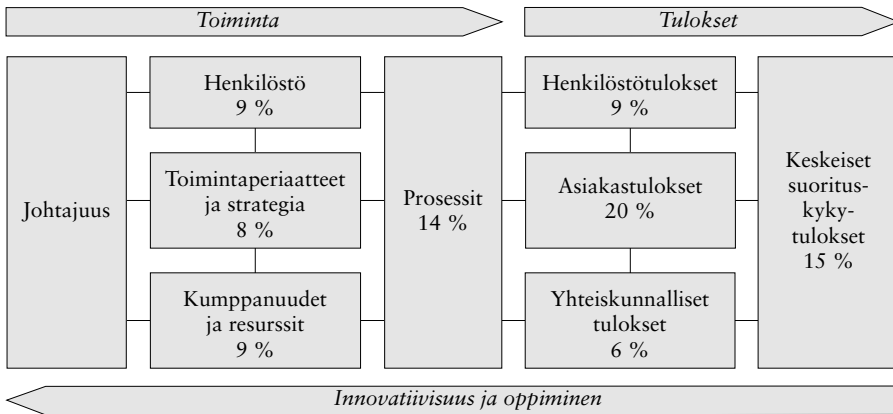
Tuloshakuisuus: Erinomaisuus edellyttää kaikkien keskeisten asiakas- ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tasapainoista huomioonottamista (mukaan lukien henkilöstö, asiakkaat, toimittajat, ympäröivä yhteiskunta, kuten työelämä, sekä kaikki ne tahot, joilla on organisaatioon liittyviä intressejä).

Yhteiskunnallinen vastuu: Organisaation ja sen henkilöstön pitkänkätäimen etua vaalitaan parhaiten omaksumalla eettiset toimintaperiaatteet ja ylittämällä ympäröivän yhteiskunnan asettamat odotukset ja säädösten vaatimukset.

Mallin rakenne ja sisältö

Erinomaisuuden tunnuspiirteiden toteutumista kuvataan EFQM-mallilla, joka on esitetty kuviossa 4. Mallissa tulokset ovat seurausta toiminnasta. Peruslähdekohta on, että erinomaiset tulokset saavutetaan toimintaprosessien avulla. Toisin sanoen erinomaiset suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaamien toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla. (The EFQM Excellence Model 1999.)

Nuolet mallissa korostavat mallin dynaamisuutta. Ne kuvaavat sitä, miten innovatiivisuus ja oppiminen auttavat parantamaan toimintaa, mikä puolestaan johtaa parantuneisiin tuloksiin.



Kuvio 4. EFQM-malli. ©1999 EFQM. The Model is a registered trademark of the EFQM.

Organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta arvioidaan mallin yhdeksällä arviointialueella, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Eri arviointialueita painotetaan arvioinnissa prosenttiosuuksina yllä kuvatun kaavioin mukaisesti. (Kuvio 4). Toimintaa kuvaavilla arviointialueilla tarkastellaan toimintatapojen tarkoituksenmukaisuutta ja järjestelmällisyyttä eli sitä, miten organisaatio toimii. Tulosten alueella puolestaan arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut ja ovatko tulokset syntyneet toiminnan seurauksena.

Organisaation toimintaa arvioidaan alueilla 1–5, jotka ovat: johtajuus (1), toimintaperiaatteet ja strategia (2), henkilöstö (3), kumppanuudet ja resurssit (4) sekä prosessit (5)

Organisaation tuloksia ja niiden kehittymistä arvioidaan alueilla 6–9, jotka ovat asiakastulokset (6), henkilöstötulokset (7), yhteiskunnalliset tulokset (8) ja keskeiset suorituskykytulokset (9). Jokaisella arviointialueella on oma määritelmänsä ja useita arviointikohtia (yhteensä 32), jotka esitetään alaotsikkoina kullakin arviointialueella (1c, 2b,3a jne.)

Arviointia suunnataan aluetta konkretisoivilla apukysymyksillä sekä arviointialuetta ja -kohtia jäsentävillä esimerkeillä. Arviointialueet eivät ole toisistaan erillisiä vaan linkittyvät toisiinsa. Ne auttavat muodostamaan kuvan organisaation toiminnan kannalta tärkeistä osa-alueista ja niiden välisistä suhteista kokonaisuutena. Kaikkien arviointialueiden analysointi tuottaa tiedon siitä, miten organisaatio on kehittynyt tai kehittämissä kohti erinomaisuutta ja esimerkillistä toimintaa.

TUTKA-arviointilogiikka

EFQM-mallissa organisaation toiminnan ja tulosten arvioinnissa käytetään ns. TUTKA-arviointilogiikkaa, joka koostuu neljästä osa-alueesta:

Tuloksista: Suunnittelussaan organisaation tulee määrittää ne tulokset, jotka halutaan saavuttaa (arviointialueet 6–9).

Toimintavoista: Organisaation tulee suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset ja järkevät toimintatavat, jotka tuottavat vaadittavat tulokset.

Käytännön soveltamisesta: Toimintatapoja tulee soveltaa järjestelmällisesti, jotta varmistetaan käytännön toteutus.

Arvioinnista ja parantamisesta: Toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista arvioidaan ja parannetaan saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella.

Käyttäjien tueksi arviointiin ja pisteytykseen on luotu kaksi työkalua. Tienviittakortin ja TUTKA-pisteytystaulukon, jotka on esitelty Laatu-keskuksen The EFQM Excellence Model suomenkielisessä käännöksessä (1999).

Wire-projektin toiminnan ja tulosten arviointi

Arviointi- ja kehittämisprosessi

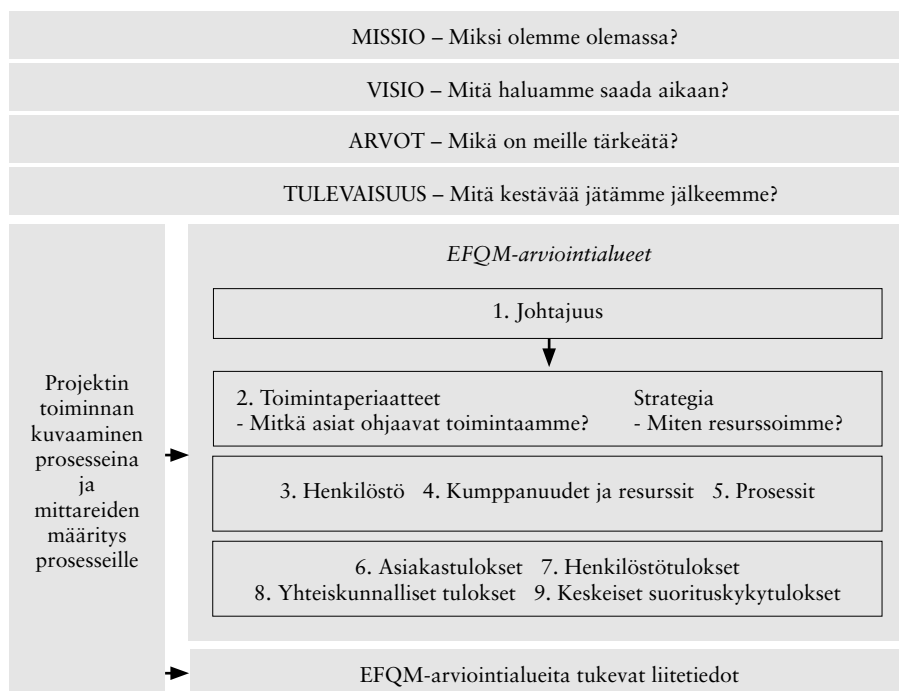
EFQM-mallin soveltaminen Wire-projektissa tapahtui kahden vuoden aikana projektipäällikön ja henkilöstön yhteistyönä EFQM-asiantuntijan ohjauksessa seuraavien vaiheiden mukaan:

1. EFQM-laatumallin käyttöönotto tapahtui joulukuun 2001 ja lokakuun 2002 välisenä aikana projektihenkilöstölle suunnattuna valmennuksena, jonka tuotoksena henkilöstö laati Wire-projektista EFQM-laatumallin mukaisen toimintakuvauksen, jolla luotiin edellytykset ulkoiselle arvioinnille (Kuvio 5).
2. Asiantuntija suoritti projektin toiminnan ensimmäisen arvioinnin lokakuussa 2002 keskustelujen ja projektista laaditun toimintakuvauksen perusteella. Arviointi perustui Tutka-arviointilogiikkaan ja -pisteelytykseen. Arvioinnin avulla tunnistettiin toiminnan vahvuudet ja parantamisalueet (Liite 2).
3. Tunnistetuista 54 parantamisalueesta priorisoitiin 11 kehittämisaluetta yhteisessä arviointitulosten esittämisspäivässä tammikuussa 2003.
4. Laaditun tärkeysjärjestyksen perusteella suunniteltiin kehittämis-toimenpiteet, erityiset ”parantamisprojektit” (Liite 3).
5. Projektin tulosmittaristo tarkennettiin helmikuussa 2003 (Liitteet 4 ja 5).
6. Projektihenkilöstö toteutti ensimmäisen ja toisen arvioinnin välillä sovitut toiminnan kehittämistoimenpiteet.
7. Priorisoimattomien parantamisalueiden kehittymistä seurattiin säännöllisesti vuoden 2003 aikana ja ne arvioitiin elokuussa 2003 (Liitteet 3 ja 6).

- Projektin toinen arviointi toteutettiin asiantuntijan ohjauksessa marraskuussa 2003 itsearviointina, jossa arvioijina olivat projektin EFQM-valmennetut työntekijät ja projektipäällikkö. Tässä yhteydessä arvioitiin myös onnistuminen sovituissa kehittämistoimenpiteissä sekä eri tavoitealueille asetetut tulostavoitteet (Liite 7).

Toimintakuvauksen laadinta

Arvioinnin lähtökohtana oli henkilöstön EFQM-valmennuksen aikana laatima EFQM-mallin mukainen Wire-projektin kirjallinen toimintakuvaus (WIRE – Verkostoista Voimaa Inhimillisiin Ratkaisuihin Elämässä -projektin EFQM-kuvaus 1.6.2000 – 30.6.2002). Kuvaus koostuu kahdesta osasta: koko projektia koskevasta *yleiskuvauksesta* sekä *arviointialueita ja -kohtia koskevasta kuvauksesta*. Se on verrattavissa esimerkiksi vuosittain toteutettavien Suomen Laaturaporttikilpailujen kilpailuhakemukseen tai organisaation toimintasuunnitelmaan. Kuviossa 5 on kuvattu toimintakuvauksen laadintaprosessi.



Kuvio 5. Wire-projektin toimintakuvauksen laadintaprosessi.

Projektin yleiskuvauksessa on kuvattu projektin synty, projektin toimintamalli palveluineen, ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, asiakkaat, projektin sidosryhmä- ja resurssiverkosto sekä projektin toimintaperiaatteet, keskeiset tavoitteet ja päämäärät. Kuvauksen laatimisen aikana tarkentui projektihenkilöstön näkemys projektin visiosta, missiosta, arvoista ja tulevaisuudesta sekä projektin strategioista ja strategioiden käytäntöön viemisestä. Edellä mainitut asiat kirjattiin kuvaukseen ohjaamaan tulevaa toimintaa.

WIREN YDINPROSESSIT			
<i>Asiakkuuden syntyminen</i>	<i>Asiakkaan kehitysprosessi</i>	<i>Asiakkuuden päätyminen</i>	
Asiakkuuden syntyminen			
	Työ- ja toimintakunnan selvitys ja edistäminen		
	Liikuntaryhmät		
	Aktiivijakso		
	Kuntoutussuunnittelu		
	Työvoimapolitiittinen koulutus		
	Työvalmennus		
		Työnantajayhteistyö	
		Työllistyminen	
			Koulutus
		Eläkeprosessi	Eläke
			Eläkeputki
<i>Työllistymisen polku alkaa</i>	<i>Asiakas työllistyy tai löytää muun ratkaisun</i>	<i>Asiakkuus päättyy</i>	

Kuvio 6. Wire -projektin ydinprosessit.

Arviointialueittainen ja -kohdittainen toiminnan kuvaus laadittiin EFQM-asiantuntijan ohjauksessa yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen. Keskustelussa ja kuvauksen kirjallisessa dokumentin laadinnassa

hyödynnettiin eri arviointialueiden arviointikohtien kysymyksiä ja Tienviittakortin kysymyksiä toimintatavasta, käyttöön soveltamisesta, arviointista ja parantamisesta. Lisäksi pyrittiin kuvaamaan jo tässä vaiheessa toiminnan vahvuuksia ja parantamisalueita sekä keräämään näyttöä toiminnasta (erilaiset dokumentit, prosessikuvaukset, ohjeistukset, raportit, suunnitelmat).

Toimintakuvauksen laatimisen yhteydessä henkilöstö määritteli Wire-projektin *ydinprosessit* (Kuvio 6, s. 33) ja *tukiprosessit*, joiden kautta toimintaa toteutetaan. Tukiprosesseiksi määriteltiin a) projektin johtajuus, b) arviointi ja kehittäminen, c) raportointi, d) henkilöstöhallinto, e) taloushallinto ja f) viestintä. Kullekin prosessille valittiin vastuuhenkilö, joka vastasi prosessikuvauksen laatimisesta. Kuvauksissa prosessit on esitetty vaihe vaiheelta ja niille on määritelty mittarit. Lisäksi on määritelty prosessien tavoitteet ja ne vaatimukset ja tarpeet, joita prosessit toimiakseen edellyttävät. Liitteessä 8 on esimerkki yritysysteistyön prosessin kuvaamistavasta.

Projektin tulokset kuvattiin asetettujen osatavoitteiden kautta, joille ensimmäistä kertaa tietoisesti kohdennettiin olemassa olevia mittareita ja laadittiin uusia. Tulokset ryhmiteltiin avaintuloksiin ja ennakoiviin tuloksiin. Tuloksiin liittyvät mittarit ja tavoitteet tarkennettiin ensimmäisen arvioinnin jälkeen. Prosessien mittarit ja EFQM-tulosarviointikohtien (6a–9b) mittarit muodostavat loogisen kokonaisuuden.

Toiminnan arviointi

Wire-projektin toimintaa arvioitiin kahdessa arviointipäivässä: ensimmäisen kerran lokakuussa 2002 ja toisen kerran marraskuussa 2003. Toimintaa arvioitiin viiden eri EFQM-arviointialueen näkökulmasta (johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategiat, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit). Arviointi koostui ulkoisesta arviointista ja ohjatusta itsearviointista. Seuraavassa kuvataan, kuinka toimintaa arvioitiin ja miten sitä kehitettiin arviointista esiin nousseiden asioiden pohjalta.

EFQM-asiiantuntija suoritti ulkoisen arvioinnin lokakuussa 2002. Arviointi perustui henkilöstön projektista laatimaan kirjalliseen EFQM-mallin mukaiseen toiminnan kuvaukseen, arviointia tukeviin liitemateriaaleihin sekä arvioijan tekemiin kysymyksiin arviointikohdista. Toimintaa kuvaavat alueet (1–5) arvioitiin TUTKA-pisteytystaulukon mukaisesti. (Liite 2.)

Arvioijan laatiman arviointitraportin pohjalta toteutettiin arviointitulosten palautepäivä tammikuussa 2003, jossa priorisoitiin projektin

kehittämisaalueet ja niille laadittiin suunnitelma kehittämistoimenpiteiksi. Yksityiskohtaiset arvioijan esittämät arviot projektin toiminnan vahvuuksista ja parantamisaalueista arviointiakohdittain sekä kunkin arviointikohdan saamat prosenttiosuudet ja pisteet ovat luettavissa liitteestä 2 ja arvioijan raportista. (Harri Perttinä 17.10.2002)

Toisessa arviointipäivässä *marraskuussa 2003 projektihenkilöstö arvioi ohjattuna itsearviointina Wire-projektin toimintaa ja tuloksia, sille räätälöidyn EFQM-arviointilomakkeen avulla* (Liite 7). Lisäksi arvioitiin tammikuussa 2003 asetettujen parantamisprojektien etenemistä (Liite 3). EFQM-asiantuntijan mukaan työntekijöiden lähes kahden vuoden mittainen EFQM-prosessi oli tehnyt heistä kyvykkäitä toimimaan oman työnsä ja organisaationsa itsearvioijina. Asiantuntijan mukaan itsearviointikokemuksen ollessa vähäistä, omaan työhön ja organisaation toimintaan kohdentuva arviointi eri arviointikohdissa oli keskimäärin 5–10% korkeampi kuin ulkopuolisen ja kokeneen arvioijan arviointi. Kuitenkin työntekijöiden suorittamassa arvioinnissa hajonnat eri arviointikohdissa olivat pieniä ja selitettävissä muun muassa sillä, että kukin tarkastelee asioita omasta työtehtävästä käsin. (Harri Perttinä 6.11.2003.)

Seuraavaksi esitetty toiminnan ja tulosten arviointi perustuu arvioijan laatimiin raportteihin ensimmäisestä ulkoisesta arvioinnista ja henkilöstön itsearvioinnista.

Johtajuus

Ulkoisessa arvioinnissa todettiin projektin johtajuuden olevan pääosin hallinnassa. Arvioinnissa otettiin kantaa johtajuuteen ja ehdotettiin paneutumista prosessijohtamiseen ja sen käyttöönottoon, koska henkilöstö toimi jo tiimeinä ja projektin ydinprosessit oli määritelty ja niille nimetty vastuuhenkilöt. Useimpien esitettyjen toimintatapojen järkevyydestä ja yhtenäisyydestä oli näyttöä. Monet toimintatavat ja niiden soveltaminen olivat kehittyneet samanaikaisesti henkilöstön valmennusprosessin edetessä. Ohjaus- ja sidosryhmien roolien perusteellisempi tarkastelu ja kuvaus saattaisivat antaa projektille vielä lisäarvoa. Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohdittain 15–45%:n välillä keskiarvon ollessa 34%:a. Wiren organisaatio ja johtamisjärjestelmä on kuvattu liitteissä 9 ja 10.

Itsearvioinnissa havaittiin selkeää kehittymistä, erityisesti johtajan yhteydenpidossa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin (1c). Prosessijohtamisen kehittäminen oli asetettu yhdeksi projektin parantamisaalueeksi ensimmäisen arvioinnin jälkeen. Sitä oli

kehitetty kuluneen vuoden aikana muun muassa laatimalla prosessin omistajan tehtäväkuvaus. Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohdittain 40–57%:n välillä keskiarvon ollessa 48%.

Toimintaperiaatteet ja strategia

Ulkoisen arvioinnin mukaan toimintaperiaatteet ja strategiat oli esitetty pääosin selkeästi ja johdonmukaisesti. Toisaalta useat kuvatuista toimintaperiaatteista ja strategioista vaativat terävöittämistä etenkin lähtökohtien, sidosryhmäajattelun, suorituskyvyn ja käytännön soveltamisen osalta suhteessa projektin tavoitteisiin. Arvioinnin mukaan myös viestintä vaati tehostamista, koska se nähdään tärkeänä osana strategioiden toteuttamista. Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohdittain 15–50%:n välillä keskiarvon ollessa 30%.

Itsearvioinnin mukaan selkeää kehittymistä oli tapahtunut arviointikohdissa sidosryhmien tarpeiden ja odotusten hallinnassa (2a), toimintaperiaatteiden ja strategioiden arvioinnissa ja kehittämisessä (2c) sekä, toimintaperiaatteiden ja strategioiden viestinnässä (2e). Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohdittain 38–54%:n välillä keskiarvon ollessa 46%.

Henkilöstö

Ulkoisessa arvioinnissa todettiin vahvuuksiksi henkilöstön luovuus, dynaamisuus, tiimiytyminen ja yhteisöllisyys. Sen sijaan henkilöstön tietämyksen ja osaamisen tarkastelu ja kytkeytyminen projektin tavoitteisiin oli hieman epäselvää. Arvioinnissa kyseenalaistettiin projektissa tapahtuva, henkilöstön jatkuvan oppimisen siirtyminen projektin kokonaisuuteen, toiminnan kehittymiseen ja tuloksiin. Arvioinnin mukaan myös käytännön henkilöstötoimintojen tukena saatettaisiin tarvita selkeämpiä henkilöstöperiaatteita. Henkilöstöä koskevat arviointitulokset vaihtelivat arviointikohdittain 25–55%:n välillä keskiarvon ollessa 36%.

Itsearvioinnissa todettiin että, selkeää kehittymistä oli tapahtunut rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja osaamisen kehittämisessä (3b). Henkilöstöä koskevat arviointitulokset vaihtelivat arviointikohdittain 38–62%:n välillä keskiarvon ollessa 45%.

Kumppanuudet ja resurssit

Ulkoisessa arvioinnissa haasteeksi nousi sidosryhmien ja verkostokomppaniiden systemaattinen ”haltuunotto”. Projektin onnistuminen on useasta

näkökulmasta katsottuna riippuvainen verkosto- ja sidosryhmäosaamisesta. Tulos-panosajattelun syventämisen todettiin olevan hyödyllistä toiminnan taloushallinnollisen vakiintumisen sekä mittareiden ja työkalujen kehittymisen myötä. Teknologian mahdollisuuksien huomiointi työllistymisen mallin kehittämisessä sekä projektiaikainen tiedonhallinta nousivat myös parantamisalueina esiin. Neljännen arviointialueen tulokset vaihtelivat 40–50%:n välillä keskiarvon ollessa 47%.

Itsearviointin mukaan selkeää kehittymistä oli tapahtunut kumppanuuksien suunnittelussa, hallinnassa ja kehittämisessä (4a). Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohdittain 50–57%:n välillä keskiarvon ollessa 54%.

Prosessit

Prosessien hallinnan ja kehittämisen perusteet henkilöstö oli hankkinut valmennusprosessin aikana. *Ulkoisessa arvioinnissa* todettiin, että prosessien käytännön vakaaseen hallintaan ja kehittämiseen oli kuitenkin vielä jonkin verran matkaa. Palveluiden tuotteistamisen todettiin olevan tärkeä osa projektin kehittämistavoitteita, kun huomioidaan toiminnan jatkuvuus projektin jälkeen. Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohdittain 5–60%:n välillä keskiarvon ollessa 36%.

Itsearviointin mukaan selkeää kehittymistä oli tapahtunut palveluiden suunnittelujärjestelmässä ja uuden toiminnan aloittamisessa (5c) sekä henkilöasiakkuuksien ja muiden hyötyjä saavien sidosryhmien hallinnassa ja kehittämisessä (5e). Alueen arviointitulos vaihteli arviointikohteittain 41–66%:n välillä keskiarvon ollessa 52 %.

Yhteenveto

Toimintaa kuvaavien arviointikohtien yhteenlaskettu prosenttitaso oli ulkoisessa arvioinnissa 36,6%:a (max 100%) ja pisteet 183 (max 500 pistettä) lokakuussa 2003. Toisessa, itsearviointinassa prosenttitaso oli 49,3%:a ja pisteet 246,3 pistettä. Parannusta edellisvuoteen oli noin 35%:n verran. Vaikka huomioidaan arviointitavan muutoksen vaikutus tuloksiin (joka voi olla 10–15%), oli projektin toiminnassa tapahtunut selkeää kehittymistä ja parantumista vuoden aikana. Projektin EFQM-asiiantuntijan mukaan lähes 50%:n tulostaso edustaa hyvää suomalaisten organisaatioiden laatutasoa. EFQM-asiiantuntija toteaaakin raportissaan, että toisen itsearviointin mukaan toiminnan laadussa ei ollut varsinaisia

heikkouksia. Projektissa oli tapahtunut merkittävästi parannusta asiakkuuksia, strategioita, periaatteita ja toimintatapoja tarkastelevissa osalualueissa. Lähes poikkeuksetta myös kaikki parantamisprojektit olivat käynnistyneet vuoden aikana. Sen sijaan asiakkuuksien, strategioiden, periaatteiden ja toimintatapojen käytäntöön soveltamisessa ei oltu kehitytty aivan saman tasoisesti.

Parantamisalueet ja niissä edistyminen

Tammikuussa 2003 toteutettiin ensimmäisen EFQM-arvioinnin tulosten palautepäivä, jossa priorisoitiin projektin 54 parantamisalueesta 11 kehittämistä ja niille laadittiin suunnitelma kehittämistoimenpiteiksi. Yksityiskohtaiset arvioijan esittämät arviot projektin toiminnan vahvuuksista ja parantamisalueista ovat luettavissa liitteestä 2.

Projektihenkilöstö määritteli arviointiraportin 54 parantamisalueesta 5–10 omasta mielestään tärkeintä parantamisaluetta. Näistä poimittiin 11 eniten pisteitä saanutta kohdetta priorisoitaviksi. Priorisointi suoritettiin arvioimalla parantamisalueiden vaikutuksia Wire-projektin tavoitteisiin, sisäiseen tehokkuuteen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen asteikolla 1–5. Tärkeimmäksi parantamisalueeksi muodostui kumppanuusresurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Annettujen pisteiden valossa voitiin tarkastella myös tavoitteiden painottumista, jolloin tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi projektin sisäinen tehokkuus.

Parantamisalueet tärkeysjärjestyksessä:

1. Kumppanuusresurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen
2. Henkilöstön osaamisen kasvu ja siirto käyttöön projektin tuloksiin
3. Tulosseuranta, analysointi ja johtopäätökset
4. Wire-palvelutuotteiden kuvaus ja tuotteistamismallin laadinta
5. Prosessijohtamismalli (omistajat, roolit, prosessien kehittäminen)
6. Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten keruu ja analysointi, toimintatapa
7. Viestinnän kohdistaminen kohderyhmälähtöisesti
8. Esimiehen henkilökohtainen johtamistapa
9. Vapaus ja vastuu- mitä tarkoitetaan
10. Tulos/panos-ajattelun kehittäminen
11. Henkilöstöperiaatteet

Itsearvioinnin yhteydessä marraskuussa 2003 arvioitiin priorisoiduissa *parantamisalueissa edistymistä* (Liite 3). Parantamisalueista oli muodostettu parantamisprojekteja, joille oli määritelty tavoitteet, vastuuhenkilöt ja toteutettavat parantamis- ja kehittämistoimenpiteet. Arvioinnissa todettiin, että toimenpiteet olivat useimpien parantamisprojektien osalta onnistuneet hyvin. Arviot vaihtelivat hyvän ja erittäin hyvän välillä. Poikkeuksina olivat henkilöstöperiaatteiden luominen ja kuvaaminen, joissa oli onnistuttu tyydyttävästi sekä tulos-panosajattelun kehittäminen, jossa oli onnistuttu heikosti. Arvioinnissa todettiin, että toimenpiteiden kustannusvaikutuksia ja toisaalta niiden tuottamia kustannussäästöjä ei oltu tarkasteltu projektissa systemaattisesti, ja että henkilöstöperiaatteiden osalta erityisesti projektin ja projektipäällikön asema suhteessa hallinnoivaan organisaatioon vaati selkiyttämistä.

Kumppanuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä vahvuudeksi todettiin projektissa vuonna 2003 toteutettu verkostointerventio. Parannettavaa oli vielä toimintatavan luomisessa sidosryhmien tarpeiden ja odotusten keruulle ja analysoinnille. Henkilöstön osaamisen kasvussa vahvuudeksi todettiin, että projektissa oli laadittu henkilöstön tehtäväkuvaukset ja niihin liittyvät kehittämissuunnitelmat. Toimintatapa opitun siirtämisestä muulle henkilökunnalle vaati vielä selkiyttämistä. Tuloseurantaan oli luotu toimintamalli, jonka mukaisesti projektissa oli myös edetty. Wire-palvelutuotteet oli suurimmaksi osaksi kuvattu, joskaan kaikki tuotekuvaukset eivät valmistuneet sovituissa aikatauluissa. Prosessijohtamismallin luomiseksi määritellyt toimenpiteet oli toteutettu suunnitelman mukaan, mutta prosessit ja niiden tueksi luodut prosessitiimit eivät eläneet vielä kaikilta osin käytännössä. Viestinnässä ja sen kohdistamisessa oli edetty sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän osalta. Parantamista oli vielä kohderyhmäajattelun terävöittämisessä ja toimintatapojen vakiinnuttamisessa. Myös henkilöstön vapauden ja vastuun määrittelyssä ja esimiehen johtamistavan selkiyttämässä oli tapahtunut edistymistä.

Priorisoimattomien parantamisalueiden kehittymistä seurattiin säännöllisesti vuoden 2003 aikana ja arvioitiin elokuussa 2003. Priorisoimattomien parantamisalueiden merkitystä projektin tuloksiin ja toimintaan arvioitiin asteikolla 1–3. Lisäksi määriteltiin tarvittavaa jatkokehityspainosta erikseen kunkin parantamisalueen osalta. (Liite 6.)

Asiakkaiden arvio toiminnan näkyvyydestä

Wire-projektin asiakkailta ei varsinaisesti kerätty arviota projektin sisäi-

sestä toiminnasta. Projektin toiminta näyttäytyy asiakkaille projektin tuottamina palveluina ja projektin tuloksina, joita asiakkaat arvioivat tavoitteiden arvioinnin yhteydessä. Asiakkaille suunnatuissa kyselyissä ja haastatteluissa nousi kuitenkin esiin projektin toimintaan liittyvää arviointitietoa, erityisesti projektin *viestinnän* osalta. Erityisesti Wire-projektin kautta työntekijöitä palkanneet työnantajat kiinnittivät huomiota projektista tiedottamiseen.

Haastatellut työnantajat kertoivat saaneensa tietoa projektista vaihtelevasti. Useimmiten tieto projektin olemassaolosta tuli Wiren työvalmentajan yhteydenoton kautta tai työntekijä kertoi siitä hakiessaan työpaikkaa. Ennakkotietoa projektista saatiin lehtien välityksellä ja yrityksiin lähetetyn Wire-esitteen kautta sekä ystävien ja tuttavien kautta. Erittäin onnistuneeksi ja tehokkaaksi tiedonvälittäjäksi osoittautui projektin alkuvaiheessa yrittäjälehdessä ilmestynyt erään Wirestä työntekijän palkanneen yrittäjän haastattelu kuvineen. Lehtijutun jälkeen kyseiselle yrittäjälle tuli puolen vuoden ajan lähes päivittäin kyselyjä työntekijöiden rekrytoinnista Wire-projektin kautta. Muulla tavoin työnantajat eivät olleet levittäneet tietoa toisilleen onnistuneista rekrytoinneista.

Työnantajien arvion mukaan Wirestä oli tiedotettu melko hyvin, joskin ensimmäisen vuoden aikana tiedottaminen oli ollut näkyvämpää. Haastateltavat epäilivät, että kaikki työnantajat eivät olleet tietoisia projektin olemassaolosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista ja toivoivatkin lisää aktiivisuutta projektin taholta. Näytti siltä, että yhteistyökumppaneiden osuutta projektissa ei tiedostettu.

Työnantajat tekivät omia ehdotuksiaan projektin tiedottamisen kehittämiseksi. Esimerkiksi projektin henkilökunnan suora yhteydenotto yrityksiin koettiin kuormittavana, koska yrityksiin tulee yleensä suuri määrä yhteydenottoja ja mainoksia. Tosin suoran yhteydenoton uskottiin toimivan, mikäli se kohdennettu sopiville yrityksille. Heidän mielestään pitäisikin kehittää tapaa sopivien yritysten löytämiseksi. Sen sijaan yhteiset projektin esittelytilaisuudet, joissa yrittäjät tapaisivat toisiaan, saattaisivat olla kokeilemisen arvoisia.

Haastatteluissa nousi esille myös suuren organisaation tiedottamisen vaikeudet. Suora yhteydenotto johtajaan ei takaa, että viesti välttämättä saavuttaa henkilön, joka tietää käytännön työstä ja työvoimantarpeesta. Projektissa kehitetty verkostotiedote ei myöskään ollut saavuttanut henkilöitä, jotka rekrytoivat työntekijöitä. Lisäksi toivottiin satunnaisia yhteydenottoja systemaattisempaa yhteydenpitoa projektin taholta, sillä työntekijän tarve voi ilmetä hyvinkin lyhyellä aikavälillä.

Yhteenvetona haastateltavien arvioista voi todeta, että projekti oli alkuvaiheessaan hyvin esillä, mutta vuoden kuluttua haastateltavat arvioivat, että sen näkyvyys oli hiipunut. Tiedottaminen näkyi työnantajien silmissä aaltomaisena, ja se ei tavoittanut kaikkia osapuolia. Tiedottamista ja yhteydenottoja tarvitaan jatkuvasti. Haastateltavat ehdottavatkin tiedottamisen tehostamista, systematisointia ja erilaisten yhteistyönmuotojen lisäämistä. Ehdotukset vietiin tiedoksi projektin tiedottamisesta vastaaville henkilöille

Wire-projektin näkyvyydestä julkisuudessa kerättiin jonkin verran tilastotietoa projektin sisällä. Tieto ei ole kattavaa, mutta se antaa tukea työnantajien esittämälle arviolle siitä, että alkuvaiheessa projekti oli hyvin esillä tiedotusvälineissä. Sen sijaan toisen ja kolmannen toimintavuoden aikana projektin näkyvyys julkisuudessa hiipui. Tämä johtui osittain siitä, että projektilla ei ollut enää käytettävissä ulkoista tiedottajaa.

Viestinnän parantaminen asetettiin ensimmäisen arvioinnin yhteydessä yhdeksi parantamisalueeksi. Vuoden aikana viestintää kehitettiin yhteistyössä muiden työllisyysasioiden kanssa toimivien organisaatioiden ja projektien kanssa. Tärkein Wire-projektin sisäinen kehittämistoimenpide oli kuitenkin tiedottajan palkkaaminen ja viestintäsuunnitelman laatiminen. Itsearviointipäivässä projektihenkilöstö arvioi viestinnän parantuneen selkeästi vuoden aikana.

Asiakkaiden ja työnantajien arviota nykyisestä tilanteesta ei ole selvitetty. Sen sijaan projektin sisäinen seuranta näkyvyydestä julkisuudessa viittaa siihen, että Wire-projekti on jälleen noussut tiedotusvälineissä hyvin esiin. Varsinkin pienempien kuntien lehdet ovat uutisoineet aktiivisesti Wire-toiminnasta.

Tulosten arviointi

Wire-projektin tuloksia arvioitiin toiminnan arvioinnin tavoin kahdessa arviointipäivässä. Tuloksia arvioitiin EFQM-arviointialueiden 6–9 mukaan: henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. *Ulkoisen arvioinnin* (lokakuussa 2002) jälkeen EFQM-arvioija totesi raportissaan, ettei projektin tulosten arviointi vuoden 2002 päättyessä EFQM-mallilla ollut vielä johdonmukaista, koska esitetyille tuloksille ei oltu asetettu tavoitteita, joihin tietyinä ajanjaksona pyritään. Projektin tuloksia voitiin arvioida ainoastaan projektille suunnitteluvaiheessa asetettujen tavoitteiden toteutumisen perusteella. Suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet eivät olleet riittävän tarkkaan määriteltyjä, jotta varsinaista tulosarviointia olisi voitu tehdä. (Liite 2.)

Positiivisena ja tärkeänä tuloksena arvioija näki sen, että projektiin oli kokonaisuudessaan osallistunut tavoiteltava määrä henkilöasiakkaita. Tästä myös esitetyt eri toimitoimia koskevat määrällisen tilastoinnin luvut antoivat laajaa näyttöä. Kyse ei kuitenkaan varsinaisesti ole laadullisesti saavutetuista tuloksista, vaan määrää ja tekemistä mittaavista asioista. Positiivista oli myös se, että tuloksia pystyttiin tunnistamaan ja keräämään EFQM-arviointikohtiin. (Liite 2.)

EFQM-prosessin aikana tulosmittareita kehitettiin ja niitä priorisoitiin ensimmäisen arviointipäivän aikana lokakuussa 2002. Valitut mittarit priorisoitiin siten, että projektin osa-alueitten tavoitteiden toteutumista voidaan paremmin ennakoita. Arvioija totesi, että priorisoihin mittareihin liittyvien tietojen ja tulosten keräilyyn ja seurantaan tulisi organisoida aktiivisin toimenpitein. Ei-priorisoidujen mittareiden tietoja ja tuloksia sovittiin kerättäväksi ja seurattavaksi sovituin väliajoin ja tarpeen mukaan. Arvioinnissa todettiin, että laadittua mittaristoa tulisi vielä arvioida ja tarkentaa siten, että ennakoivia ja organisaatiosta sisältä päin asetettuja mittareita olisi loogisesti ja kattavasti vastaava määrä kuin asiakkaiden näkemyksiin, henkilöstön näkemyksiin, yhteiskunnan näkemyksiin tai organisaation suorituskykyyn pohjautuvia ja seurattavia tuloksia. Useat priorisoidut mittarit ovat sellaisia, että ne ovat sekä ennakoivia että esimerkiksi asiakkaan näkemyksiä mittaavia, kuten hävikkiseurannat, aktiivisten asiakkaiden määrä/vuosi ja polkumittari.

Itsearviointipäivässä marraskuussa 2003 tulosseurannan todettiin selvästi parantuneen. Laaditut mittarit oli otettu käyttöön ja niille oli asetettu tulostavoitteet vuodelle 2003. Tuloksia pystyttiin nyt arvioimaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin käyttäen tulosmittaristorakennetta.

Arvioinnissa vahvuusiksi havaittiin, että lähes kaikki määrälliset tavoitteet oli saavutettu tai jopa ylitetty. Joissakin laadullisissa tavoitteissa oli vielä varaa nostaa onnistumisastetta. Parannettaviksi asioiksi nousi, että kaikkea tulostietoa ei oltu pystytty vielä yksiselitteisesti keräämään yhteen. Lisäksi asetettuja tavoitteita tulisi joiltain osin vielä tarkentaa esimerkiksi laatimalla mittareille kuntakohtaiset tavoitteet ja tarkentamalla niitä kriteerejä, milloin tietyt laadulliset tavoitteet on saavutettu. Prosessien laatuun ja prosessikohtaiseen mittaamiseen on vielä kiinnitettävä huomiota.

Arviot alueilla 6–9 vaihtelivat 47%:n ja 67%:n välillä. Parhaimmat tulokset havaittiin asiakkaisiin liittyvässä projektin suorituskyvyssä ja yhteiskunnallisissa tuloksissa. Tulosarviointialueiden yhteenlaskettu pistemäärä oli 284,3 pistettä. (Liite 7). Yhteenvetona voi todeta, että

Wire oli hyvin onnistunut saavuttamaan määrälliset tavoitteensa, ja että Wiren yhteiskunnallinen merkitys oli sekä tunnustettu että dokumentoitu. *Parannettavaa oli vielä tulostiedon systemaattisessa keräämisessä ja laadullisten tulosten mittaamisessa ja varmistamisessa.*

Yhteiskunnalliset tulokset

Wire-projektin yhteiskunnallisia tuloksia tarkasteltiin myös muiden mitareiden avulla, kuten yhteistyökumppaneilta ja muilta tahoilta saadun palautteen ja tunnusten kautta, yhteistyön määrän ja laadun kautta sekä tarkastelemalla niitä vaikutuksia, joita Wirellä oli muun muassa ammattikorkeakoulun opetustoimintaan. Yhteiskunnallisia tuloksia ovat myös Wiren kautta saavutetut työllistymisen tulokset ja Wiren tulosten näkyminen esimerkiksi kuntien työttömyystilastoissa, joihin palataan työllistymisen tavoitteen arvioinnin yhteydessä. Yhteiskunnallisiin tuloksiin ryhdyttiin kiinnittämään huomiota arviointitutkimuksen ja itsearviointiprosessin aikana.

Itsearvioinnissa todettiin, että Wire oli *tunnustettu alueensa tärkeimmäksi työllisyysprojektiksi* muun muassa TE-keskuksen ja Jyväskylän kaupungin taholta. Osoituksena tästä oli muun muassa se, että Wire-projekti oli kutsuttu osallistumaan erilaisiin tilaisuuksiin, messuihin ja seminaareihin. Projektilta oli pyydetty lausunto Keski-Suomen maakuntasuunnitelmaan, ja projekti oli mainittu yhtenä Keski-Suomen hyvinvointistrategian ja Jyväskylän kaupungin työllisyysstrategian toteuttajana. Wire oli mainittu Jyväskylän seudun työvoiman palvelukeskushakemuksessa ja Wire-projektin mielipidettä oli kuunneltu palvelukeskushakemuksen laatimisessa. Lisäksi Wire-projektin henkilökuntaa oli luennoinut asiantuntijana erilaisissa koulutustilaisuuksissa.

Levittäytyminen ympäristökuntiin

Wire-projektin toiminta-alueeseen kuuluvat kaikki Jyväskylän työvoimatoimiston alueen kunnat. Projekti onkin pyrkinyt laajentamaan toimintaansa näihin kuntiin. Vuoden 2003 lopussa aktiivista Wire-toimintaa oli Jyväskylän lisäksi jo Jyväskylän maalaiskunnassa, Uuraisilla, Korpi-lahdella, Petäjävedellä ja Toivakassa. Kuntiin on luotu omat yhteistyöverkostonsa, joissa tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat muun muassa kunnat ja JYKES.

Lisäksi Wire-projekti laajeni Hankasalmele elokuussa 2002 TE-

keskuksen aloitteesta. Hankasalmen vaikeaan työttömyystilanteeseen haluttiin avuksi Wire-projektin laaja-alainen ja hyväksi havaittu toimintatapa. Wire-toiminta Hankasalmella lähti erittäin hyvin käyntiin, ja uusi toimintatapa otettiin hyvin vastaan. Myös paikalliset verkostot lähtivät toimimaan hyvin. Hankasalmelle perustettiin oma työllisyyden neuvottelukunta, johon kuului muun muassa kunnan, työvoimatoimiston, työttömien ja yrittäjien edustajia. Samanlaiset neuvottelukunnat perustettiin toiminnan laajentuessa myös muihin Wire-kuntiin.

Wire-projekti opiskelijoiden harjoittelupaikkana

Wire-projekti tuki Jyväskylän ammattikorkeakoulun koulutustoimintaa tarjoamalla opiskelijoille harjoittelupaikkoja. Wire-projektissa oli kymmeniä opiskelijoita harjoittelijoina muun muassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksen, sosiaalialan ja hoitotyön koulutusohjelmista, Jyväskylän Aikuiskoulutuksesta sekä Jyväskylän sosiaalialan oppilaitoksesta.

Opiskelijoiden palaute Wire-projektissa harjoittelusta oli erittäin myönteistä. Wire-projektissa toimiminen oli opiskelijoille erinomainen tapa kehittää moniammatillisia yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn tarvittavia valmiuksia jo koulutuksen aikana. Lisäksi Wire-projektista on tehty ammattikorkeakoulussa viisi opinnäytetyötä.

Wire-projektin tavoitteiden toteutumisen arviointi

Tavoitearvioinnissa keskityttiin arvioimaan *onnistumista pitkäaikaistyöttömien työllistymisessä ja työllisyyden hoidon verkoston rakentamisessa*. Projektin kahta muuta osatavoitetta, pitkäaikaistyöttömien työ- ja toimintakyvyn edistämistä ja osaamisen lisäämistä arvioitiin lähinnä seuranta-tietojen ja toimintatilastoista saatujen asiakasmäärien kautta. Lisäksi arvioitiin sitä, miten Wire on onnistunut tavoittamaan määrittelemänsä asiakasryhmän.

Wiren palveluiden käyttäjämääriä käytettiin kuvaamaan toiminnan laajuutta. Ongelmaksi osoittautui se, että projektin käytössä oleva Access-tietokantaohjelma ei tarjonnut osallistujien lukumäärää kaikista palveluista. Myös niiden palveluiden osalta, joista tietokanta antoi osallistujien määrän, tieto ei tietokannan käytössä ilmenneiden ongelmien vuoksi ollut luotettavaa. Osallistujien lukumäärää pyrittiin täydentämään henkilökunnan manuaalisen seurannan avulla. Liitteessä 11 on esitetty liitetaulukkoina Wire-projektin eri palveluihin osallistuneiden asiakkaiden lukumäärät käytettävissä olleen tiedon perusteella.

Asiakkuuden syntyminen

Tavoite

Wiren projektisuunnitelmassa asetettiin tavoitteeksi, että projektin toimintaan osallistuu vuoden 2003 loppuun mennessä yhteensä 1670 työtöntä. Näistä miehiä tulisi olla 42 prosenttia. Suunnitelman mukaan kohde-ryhmän tulisi painottua pitkäaikaistyöttömiin, miehiin ja nuoriin.

Asiakkaiden ohjautuminen projektiin

Uudet asiakkaat täyttävät ilmoittautumislomakkeen tullessaan ensimmäistä kertaa Wiren palveluihin. Vuoden 2001 aikana täytetyistä ilmoittautumislomakkeista selvitettiin, mistä asiakkaat olivat saaneet tiedon Wire-projektista. Tärkeimmäksi projektin ulkopuoliseksi tiedonlähteeksi osoittautui työvoimatoimisto. Selvitys toistettiin uudelleen kesäkuussa 2003. Vuoden 2003 alusta kesäkuun loppuun mennessä oli täytetty 684 ilmoittautumislomaketta. Näiden lomakkeiden tarkastelussa tärkeimmäksi tiedon saannin lähteeksi osoittautui jälleen työvoimatoimisto.

Lomakkeen täyttäneistä vajaa viidennes oli kuullut Wirestä työvoimatoimistosta. Seuraavaksi eniten tietoa oli saatu tutuilta, ystäviltä ja sukulaisilta (13%) sekä lehdistä (8%). Lisäksi projektista oli saatu tietoa muun muassa Wiren muilta yhteistyökumppaneilta, joskin näiden osuus oli hyvin pieni. Työvoimatoimisto oli koko projektin ajan säilynyt tärkeimpänä asiakkaita projektiin ohjaavana tahona.

Asiakkaiden kuvaus

Wire-projektissa käytetään Access-pohjaista tietokantaa, johon projektin uudet asiakkaat kirjataan. Seuraavat tilastoluvut Wiren asiakkaista on esitetty tietokannasta saatujen tietojen mukaan.

Wiressä oli syyskuun 2003 loppuun mennessä aloittanut yhteensä 2473 asiakasta, joista oli aktiivisia asiakkaita eli edelleen projektin toimintoihin osallistuvia 977. Seuraavassa on vertailtu kaikkia Wiressä aloittaneita asiakkaita iän ja sukupuolen mukaan Wiren toiminta-alueen kuntien (Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta, Uurainen, Muurame, Toivakka, Petäjävesi, Korpilahti ja Hankasalmi) työttömiin ja pitkäaikaistyöttömiin marraskuun 2003 tilanteen mukaan. Lisäksi Wiren aktiivisia, pitkäaikaistyttömiä on verrattu alueen pitkäaikaistyttömiin työttömyyden keston ja koulutusasteen mukaan.

Wiren toiminta-alueen kunnissa oli marraskuussa 2003 yhteensä 9172 työtöntä, joista pitkäaikaistyttömiä 2585.

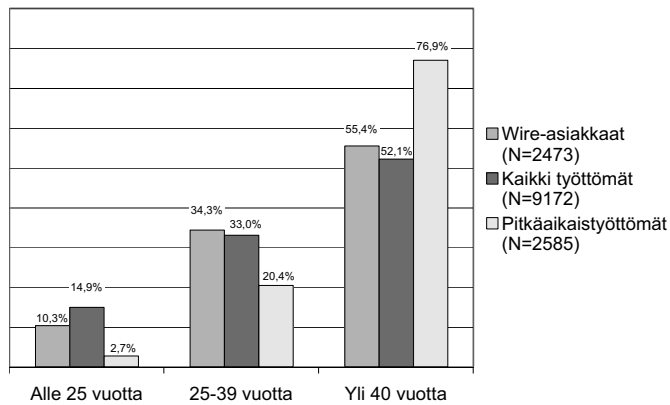
*Ikä*¹

Wire-projektin asiakkaista oli yli 40-vuotiaita hieman yli puolet. Iältään asiakkaat olivat hieman vanhempia kuin alueen työttömät keskimäärin. Sen sijaan, kun Wire-asiakkaita verrattiin pitkäaikaistyttömiin, oli projektin ikäjakauma huomattavasti nuorempi. (Kuvio 7.)

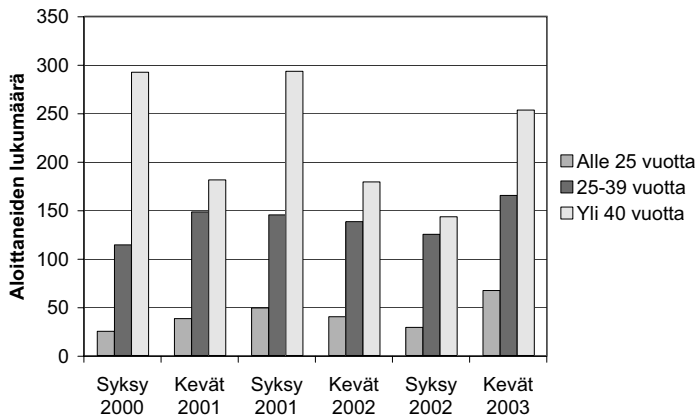
Wiressä aloittaneiden asiakkaiden ikärakenne on muuttunut projektin kuluessa. Alkuvaiheessa toimintaan ohjautui huomattavan paljon yli 40-vuotiaita työttömiä ja aloittaneista jopa kaksi kolmasosaa oli naisia. Yli 40-vuotiaiden suuri lukumäärä selittyi alkuvaiheessa ilmenneistä asiak-

¹ Asiakkaiden ikäjakaumaa on tarkasteltu ESR-seurannassa määriteltyjen ikäluokkien mukaan (alle 25-vuotiaat, 25–39-vuotiaat ja yli 40-vuotiaat). Arviointitutkimuksen edetessä havaittiin, että ikäluokat eivät ole riittävät projektin sisäistä seurantaa ja kehittämistä ajatellen. Uudessa seurantajärjestelmässä yli 40-vuotiaat jaotellaan kolmeen eri ikäluokkaan.

kaiden ohjautumisen ongelmista. Esimerkiksi liikuntaryhmiin tuli paljon eläkeläisiä. Projektin ohjautumisen periaatteita muutettiin jo loppuvuodesta 2000, jolloin tärkeimmäksi periaatteeksi määriteltiin, että asiakas oli itse motivoitunut työllistymään ja hänen ensisijainen ongelmansa oli työn saannin vaikeus. Lisäksi työttömyyseläkkeellä olevat henkilöt rajattiin pois projektin kohderyhmästä keväällä 2001. Projektin edetessä ikäjakauma tasapainottuikin jonkin verran. Määrällisesti esimerkiksi alle 25-vuotiaiden osuus oli kasvanut. (Kuvio 8 ja ks. Liite 11, liitetaulukko1.)



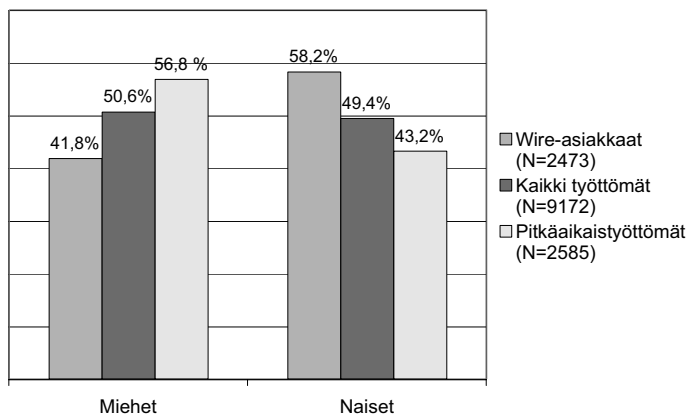
Kuvio 7. Wire-projektin asiakkaiden ikäjakauma verrattuna Wiren toiminta-alueen kuntien työttömien ja pitkäaikaistyöttömien ikäjakaumaan.



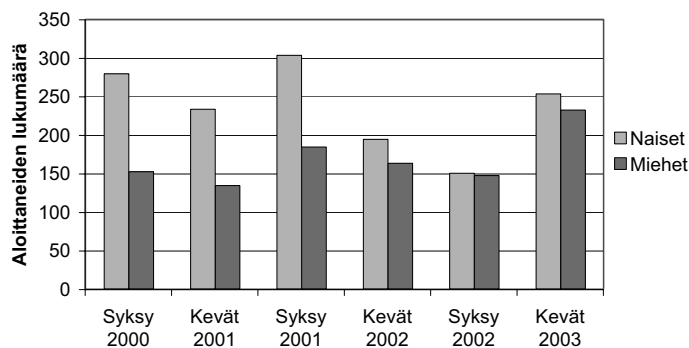
Kuvio 8. Wire-projektissa aloittaneiden ikäjakauma puolivuositain (N= 2424).

Sukupuoli

Wiren asiakkaista oli naisia 58% ja miehiä 42%. Verrattuna Wiren toiminta-alueen kuntien työttömiin keskimäärin ja erityisesti pitkäaikaistyöttömiin oli Wiren asiakaskunta hyvin naisvoittoista. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Wire-projektin asiakkaiden sukupuolijakauma verrattuna Wiren toiminta-alueen kuntien työttömien ja pitkäaikaistyöttömien sukupuolijakaumaan.



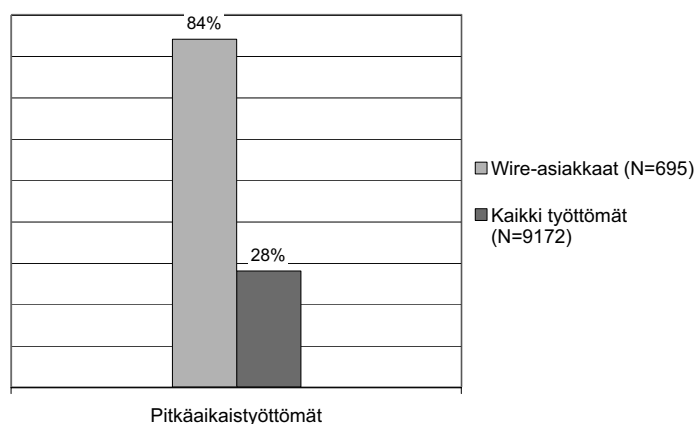
Kuvio 10. Wire-projektissa aloittaneiden sukupuolijakauma puolivuositain (N=2424).

Wire-projektissa aloittaneiden asiakkaiden sukupuolijakauma muuttui projektin kuluessa. Alkuvaiheessa uusista asiakkaista jopa kaksi kolmasosaa oli naisia. Projektin edetessä miesten osuus uusista asiakkaista

vähitellen kasvoi ja sukupuolijakauma tasapainottui. Miesten osuuden lisääntymiseen vaikutti miehille suunnatun toiminnan tarjoaminen (esim. koulutukset) sekä miesten kutsuminen terveystarkastuksiin työvoimatoimiston kutsuilla. (Kuvio 10 ks. Liite 11, liitetaulukko 1).

Pitkäaikaistyöttömyys

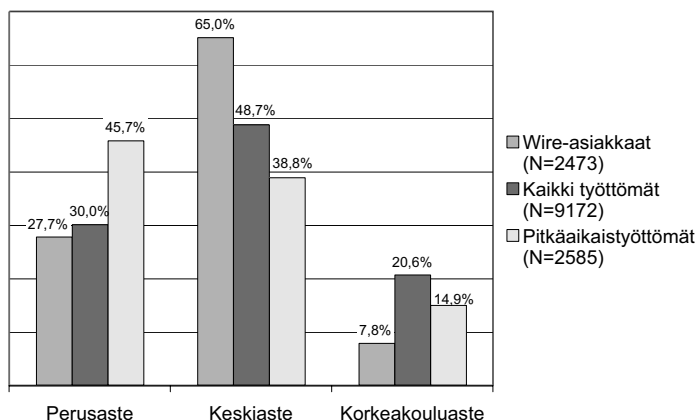
Pitkäaikaistyöttömyyttä tarkasteltiin Wire-projektissa syyskuun 2003 lopussa aktiivisina asiakkaina olleiden 977 asiakkaan osalta. Heistä 695 (71%) oli ilmoittanut projektille työttömyytensä alkamispäivän. Tästä joukosta 584 asiakasta (84%) oli ollut yli vuoden työttömänä. Wire-projektin toiminta-alueen työttömistä pitkäaikaistyöttömiä oli marraskuussa 2003 kaikkiaan 28%. (Kuvio 11).



Kuvio 11. Yli vuoden työttömänä olleet Wiren asiakkaat verrattuna Wiren toiminta-alueen kuntien pitkäaikaistyöttömiin.

Koulutus

Projektiin ilmoittautuneista (N=2473) 665 henkilön (27%) koulutustaso oli saatavilla. Tästä asiakasjoukosta ammatillinen koulutus oli yli 60%:lla ja peruskoulu 28%:lla. Verrattaessa Wiren asiakkaita muihin työttömiin ja erityisesti pitkäaikaistyöttömiin voidaan todeta, että Wiren asiakkaat olivat vertailuryhmiä useammin saaneet keskiasteen koulutuksen, mutta vain harvoin korkea-asteen koulutuksen.



Kuvio12. Wire-projektin asiakkaiden koulutusaste prosentteina verrattuna Wiren toiminta-alueen kuntien työttömien ja pitkäaikaistyöttömien koulutusasteeseen.

Terveys

Wire-asiakkaiden terveyttä tarkasteltiin niiden asiakkaiden osalta, jotka olivat osallistuneet Wiren terveystarkastuksiin Jyväskylässä 1.1.2003 – 30.6.2003 (Taipale 2003). Otoksen koko oli yhteensä 228 työtöntä henkilöä, joista miehiä oli 53,5% ja naisia 46,5%. Terveystarkastukseen osallistuneista alle 25-vuotiaita oli 3,5 %, 26–45-vuotiaita 46,5%, 46–60-vuotiaita 47,4% ja yli 60-vuotiaita 2,6%. Suurin osa oli ollut vähintään vuoden työttömänä terveystarkastukseen tullessaan. Asiakkaat tulivat terveystarkastukseen oma-aloitteisesti tai työvoimatoimiston/yhteispalvelupiste Tetran ohjaamina.

Terveystarkastuksissa saatujen mittausten tuloksia verrattiin Finriski2002², Terveys2000³ ja Mini-Suomi⁴ tutkimuksien tuloksiin (ks. Taipale 2003). Finriski2002 tutkimukseen osallistui yhteensä 1335 henkilöä, joista miehiä oli 45,4 % ja naisia 54,6%. Osallistuneista 25–44-vuotiaita oli 46,3% ja 45–64-vuotiaita 53,7%.

²Laatikainen T, Tapaninen H, Alftan G, Salminen I, Sungvall J, Leiviskä J, Harald K, Jousilahti P, Salomaa P, Salomaa J ja Vartiainen E: Finriski2002. Kansanterveyslaitoksen julkaisu B 7/2003.

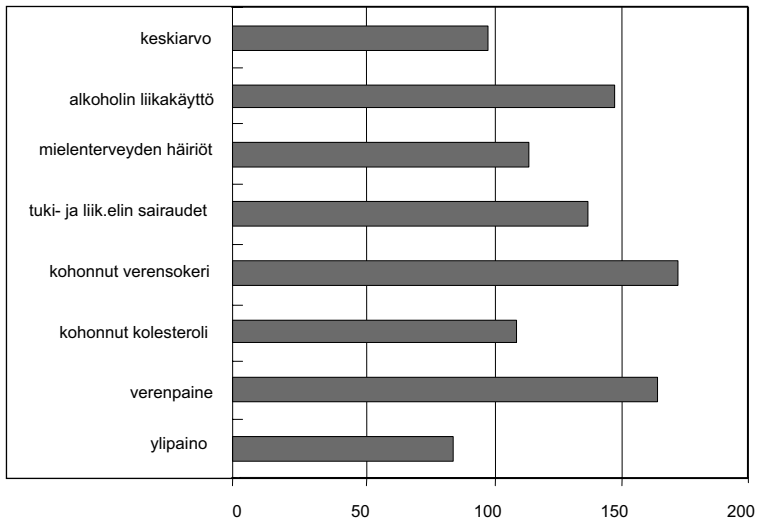
³Terveys2000. Kansanterveyslaitoksen julkaisu B 3/2002.

⁴Mini-Suomi. Kansaneläkelaitoksen julkaisu.

Finriski 2002 -tutkimus suoritettiin maakunnallisena ja Keski-Suomi ei ollut siinä mukana. Vertailukohteena käytettiin tutkimuksessa mukana ollutta Pohjois-Savo. Jyväskylän ja Pohjois-Savon keskinäisessä vertailussa käytettiin myös Kansaneläkelaitoksen tutkimuksiin perustuvaa alueellista sairastavuusindeksiä. Alueet eivät ole vertailukelpoisia suoraan, kuten Kansaneläkelaitoksen alueellisen sairastavuuden indeksistä⁵ voidaan todeta. Koko maan keskiarvon ollessa 100 Jyväskylän sairastavuus-indeksi on 97 ja Jyväskylän maalaiskunnan 103 Pohjois-Savon ollessa 134. Tämä täytyy ottaa huomioon vertailussa.

Wire-projektin terveystarkastuksissa asiakkaila oli kaikissa muissa mittauksissa, paitsi ylipainon kohdalla, *merkittävästi ylittyneitä arvoja* (Kuvio 13). Vertailussa käytettiin indeksilukua, mikä saatiin kaavasta $T2 / T1 = 100/x$

- T2 = vertailuryhmän mittausten arvo
 T1 = projektin mittausten arvo
 100 = indeksin vertailuarvo
 x = indeksiluku



Kuvio 13. Yhteenveto Wire-asiakkaiden mittausten tuloksista indeksiarvoina.

⁵Kansaneläkelaitoksen tilastot.

Wire-projektin terveystarkastuksissa löydettiin terveyteen kohdistuvia riskitekijöitä ja toteutuneita sairauksia huomattavasti enemmän kuin vastaavissa koko väestöä koskevissa tutkimuksissa. Oleellista on myös sen myönteisen kehityksen puuttuminen projektin kohderyhmältä, mikä on tapahtunut koko väestöä koskevissa tutkimuksissa Mini-Suomesta Terveys 2000:een ja Finriski2002:een. (Taipale 2003.)

Fyysinen kunto

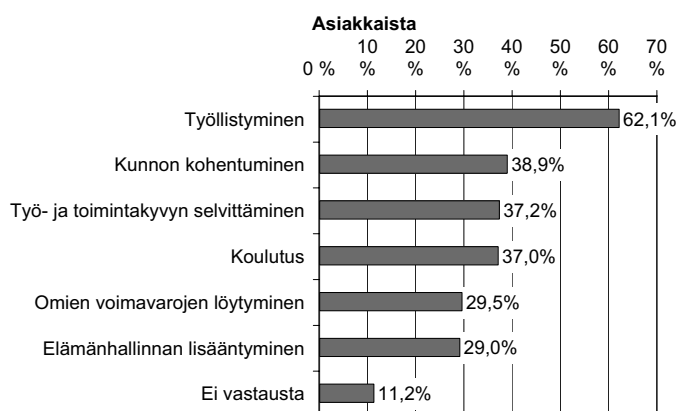
Wire-projektin tarjoamiin kävelytesteihin osallistui kevään 2002 ja 2003 aikana yhteensä 211 henkilöä, joista naisia oli 68%. Kaikkien testiin osallistuneiden kuntoindekseistä laskettiin keskiarvo, joka oli 83,2. Keskimääräisen kunnan indeksiluku on 90–100. Naisilla kuntoindeksi oli 85,7 ja miehillä 77,6. Osallistujilla oli keskimääräistä hieman alhaisempi kunto.

Edellisten tarkastelujen osalta voidaan todeta, että *tyypillisin Wire-asiakas on yli 40-vuotias keskiasteen koulutuksen saanut pitkäaikaistyötön nainen, jolla on erilaisia terveydellisiä ongelmia ja keskimääräistä hieman alhaisempi kunto.*

Asiakkaiden toiveet ja odotukset projektille

Ilmoittautumislomakkeiden pohjalta selvitettiin asiakkaiden toiveita ja odotuksia projektiin osallistumiselle. Vuoden 2002 aikana 92 asiakasta vastasi ilmoittautumislomakkeessa avoimeen kysymykseen toiveistaan ja odotuksistaan. Työnsaannin mainitsi toiveekseen 47% sekä terveyden ja paremman kunnan 27% asiakkaista. Muita toiveita olivat esimerkiksi kuntoutus, lisää aktiviteetteja ja omien vahvuuksien löytäminen.

Projektin EFQM-arvioinnissa syksyllä 2002 oli tullut esille tarve koota asiakkaiden odotuksia kattavammin ja systemaattisemmin ja hyödyntää kerättyä tietoa paremmin projektin käyttöön. Vuodenvaihteessa 2003 ilmoittautumislomaketta uusittiin. Kevään aikana (1.1. – 30.6.2003) yhteensä 427 asiakasta täytti uusitun ilmoittautumislomakkeen, jossa pyydettiin nimeämään annetuista vaihtoehtoista kolme tärkeintä odotusta projektiin osallistumiselle. Ilmoittautumislomakkeen täyttäneistä lähes kaksi kolmasosaa ilmoitti toiveekseen työllistymisen. Kunnan kohentamista, työ- ja toimintakyvyn selvittämistä ja koulutusta toivoi kuitenkin vajaa 40% ilmoittautuneista. Kuviossa 14 on esitetty asiakkaiden ilmoittamat odotukset mainintojen mukaan.



Kuvio 14. Wire-projektiin ilmoittautuneiden asiakkaiden odotukset projektille (N=427).

Selvitykset osoittivat, että kolmasosa projektin asiakkaista osallistui projektiin muusta syystä kuin työllistyäkseen. Lisävaloa tähän asiaan antoi ei-työllistyneille Wiren asiakkaille (N=84) osoitettu kysely, jossa tiedusteltiin asiakkaiden tulevaisuuden suunnitelmia. Työllistymiseen liittyviä suunnitelmia oli hieman alle 80%:lla vastanneista eli lähes viidesosalla ei ollut suunnitelmissa työllistyä tulevaisuudessa. Lisäksi vain hieman yli puolet vastanneista ilmoitti, että heillä oli selkeä käsitys siitä, mihin he tähtäävät työn ja koulutuksen saralla.

Asiakkaiden ohjautumiselle asetettiin määrällisen kokonaistavoitteen lisäksi ensimmäisen kerran vuosikohtaiset tulostavoitteet vuodelle 2003. Tavoitteeksi asetettiin, että vuoden aikana projektiin ohjautuu 650 uutta asiakasta, joista 80% lähtee jatkopolulle joko Wire-projektin muihin toimintoihin tai projektin ulkopuolisiin palveluihin. Puolen vuoden seurannan perusteella uusina asiakkaina projektissa oli aloittanut 419 henkilöä. Jatko-ohjautumista ei pystytty kattavasti selvittämään, mutta terveydenhoitajat olivat ohjanneet jatkopolulle 96% uusista asiakkaistaan.

Arvio

- Wire-projekti on onnistunut hyvin tavoittamaan määrittelemänsä kohderyhmän.

- Projektissa oli aloittanut syyskuun 2003 loppuun mennessä 2473 asiakasta. Alkuperäinen kolmen vuoden määrällinen tavoite (1670) oli ylitetty jo 803 asiakkaalla.
- Toiminta on kohdistunut tavoitteen mukaisesti pitkäaikaistyöttömiin. Asiakkaiden ikä painottuu yli 40-vuotiaisiin, mutta on nuorekas verrattuna alueen työttömiin ja pitkäaikaistyöttömiin keskimäärin. Osallistujista hieman yli puolet on ollut naisia, mutta miesten osuudelle tavoitteeksi asetettu 42 prosentin osuus on saavutettu.
- Kohderyhmää on pystytty projektin kuluessa tarkentamaan ja kohderyhmän mukaisten asiakkaiden (miesten, nuorten) ohjautumista projektiin tehostamaan.
- Asiakkaita ohjautui eniten työvoimatoimiston kautta. Muiden yhteistyötahojen, kuten sosiaali- ja terveystoimen kautta asiakkaita ohjautui hyvin vähän. Vaikka yhteistyö näiden tahojen kanssa on projektin edetessä kehittynyt, se ei näy asiakkaiden ohjautumisessa.
- Asiakkaiden projektille esittämät toiveet ja odotukset asettavat omat vaatimuksensa projektille. Vaikka työllistyminen on monelle pääasiallinen tavoite, se ei kuitenkaan ole sitä läheskään kaikille. Monille mm. terveyteen ja elämänhallintaan liittyvät tavoitteet ovat yhtä tärkeitä ellei tärkeämpiäkin kuin työllistyminen. Pelkästään työllistymiseen tähtäävät toimenpiteet eivät vastaa asiakaskunnan tarpeita ja vaatimuksia. Niiden lisäksi tarvitaan erilaisia työ- ja toimintakykyä, terveyttä, elämänhallintaa ja osaamista tukevaa toimintaa, jota Wire tällä hetkellä tarjoaakin.

Toiminta- ja työkyvyn edistäminen

Tavoite

Tavoitteena on kohentaa pitkäaikaistyöttömän henkilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Toimenpiteitä tällä tavoitealueella ovat terveystoimet, liikuntaryhmät, kuntoutussuunnittelu ja kuntoutus. Myös aktiivijaksoon sisältyy osallistujien työ- ja toimintakykyä edistäviä osioita.

Terveyspalvelut

Wire-projektin terveydenhoitajat tekivät kesäkuun 2003 loppuun mennessä yhteensä 3675 terveys- tai kontrollitarkastusta. Access-tietokannan mukaan yhteensä 1314 asiakasta eli noin 60% projektiin ilmoittautuneista asiakkaista osallistui terveystarkastukseen. Heistä noin 56% oli naisia. Terveyspalvelut oli käytetyin Wire-projektin tarjoamista palveluista, ja suurin osa uusista asiakkaista tuli projektiin terveystarkastuksen kautta. Tarkemmat toimintatilastot on esitetty liitetaulukossa 2 (Liite 11).

Hyväksi toimintatavaksi koettiin asiakkaiden kutsuminen terveystarkastuksiin työvoimatoimiston kutsuilla. Näin projektiin saatiin ohjattua varsinaista kohderyhmää, pitkäaikaistyöttömiä ja syrjäytymisuhan alla olevia henkilöitä. Työvoimatoimiston kutsuilla kutsutuista keskimäärin hieman yli 60% noudatti kutsua ja saapui terveystarkastukseen.

Terveydenhoitajat tekivät kiinteää yhteistyötä muun muassa Tetra-yhteispalvelupisteen ja Jyvässeudun Työttömät ry:n kanssa tarjoamalla näiden tahojen asiakkaille terveystarkastuksia ja kehittämällä yhteisiä toimintatapoja.

Liikuntaryhmät

Wiren järjestämiin liikuntaryhmiin osallistui keskimäärin pari sataa työntöntä puolivuositain. Miesten osuus osallistujista vaihteli 26–42%:n välillä. Access-tietokannan mukaan kesäkuun 2003 loppuun mennessä Jyväskylän liikuntaryhmiin oli osallistunut yhteensä 576 henkilöä. Lisäksi lihaskunto- ja kävelytesteihin osallistui keskimäärin sata henkilöä puolivuositain. (Liite 11, liitetaulukko 3.)

Liikuntaryhmiä ohjasivat fysioterapeutti ja liikunnanohjaaja. Heidän lisäksi ryhmissä toimi työttömiä vertaisohjaajina. Vertaisohjaajien mukana oleminen ryhmässä koettiin hyväksi, sillä vertaisohjaajat ovat samassa elämäntilanteessa osallistujien kanssa. Myös vertaisohjaajat kokivat ryhmissä toimimisen antoisaksi. Vertaisohjaajatoiminnan tueksi Wire-projekti järjesti vertaisohjaajakoulutusta, joka oli tarkoitettu sellaisille liikunnan harrastajille, jotka halusivat perustietoa ja opastusta liikunnan ohjaustaitoihin sekä halusivat kokeilla omia edellytyksiään ryhmän ohjauksessa.

Liikuntaryhmien vetäjät keräsivät toiminnan kehittämiseksi osallistujilta palautetta liikuntaryhmistä. Palautetta kerättiin 1–2 kertaa vuodessa, ja kesäkuuhun 2003 mennessä sitä oli kerätty 138 ryhmäläiseltä. Vas-

tanneet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä liikuntaryhmien sen hetkiseen tarjontaan. Erityisesti mainittiin se, että liikuntatarjonta oli monipuolista, ohjaus ryhmissä hyvää ja toiminta tarpeellista. Vastanneiden esittämät toiveet huomioitiin kokemusliikunnan järjestämisessä.

Liikuntaryhmien sisältöä ja tarjontaa kehitettiin jatkuvassa vuorovai-
kutuksessa asiakkaiden kanssa resurssien sallimissa rajoissa asiakkaiden
toiveita kuunnellen. Liikuntaryhmistä oli muodostunut toimiva työttö-
mien liikuntaa ja työ- ja toimintakykyä tukeva toimintatapa. Vetäjien
mukaan liikuntaryhmien tuloksena pystyttiin pitämään yllä osallistujien
työkuntaa, edistämään sosiaalista verkostoitumista ja tukemaan sään-
nöllistä päivärytmiä. Liikuntaryhmiin osallistuminen oli parantanut joi-
denkin työttömien itsetuntoa ja lisännyt heidän aktiivisuuttaan ja sitä
kautta edistänyt työllistymistä. Liikuntaryhmien kautta työttömiä ohjau-
tui Wire-projektin muihin toimintoihin. Monelle liikuntaryhmät olivat
ensimmäinen kosketus projektin palveluihin.

Kuntoutussuunnittelu

Kuntoutussuunnitteluun oli kesäkuun 2003 loppuun mennessä osallis-
tunut yhteensä noin 260 henkilöä (Liite 11, liitetaulukko 4). Kuntoutus-
suunnittelun pääasiallisena tavoitteena on asiakkaan kuntoutuminen ja
sen jälkeen työllistyminen tai koulutus. Tarkkoja lukuja kuntoutussuun-
nittelun tuloksellisuudesta ei ollut saatavissa, mutta työllistymisen polut
kulkivat esimerkiksi työkokeilujen, tukitöiden tai oppisopimuskoulutus-
ten kautta. Joidenkin asiakkaiden kohdalla terveydelliset ongelmat olivat
sellaisia, että eläkehaku oli paras vaihtoehto. Tällöin kuntoutussuunnit-
telija ohjasi asiakasta eläkkeelle hakeutumisessa.

Kuntoutuspolku ei aina johda työllistymiseen, vaan keskeisenä ta-
voitteena on myös asiakkaan yleinen aktivoituminen ja elämänhallinnan
lisääntyminen. Osa asiakkaista esimerkiksi aktivoituu vapaaehtoistoiminta-
mintaan ja hoitamaan itse asioitaan.

Asiakkaat kokivat tärkeäksi kuntoutussuunnittelijan tarjoaman
tuen, joka voi olla henkistä tukea tai tukea omien asioiden eteenpäin
viemisessä. Myös verkostotoimijat, erityisesti kuntien terveydenhuolto,
kokivat Wiren kuntoutussuunnittelijan työn tärkeänä lisäresurssina. Kun-
toutussuunnittelijalla oli mahdollisuus paneutua asiakkaan tilanteeseen
kokonaisvaltaisesti ja viedä eteenpäin moniongelmaisten asiakkaiden
asioita.

Wire-projektin aikana kuntoutussuunnittelijan tekemä yhteistyö ver-

koston kanssa on parantui ja sitä kautta asiakkaiden mahdollisuudet työllistyä ovat parantuivat. Työvoimatoimiston ammatillinen kuntoutus oli yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. Lisäksi kuntoutussuunnittelun yhteyteen oli syntynyt hyväksi koettu yhteistyötapa työterveyslääkärin kanssa sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Kuntoutusalan palvelutoiminta Fysipisteen kanssa. Työterveyslääkärin tekemät työkyvyn arvioinnit ovat tärkeä työkalu kuntoutussuunnittelijalle. Wire-projektin kuntoutussuunnittelun prosessia oli välillä haitannut henkilökunnan tiheä vaihtuvuus. Tästä huolimatta *kuntoutussuunnittelu* oli projektin aikana löytänyt *oman toimintamuotonsa ja paikkansa palvelujärjestelmässä.*

Kuntoutusjakso

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen palvelutoiminta Fysipiste on tarjonnut ja kehittänyt palveluitaan Wiren pitkäaikaistyöttömiä varten. Kuntoutusjaksolle oli kesäkuun 2003 loppuun mennessä osallistunut yhteensä 241 työtöntä, joista noin 30% oli miehiä (Liite 11, liitetaulukko 5). Syksystä 2002 lähtien kuntoutusjaksolle osallistui aiempia kausia selkeästi vähemmän asiakkaita. Syynä osallistujien lukumäärän laskuun oli, että Wire-projektissa panostettiin aiempaa vähemmän kuntouttavaan toimintaan ja pyrittiin sen sijaan siirtämään toiminnan painopistettä työllistäviin toimenpiteisiin. Asiakkaita ei yhtä helposti ohjattu kuntoutusjaksolle kuin aiemmin. Syksystä 2002 lähtien kuntoutusjakson sisältö painottui ryhmämuotoiseen toimintaan. Ryhmämuotoisessa kuntoutuksessa osallistujat saivat ryhmästä vertaistukea, ja kuntoutusjaksoon sitoutumisen odotettiin paranevan.

Kuntoutusjaksolle vuosina 2001 ja 2002 osallistuneilta työttömiltä (169) kerättiin asiakaspalautetta, jossa kysyttiin muun muassa työ- ja toimintakykyä rajoittavien oireiden muutosta kuntoutusjaksolla.

Kysymykseen vastasi 132 henkilöä. Heistä 114 (87%) ilmoitti, että oireet olivat helpottuneet. Myös muut tulokset osoittivat kuntoutusjakson lisäävän työttömien työ- ja toimintakykyä. (Tarvainen & Koivuniemi 2003). Työttömille tarkoitettua kuntoutusjaksoa oli kehitelty Fysipisteessä vuosien varrella ja kuntoutusjakson toimintamalli on kuvattu edellä mainitussa opinnäytetyössä.

Asiakkaiden työ- ja toimintakykyä edistäville projektin palveluille asetettiin vuosikohtaiset tulostavoitteet vuodelle 2003. Tavoitteita asetettiin sekä asiakasmäärille, asiakastyytyväisyydelle että toiminnan tuloksellisuudelle (Liite 4).

Arvio

- Projektissa on huomattu työttömyyden negatiivinen vaikutus ihmisen terveyteen sekä toiminta- ja työkykyyn. Työllistymisen tavoitteeseen pääseminen edellyttää myös terveyttä ja aktiivisuutta tukevia palveluita ja palvelukokonaisuuksia. Projektissa on kehittynyt monipuolinen kohderyhmän haasteellisuuden huomioiva palveluvalikoima, joka on osoittautunut toimivaksi.
- Asiakkaat ovat kokeneet toiminta- ja työkykyä lisäävät palvelut tärkeiksi, ja ne ovat saaneet hyvää palautetta. Palvelujen toimivuudesta on osoittanut konkreettisia aktivoitumisen tuloksia asiakkaissa.
- Projektista puuttuu vielä mittari, jolla asiakkaan kokonaisvaltaista voimaantumista ja projektin onnistumista työ- ja toimintakykyyn tavoitteessa voitaisiin kattavammin tarkastella. Mittarin kehittäminen asetettiin EFQM-prosessin yhteydessä projektin yhdeksi kehittämistavoitteeksi.
- Projektin tarjoamat toiminta- ja työkykyä edistävät palvelut ovat löytäneet oman paikkansa työllisyyden hoidon ja terveyden edistämisen palvelukentässä. Palvelutuottajien kanssa on luotu toimivia yhteistyötapoja ja kehitetty pitkäaikaistyöttömille kuntoutusjakso toimintamalleineen.

Osaamisen edistäminen

Tavoite

Tavoitteena on kohentaa pitkäaikaistyöttömän henkilön ammattitaitoa, osaamista, työnhakutaitoja ja ammatillista itsetuntoa. Toimenpiteinä tämän tavoitealueen kohdalla on tarkasteltu työvoimapoliittisia koulutuksia ja ammattitaitoa ylläpitäviä lyhytkestoisia kursseja. Myös aktiivijaksot ja työvalmennus pyrkivät osallistujien osaamisen kohentamiseen.

Työvoimapoliittinen koulutus

Kesäkuun 2003 loppuun mennessä Wire-projekti järjesti yhteensä 23 työvoimapoliittista koulutusta, joihin osallistui yhteensä 335 työtöntä.

Kaikista osallistujista miehiä oli noin 40%. Kaikki osallistujat olivat olleet vähintään vuoden työttömänä. (Liite 11, liitetaulukko 6.)

Työvoimapoliittisten koulutusten toimintamalli Wire-projektissa

Työvoimapoliittisten koulutusten yhteyteen on Wire-projektissa syntynyt oma *toimintamallinsa*, joka on kuvattu kuviossa 15. Toimintamallin tavoitteena on koulutuksiin osallistujien työllistyminen mahdollisimman pitkiin työsuhteisiin koulutusten jälkeen. Kansallisista työvoimapoliittisista koulutuksista poiketen Wiren koulutuksiin sisältyy muun muassa osallistujien työ- ja toimintakykyä tukeva osio sekä työvalmentajan laatimat henkilökohtaiset työllistymis- ja oppimissuunnitelmat.

<u>3.1 Koulutuksen suunnittelu ja hankinta</u>	
• Koulutussuunnittelu] <i>Työvoimatoimisto, Wire-projekti ja työelämä</i>
• Koulutuksen kilpailutus ja hankinta] <i>TE-keskus</i>
<u>3.2 Valintaprosessi</u>	
• Kurssin markkinointi ja työnhakijoiden hakeutuminen koulutukseen] <i>Työvoimatoimisto ja Wire-projekti</i>
• Kurssilaisten esivalinta hakupaperien perusteella	
• Kurssihaastattelu 12 paria = 24 ehdokasta	
<u>3.3 Koulutus</u>	
• Teoriaosuus] <i>Kouluttaja</i>
• Työharjoittelu	
• Wire-esittely] <i>Wire-projekti</i>
• Terveystarkastukset	
• Lihaskunto- ja kävelytestit	
• Henkilökohtainen terveystapaute	
• Henkilökohtaiset oppimis- ja työllistymissuunnitelmat (HOTS)	
• Kurssilaisten jatkopolkujen kartoitus ja tarvittaessa ohjaus Wiren palveluihin	
<u>3.4 Koulutuksen jälkeen</u>	
• Työllistyminen avoimille markkinoille • Työllistyminen tukityöhön • Ammatillinen koulutus • Wiren työnhakuryhmä • Wiren yksilötyövalmennus • Muu vaihtoehto	

Kuvio15. Wire-projektin yhteistyömalli työvoimapoliittisissa koulutuksissa.

Koulutuksen ensimmäisten viikkojen aikana Wire-projektin työvalmentaja ja terveydenhoitaja käyvät kertomassa projektin palvelutarjonnasta kurssilaisille. Tämän jälkeen kurssilaiset käyvät projektin terveydenhoitajalla terveystarkastuksissa ja osallistuvat lihaskunto- ja kävelytesteihin. Terveysosion tarkoituksena on antaa ensisijaisesti tieto kurssilaisille hänen omasta terveydentilastaan ja työkuunnostaan, jotka ovat tärkeitä ominaispiirteitä työssä jaksamisen kannalta.

Terveysosion jälkeen työvalmentaja laatii yhdessä kouluttajan ja kurssilaisen kanssa jokaiselle *henkilökohtaisen oppimis- ja työllistymissuunnitelman (HOTS)*, jonka avulla kartoitetaan kurssin jälkeisiä koulutus- ja työllistymistavoitteita sekä kurssilaisen kokonaistilannetta. Henkilökohtaisten opintosuunnitelmien avulla suurimmalle osalle kurssilaisista pystytään jo koulutuksen aikana järjestämään halutut jatkokoulut. Usein kurssilaisen jatkokoulutus löytyy siitä työharjoittelupaikasta, jossa työnhakija on suorittanut käytännön työharjoittelun jo koulutuksen aikana. Niille kurssilaisille, joille jatkokoulutus ei ole vielä selvinnyt hieman ennen koulutuksen päättymistä, tarjotaan mahdollisuutta jatkaa koulutuksen jälkeen Wire-projektin palvelukokonaisuudessa esimerkiksi yksilöasiakkaana tai työnhakuryhmässä. Näin varmistetaan jokaisen kurssilaisen pysyvyys projektissa vapaaehtoisuuden pohjalta sekä aktiivisen ja tuloshakuisen työnhauksen jatkuminen.

Osallistujien työllistymisen tukemisessa tärkeässä asemassa oli toimiva yhteistyö kouluttajan, työnantajien ja Wiren työvalmentajan kesken. Toimiviksi koulutuksiksi on todettiin erityisesti kiinteistöhuollon perusvalmiudet -koulutus ja liikuntapaikkahoitajan koulutus, joiden avulla jopa 10 vuotta työttömänä olleet miehet pääsivät takaisin työelämään ja saivat tukitöiden jälkeen vakituisen työpaikan. Esimerkiksi kiinteistöhuollon kurssilla kouluttajana toimi työnantaja ja koulutuksessa vuoroteltivat teoriapäivät ja käytännön työn päivät työyhteisössä.

Koulutuksiin osallistuneiden työllistymistä seurattiin pääsääntöisesti 1–2 kuukautta kurssin päättymisen jälkeen. Päättäneiltä kursseilta työllistyi tai lähti opiskelemaan 54% osallistujista ja työttömäksi jäi 42,5% (Taulukko 1).

Wire-projektissa kehitetyn työvoimapolitiittisten koulutusten toimintamallin toimivuudesta kertoo se, että syksyllä 2002 alkaneilta kursseilta työllistyi kurssin jälkeen yli 70 prosenttia kurssin suorittaneista. Työllistyminen oli siis selkeästi parempaa kuin Wiren kursseilta keskimäärin. Vuodelle 2003 asetettiin vuosikohtaiset tavoitteet kurssien osallistujamäärälle ja kursseilta tapahtuvalle välittömälle työllistymiselle (Liite 4).

Taulukko 1. Työvoimapolitiittisiin koulutuksiin osallistuneiden Wire-asiakkaiden tilanne kurssin jälkeen.

Osallistujan tilanne kurssin jälkeen	Osallistujat	%
Työllistyi tukityöhön	140	45,8
Työllistyi avoimille markkinoille	16	5,2
Lähti opiskelemaan	9	2,9
Jäi työttömäksi	130	42,5
Muu vaihtoehto	11	3,6
Yhteensä	306	100,0

Ammattitaitoa edistävät lyhytkestoiset kurssit

Kesäkuun 2003 loppuun mennessä Wire-projekti oli järjestänyt yhdessä Työväen- ja kansalaisopiston kanssa yhteensä 26 lyhytkestoista kurssia, joille oli osallistunut yhteensä 423 henkilöä. Heistä joku oli saattanut käydä useammalla kurssilla. Osallistujista noin 30% oli miehiä. (Liite 11, liitetaulukko 7.)

Kursseille osallistui projektin alkuvaiheessa myös eläkeläisiä tai eläkeputkessa olevia. Toimintaa muutettiin siten, että kurssien valintakriteerijä tiukennettiin ja kurssien järjestämisessä keskityttiin työllistymistä tukevien, hyviksi havaittujen kurssien toteuttamiseen. Tällaisia olivat muun muassa Kädentaidot ja yrittäjyys -työpajat, jotka innostivat osallistujia hakeutumaan alan jatkokoulutukseen ja harkitsemaan osuus-kuntayrittäjyyttä.

Kurssien merkitystä osallistujien työllistymiseen ei tutkittu, mutta tuntuma oli se, että kurssit olivat monelle osallistujalle *etupäässä harrastuskursseja, jotka eivät sinänsä edistäneet työllistymistä*. Kurssien tavoite, osallistujien ammattitaidon ylläpitäminen ja työllistymisprosessin tukeminen, toteutui vain muutaman kurssin kohdalla.

Arvio

- Wiren kehittämä työvoimapolitiittisia koulutuksia tukeva toimintamalli on osoittautunut tuloksekkaaksi. Kursseilta, joilla mallia on sovellettu, työllistyminen on parempaa kuin Wiren kursseilta keskimäärin.
- Työ- ja toimintakuntoa edistävä toiminta työvoimapolitiittisten

koulutusten yhteydessä on osoittautunut tarpeelliseksi, sillä se edistää osallistujien sijoittumista heille sopivaan työhön.

- Työvalmentajan kurssilaisille tarjoama yksilöllinen tuki edistää osallistujien pitkäjänteistä tulevaisuuden suunnittelua ja tehostaa osallistujien työllistymistä kurssin jälkeen.
- Työllistymistä tukeva näkökulma on projektin edetessä pystytty entistä paremmin ottamaan huomioon kurssien suunnittelussa. Wire on onnistunut luomaan muutaman toimivan sekä työnantajien että työllistettävien tilanteet huomioivan kurssikokonaisuuden.

Työllistymisen edistäminen

Tavoite

Työllistymisen osa-alueen tavoitteena Wire-projektissa on saada yrityksiä työllistämään Wiren asiakkaita 50 henkilöä/vuosi vaikuttamalla yritysten mahdollisuuksiin ja haluun työllistää sekä saada julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita työllistämään Wiren asiakkaita 70 henkilöä/vuosi. Toimenpiteitä tällä tavoitealueella ovat aktiivijaksot, yksilö- ja ryhmämuotoinen työvalmennus sekä työnantajayhteistyö ja työllistymisen tueksi käytettävät rahalliset tuet.

Aktiivijakso

Aktiivijaksoja on projektin aikana järjestetty yhteensä seitsemän kunnan alueella. Aktiivijaksoille osallistui yhteensä 493 työtöntä kesäkuun 2003 loppuun mennessä. Selkeä enemmistö (66%) osallistujista oli naisia, mutta projektin edetessä miesten osuus osallistujista kasvoi hieman. (Liite 11, liitetaulukko 8.)

Aktiivijaksot järjestettiin projektin alkuvaiheessa yhden viikon mittaisina, mutta asiakkaiden toivomuksesta jaksot muutettiin kaksiviikkoisiksi syksyllä 2001. Lisäksi jaksoson tavoitteita tarkennettiin siten, että vähintään puolet osallistujista pyrittiin ohjaamaan työllistymisen ja Wiren polulle. Vuonna 2002 aktiivijaksoilla painotettiin aikaisempaa enemmän osallistujien työnhakuvalmiuksien lisäämistä.

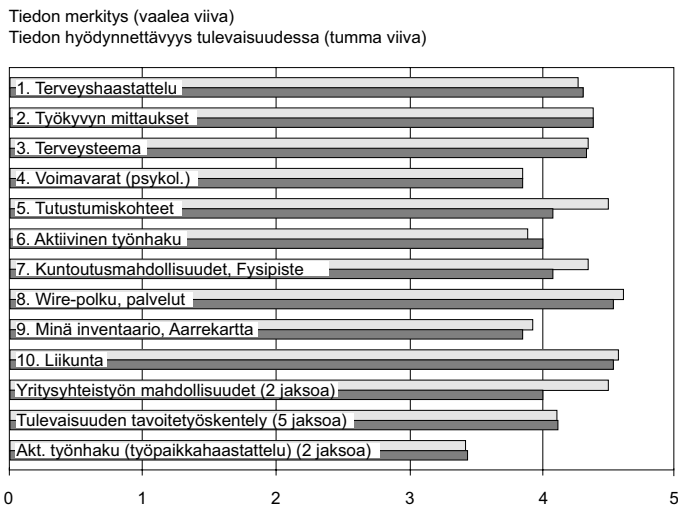
Aktiivijaksoson käyneille järjestettiin muutaman kerran kahden päivän mittaisia kertauspäiviä. Kertauspäivien järjestämisestä luovuttiin, koska

kertauspäiville osallistuivat etupäässä ne henkilöt, jotka eivät olleet työllistyneet, lähteneet koulutukseen tai aktivoituneet muulla tavoin aktiivijakson jälkeen, eikä kahden päivän mittaisen lisäjakson koettu tuovan muutosta heidän tilanteeseensa. Tosin osallistujat itse kokivat kertauspäivät tärkeäksi ja heitä eteenpäin aktivoivaksi toimintamuodoksi.

Aktiivijaksoille osallistuneiden jatko-ohjautumista jakson jälkeen tilastoitiin syksystä 2002 lähtien kahdeksan aktiivijakson osalta. Lähes 90% jaksoille osallistuneista lähti jakson jälkeen jatkopolulle joko Wire-projektin muihin toimintoihin tai projektin ulkopuolisiin palveluihin.

Aktiivijaksojen todettiin lisänneen osallistujien aktiivisuutta. Esimerkiksi Toivakan aktiivijakson innostamina Toivakan työttömät perustivat työttömien työnhakijoiden yhdistyksen. Hankasalmella aktiivijakson osallistujat jatkoivat jakson jälkeen työnhakuryhmänä, jonka osallistujista suurin osa työllistyi. Lisäksi Hankasalmen aktiivijaksolle osallistuneet aktivoituivat perustamaan Hankasalmelle kuntosaliryhmän ja painonhallintaryhmän.

Vuosina 2001–2003 aktiivijaksoille osallistuneilta kerättiin palautetta, jossa heitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5 jaksoilta saamansa tiedon merkitystä ja aikomusta hyödyntää tätä tietoa tulevaisuudessa. *Liikuntaryhmät, terveysosio ja tutustumiskohteet* koettiin hyvin positiivisiksi. *Aktiivinen työnhaku* ja *omien voimavarojen kartoittaminen* koettiin vaikeammiksi osioiksi. Asiakkaiden palautteiden keskiarvot 12 aktiivijaksolta on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16. Palautteiden keskiarvot 12 aktiivijaksolta vuosina 2001–2003.

Aktiivijakson käyneiltä asiakkailta kysyttiin arviota siitä, miten Wire-projektin eri palvelut olivat edistäneet heitä työllistymisessä. Aktiivijaksot saivat arvosanan 3,8 asteikolla 1–5. Se arvioitiin liikuntaryhmien jälkeen tärkeimmäksi työllistymistä edistäväksi palveluksi (Ks. Taulukko 11.) Aktiivijakson käyneet antoivat haastattelussa palautetta siitä, että aktiivijakso oli heidän mielestään *antanut potkua työnhakuun ja auttanut verkottumisessa*. Lisäksi tuotiin esiin työttömien erilaiset lähtökohdat ja tarpeet, joiden mukaan *aktiivijaksot toivottiin eriytettävän erilaisille ryhmille*.

Vuodelle 2003 asetettiin vuosikohtaiset tulostavoitteet aktiivijaksojen osallistujamäärälle ja osallistujien antamalle palautteelle (Liite 4).

Työvalmennus

Yksilökohtainen työvalmennus

Yksilökohtaiseen työvalmennukseen osallistujien tarkkaa kokonaislukua ei Wiren seurantatiedoista ollut saatavissa. Seuranta vaikeutti käytössä olleen Access-seurantajärjestelmän epäluotettavuus ja suuri virhealttius. Työvalmentajien manuaalinen seuranta ei ollut riittävän kattavaa, jotta sen perusteella olisi voinut määritellä työvalmennukseen osallistuneiden kokonaismäärän. Puolivuositaisesta tilastoinnista ei ole erotettu jatkavia asiakkaita eikä uusia asiakkaita toisistaan. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Työvalmennukseen osallistuneet asiakkaat puolivuositain.

Aika	Naiset	%	Miehet	%	Yhteensä
Syky 2000	39	65,0	21	35,0	60
Kevät 2001	129	64,8	70	35,2	199
Syky 2001	150	66,7	75	33,3	225
Kevät 2002	122	68,9	55	31,1	177
Syky 2002	83	62,4	50	37,6	133
Kevät 2003	78	57,4	58	42,6	136

Lisäksi Hankasalmella työvalmennukseen osallistui yhteensä 72 asiakasta, joista naisia 40, Korpilahdella 34 ja Uraisilla 29.

Työvalmennukseen osallistuneiden asiakkaiden lukumäärä on vaihdellut muun muassa projektin käytössä olleen työvalmennusresurssin mukaan. Esimerkiksi keväällä 2001 projektiin palkattiin toinen työval-

mentaja, mikä näkyi heti asiakasmäärän kasvuna. Syksyllä 2002 asiakkaiden määrän vähenemiseen vaikuttivat työvalmennustiimissä tapahtuneet henkilömuutokset. Miesten osuus työvalmennuksen asiakkaista kasvoi syksyn 2002 ja kevään 2003 aikana.

Työvalmentajien manuaalisesti keräämän seurantatiedon mukaan työvalmennuksen asiakkaista oli 30.6.2003 mennessä työllistynyt 203 henkilöä. Tosin edellä mainituista syistä johtuen tämäkään luku ei ole täysin luotettava. Työllistyneistä vajaa 70 prosenttia oli naisia.

Seurantajärjestelmän kehittymättömyys ja projektissa tehty kehitystyö vaikuttivat siihen, että työvalmennuksen asiakasmäärien ja työllistyneiden asiakkaiden seuranta tehostettiin. Lisäksi luotiin uusi mittari eli *työvalmennuksen onnistumisaste*. Työvalmennusprosessi katsotaan onnistuneeksi, jos asiakas *työllistyy tai lähtee omaehtoiseen koulutukseen*. Vuodelle 2003 määriteltiin tulostavoitteet työvalmennuksen asiakasmäärälle ja onnistumisasteelle (Liite 4). Työvalmennuksen onnistumisprosentit tilastoitiin kevään 2003 osalta. Työllistyneet ja onnistumisasteet on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Yksilökohtaisen työvalmennuksen asiakkaat ja työllistyneet 1.1.–30.6.2003.

Paikkakunta	Asiakkaat	Työllistyneet	Onnistumisaste
Jyväskylä	136	45	34,6 %
Hankasalmi	60	28	46,7 %
Korpilahti	34	8	23,5 %
Uurainen	29	9	31,0 %
Yhteensä	259	90	34,7 %

Ryhmämuotoinen valmennus

Työnhakuklubi

Työnhakuklubi toimi Wire-projektissa helmikuusta 2001 vuoden 2002 kevääseen saakka. Työnhakuklubitoiminnan tavoitteena oli lisätä osallistujien työnhakuvalmiuksia ja tukea heidän työllistymistään. Ryhmä tarjosi vertaistukea ja mahdollisuuden tavata muita työttömiä. Keväällä 2001 kokoontui kaksi alakohtaista ryhmää: toimistoalan ja hoiva-alan ryhmät. Syksyllä 2001 ryhmät muutettiin sekaryhmiksi, koska yhden alan ryhmissä havaittiin kilpailua, kun osallistujat hakivat samoja työpaikkoja. Sekaryhmien todettiin toimivan paremmin. Vuonna 2001 työnhakuklubiin osallistuneista työllistyi noin kolmannes. Vuoden 2002 keväällä työllistymismäärät laskivat. (Liite 11, liitetaulukko 9.)

Syksystä 2002 lähtien työnhakuklubia ei enää järjestetty, koska asiakkaiden rekrytointi klubiin oli huonoa ja toiminnan paikka Wire-projektissa ja asiakkaan työllistymispolulla oli epäselvä. Tilalle tulivat ryhmätyövalmennus sekä kurssikohtaisesti räätälöidyt työnhakuryhmät.

Ryhmätyövalmennus

Ryhmätyövalmennus käynnistyi syyskuussa 2002. Tarkoituksena oli koota yhteen samantapaisessa elämäntilanteessa olevia työvalmennuksen asiakkaita ja tehostaa työvalmennusta ryhmämuotoisen toiminnan avulla. Ensimmäiseen kokeiluryhmään koottiin 5–10 vuotta työttömänä olleita, erittäin vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia asiakkaita. Ryhmässä oli 6 henkilöä.

Ryhmätyövalmennuksen tavoitteena oli huomioida osallistujien psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat ja niitä kohentamalla löytää tie takaisin työmarkkinoille. Tärkeimmäksi tavoitteekseen kaikki osallistujat asettivat työpaikan löytymisen.

Ryhmätyövalmennusryhmä kokoontui yhteensä kahdeksan kuukauden ajan – aluksi kaksi kertaa viikossa ja myöhemmin 2–4 kertaa kuukaudessa. Syksyn ohjelman pääpaino oli omien voimavarojen löytämisessä ja näiden taitojen hyödyntämisessä arkielämässä. Keväällä panostettiin työelämään siirtymiseen, ja kaikki osallistujat olivat vähintään kuukauden mittaisessa työharjoittelussa.

Ryhmän vetäjän ja osallistujien mielestä ryhmätyövalmennus *epäonnistui* siinä mielessä, että osallistujat *eivät työllistyneet* eli osallistujien ensisijainen tavoite ei toteutunut. Tosin työllistymistä arvioitaessa on huomioitava, että osallistujat olivat erittäin heikossa työmarkkina-asemassa, jolloin polku työelämään on pitkä. Ryhmätyövalmennus *ei tehostanut työvalmennustoimintaa*. Sen sijaan ryhmätyövalmennuksen toissijainen tavoite, *osallistujien voimavarojen ja elämänhallinnan lisääntyminen, saavutettiin* sekä ryhmän vetäjän että osallistujien itsensä mukaan. Osallistujille järjestetyssä ryhmäkeskustelussa osallistujat toivat esiin muun muassa sitä, että ryhmätyövalmennus oli luonut päiviin päivärytmiä, lisännyt itseluottamusta ja tuonut tietoa siitä, kehen voi ottaa yhteyttä, jos ei itse pärjää. Osa osallistujista oli pystynyt ryhmätyövalmennuksen avulla selkiyttämään omia tavoitteitaan työn suhteen, ja yksi ryhmäläinen oli uskaltanut lähtemään koulutukseen ryhmätyövalmennuksen kautta. Ryhmämuotoinen toiminta oli koettu *positiiviseksi*, sillä ryhmässä oli kuultu muiden kokemuksia ja saatu *vertaistukea*. Toisaalta ryhmätyövalmennus koettiin osittain myös pelkäksi ”tekemiseksi”, joka ei si-

nänsä edistänyt työllistymistä. Ryhmätyövalmennus koettiin ensisijaisesti *elämönhallintaan ja itsensä hoitamiseen keskittyvänä toimintana*. Eräs osallistuja totesikin, että *hyvä muoto olisi Wiren ryhmätyövalmennuksen ja työvoimatoimiston työnhakuklubin välimuoto*: Wirestä otettaisiin hyvä ryhmähenki ja ihmisen huomioiminen yksilönä ja työnhakuklubista tehokas ote työnhakuun.

Työnhakuun keskittyvät pienryhmät

Työnhakuun keskittyvä pienryhmä järjestettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2002 Hankasalmen aktiivijaksolle osallistuneille osallistujien omasta toivomuksesta. Ryhmässä keskusteltiin vetäjän johdolla asioista, joista osallistujat halusivat lisätietoa aktiivijakson jälkeen. Yhtenä tavoitteena oli työllistyminen, mutta ryhmäläiset itse kokivat työllistymisen utopistiseksi tavoitteeksi. Heille *tärkeintä oli sosiaalinen verkottuminen ja vertaistuki*. Moni koki olevansa epätoivoisessa tilanteessa työn saannin suhteen.

Ryhmä kokoontui kerran viikossa, jolloin osallistujien omalle vastuulle jäi edistää omaa tilannettaan ryhmän kokoontumiskertojen välissä. Osallistujien *oman aktiivisuuden tukeminen ja vertaistuen tarjoaminen* koettiin onnistuneeksi toimintatavaksi. Ryhmä käynnisti yhdessä aktiivijakson kanssa osallistujissa muutosprosessin, jonka ansiosta moni ryhmään osallistunut oli työllistynyt noin vuosi ryhmän toiminnan jälkeen. *Oma motivaatio* muuttaa elämäntilannettaan ja *ryhmän tarjoama vertaistuki* kannustivat osallistujia eteenpäin. Kun osallistujat näkivät, että muutkin pääsevät eteenpäin, se kannusti myös tekemään omalle tilanteelle jotakin.

Samantyyppisiä ryhmiä on sen jälkeen järjestetty muissakin kunnissa aktiivijaksojen jälkeen ja työvoimapolitiittisten koulutusten jälkeen työllistymättömille asiakkaille. Ryhmä muodostuu aina *osallistujien näköiseksi*, eikä sen *toimintamuotoa voi tarkkaan määritellä ennalta*. Myös ryhmän saavuttamat tulokset riippuvat ryhmästä, vetäjän taidoista ja ryhmäytymisen onnistumisesta.

Vuodelle 2003 asetettiin määrälliset tavoitteet ryhmien lukumäärälle ja osallistujien määrälle (Liite 4).

Työllistyneiden arvio työvalmennuksesta

Asiakkaiden arviota työvalmennuksesta selvitettiin haastatteleamalla työvalmennukseen osallistuneita ja sitä kautta työllistämistuella työllis-

tyneitä henkilöitä teemahaastattelulla kesällä 2002. Haastatteluun osallistui kuusi henkilöä. Heidän työttömyysjaksonsa oli kestänyt vuodesta useampaan vuoteen.

Arvioidessaan Wire-projektin merkitystä työllistymisprosessissa haastateltavat arvostivat erityisesti *työllistämistukia ja työvalmentajien toimintaa*. Projektin työvalmentajan avulla ja työllistämistuella oli onnistuttu yhdessä löytämään sopiva työpaikka. Haastateltavat kokivat, että työvalmentajilla oli ollut aikaa paneutua asiakkaan tilanteeseen *henkilökohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti* sekä tarjota tukea ja ohjausta *yksilöllisesti*. Wiren työvalmentajat nähtiin myös konsultointitahona, jolta saatiin apua CV:n tekemisessä, hakemusten täyttämässä ja hankaliksi koetuissa työllistämistukiasioissa. Työvalmentajan ensikontaktia työpaikkoihin ja työvoimatoimistoon pidettiin tärkeänä. Yhteistyö työnantajien ja työvoimatoimiston kanssa näyttäytyi asiakkaille asiantuntevana ja joustavana.

Työvalmentajan *tuki* työllistymisprosessin alussa koettiin erittäin tärkeäksi, koska pitkää työttömyyttä ja epäonnistuneita työnhakuhakukierroksia seurasi usein välinpitämättömyys ja kyllästyneisyys. Tällaisessa tilanteessa haastateltavat kokivat tarvitsevansa uudenlaista potkua. Heillä oli myös ollut tietämättömyyttä siitä, mistä ja miten työtä pitäisi lähteä hakemaan. Työvalmentajan uskottiin löytävän reittejä työllistymiseen. Kontaktin syntymisellä työvalmentajaan oli *aktivoiva ja kannustava vaikutus*.

Työhön siirryttäessä kukaan haastateltavista ei kaivannut enää jatkuvaa työvalmentajan yhteydenpitoa. Tärkeänä pidettiin tietoisuutta siitä, että työvalmentaja oli *tarvittaessa käytettävissä*, erityisesti, jos työpaikalla tulisi ristiriitoja. Liiallinen holhoaminen ei haastateltavien mielestä kuulunut asiaan eikä sitä ollut ilmennytkään työvalmentajien taholta. Työvalmentajat koettiin kannustajina ja tasavertaisina yhteistyökumppaneina. *Kaikki* haastateltavat mainitsivat, että projektiin osallistumisen *vapaaehtoisuudella* oli ollut heihin motivoiva vaikutus.

Tulevaisuudelta haastateltavat odottivat työsuhteen jatkumista samassa työpaikassa. Kaikki haastateltavat viihtyivät työssään, mutta *epävarmuutta aiheutti työn jatkuvuus*. Epäkohdaksi koettiin se, että työnantaja voi halutessaan lopettaa työsuhteen tukien päättyessä tai palkata yhdistelmätuella toisen henkilön vuoden työsuhteen jälkeen. Omalla *joustavuudella ja aktiivisuudella* uskottiin kuitenkin olevan merkitystä työn jatkuvuudelle.

Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta työn päättymisen tuomasta

pettymyksestä ja sen passivoivasta vaikutuksesta. Työvalmentajilta toivottiinkin tarvittaessa saatavan henkilökohtaista ja henkistä tukea työsuhteen päättyessä. Tällaisen tuen tarpeen olivat ilmaisseet myös jotkut työnantajat haastatteluissaan. *Työsuhteen päättäminen näytti olevan molemmille osapuolille vaikeaa.*

Vaikka pelko tulevasta työttömyydestä sävyttikin keskustelua, *lyhytaikaisillakin työllistämisiaksoilla oli haastateltavien mielestä merkittävä vaikutus.* Saatuaan kokemuksia työnhallinnastaan, pystyvyydestään ja osaamisestaan sekä työnantajan osoittamasta luottamuksesta he kokivat olevansa rohkeampia ja varmempia hakiessaan uutta työpaikkaa. Haastatteluissa tuli myös esiin halu kouluttautua uuteen ammattiin oppisopimuskoulutuksen kautta.

Työnantajien arvio työvalmennuksesta

Työnantajien näkemyksiä Wire-projektista ja erityisesti työvalmennuksesta selvitettiin haastatteleamalla yhteensä kuusi työnantajaa, jotka olivat palkanneet työntekijän Wiren kautta. Työnantajista neljä oli yksityisen sektorin työnantaja, yksi julkisen sektorin ja yksi kolmannen sektorin työnantaja.

Kaikki kuusi työnantajaa olivat palkanneet työvoimaa niin työvoimatoimiston kuin Wirenkin kautta. Työnantajat olivat *tyytyväisiä työvoimatoimiston palveluihin.* Perinteinen käytäntö oli ollut, että työvoimatoimistoon ilmoitetaan työntekijän tarve ja sieltä saadaan listat, joiden pohjalta aloitetaan haastattelut. Myös Wire-projekti oli tunnistettu paikaksi, josta voi kysyä sopivia henkilöitä tehtäviin. *Wiren toimintatapaa pidettiin helpompana sekä aikaa ja kustannuksia säästävänä, koska projektissa valikoidaan työntekijät valmiiksi.* Tällöin työnantaja säästyy esikarsintatyöltä ja monilta haastatteluilta. Joidenkin työnantajien mielestä Wiren kautta tulleet henkilöt olivat työvoimatoimiston kautta tulleita työntekijöitä motivoituneempia tekemään töitä.

Haastatteluissa kysyttiin myös työnantajien mielipidettä työllistämistukien merkityksestä työllistämisessä. *Työllistämistukien merkitys oli kiistaton* jokaisen haastatellun mielestä. Työsuhteen syntymiseen vaikuttivat *henkilön sopivuuden ja koulutuksen tai kokemuksen* kautta hankitun tehtävän edellyttämän *osaamisen* lisäksi *merkittävimpänä työllistämistuet.* Kolmannen sektorin työpaikoille työllistämistuet olivat elinehto. Eräässä pienessä kasvavassa yrityksessä pitkäaikainen tuki mahdollisti sen, että työntekijän oppiessa tehtävänsä asiakasmääriä ja työmäärää voitiin lisätä

ja siten valmistella pysyvää työsuhdetta. Lisäksi työnantajat arvostivat tuen pitkäaikaisuutta. Erilaisten tukien kautta sama henkilö saattoi työllistyä jopa puoleksitoista vuodeksi, jona aikana *työntekijä opittiin tuntemaan paremmin*. Toisaalta työntekijällä oli myös mahdollisuus jättää työ niin halutessaan. Työnantajat näkivät tuen valttikorttina myös työnhakijalle. Työllistämistukijakson aikana työntekijä voi selvittää, vastaako työ hänen osaamistaan ja kiinnostustaan. Työllistämistuki saattoi myös *edistää työpaikan saantia*: työnhakutilanteessa tasavertaisten hakijoiden kohdalla tuki ratkaisee.

Työnantajat olivat *tyytyväisiä työvalmennukseen*, ja sen nähtiin tuottavan työnantajalle kustannussäästöjä. Mahdollisuus yhteydenpitoon työvalmentajan kanssa nähtiin tärkeänä. Toisaalta näyttää siltä, että *työvalmennusprosessia ei kovinkaan hyvin tunnettu*. Työnantajille oli epäselvää esimerkiksi, millaista tukea työvalmentajalta voi saada työpaikalla. Kaikilla haastateltavilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä työvalmennus on sisällöltään ja miten työvalmennuksen prosessi etenee.

Työnantajayhteistyö

Työnantajien kanssa tehtävä yhteistyö on havaittu projektissa *tärkeäksi asiakkaiden työllistymistä edistävaksi tekijäksi*. Erityisesti yksityiselle sektorille työllistymistä pyrittiin projektin aikana tehostamaan kehittämällä yritys yhteistyön toimintamallia. Projektin alkuvaiheessa tehtiin yrityskartoitus ja järjestettiin yritysilta, mutta nämä eivät tuottaneet juurikaan tuloksia. Wire II –projektin käynnistyttyä keväällä 2001 yritykset saivat mahdollisuuden kunnan maksamaan yritystukeen. Nykyisin rekrytointituen nimellä kulkeva tuki toimii porkkanana Wiren asiakkaan työllistävälle yritykselle, ja sen saa normaalien työllistämistukien jatkoksi enintään kuuden kuukauden ajaksi. Rekrytointituki on koettu toimivaksi työllistämisen kannustimeksi.

Alkuvuodesta 2002 kokeiltiin *yritysyhteistyökoordinaattorin* palkkaamista. Koordinaattorin tehtävänä oli lähestyä yrityksiä niiden tarpeista käsin. Yrityslähtöistä toimintatapaa huomattiin kuitenkin haittaavan se, että Wiren henkilöasiakkaat ovat hyvin heterogeeninen, monia eri työ- ja koulutustaustoja omaava ryhmä, josta on vaikea lyhyellä aikavälillä löytää juuri tietyn yrityksen sen hetkistä tarvetta vastaava työntekijä.

Erilaisia toimintatapoja kokeilemalla projektissa todettiin, että projektin vahvuus on *asiakaslähtöisyys* ja *asiakkaiden tilanteiden hyvä tunteminen*, minkä tulisi näkyä myös työnantajayhteistyössä. Tätä ar-

vostivat myös työnantajat samoin kuin sitä, että Wire-projektin kautta työntekijän palkkaaminen on helppoa ja edullista, ja että työvalmentajan tuki on käytettävissä. Nämä lähtökohdat huomioiden yritysyhteistyötä tekevätkin kaikki Wiren työvalmentajat lähtökohtana omien asiakkaiden työllistäminen yrityksiin. Yritysten tarpeet pyritään huomioimaan varmistamalla sopivien henkilöiden työllistyminen yrityksissä avoimna oleviin tehtäviin.

Työnantajayhteistyölle asetettiin tulostavoitteet vuodelle 2003. Tavoitteena oli, että vuoden aikana yhteistyötä tehdään 120 yrityksen kanssa, ja että niistä puolet työllistää työntekijän Wire-projektin kautta. Ensimmäisen puolen vuoden aikana yhteistyöyrityksiä oli ollut 79, joista 22% oli työllistänyt Wiren asiakkaan.

Työllistyminen

Työllistyneiden määrä

Wire-projektin kautta työllistyneiden asiakkaiden tarkkaa kokonaismäärää ei ole mahdollista saada selville käytössä olevien seurantajärjestelmien avulla. Access-tietokantaohjelma tilastoi projektissa lopettaneet asiakkaat eli ne, jotka eivät ole enää toiminnassa mukana. Lopettaneet asiakkaat tilastoidaan ESR-vaatimusten mukaan viiteen kategoriaan lopetussyynt mukaan. Kategoriat ovat 1) työssä avoimilla markkinoilla, 2) työssä muualla, 3) yrittäjänä, 4) ammatillisessa koulutuksessa ja 5) muualla. Laskemalla yhteen kategoriat työssä avoimilla markkinoilla, työssä muualla ja yrittäjänä saadaan yksi luku työllistyneistä asiakkaista.

Lisäksi projektissa on niin sanottuja aktiivisia asiakkaita eli niitä, jotka edelleen osallistuvat projektin toimintoihin. Heistäkin osa on työssä, yleensä tukityössä, joka on osa työllistymisen polkua. Laskemalla yhteen aktiivisista asiakkaista työssä olevat, saadaan toinen luku projektin kautta työllistyneistä henkilöistä.

Näiden lisäksi projektissa on suuri määrä asiakkaita, jotka eivät ole ilmoittaneet lopettamisen syytään projektille. Heidät on kirjattu projektissa lopettaneiksi asiakkaiksi, ja heidän lopettamissyökseen on kirjattu ”muualla”. Todennäköisesti osa heistä on työllistynyt. Projekti tekee yhteistyötä työvoimatoimiston kanssa työllistyneiden asiakkaiden määrän selvittämiseksi, mutta kaikki eivät ilmoita työllistymisestään edes työvoimatoimistolle. Lisäksi projektin tietokantaan ei ole kirjattu kaikkien työvoimapolitiisilta kurseilta työllistyneiden tietoja.

Wiren seurantajärjestelmää on lähdetty kehittämään edellä esitettyjen puutteiden havaitsemisen myötä. Uudessa seurantajärjestelmässä asiakkaiden lopettamissyyt kirjataan tarkemmin, jolloin saadaan esiin esimerkiksi eläkkeelle siirtyneiden asiakkaiden määrät. Lisäksi raportointia on kehitetty uudessa järjestelmässä, niin että työllistyneiden asiakkaiden kokonaismäärän selvittäminen on helpompaa.

Syyskuun 2003 loppuun mennessä työllistyneistä voidaan esittää arvio, joka on jonkin verran yli 500 henkilöä. Työllistymisen vuoksi Wire-projektin oli lopettanut tähän mennessä 327 henkilöä ja lisäksi aktiivisista asiakkaista oli työssä 158 henkilöä. Yhteensä työllistyneitä oli siis 485 henkilöä, mistä puuttuu osa työvoimapolitiisilta kursseilta työllistyneistä ja ne, jotka eivät ole ilmoittaneet työllistymisestään projektille. 485 henkilöä on 19,6% kaikista projektissa aloittaneista asiakkaista.

Työllistyneiden ikä ja sukupuoli

Työllistyneistä 485 asiakkaasta eniten eli lähes 40% oli työllistynyt ikäryhmässä 25–39 vuotta. Kaikista työllistyneistä naisia oli noin 69% eli heitä on työllistynyt yli kaksi kertaa enemmän kuin miehiä. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Työllistyneet Wire-asiakkaat ikäryhmän ja sukupuolen mukaan 30.9.2003 mennessä (N=485).

Ikäryhmä	Naiset	%	Miehet	%	Yhteensä	%
Alle 25 vuotta	11	2,3	7	1,4	18	3,7
25-39 vuotta	115	23,7	65	13,4	180	37,1
40-49 vuotta	104	21,4	48	9,9	152	31,3
50-59 vuotta	101	20,8	31	6,4	132	27,2
Yli 60 vuotta	3	0,6	0	0	3	0,6
Yhteensä	334	68,9	151	31,1	485	100,0

Kun verrataan työllistyneitä asiakkaita kaikkiin projektissa aloittaneisiin asiakkaisiin huomataan, että suhteellisesti *eniten työllistyneitä oli ikäryhmässä 25–39-vuotiaat* (21,2%), seuraavaksi eniten yli 40-vuotiaissa (20,2%). Suhteellisesti vähiten olivat työllistyneet alle 25-vuotiaat, (7,1%) (Taulukko 5). Vähäinen työllistyminen nuorimpien asiakkaiden ikäryhmissä selittynee osittain sillä, että alle 25-vuotiaana projektin asiakkaaksi tullut henkilö on työllistyttyään jo siirtynyt tilastoinnissa seuraavaan ikäryhmään.

Taulukko 5. Työllistyneiden asiakkaiden (N=485) osuus projektissa aloittaneista asiakkaista (N=2473) ikäryhmän ja sukupuolen mukaan 30.9.2003 mennessä.

	Alle 25 vuotta			25–39 vuotta			Yli 40 vuotta			Kaikki yhteensä		
	Aloittaneet n	Työllistyneet n	Työllistymisaste %	Aloittaneet n	Työllistyneet n	Työllistymisaste %	Aloittaneet n	Työllistyneet n	Työllistymisaste %	Aloittaneet N	Työllistyneet N	Työllistymisaste %
Naiset	128	11	8,6	480	115	24,0	834	208	24,9	1442	334	23,2
Miehet	126	7	5,6	369	65	17,6	536	79	14,7	1031	151	14,6
Yhteensä	254	18	7,1	849	180	21,2	1370	287	20,9	2473	485	19,6

Naisia oli työllistynyt eniten ikäryhmästä yli 40-vuotiaat kun taas miehiä suhteellisesti eniten ikäryhmästä 25–39-vuotiaat. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna havaitaan, että naisten työllistyminen on ollut huomattavasti tehokkaampaa kuin miesten, sillä kaikista aloittaneista naisista yli 23% oli työllistynyt, kun vastaava luku miehillä on vajaa 15%. (Taulukko 5.) Toisin sanoen, *vaikka projektiin on saatu mukaan tavoiteltu määrä miesasiakkaita, ei heidän työllistymisensä ole ollut yhtä tehokasta kuin naisten*. Jatkossa kannattaakin miettiä, miten projektin asiakkaisiksi tulleet miehet saataisiin tehokkaammin työmarkkinoille.

Eri sektoreille työllistyneet

Wire-projektissa 30.6.2003 mennessä lopettaneista asiakkaista vajaa 24% oli lopettanut työllistymisen vuoksi. Näistä miehiä oli reilu neljännes. *Avoimille markkinoille työllistyneitä oli suurempi määrä kuin tukityöhön työllistyneitä*. Huomattavaa on, miten suuri muusta syystä lopettaneiden määrä on, lähes 72%. (Taulukko 6.) Jää vain arvailujen varaan, kuinka moni tästä joukosta on työllistynyt.

Kokonaistyöllistymisen lisäksi projektissa seurataan Wire-projektin rahoilla *tukityöhön työllistyneitä, työkokeiluun työllistyneitä sekä kaupungin maksamalla rekrytointituella työllistyneitä*.

Wire-projektin työllistämistuella oli projektin aikana työllistetty kaikkiaan 165 henkilöä (Taulukko 7). Heistä 44% oli työllistynyt julkiselle sektorille, 32% yksityiselle sektorille ja 25% kolmannelle sektorille.

Taulukko 6. Wire-projektissa lopettaneet asiakkaat lopettamisen syyn mukaan 30.6.2003 mennessä.

Syyt	Miehet	%	Naiset	%	Yhteensä	%
Työllistymisen vuoksi lopettaneet:						
-Työssä avoimilla markkinoilla	38	25,9	109	74,1	147	12,9
-Työssä muualla	32	27,1	86	72,9	118	10,4
-Yrittäjänä	1	25,0	3	75,0	4	0,4
Työllistyneet yhteensä	71	26,4	198	73,6	269	23,6
Ammatillisessa koulutuksessa	20	38,5	32	61,5	52	4,6
Muualla	382	46,8	435	53,2	817	71,8
Projektissa lopettaneet yhteensä	473	41,6	665	58,4	1138	100,0

Taulukko 7. Wire-projektin työllistämistuella työllistyneiden määrät sektoreittain (N=165).

Vuosi	Julkinen		Yksityinen		Kolmas sektori		Yhteensä	
	n	%	n	%	n	%	N	%
2001	48	63,2	16	20,0	12	15,8	76	100
2002	24	36,4	27	40,9	15	22,7	66	100
2003	-	-	9	39,1	14	60,9	23	100
Yhteensä	72	43,6	52	31,5	41	24,9	165	100

Projektin asiakkaiden työllistämiseen käytettiin myös *kansallisia varoja* yhä enenevässä määrin vuoden 2003 aikana, jolloin Wire-projektin työllistämisvaroja *ei käytetty enää julkisen sektorin työllistämiseen*. Kansallisin varoin työllistetyt eivät näy taulukossa 7. Työkokeiluun oli Wiren rahalla työllistynyt vuoden 2003 marraskuun loppuun mennessä 69 henkilöä.

Jyväskylän kaupungin maksamaa *rekrytointitukea yksityiselle sektorille työllistyville* Wiren asiakkaille oli vuoden 2001 alusta vuoden 2003 marraskuun loppuun mennessä myönnetty 39 asiakkaalle, joista miehiä 12. Taulukon 7 osoittamasta yksityiselle sektorille työllistyneiden määrästä (52) ja rekrytointitukea saaneiden yritysten määrästä (39) ei voi laskea kaikkien projektin kautta yksityiselle sektorille tukityöhön työllistyneiden määrää. Tämä johtuu siitä, että sama henkilö on saattanut saada molempia tukia, ja lisäksi laskuista puuttuvat kansallista työllistämistukea saaneet asiakkaat.

Arviointihankkeen edetessä projektissa huomattiin, että *työllistyneiden seuranta täytyy tarkentaa*, koska seurantarekisteri ei tuota kaikkea tarvittavaa tietoa. Kevään 2003 osalta seurattiin työllistymistä eri sektoreille kaikkien työllistyneiden asiakkaiden osalta.

Taulukosta 8 voidaan havaita, että keväällä 2003 asiakkaista 30% työllistyi yksityiselle sektorille, mikä on siis pääasiallinen työllistymisen tavoite. Eniten asiakkaita, lähes 39% työllistyi julkiselle sektorille.

Taulukko 8. Eri sektoreille työllistyneet Wire-asiukkaat määrinä ja prosentteina 1.1. – 30.6.2003 (N=162).

Sektori	Työllistyneet	%
Yksityinen sektori	49	30,2
Julkinen sektori	63	38,9
Kolmas sektori	40	24,7
Ei tietoa sektorista	10	6,2
Yhteensä	162	100,0

Projektihenkilöstön manuaalisen seurannan mukaan kevään 2003 aikana työllistyneestä 162 henkilöstä noin 53 henkilöä eli 33% *työllistyi avoimille markkinoille*. Vaikka yhtä tarkkaa seuranta ei aiemmilta toimintakausilta ole projektissa toteutettu, voidaan seurantalukujen perusteella kuitenkin arvioida, että *projektin kuluessa sekä työllistyneiden lukumäärät että avoimille markkinoille työllistyneiden osuudet ovat kasvaneet*.

Työllistymistavoitteen täyttymisestä kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kokonaistavoite (120 henkilöä/vuosi eli 360 henkilöä/3 vuotta) on saavutettu. Tavoitteen mukaan 40% eli 150 henkilöä työllistyneistä tulisi työllistyä yrityssektorille. Tarkkaa lukua yrityssektorille työllistyneistä ei projektin seurantatiedoista ole saatavissa, mutta olemassa olevan tiedon perusteella yrityksiin työllistyneiden prosenttiosuudeksi voidaan arvioida 31%, mikä on 150 henkilöä. Määrällisesti yrityksiin työllistyneiden tavoite on siis saavutettu, mutta tavoitteeksi asetettua prosenttiosuutta ei ole saavutettu.

Työllisyyden muutokset WIRE-projektin toiminta-alueella

Wire-projektin onnistumista työllistymisen tavoitteen saavuttamisessa voidaan tarkastella myös Wiren toiminta-alueen kuntien työttömyystilanteen muutoksena projektin toiminta-aikana.

Taulukossa 9 ja 10 on vertailtu Wire-projektin toiminta-alueen kunnissa tapahtunutta työttömien ja pitkäaikaistyöttömien lukumäärän muutosta syyskuusta 2000 syyskuuhun 2003 (Työllisyyskatsaus 29.9.2000, Työllisyyskatsaus 30.9.2003).

Työttömien lukumäärä ja työttömyysaste ovat laskeneet kaikissa Wire-projektin toiminta-alueen kunnissa kolmen vuoden aikana (Taulukko 9). Mikä tästä laskusta on Wire-projektin ansiota, on vaikea arvioida, sillä työttömyys on kyseisenä aikana yleensäkin ollut laskussa.

Taulukko 9. Työttömien lukumäärien ja prosenttiosuuskien muutokset sekä työttömyysaste Wiren toiminta-alueen kunnissa syyskuulta 2000 syyskuuhun 2003.

Kunta	Työttömien määrä		Työttömien määrän muutos		Työttömyysaste	
	2000	2003	Määrä	%	2000	2003
Jyväskylä	6236	5641	-595	-9,5 %	16,5 %	14,0 %
Jyväskylän maalaiskunta	2144	1948	-196	-9,1 %	13,7 %	11,7 %
Muurame	475	434	-41	-8,6 %	12,1 %	10,5 %
Uurainen	219	207	-12	-5,5 %	15,9 %	14,8 %
Toivakka	162	130	-32	-19,8 %	16,1 %	12,7 %
Petäjävesi	271	224	-47	-17,3 %	16,2 %	13,4 %
Korpilahti	311	253	-58	-18,6 %	14,8 %	11,9 %
Jyväskylän työvoimatoimiston alue yhteensä	9818	8837	-981	-10,0 %	15,4 %	13,1 %
Hankasalmi	414	343	-71	-17,1 %	16,9 %	14,2 %
Keski-Suomi yhteensä	18135	16592	-1543	-8,5 %	14,9 %	13,4 %

Kun tarkastellaan pitkäaikaistyöttömyyden kehitystä, havaitaan, että pitkäaikaistyöttömien määrä on laskenut eniten juuri niissä kunnissa, joissa Wire on toiminut aktiivisimmin. Näitä kuntia ovat *Jyväskylä, Hankasalmi, Korpilahti ja Uurainen*. (Taulukko 10.) Lukujen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksen, että Wire-projektin *toimintamallilla on pystytty pureutumaan juuri vaikeimmin työllistettävien tilanteeseen ja vähentämään pitkäaikaistyöttömien määrää*.

Taulukko 10. Pitkäaikaistyöttömien (PAT) lukumäärien ja prosenttiosuuksien muutokset Wiren toiminta-alueen kunnissa syyskuulta 2000 syyskuuhun 2003.

Kunta	PAT määrä		PAT määrän muutos		PAT osuus	
	2000	2003	Määrä	%	2000	2003
Jyväskylä	1916	1502	-414	-21,6 %	30,7 %	26,6 %
Jyväskylän maalaiskunta	736	682	-54	-7,3 %	34,3 %	31,1 %
Muurame	147	152	5	3,4 %	30,9 %	30,6 %
Uurainen	72	54	-18	-25,0 %	32,9 %	26,1 %
Toivakka	61	53	-8	-13,1 %	37,7 %	40,8 %
Petäjävesi	98	94	-4	-4,1 %	36,2 %	42,0 %
Korpilahti	93	74	-19	-20,4 %	29,9 %	29,2 %
Jyväskylän työvoimatoimiston alue yhteensä	3123	2516	-607	-19,4 %	31,8 %	28,5 %
Hankasalmi	107	79	-28	-26,2 %	25,9 %	23,0 %
Keski-Suomi yhteensä	5842	4764	-1078	-18,5 %	32,2 %	28,7 %

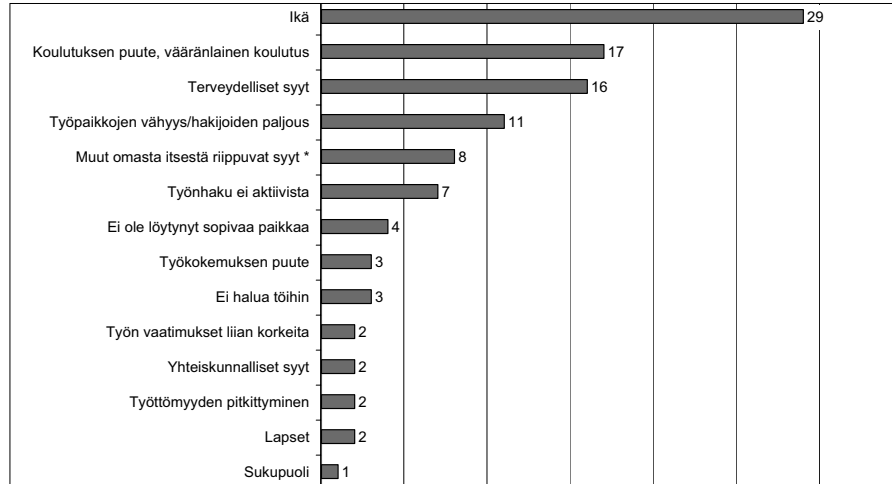
Asiakkaiden arvio työllistymisestä

Seuraavassa arvioidaan Wire-projektin onnistumista työllistymisen tavoitteessaan asiakkailta kerätyn tiedon perusteella. Wire-asiakkaat esittivät arvionsa työllistymistä estävistä ja edistävästä tekijöistä sekä Wire-projektin palveluiden hyödyllisyydestä työllistymisen edistämisessä. Työnantajilta puolestaan selvitettiin haastattelussa sitä, mikä sai heidät työllistämään työnhakijan.

Työllistymistä estävät ja edistävät tekijät

Ei-työllistyneiltä Wiren asiakkailta (N=84) kysyttiin omaa näkemystä siitä, miksi he eivät ole työllistyneet. Vastaajien arviot työllistymättömyyden syistä on esitetty kuviossa 17 (mainintojen määrä – vastaaja on saattanut nimetä useampia syitä). Tärkeimmiksi syiksi työttömyyteensä vastaajat kokivat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten *iän, koulutuksen tai osaamisen puutteen* sekä *terveydentilan*.

Syy työllistymättömyyteen – vastaajan oma arvio



* muut omasta itsestä riippuvat syyt: esim. laiskuus, huono itsetunto, "oma vika", psyykinen jaksaminen

Kuvio 17. Wire-asiakkaiden arviot työllistymisen esteistä (N=84).

Wire-projektin kautta työllistyneet henkilöt (N=6) kokivat tärkeimmiksi työllistymisen esteiksi ammattitaidon ja koulutuksen puutteen sekä alentuneen itsetunnon.

Wiren asiakkailta kysyttiin myös, mikä heitä on edistänyt tai edistäisi työllistymisen polulla. Koulutus, kurssit tai yleensä oman osaamisen kehittäminen koettiin tärkeimmäksi tekijäksi, joka on edistänyt tai edistäisi eniten työllistymisen polulla. Myös työ tai työharjoittelu nähtiin työllistymistä edistäväenä tekijänä samoin kuin oma aktiivisuus. Muita yksittäisiä mainintoja olivat esimerkiksi Wire-projekti, tunnettavuus (että työnantajat tuntisivat), työkokemus, rahallinen tuki työnantajalle, oman alan löytyminen, arvio terveydentilasta ja selkeys siitä, mitä on tarjolla ja kelle osaamista voi markkinoida. Wiren kautta työllistyneet asiakkaat kokivat työllistymistä edistävinä tekijöinä oman aktiivisuuden ja henkilökohtaiset yhteydenotot työnantajiin sekä erilaiset työllistämistuet.

Työllistymistä edistäviä tekijöitä selvitettiin myös työnantajien haastattelussa (N=6). Työnantajat kertoivat, että työsuhteen syntymiseen vaikuttivat eniten henkilön sopivuus ja tehtävän edellyttämä osaaminen, joka oli hankittu koulutuksen tai kokemuksen kautta. Työntekijällä toivottiin olevan niitä ominaisuuksia, joita tehtävässä edellytetään. Toisaalta

suuremmilla työnantajilla oli myös mahdollisuuksia työn räätälöintiin työntekijän mukaan. Merkittävimpana työsuhteen syntymistä edistävänä tekijänä haastatellut työnantajat näkivät kuitenkin *työllistämistuet*. Lisäksi *työnhakijan tuttuus ja oma aktiivisuus* näyttivät olevan tärkeitä tekijöitä työllistämässä. Useinkaan työpaikkoja ei laitettu työvoimatoimistoon haettavaksi, vaan ne täytettiin muulla tavoin, ja siksi työnantajien mielestä olikin tärkeää, että työnhakija ottaa aika-ajoin yhteyttä ja muistuttaa olemassaolostaan.

Yleisesti kaikilla työnantajilla oli käytössä *koeaika*, jonka merkitys oli ilmeinen. Koeajalla henkilön sopivuus kyseiseen työtehtävään ja työyhteisöön testattiin. Erityisesti sopeutuminen tehtävään ja uuden oppiminen olivat tekijöitä, jotka vaikuttivat pidemmän työsuhteen syntymiseen koeajan jälkeen.

Wire-projektin palvelut työllistymisen edistämässä

Ei-työllistyneiltä Wire-asiakkailta (N=64) kysyttiin, mitkä Wire-projektin palvelut olivat vieneet vastaajaa eteenpäin työllistymiseen liittyvissä asioissa. Toimintojen tärkeyttä työllistymisen edistämässä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5 (1= ei lainkaan tärkeä, 5= erittäin tärkeä). Taulukossa 11 on esitetty keskiarvot Wire-palveluiden saamista arvosanoista. Eniten työllistymistä olivat vastaajien mukaan edistäneet *liikuntaryhmät*. Seuraavaksi parhaimmat arvot annettiin aktiivijakoille, kuntoutussuunnittelulle, työvalmennukselle ja kuntoutusjaksolle. Kaikkien Wire-palveluiden saamien arvosanojen keskiarvo oli 3,6.

Taulukko 11. Wire-projektin palveluiden merkitys työllistymisen edistämässä (N=64).

Wire-palvelu	Annettujen arvosanojen keskiarvo
Wire-aktiivijakso	3,8
Terveystieteiden palvelut	3,5
Liikuntaryhmät	4,0
Kuntoutuksen suunnittelu ja ohjaus	3,7
Työvalmennus	3,7
Työnhakuklubi	3,4
Kuntoutusjakso Fysipisteessä	3,7
Koulutus	3,3

Ei-työllistyneiltä asiakkailta kysyttiin, millaista tukea he toivovat ja tarvitsevat elämäntilanteessaan, ja haluavatko he jatkossa mukaan Wiren toimintoihin. Asiakkaat ilmoittivat tarvitsevansa eniten tukea *työn saamiseksi tai työnhakuun*. Seuraavaksi eniten kaivattiin *terveyteen* liittyvää tukea. Lisäksi mainittiin koulutukset, koulutuksiin ja eläkkeelle hakeutuminen, taloudellinen tuki ja muu tuki (esim. lainopillinen neuvonta, henkinen tuki, neuvontatuki). Erilaista sisältöä ja ohjelmaa toivottiin päiviin. Osa ei katsonut tarvitsevansa mitään erityistä tukea.

Vastanneista lähes kaikki ilmoittivat haluavansa jatkossakin mukaan Wiren palveluihin. Eniten haluttiin mukaan *työnhakupalveluihin*. Seuraavina tulivat *liikuntaryhmät ja kurssit tai koulutus*. Myös *terveydenhoitajien palveluita ja kuntoutuspalveluita* toivottiin.

Omat vaatimuksensa työllistymistä tukeville toimenpiteille asettavat asiakkaiden esittämät arviot työllistymättömyyden syistä ja työllistymistä edistävästä tekijöistä. Ensi näkemältä asiakkaiden työllistymisen esteiksi ilmoittamat syyt saattavat vaikuttaa sellaisilta, joihin ei palveluilla pystytä vastaamaan kuten *ikä*. Projektin käytännön työssä on kuitenkin huomattu, että usein kyse on enemmän *asenteesta* kuin todellisesta esteestä. Asiakkaiden haastattelut osoittivat, että *yksilöllinen tai ryhmässä koettu tuki ja kannustus* auttavat tällöin ihmistä eteenpäin.

Työllistymistä edistäviä tekijöitä tarkasteltaessa nousivat työvalmennuksen ja työllistymistä tukevien palveluiden lisäksi tärkeiksi myös *osaamisen kehittäminen ja terveydentilan parantaminen*. Nämä näkemykset puolustavat Wiren toimintamallia, jossa tarjotaan myös työ- ja toimintakykyä ja osaamista edistäviä palveluita. Parhaimman arvion Wiren tarjoamista palveluista saivatkin liikuntaryhmät. Eniten tukea kaivattiin kuitenkin työnhakuun ja työllistymiseen, ja palveluista toivottiin eniten työvalmennusta.

Yhteistyökumppaneiden palvelut työllistämisen edistämiseksi

Asiakkailta, jotka olivat käyttäneet Wire-projektin yhteistyökumppaneiden palveluja (N=31) kysyttiin niiden merkitystä työllistymiseen.

Taulukossa 12 on esitetty tummennetulla tekstillä ne palvelut, joita ilmoitti käyttäneensä vähintään kolmannes vastaajista. Muiden palveluiden käyttäjiä oli niin vähän, että niiden arvioita ei kannata huomioida. Viidestä eniten käytetystä palvelusta *parhaimman* arvosanan sai *työvoimatoimisto* (3,2) ja *huonoimman* *terveyskeskus* (2,6). Viiden palvelun saamien arvosanojen keskiarvo oli 2,9.

Taulukko 12. Wiren yhteistyökumppaneiden palveluiden käyttö ja niiden merkitys työllistymisen edistämässä asteikolla 1–5.

Palvelu	Käyttäjien määrä	Arvioiden keskiarvo
Kelan palvelut	18	2,9
Sosiaalitoimiston palvelut	13	2,8
Työvoimatoimiston palvelut	24	3,2
Mielenterveystoimiston palvelut	3	3
Päihdekuntoutus	3	3
Kumppanuustalon palvelut	9	3
Tekevän palvelut	3	2,7
Terveyskeskuspalvelut	11	2,6
Erikoislääkäripalvelut	4	3,3
Muu	0	

Myös työllistyneiltä Wiren asiakkailta (N=6) kysyttiin haastattelussa kokemuksia eri palveluista. Työvoimatoimistossa useamman vuoden asiointeet työnhakijat kokivat *palvelun parantuneen*. Palvelu oli muuttunut ystävällisemmäksi, mutta edelleenkin sitä ei koettu henkilökohtaiseksi. Haastateltavien mielestä työvoimatoimiston henkilökunnan pätevyys ja palvelualttius vaihteli. Asiakkaat näkivät työvoimatoimiston tehtäväksi aktiivisen työpaikkojen etsimisen ja tarjoamisen työttömälle. Työvoimatoimiston järjestämille kursseille pääsy koettiin vaikeaksi ja haastateltavat kaipaivat *perusteluja tullessaan karsituksi valinnoissa*.

Arvio

- Projektille asetettu työllistymisen kokonaistavoite 120 työllistynyttä/ vuosi on saavutettu. Syyskuun 2003 loppuun mennessä oli työllistynyt vähintään 485 henkilöä (jopa yli 500), joka on 19,6% projektissa aloittaneista.
- Parhaiten ovat työllistyneet naiset ja 26–39-vuotiaat asiakkaat. Miesten työllistyminen on ollut heikompaa.
- Yrityksiin työllistyneiden prosenttiosuus arvioitiin käytettävissä olevan tiedon perusteella noin 30% työllistyneistä (tavoite 40%). Määrällisesti yrityksiin työllistyneiden tavoite on saavutettu 50 henkilöä/vuosi.

- Wire-projektin toimintamallilla on pystytty pureutumaan pitkäaikaistyöttömien työnhakijoiden tilanteeseen ja vähentämään pitkäaikaistyöttömien määrää.
- Projektissa on huomattu, että pitkäaikaistyöttömien työllistäminen vaatii erilaisia yksilöllisesti räätälöityjä ratkaisuja, joissa huomioidaan asiakkaan kokonaistilanne. Työllistymättömät asiakkaat antavat projektille parhaimman palautteen liikuntaryhmistä ja aktiivijaksoista, mutta toivovat työvalmennuspalveluita. Työllistyneet asiakkaat arvostavat työvalmennusta ja työllistämistä.
- Työnantajayhteistyön toimintatapa on kehittynyt projektin aikana. Työnantajat arvostavat erityisesti työvalmentajien tarjoamia palveluita ja työllistämistukia. Kuitenkaan työvalmennuksen prosessi ei ole työnantajille selvä.
- Työllistämistuilla on huomattava merkitys työllistämisessä. Wiiren kautta saatavien tukien pitkäaikaisuudella on myös merkitystä. Tukitöiden merkitys pienenee, jos tukityöllistetyille ei löydykään jatkopolkua tukityöjakson jälkeen. Projektissa ei ole pystytty seuraamaan, kuinka monen asiakkaan työsuhde jatkuu myös tukityöjakson jälkeen.
- Työllistyneiden seuranta on kehitetty ja tulosten mittaamista tehostettu muun muassa määrittelemällä vuosikohtaiset tavoitteet eri toiminnoille. Seuranta ei kuitenkaan ole edelleenkään kattavaa.
- Ryhmätoiminnoissa on vahvuudeksi havaittu ryhmien muodostaminen asiakkaiden tarpeista lähtien. Vertaistuen merkitys on ryhmässä huomattava. Ryhmätoiminnoista erityisesti aktiivijakso on muodostunut toimivaksi malliksi, jossa huomioidaan osallistujien kokonaistilanne.
- Projektin toimintaperiaatteita on pystytty toteuttamaan käytännön työssä. Periaatteista erityisesti vapaaehtoisuus, asiakaslähtöiset räätälöidyt palvelut ja yksilöllinen ohjaus toteutuvat toiminnassa.

Verkostoitumisen edistäminen

Tavoite ja strategia

Wire-projektissa verkostoitumisen tavoitteeksi asetettiin *organisaatio- ja hallintorajojen yli ulottuvan yhteistyö- sekä palveluverkoston ja palveluohjausmallin rakentaminen.*

Projektisuunnitelmassa (5.3.2001) todettiin, että projektin keskeisin tavoite on *kehittää verkostotyöskentelyä, niin että eri toimijatahojen samansuuntaiset palvelut hyödyntävät parhaalla mahdollisella tavalla työelämään palaavaa henkilöä.* Projektin suunnittelussa oli tunnistettu eriytyneen palvelujärjestelmän ongelmat. Edelleen suunnitelmassa tuotiin esille verkostoitumisen tärkeyttä projektin tulosten kestävyuden ja pysyvien vaikutusten kannalta.

Suunnitelmassa todetaan:

”On luotava sellainen toimintamalli, joka toimii vielä Wire-projektin loputtuakin. Tämä edellyttää rakenteellisia muutoksia koko toimintakentässä. Verkostoitumisen tulee tapahtua kaikilla toimintatasoilla – niin ohjauksen ja suunnittelun kuin arkisten käytänteiden ja rutiineiden tasolla. Lähtökohtana on hyvien toimintamallien levittäminen ja huonojen parantaminen sekä päällekkäisyyksien poistaminen, jotta asiakas paremmin hyötyisi palveluista. Projektissa pyritään tietoisesti tukemaan ja ohjaamaan eri toimijoiden välistä vuorovaikutusprosessia (kehittävä dialogi), niin että projekti toimii oppimisen laboratoriona.”

Väliraportissa (24.9.2001) Wiren rooliksi palveluohjauksen ja verkoston kehittämisessä määriteltiin *välittäjäorganisaation rooli.* Wiren tehtävänä on kehittää uudenlaista työllistymistä edistävää toimintaa paikallisen *verkoston laajana yhteistyönä.* Erityiseksi haasteeksi nähtiin *moniammatillisen yhteistyön kehittäminen.*

Syksyllä 2002 EFQM-arvioinnin yhteydessä laadittiin verkostoitumiselle strategia, joka määriteltiin seuraavasti:

Wiressä kehitetään yhteistyöverkosta ja palveluohjausta. Käytännön asiakastyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Asiakkaiden kannalta verkostoituminen tarkoittaa verkostotyöskentelytapaa, jossa asiakas saa oikeat palvelut oikeaan aikaan. Verkostotoimijoiden näkökulmasta verkostoituminen tarkoittaa

sitä, että toimivan yhteistyön avulla kukin pystyy paremmin toteuttamaan omaa perustehtäväänsä. Verkostoituminen tarkoittaa myös asiakkaiden verkostoitumista keskenään erilaisissa ryhmämuotoisissa toiminnoissa, joissa he saavat toisiltaan vertaistukea.

Seuraavissa luvuissa kuvataan projektin kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana toteutettuja verkoston kehittämistoimenpiteitä ja arvioidaan niissä onnistumista toimijoiden verkostoitumisen näkökulmasta. Verkostoitumisen *lähtökohta* oli kuitenkin *asiakas ja toimiva palveluohjaus*. Oma lukunsa on omistettu vuonna 2003 toteutetulle verkostointerventiolle, jonka suunnittelussa hyödynnettiin ensimmäisen EFQM-arvioinnin tuloksia ja toimijoilta eri yhteyksissä kerättyjä näkemyksiä yhteistyöstä ja kehittämishaasteista vuosilta 2001–2002. Lopuksi arvioidaan verkostoitumisen tavoitteen toteutumista kokonaisuudessaan.

Verkoston toiminta

Wire-projektia toteutettiin alusta lähtien kiinteässä yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Projektin suunnitteluvaiheessa oli mukana useita yhteistyökumppaneita työllisyydenhoidon eri tahoilta, joista osa oli mukana edellisellä ESR-ohjelmakaudella toteutetuissa työllisyysprojekteissa. Suunnitteluun osallistuneet muodostivat projektin ohjausryhmän, joka omalla työllään kuten projektin työvaliokuntakin vaikutti verkostoitumiseen.

Muita toimenpiteitä verkostoitumisen ja yhteistyön kehittämiseksi olivat Wire-projektin järjestämät verkostoseminaarit sekä tiedotustilaisuudet yrittäjille. Käytännön asiakastyön tasolla verkostoitumista edistettiin eri organisaatioiden työntekijöiden välisenä yhteistyönä ja moniammatillisena työryhmätyöskentelynä.

Verkostoseminaarit

Syyskuussa 2000 yhteistyöverkostolle järjestettiin *aloitusseminaari*, jonka tavoitteena oli luoda pohjaa yli organisaatorajojen tapahtuvalle yhteistyölle työllisyyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Seminaarin osallistujat toivoivat Wiren panostavan *verkostoitumiseen, päällekkäisen työn välttämiseen ja eri viranomaistahojen välisen yhteistyön kehittämiseen*. Toisessa verkostoseminaarissa joulukuussa 2000 selvennettiin kunkin verkostotoimijan perustehtävää ja keskusteltiin siitä, miten kukin omalla perustehtävällään voi vastata Wire-projektin tavoitteisiin.

Lokakuussa 2001 järjestettiin laaja yhteistyötahojen *dialoginen verkostoseminaari*, jossa oli osallistujia muun muassa Jyväskylän kaupungin ja maalaiskunnan johtotasolta käytännön työntekijöihin. Seminaarissa arvioitiin yhteistyötä ja keskusteltiin sen kehittämisestä.

Wire-projektin työntekijät tekivät *käytännön verkostotyötä* yhdessä muiden verkosto toimijoiden kanssa. Tärkeistä yhteistyötahoista ja niiden aktiivisuudesta antoi kuvaa projektin henkilökunnan kirjaamien puhelujen tarkastelu kahden viikon ajalta loppuvuodesta 2001. Tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi nousivat asiakkaat. Puhelujen perusteella eniten yhteydenottoja oli työvoimatoimistoon, seuraavaksi eniten terveystoimeen ja muutama Kelaan. Eräänä yhteistyön kuvaajana voidaan pitää asiakkaiden ohjautumista eri tahoilta Wire-projektiin. (ks. Luku: Asiakkaiden ohjautuminen projektiin). Yhteistyökumppaneista *työvoimatoimisto* oli koko projektin toiminta-ajan tärkein asiakkaita projektiin ohjaava taho.

Palveluohjaustyöryhmä

Verkostoyhteistyötä toteutettiin myös erilaisten Wire-projektin puitteissa toimivissa työryhmissä. Niistä tärkeimmäksi asiakastyön kehittämisen näkökulmasta muodostui *palveluohjaustyöryhmä*. Se perustettiin keväällä 2001 verkostotyöryhmän nimellä kehittämään Wire-projektin, Jyväskylän Työvoimatoimiston, Kelan sekä Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen välistä yhteistyötä asiakkaiden *palveluohjauksen* tasolla. Palveluohjaustyöryhmän tavoitteeksi määriteltiin *julkisen sektorin palveluntuottajien keskinäisen yhteistyön kehittäminen* siten, että *asiakkaan saama palveluohjaus ja hänen saamansa palvelu parantuu*.

Palveluohjaustyöryhmän painoarvo lisääntyi projektin edetessä ja sen kokoonpano laajentui Jyväskylän Yhteispalvelut-TETRA:n, TEKEVÄ-säätiön, Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalveluiden, Jyväskylän Seudun Päihdesäätiön ja Jyväskylän kaupungin Mielenterveystoimiston edustajilla. Syksyllä 2003 ryhmän toimintaan osallistui kaikkiaan 10 eri organisaatiota. Toiminta havaittiin tarpeelliseksi ja *vastuu työryhmän toiminnasta siirtyi Wire-projektilta Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalveluille*.

Asiakastyö

Wire-projektin työvalmentajat järjestivät lokakuussa 2002 yhteistyössä Tekevän työvalmentajien kanssa ”*Asiakastyön yhteiset pelisäännöt*” -semi-

naarin käytännön asiakastyötä tekeville. Seminaarin tarkoituksena oli saada konkreettisia parannusehdotuksia käytännön yhteistyön tekemiseen eri organisaatioiden tasolla esimerkiksi *asiakaspassin*⁶ muodossa.

Käytännön toiminnan kautta Wiressä muotoutui joitakin toimivia yhteistyökäytäntöjä eri tahojen kesken. Esimerkiksi Tetran asiakkaat käyttivät Wiren terveydenhoitajien palveluita, jolloin Tetran ei tarvinnut resursoida omaa terveydenhoitajaa. Muista alueen työllisyysprojekteista ohjautui asiakkaita Wire-projektin palveluihin ja samoin Wire ohjasi asiakkaita muihin projekteihin. Joidenkin projektien kanssa tehtiin kiinteämpää yhteistyötä esimerkiksi toimintojen järjestämisessä työttömille.

Verkostoitusprosessi oli lähtenyt erinomaisen hyvin liikkeelle esimerkiksi Hankasalmen kunnassa, jossa toimintaan osallistuvat aktiivisesti kaikki keskeiset palvelutuottajat, myös terveyssektori, jonka osuus Jyväskylän alueella oli jäänyt vähäiseksi. Myös Uuraisilla ja Korpilahdella terveyskeskuksen työntekijät tekivät terveystarkastuksia.

Jyvässeudun Työttömät ry:n kanssa oli luotu työllistämisen toimintatapa, jossa Wiren terveydenhoitaja teki terveystarkastuksen Jyvässeudun Työttömät ry:n työllistyvälle henkilölle ja oli tarvittaessa hänen tukena työllistymisjakson aikana yhdessä yhdistyksen työnjohtajien ja Wiren työvalmentajan kanssa. Tavoitteena oli, että henkilö löytää tukityöjakson aikana jatkopolun avoimille työmarkkinoille.

Työvoimatoimisto oli Wiren tärkein yhteistyökumppani. Työvoimatoimiston ja Wire-projektin yhdyshenkilöksi nimettiin työvoimaneuvoja, jolla on kokemusta verkostoyhteistyöstä edelliseltä ESR-ohjelmakaudelta. Hän koordinoi muun muassa Wiren työvoimapoliittisten koulutusten järjestämistä, tiedotustoimintaa ja asiakkaiden ohjautumista projektiin.

Kuntien työllisyydenhoidon työryhmät

Wire-projektin myötä perustettiin kuntakohtaisia *työllisyydenhoidon työryhmiä* (Hankasalmi, Uurainen, Toivakka, Korpilahti, Petäjävesi ja Jyväskylän maalaiskunta). Työryhmän puheenjohtajana toimi kunnanjohtaja

⁶ Idea asiakaspassistä syntyi Wiressä jo vuonna 2001. Ajatus nousi uudelleen esiin ”Asiakastyön yhteiset pelisäännöt” -seminaarissa. Passin ideana on, että asiakkaalla on oma passinsa/kansionsa, jota hän kuljettaa mukanaan asioidessaan eri organisaatioissa. Kansion väliin asiakas voi laittaa eri toimijoilta saamiaan papereita, esim. työnhakusuunnitelman. Näin asiakirjat säilyvät samassa paikassa, ja organisaatioiden työntekijät saavat asiakkaan niin halutessa helposti tiedon edellisessä paikassa sovitusta asioista. Passin tarkoituksena on helpottaa niin asiakkaan kuin eri organisaatioiden henkilökunnankin työtä helpottamalla tiedonkulkua

ja osallistujat koostuivat kunkin kunnan keskeisistä toimijoista: kunnan eri sektoreiden, työvoimahallinnon, seurakunnan, työttömien ja yrittäjien edustajista. Kuntiin oli laadittu työllisyyden hoidon toimintasuunnitelma. Tavoitteena oli yhdenmukaistaa työllisyydenhoidon periaatteita niin, että kuntalaiset ovat tasa-arvoisessa asemassa. *Tällä toiminnalla edettiin seudullisen työllisyyden hoidon suuntaan.*

Vuonna 2003 Wiren toteuttaman verkostointervention pohjalta käynnistyi seudullisen työllisyydenhoidon kehitysidea. Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalvelut kokosi Jyväskylän *työllisyyden hoidon neuvottelukunnan*, johon oli sitoutunut kymmenen keskisuomalaista kuntaa. Tavoitteena oli yhdenmukaistaa työllisyyden hoidon strategioita kaikissa näissä kunnissa.

Havainnot verkoston yhteistyöstä vuosina 2001–2002

Vuosien 2001–2002 aikana Wire-projektin verkostotoimijoilta kerättiin tietoa verkoston toimivuudesta ja kehittymisestä kyselyjen ja keskustelujen kautta. Kyselyillä tietoa kerättiin työvoimatoimiston ja sosiaalitoimen työntekijöiltä sekä ohjausryhmältä. Keskusteluja kirjaamalla ja analysoimalla saatiin tietoa verkostoseminaariin sekä *”Asiakastyön yhteiset pelisäännöt”*-seminaariin osallistuneilta. (Liite 1). Taulukossa 13 on esitetty päätulokset kyselyistä ja keskusteluista.

Tulosten valossa näytti siltä, että verkostoitumisessa ja yhteistyön kehittämisessä oli edetty asetettujen tavoitteiden suunnassa. Toimijoiden mielestä yhteistyössä oli edistytty ja sitä tehtiin melko hyvin yli organisaatio- ja hallintorajojen. Wire-projektin asema oli tunnustettu virallisessa palvelujärjestelmässä ja asiakas nähtiin yhteisenä. Verkoston yhteistyön päämääriä ja tavoitteita kaivattiin ja yhteistyöstä saatava hyöty kyseenalaistettiin. Tiedottamiseen ja tiedonkulkuun liittyvät ongelmat olivat esillä koko ajan. Toimijat esittivät runsaasti konkreettisia kehittämishaasteita verkostolle. Uutena ulottuvuutena vuoden 2002 lopulla tuli tarve *lisätä yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa ja vaikuttaa valtakunnallisiin rakenteisiin työttömyyden hoidossa.*

Ensimmäisessä EFQM-arvioinnissa lokakuussa 2002 todettiin, että Wiren yhteistyöverkossa oli kumppaneita laajasti ja monipuolisesti mukana ja heidän osallistumisestaan esimerkiksi yhteistyöryhmiin oli näyttöä. Arvioinnin tulokset edellyttivät yhteistyön tehostamista erityisesti kumppanuusresurssien hyödyntämisessä ja luotujen käytänteiden juurruttamisessa palveluverkostoon. Näihin ja toimijoiden esittämiin kehittämishaasteisiin Wire-projekti ryhtyi vastaamaan vuoden 2003 aikana.

Taulukko 13. Havainnot verkoston yhteistyöstä ja kehittämishaasteista vv. 2001–2002.

Havainnot yhteistyöstä v. 2001	Kehittämishaasteet v. 2001
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wire-projekti nähdään erityispalveluna täydentämässä muita palveluja 2. Asiakas nähdään yhteisenä 3. Verkottuminen lisää työttömien mahdollisuuksia 4. Asiakasmäärät ja ihmissuhdekuormitus lisääntyy 5. Työttömien yksilöllisyyden huomioiminen ja palveluiden räätälöimisen vaatimus kuormittaa työntekijöitä, mutta lisää asiakkaiden motivaatiota 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiedotuksen lisääminen 2. Tavoitteiden, toimintatapojen ja yhteistyökuvioiden selkiyttäminen ja yhteisen vision muodostaminen 3. Yhteyshenkilö eri organisaatioihin 4. Yhteispalaverit
Havainnot yhteistyöstä v. 2002	Kehittämishaasteet v. 2002
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wire-projektin asema on vakiintunut 2. Verkosto koetaan laaja-alaisena tiedoiltaan ja taidoiltaan ja verkoston erilaista asiantuntijuutta arvostetaan 3. Halu yhteistyöhön on lisääntynyt 4. Toimintatavat ovat muuttuneet vähitellen 5. Verkosto on alkanut toimia melko hyvin organisaatio- ja hallintorajat ylittäen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verkoston kehittäminen konkreettisen kehittämissuunnitelman avulla 2. Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden luominen yhteistyölle 3. Tulosten mittaaminen asiakkaan hyötynä, toimintojen kehittymisenä, käytettävänä resurssina ja taloudellisena hyötynä 4. Toimivan palvelujärjestelmän ja asiakkaan ohjautumisen kehittäminen, johon liittyy tiedonkulun parantaminen, päällekkäisen työn poistaminen ja turhien raja-aitojen kaataminen 5. Tietoisuuden lisääminen toisten työstä 6. Kolmannen sektorin yhteistyön lisääminen 7. Valtakunnallisiin rakenteisiin vaikuttaminen 8. Dialogin kehittäminen
Havainnot yhteistyön hidasteita vv. 2001–2002	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resurssien puute: raha, aika, henkilöstö 2. Oman toimintatavan muuttaminen asiakaslähtöiseksi 3. Eri organisaatioilla erilaiset tavoitteet 4. Erilaiset työ ja toimintakulttuurit 5. Tietoon liittyvät: tietosuoja, tiedonpuute, tiedonkulun tehottomuus 6. Kilpailuasetelma eri projektin ja virallisten organisaatioiden välillä 7. Toimijat asiakastyössä lähellä, yhteistyössä kaukana toisistaan 8. Yhteisen kielen löytyminen 	

Verkostointerventio vuonna 2003

Verkostoyhteistyötä ryhdyttiin tehostamaan verkostokouluttajien vetämin *kehittämispäivin*, joita järjestettiin kolme vuoden 2003 helmi-, maalisi- ja lokakuussa. Osallistujiksi kutsuttiin Wiren yhteistyökumppaneita. Kehittämispäivien tavoitteena oli tarkastella verkostoyhteistyön toimivuutta, sopia yhteisistä päämääristä ja tavoitteista, toteutumisen seurannasta ja seurannassa käytettävistä mittareista sekä pyrkiä juurruttamaan muutokset yhteistyötahojen toimintatapoihin yhteisesti hyväksytyin kehittämissuunnitelman avulla.

Interventioon liittyi kaksi kyselyä yhteistyöverkostolle tammi- ja syyskuussa 2003. Kyselyjen tarkoituksena oli antaa lisätietoa verkoston ja sen yhteistyön kehittämiseen. Ensimmäisen kyselyn tavoitteena oli selvittää työllisyshoidon verkoston rakennetta ja toisessa kyselyssä arvioitiin verkostoyhteistyössä edistymistä. Tässä yhteydessä esitetään lähinnä kyselyjen päätulokset.

Verkoston rakenne

Verkoston arviointi aloitettiin laatimalla *verkostokartta* sen hetkisestä työllisyyden edistämisen verkostosta ja analysoimalla verkoston rakenne. Tätä varten tehtiin kysely tärkeimmille työllisyshoidon tahoille tammikuussa 2003. Kysely lähetettiin Wire-projektin ja Wiren yhteistyökumppaneiden nimeämille yhteistyötahoille, joita oli kaikkiaan 63. Ne edustivat yritys- ja elinkeinoelämää, kolmatta sektoria, julkista sektoria ja projekteja. Kysely lähetettiin 115 henkilölle, joista 52 (45%) palautti sen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan yhteistyön tiiviyyttä ja sen merkitystä erikseen suhteessa jokaiseen yhteistyökumppaniin neljällä tavoitealueella.

Vastausten perusteella laadittiin verkostokartta ja analysoitiin verkoston rakenne. Verkostanalyysin tuloksista voitiin tulkita, että Jyväskylän seudun työllisyshoidon verkosto oli *tiivis* ja kaikki toimijat linkittyivät kokonaisverkostoon. Toimijoiden välisiä suhteita oli runsaasti ja niissä havaittiin paljon *päällekkäisyyttä*, joka helposti luo *tehottomuutta* ja *inertiaa* verkoston toimintaan. Väljempi ja tarkoituksenmukaisempi verkosto voisi olla toimivampi. Verkostossa havaittiin selkeitä keskittymiä eli niin sanottuja *klikkejä*. Klikki on vähintään kolmen toimijan muodostama joukko, jossa kaikki ovat suorassa keskinäisessä yhteydessä. Aktiivisiksi klikkijäseniksi todettiin Tekevä-säätiö, Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalvelut ja Wire-projekti. Yleisesti ottaen suhteiden merkitys ja

hyödyllisyys koettiin suureksi. Suhteiden tiiviyn ja merkityksen välillä oli voimakas positiivinen korrelaatio. (Petri Uusikylä 11.2.2003)

Saatujen vastausten perusteella laskettiin *keskittyneisyysindeksi*, jolla tarkoitetaan yhteistyön keskittymistä tiettyjen toimijoiden ympärille sekä *välillisyyssindeksi* eli kuinka monen muun toimijan polulle esimerkiksi Wire asettuu. Verkoston keskiössä oli alueen työllistämishankkeita, kuten Wire. Hankkeilla on resursseja harjoittaa verkostoitumista, mutta *ongelmaksi* saattaa nousta *verkoston jatkuvuus projektien päättymisen jälkeen*. *Yritysten- ja elinkeinoelämän* osuus verkostossa oli *olemattoman pieni*, esimerkiksi yrittäjäjärjestöjen asema oli etäinen. Välittäjäasemaan verkostossa nousivat Wire-hanke, Tekevä ja Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalvelut. Näillä tahoilla on asemansa puolesta *mahdollisuus säädellä tiedonkulkua* muiden toimijoiden välillä. (Petri Uusikylä 11.2. 2003.)

Verkostoanalyysin pohjalta tehtiin seuraavia johtopäätöksiä ja suosituksia:

1. Verkoston rooleja ja vastuita tulee selkeyttää.
 2. Luotava verkostostrategia ja erotettava toisistaan selkeämmin strategisen tason (policy-taso) ja operatiivisen tason (asiakaspalvelu) yhteistyöverkosto.
 3. Verkoston toiminnalle määriteltävä nykyistä selkeämmät päämäärät ja tavoitteet, niiden toteutumista on seurattava ja arvioitava.
 4. Pohdittava kriittisesti verkoston lisäarvoa ja vaikuttavuutta.
 5. Kehitettävä verkostotyön sisältöjä – uusia toimintamalleja käyttöön.
 6. Kytkevä elinkeinoelämä aktiivisemmin mukaan.
- (Petri Uusikylä 11.2.2003)

Ensimmäisessä kehittämissä päivässä helmikuussa 11.2.2003 osallistujille esiteltiin edellä mainitun kyselyn tulokset. Osallistujat määrittivät oman kokemuksensa pohjalta verkostoyhteistyön heikkoudet, vahvuudet ja parantamisalueet. Keskeisiksi vahvuuksiksi verkostossa nähtiin *verkoston laajuus ja monipuolisuus, kolmannen sektorin toimijoiden aktiivisuus* sekä se, että *verkostotyöstä* on jo *paljon kokemusta* ja sitä *osataan hyvin*. Keskeisiksi haasteiksi nähtiin tehottomuutta aiheuttava *verkoston runsaus ja laajuus, päällekkäisen työn tekeminen* verkostossa, *vastuutuksen puute, pitkäaikaistyöttömien puuttuminen keskusteluista* sekä se, että *verkostoa ei loppujen lopuksi hallitse kukaan*. Lisäksi viralliset organisaatiot kokivat ongelmaksi sen, että he eivät löydä verkostosta ja *projektin runsaudesta* niitä projekteja, joiden kanssa kannattaa olla yhteistyössä.

Verkoston menestyskriteerit ja kehittämissuunnitelma

Toinen verkostopäivä toteutettiin 10.3. 2003. Tavoitteena oli määritellä verkoston visio, hahmottaa verkoston menestyskriteerit ja laatia yhteinen verkoston kehittämissuunnitelma edellä mainittujen suositusten sekä kehittämispäivässä käytyjen keskustelujen pohjalta. Päivän aikana keskusteltiin eri tahojen odotuksista verkostoa kohtaan sekä niistä panoksista, joita kullakin taholla on mahdollisuus käyttää verkoston toimintaan. Yhteenvetona keskustelusta todettiin, että verkostosta toivotaan syntyvän *lisääarvoa* niin, että se *ei vie resursseja asiakastyöstä vaan helpottaa sitä*.

Verkostolle sovittiin ulkoinen ja sisäinen visio sekä menestyskriteerit vision toteutumiseksi. Ulkoiseksi visioksi sovittiin Wire-projektin toiminnan arvioinnissa tarkennettu visio:

Alueellisen hyvinvoinnin lisääminen niin, että vuoteen 2006 mennessä projektin kautta on työllistynyt 1500 ihmistä ja alueen työttömyysprosentti on alle kymmenen.

Sisäiseksi visioksi määriteltiin:

Asiakkaan tarpeeseen perustuva toimiva yhteistyöverkosto.

Sisäisen vision tarkoituksena on ohjata verkoston toimintaa siihen suuntaan, miten sen halutaan toimivan muutaman vuoden päästä.

Verkoston sisäisen vision menestyskriteerit määriteltiin käyttäen työkaluna EFQM-arviointiprosessin kehittämistoimenpiteenä syntyneitä kumppanuustuloskorttia. Kortti muodostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat a) yhteiset toiminnot/prosessit, b) asiakkaan hyöty, c) yhteistyöresurssien kehittyminen ja d) yhteinen taloudellinen hyöty. Näille osaluille laadittiin menestyskriteerit ja ne hyväksyttiin yhteisesti. Menestyskriteerit on esitetty liitteessä 13. Mittareita eri osa-alueille ei pystytty vielä luomaan.

Verkostopäivän tuloksena syntyi eri tahojen yhteisesti hyväksymä verkoston kehittämissuunnitelma, joka sisälsi kolme kehittämistoimenpidettä:

1. Seudullisen työllisyysstrategian luominen ja seudullisen yhteistyön organisoituminen.
2. Palveluprosessien ja tiedonhallinnan kehittäminen.

3. Elinkeinoelämän aktiivisempi mukaan ottaminen verkostotyöhön ja pelisääntöjen luominen yritys yhteistyöhön verkostossa.

Jokaiselle toimenpiteelle laadittiin yksityiskohtaisemmat tavoitteet, aikataulu ja nimettiin vastuuhenkilöt.

Kehittämissuunnitelmassa edistyminen

Kehittämissuunnitelman toimenpiteissä edistymistä arvioitiin kolmannessa verkostopäivässä 7.10.2003 vastuuhenkilöiden esitysten pohjalta. Kaikissa toimenpiteissä oli tapahtunut edistymistä, joskaan kaikkiin tavoitteisiin ei vielä lokakuuhun mennessä oltu päästy.

Elinkeinoelämän aktiivisempi mukaan ottaminen verkostotyöhön ja pelisääntöjen luominen yritys yhteistyöhön oli käynnistänyt aktiivisesti. Yritys yhteistyön pelisäännöt eivät vielä konkreettisesti näkyneet työllisyyden hoidon verkoston yhteistyössä. Konkreettista edistymistä oli tapahtunut kahdessa muussa toimenpiteessä.

Seudullisen työllisyysstrategian luomisessa ja seudullisen yhteistyön organisoitumisessa oli *edistytty hyvin*. Kuntien päättäjät ja strategisen suunnittelun taso olivat sitoutuneet kehittämistyöhön ja vieneet asiaa eteenpäin tukien samalla valtakunnallisia työllisyyspoliittisia tavoitteita *suunnittelemalla Työvoiman Palvelukeskusta*.

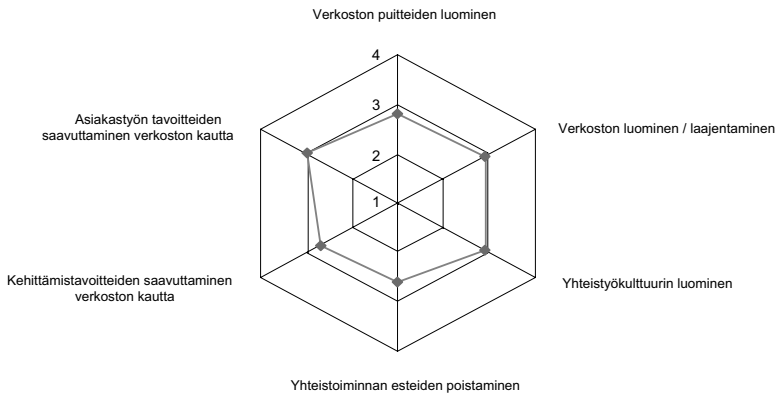
Palveluprosessien ja tiedonhallinnan kehittämisessä oli edistytty. Eri organisaatioiden välistä tiedonkulkua helpottamaan tarkoitettua asiakaspassia oli kokeiltu kolmella paikkakunnalla noin puolen vuoden ajan. Asiakaspassin olivat kokeneet hyväksi ne palveluntuottajat, joille asiakastietojen saaminen eri viranomais- tai tahoilta oli ollut ongelma. Viranomais- tai tahojen, joita asiakastietojen tietosuojatietojen sitoo, oli ollut vaikeampi saada kokeiluun mukaan. Asiakkaista suurin osa oli kokenut passin hyödylliseksi. Tiedon lisäämisessä oli edistytty, mutta esimerkiksi *päällekkäisen työn selvittäminen ja vähentäminen oli kesken*.

Verkostoyhteistyössä edistyminen

Verkostoyhteistyön edistymistä arvioitiin syyskuussa 2003 ja tulokset esitettiin kolmannessa verkostopäivässä lokakuussa 2003. Verkoston kehittämispäiviin osallistuneille (N=56) lähetettiin kysely, jossa heitä pyydettiin arvioimaan verkostoyhteistyössä edistymistä työllisyyden hoidon eri tahojen kanssa. Kysymykset laadittiin vuosien 2000–2002 arvioiden sekä verkoston kahdessa kehittämispäivässä v. 2003 esiin tulleiden ver-

kostotyön kehittämistarpeiden pohjalta. Vastaaaja pyydettiin arvioimaan edistymistä kysymyskohtaisesti asteikolla 1–4 (1=on menty taaksepäin, 2=ei ole edistytty lainkaan, 3=on edistytty jonkin verran, 4=on edistytty paljon). (Liite 12). Vastauksia palautettiin yhteensä 31 (55,4%).

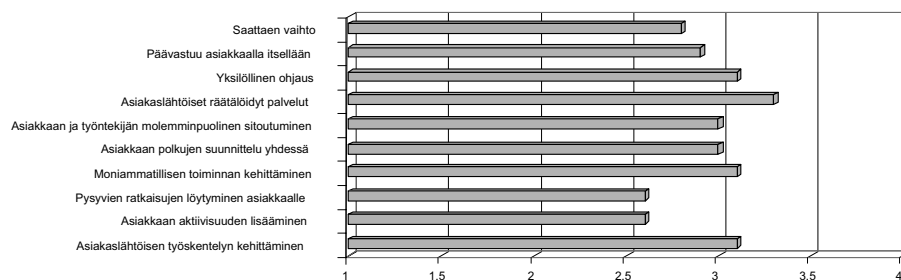
Vastausten analyysivaiheessa arvioidut kehittämistarpeet luokiteltiin kuuteen kehittämisalueeseen. Osa-alueet ja niissä edistymisen keskiarvot on esitetty kuviossa 18.



Kuvio 18. Verkostoyhteistyön eri osa-alueilla edistyminen (Anna-Kaisa Mäkinen 7.10.2003).

Kaikilla osa-alueilla oli tapahtunut jonkin verran edistymistä. *Parhaiten* oli onnistuttu saavuttamaan *asiakastyön tavoitteita* verkoston kautta. Verkoston yhteistyökulttuurin, laajentamisen ja yleisten puitteiden luomisessa oli myös edistytty. Sen sijaan *yhteistoiminnan esteitä* ei oltu onnistuttu purkamaan toivotunlaisesti. Ennen kaikkea *tietosuojaan* liittyvien esteiden poistamisessa oli tapahtunut vain vähäistä edistymistä. Kehittämistavoitteiden saavuttamisen osa-alueella valtakunnallisiin *ra-kenteisiin vaikuttamisessa* oli edistytty vähiten. Edistyminen eri osa-alueilla on esitetty kuviona liitteessä 14.

Asiakastyön tavoitteissa *parhaiten* oli onnistuttu räätälöimään palvelut asiakkaan tarpeista lähteviksi ja ohjaamaan asiakasta yksilöllisesti sekä kehittämään moniammatillista toimintaa ja asiakaslähtöistä työskentelyä. Yksilöllinen ohjaus ja asiakaslähtöisesti räätälöidyt palvelut ovat Wire-projektin periaatteita kuten myös asiakkaan ja työntekijän molemminpuolinen sitoutuminen asiakkaan työllistymisen edistämiseksi sekä asiakkaan joustava siirtyminen eri palveluihin (saattaen vaihto). Näissä periaatteissa oli edistytty melko paljon. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Verkoston kautta asiakastyön tavoitteiden saavuttaminen keskiarvoina (N=31).

Vastaajilta tiedusteltiin, tehtiinkö työllisyyden hoidossa heidän mielestään sopivasti, liian vähän vai liian paljon yhteistyötä. Vastaajista 2/5 koki, että yhteistyötä tehtiin sopivasti ja 3/5 mielestä sitä tehtiin liian vähän. Kenenkään mielestä yhteistyötä ei tehty liikaa. Suuri osa niistä vastaajista, joiden mielestä yhteistyötä tehtiin liian vähän, teki kehittämis ehdotuksia verkoston yhteistyölle. Ehdotuksista nousi neljä teemaa vahvimmin esiin: *vastuunjaon selkiyttäminen, tiedottamisen ja tiedon kulun parantaminen, päällekkäisyyksien poistaminen* sekä *yhteisten tilaisuuksien, palaverien ja koulutusten järjestäminen*.

Verkostoyhteistyön kuormittavuutta ja hyötyjä kysyttäessä, vastaajista neljäsosa ilmoitti, että yhteistyöstä saatava hyöty ylitti siihen käytetyt resurssit. Vastanneista 60% oli sitä mieltä, että verkostoyhteistyö aiheutti lisätyötä, mutta he saivat siitä suhteessa saman verran hyötyä. Kaksi vastaajaa koki verkostoyhteistyön määrän siitä saatavaa hyötyä suuremmaksi.

Kahdelle vastaajalle verkostoyhteistyö ei aiheuttanut lisätyötä, eivätkä he kokeneet hyötyvänsä siitä.

Verkoston tulevaisuuden visio

Kolmannessa verkostopäivässä lokakuussa 2003 arviotiin Wire-projektin merkitystä ja linjattiin verkoston kehittämissuuntia. Osallistujille (N=32) esitettiin kysymyksiä, joihin oli annettu 3–7 valmista vastausvaihtoehtoa. Vastaamisessa hyödynnettiin äänestyslaitetta. Äänestäjien vastausten jakauma saatiin välittömästi näkyviin ja niistä voitiin keskustella.

Wire-verkoston merkitystä arvioitaessa neljäosan mielestä verkoston *merkitys oli erittäin suuri*. Yli 70% :n mukaan verkosto oli tuonut *jossain määrin uutta yhteistoimintaan*. Erityisesti mainittiin, että *Wire on pystynyt koordinoimaan verkoston toimintaa* ja tuomaan siihen *lisäarvoa*. Lähes 80% vastanneista arvioi, että Wire oli onnistunut *välittäjäorganisaationa hyvin tai erittäin hyvin*.

Jatkokehityshaasteeksi lähes 70% vastaajista asetti *verkoston kytkemisen tiiviisti osaksi tulevaa Työvoiman Palvelukeskusta*. Noin 30% *halusi yhteistyön sisältöjen terävöittämistä*. Kun kysyttiin verkoston sitoutumista kehittämiseen jatkossa, yli 70% vastaajista arveli, että *kehittäminen jää muutamien innokkaiden varaan*. Loppujen mukaan kehitystyöhön tullaan sitoutumaan suurella innostuksella. Wiren tehtäväksi tulevassa Työvoiman palvelukeskuksessa nähtiin *asiakasprosessien kehittäjä* (49% vastaajista) ja *seudullisen yhteistyön kehittäjän* (38% vastaajista). Vastaajista 13% oli sitä mieltä, että Wiren pääasiallinen tehtävä on *tuottaa palveluita palvelukeskukselle*.

Wire-projektin henkilökunta arvioi toisessa EFQM-arvioinnissa 6.11.2003 projektin saavuttaneen verkostoitumisen tavoitteitaan hyvin. Arvioinnissa todettiin, että yhteistyöverkosto oli *laajuudeltaan riittävä*, mutta *toiminnan sisällön ja laadun kehittämiseksi* oli vielä tehtävää. Tärkeä jatkohaaste oli *pällekkäisen työn selvittäminen ja sen vähentäminen*. Parannettavaa oli toimintatavan luomisessa *sidosryhmien tarpeiden ja odotusten keruulle ja analysoinnille*. Selkeäksi vahvuudeksi nähtiin toteutettu *verkostointerventio*.

Arvio

Wire-projektissa tapahtunut verkoston kehittämistyö on edennyt *prosessimaisesti*. Verkoston kehittäminen aloitettiin yhteistyökumppanien näkemykset huomioiden ja heitä kuunnellen. Alkuvuosien voi sanoa olleen sosiaalisen pääoman lisäämisen aikaa. Vasta kun verkostoa oli rakennettu yhteistyössä riittävän pitkälle, aloitettiin systemaattisempi kehittämistyö yhteisine päämäärineen ja suunnitelmineen. Verkoston muodostumista ei rajoittanut *ennalta suunniteltu malli*, vaan verkosto muotoutui keskustelujen ja prosessin myötä.

Verkostopäivien aikana pystyttiin määrittelemään verkostoyhteistyölle yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä sopimaan yhteisestä verkoston kehittämissuunnitelmasta. Toteutettu *verkostotutkimus osoitti konkreettisesti tavalla* verkoston toimijoille, mikä nykyisessä verkostossa oli hyvää

ja mikä huonoa. Tämä edisti yhteisistä tavoitteista sopimista. Lokakuussa 2003 suoritettu verkostoyhteistyössä edistymisen tarkastelu osoitti, että asetetuissa tavoitteissa oli myös edistytty, ja että verkoston eri osapuolet olivat osallistuneet kehittämissuunnitelman toteuttamiseen. Kaikkia tavoitteita ei kuitenkaan vielä oltu saavutettu.

Verrattuna aikaisempiin vuosiin vuosi 2003 toi verkoston kehittämistyöhön aiempia vuosia *systemaattisemman lähestymistavan ja selkiytti verkoston rakennetta*. Kehittämistyön sisältöjä arvioitaessa voidaan todeta, että edistymistä oli tapahtunut ennen kaikkea *yhteisten käytäntöjen luomisessa*. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että verkoston toimijoiden mukaan verkoston avulla oli pystytty saavuttamaan *erityisesti asiakastyön tavoitteita*. Tietyt teemat, kuten tiedonkulun parantaminen ja tiedotuksen lisääminen sekä päällekkäisyyksien poistaminen, olivat säilyneet kehittämishaasteina koko ajan. Toisaalta tiedotuksen lisäämisessä ja tiedonkulun parantamisessa katsottiin myös tapahtuneen melko hyvää edistymistä.

Tarkasteltaessa Wire-projektin asettamia tavoitteita verkostoitumisen osa-alueella, voidaan todeta, että Wire on onnistunut luomaan palveluverkosta ja tukemaan ja ohjaamaan eri toimijoiden välistä vuorovaikutusprosessia. Projekti on saavuttanut aseman ns. välittäjäorganisaationa ja yhteistyön kehittäjänä. Yhteistyön toimintamallin rakentaminen eli toisin sanoen luotujen toimintatapojen juurruttaminen on vielä kesken. Yhteistyökumppanit odottivat projektilta verkostoitumiseen panostamista, päällekkäisyyksien välttämistä ja eri viranomaistahojen välisen yhteistyön kehittämistä. Odotukset ovat toteutuneet lukuun ottamatta päällekkäisyyksien välttämistä, mikä koetaan edelleen kehittämishaasteeksi. Verkostoitumisen tavoitteen arvioinnissa on huomioitava, että toimintatapojen muutokset ovat pitkiä prosesseja, jotka eivät tapahdu hetkessä.

Wireen tavoitteen osalta voidaan todeta seuraavaa:

- On pystytty luomaan laaja ja kattava verkosto, mutta mahdollisesti tehoton.
- Eri tahojen välistä yhteistyötä on kehitetty ja luotu uusia yhteistyömuotoja kuten palveluohjaustyöryhmä, asiakaspassi, yhteiset verkoston kehittämispäivät ja eri toimijoiden väliset yhteistyökäytännöt.

- Erityisesti asiakastyön tasolla tavoitteita on pystytty saavuttamaan verkoston avulla.
- Yrittäjien ja yrittäjäjärjestöjen rooli on etäinen verkostossa.
- Päällekkäisen työn poistamisessa ei ole edistytty.
- Yhteistoiminnalle on vielä esteitä, joita ei ole pystytty poistamaan erityisesti tietosuojaan liittyvät esteet.
- Verkoston kehittämistoimenpiteiden jatkuvuuden turvaaminen projektin päättymisen jälkeen.
- Verkoston eri toimijoiden roolien ja vastuiden selkiyttäminen suhteessa uuteen Työvoiman Palvelukeskukseen.
- Wire-projektin verkoston kehittämistoimenpiteet ovat olleet valmis-televaa työtä hallinnolliselta ja poliittiselta taholta tulevalle verkostotyölle, kuten Työvoiman Palvelukeskukselle.

Johtopäätökset ja suositukset

Yleiset johtopäätökset

1. *Wire-projektissa on kolmen vuoden aikana kehittynyt työllistämisen toimintamalli, joka soveltuu erityisen hyvin heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille ja jolla tuetaan heidän selviytymistään nykyisillä työmarkkinoilla. Kehittyneessä työllistämisen prosessissa yhdistyvät mm. eriasteiset aktivointi- ja koulutustoimenpiteet ja niihin liittyvät työharjoittelu- ja tukityöjaksot. Usein työllistymisen polku alkaa kunnalliselta tai kolmannelta sektorilta edeten joko määräaikaiseen tai pysyvään työsuhteeseen yrityksissä.*

2. *Toimintamallissaan Wire on toteuttanut onnistuneesti työllisyyden edistämistä verkostoituneena yhteistyöprosessina, joka on mahdollistanut toimijoiden uuden oppimisen ja uusien innovaatioiden syntymisen sekä toimintamallin leviämisen ympäristökuntiin. Edistäessään toimijoiden välistä hyvinvointiyhteistyötä yhdessä hyvinvointia uhkaavassa ongelmassa, pitkäaikaistyöttömyydessä, Wire on ollut osaltaan toteuttamassa Keski-Suomen maakunnan hyvinvointistrategiaa.*

Kehittyminen

Vuoden 2002 aikana toteutettu EFQM-laatu prosessi *selkiytti toimintaa ja sen arviointia* projektin sisällä sekä lisäsi ymmärrystä työllistämisen kokonaisprosessista eli verkostoyhteistyön ja siihen liittyvän *palveluohjausprosessin* merkityksestä. EFQM:n myötä projektissa osattiin kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin ja kehittää toimintaa systemaattisesti. Itsearvioinnin pohjalta nousseet parantamisalueet, erityisesti *tulostavoitteiden ja tulosseurantamittareiden kehittäminen*, mahdollistavat jatkossa paremmin toiminnan laadun ja tuottavuuden sekä asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisen.

Vuoden 2003 aikana kehitettiin edelleen tulosrakennetta ja tulosohjaus-, prosessijohtamis- sekä tuotteistamismallia. Maaliskuussa 2003 asetettiin toimintakohtaiset tulostavoitteet. Wiren toiminnan kuvaus keskeisten *ydinprosessien* kautta, johti prosessien jalostamiseen ja *palvelujen tuotteistamiseen*. Wiren henkilökunta laati vuoden 2003 aikana viisi Wire-palvelutuotekuvausta: Wire-terveyspalvelut, Wire-aktiivijaksot, Wire-työvalmennus, Wire-kuntoutussuunnittelu ja Wire-liikuntapalvelut.

Perinteisessä hankearvioinnissa keskitytään yleensä vain tuloksiin ja jätetään huomioimatta toiminta ja prosessit, joiden kautta tuloksia syntyy. EFQM tarjosi Wire-projektille laajemman näkökulman ja mahdollisuuden arvioida tulosten lisäksi myös *tuloksiin johtavia prosesseja*. Lisäksi EFQM mahdollisti toiminnan tarkastelun näkökulmasta sen, että Wiressä osattiin kiinnittää huomiota sellaisiin tekijöihin, jotka ovat edellytyksenä tehokkaalle ja menestykselliselle organisaatiolle, mutta joita ei yleensä väliaikaisissa projektiorganisaatioissa osata arvostaa, erityisesti EFQM-arviointialueet 1–5. Kuitenkin ne ovat edellytyksiä sille, että projekti pystyy toimimaan tuloksellisesti asettamiinsa tavoitteisiin nähden.

Arviointi ja kehittäminen oli laaja *tiedonmuodostusprosessi*. EFQM-prosessin ja verkoston kehittämistyön kautta sekä projektin henkilökunnalle että verkostokumppaneille muodostui uutta tietoa projektista. Tieto on *dokumentoitu*, jolloin sitä voidaan hyödyntää laajemminkin pitkäaikaistyöttömien työllistymistä tukevien ja verkostoa kehittävien toimenpiteiden suunnittelussa. Arviointitutkimuksen myötä huomattiin *tietojärjestelmän puutteellisuus*. ESR-raportoinnin tarpeisiin tehty seurantajärjestelmä ei *yksinään* riitä projektin sisäiseen seurantaan ja toiminnan ohjaukseen. Arviointitutkimuksen myötä seurantajärjestelmiä ja tilastointia kehitettiin paremmin toimintaa ja sen seurantaan palvelevaksi.

Työllistyminen

Projektissa oli aloittanut syyskuun loppuun 2003 mennessä 2473 asiakasta, joten alkuperäinen tavoite ylitettiin 803 asiakkaalla. Toimintaa oli pystytty suuntaamaan pitkäaikaistyöttömiin ja lisäämään tavoitteen mukaisesti miesten ja nuorten määrää. Tyypillisin projektin asiakas oli yli 40-vuotias, keskiasteen koulutuksen saanut, pitkäaikaistyötön nainen, jolla oli terveydellisiä ongelmia ja keskimääräistä huonompi kunto. Asiakkaiden ohjaamisessa projektiin työvoimatoimisto oli aktiivisin. Jatkossa tulee kehittää *kohderyhmän segmentointia* ja *asiakkaiden rekrytointiprosessia* yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tällä lisätään asiakkaiden ohjautumista oikeisiin toimenpiteisiin.

Asiakkaiden työllistymistavoitteet saavutettiin. Asiakkaista oli syyskuun 2003 loppuun mennessä projektin omien tilastojen mukaan työllistynyt 485 henkilöä, joka on noin 20 prosenttia projektissa aloittaneista 2437 asiakkaasta. Vuoden lopussa arvioitu luku oli noin 700. Luvut eivät ole täysin luotettavia vaan todellisuudessa ne ovat suurempia. Tilastointia hankaloitti projektin ei-viranomais- eli ns. välittäjäorganisaatioasema,

mikä ei mahdollista projektin asiakkaiden reaaliaikaista kokonaisu seurantaan. Työllistymisessä erilaisten *työllistämistukien ja työvalmennuksen* merkitys oli erittäin tärkeä niin asiakkaiden kuin työnantajienkin näkökulmasta.

Vaikka työllistämisen tavoite määrällisesti saavutettiin ja jopa ylitettiin on edelleen tärkeää kiinnittää *huomiota laadullisiin tavoitteisiin*. Työllistymistä *avoimille työmarkkinoille* on lisättävä. Suurimpana haasteena on edelleenkin *yrittäjäyhteistyön* kehittäminen. Yritysten tarpeet paremmin huomioimalla päästään sekä työnantajia että työllistyjiä tyydyttävään toimintaan ja pysyvämpiin tuloksiin työllistämistyössä. Jatkossa on panostettava erityisesti projektin asiakkaina olevien *miesten työllistämiseen*.

Työllistymisen edistymistä tuki myös asiakkaiden työ- ja toimintakunnan sekä osaamisen edistäminen. Työllistymisen tavoitteeseen pääseminen edellyttää myös terveyttä ja aktiivisuutta tukevia toimenpiteitä. Projektissa oli kehittynyt *monipuolinen kohderyhmän haasteellisuuden huomioiva palveluvalikoima*, jonka asiakkaat arvioivat tärkeäksi työllisyyden edistämisessä.

Työttömän elämänlaatu voi lisääntyä hyvinkin pienestä toiminnasta, esimerkiksi liikuntaryhmään osallistumisesta, mikä puolestaan aktivoi työtöntä johonkin muuhun työllistymistä edistävään ja mahdollistavaan toimenpiteeseen. Siksi projektin tuloksia arvioitaessa ei pitäisikään tuijottaa pelkästään työllistymislukuja, vaan pyrkiä hahmottamaan koko se pienten askelten kenttä, joilla projekti vaikuttaa pitkäaikaistyöttömien elämään.

Työllistämisen toimintamalliin sisältyy niin sanottu ”*työterveys-huolto*”, jolla turvataan se, että työllistyjän työ- ja toimintakyky on tasapainoisessa suhteessa sen työtehtävän vaateisiin, joihin hän on koulutautumassa. Työterveyshuollollinen näkökulma on sisällytetty työvoimapolitiittisten kurssien toimintaan. Näin voidaan vaikuttaa usein ratkaisevasti kokonaistulokseen eli pysyvään työllistämiseen. Kyseessä on asiakkaan tarpeista lähtevä *voimavaraistava työote*.

Verkostoituminen

Wiren verkosto muotoutui keskustelujen ja prosessin myötä, eikä sen muodostumista rajoittanut jokin ennalta suunniteltu malli. Alkuvuodet olivat sosiaalisen pääoman lisäämisen aikaa. Systemaattisempi kehittäminen yhteisine päämäärineen ja suunnitelmineen aloitettiin vasta, kun

yhteistyössä oltiin riittävän pitkällä. Kehittämistyö eteni prosessimaisesti, mikä esimerkiksi Laitisen (2000, 22) mukaan edistää todellisen kumppanuusverkoston muodostumista. Prosessia korostava ajattelutapa *kumppanuuden rakentamisvaiheessa* avaa mahdollisuuden todellisuuteen, jossa on tarjolla ”verta, hikeä ja kyyneleitä”, kun taas pitkälle ennalta määrätynyt kumppanuuden määrittely luo odotuksia todennäköisesti myös valmiiksi rakennetusta konsensuksesta. Tähän sisältyy samalla vaara, että kumppanuuden rakentamisen prosessi ohitetaan ja sekin korvataan ennalta jo lähtötasolla tavoitteeksi asetetulla ihannetilalla. Innovatiivisten ja käyttäjien kontekstiin sopivien tulosten syntyminen voi estyä, jos hankkeet sidotaan tiukasti ennalta määriteltäväksi vaadittaviin, levittämiskelpoisiin tuotoksiin. (Laitinen 2000, 22; Ks. myös Verkostot oppimisfoorumina 2000, 50.)

Wire-projekti onnistui *luomaan* ja *tukemaan* palveluverkostoa sekä *ohjaamaan* eri *toimijoiden välistä vuorovaikutusprosessia*. Yhteistyö eri toimijoiden kesken kehittyi ja verkostotoiminnassa olivat mukana kaikki keskeisimmät alueelliset työllisyyden edistäjät ja palveluntuottajat. Projekti oli saavuttanut aseman ns. välittäjäorganisaationa ja yhteistyön aktivoijana ja kehittäjänä.

Vuonna 2003 toteutettu verkoston kehittämistyö *systematisoi* ja *selkiytti* verkoston rakennetta. Edistymistä tapahtui yhteisten käytäntöjen luomisessa ja verkoston kautta pystyttiin saavuttamaan parhaiten asiakastyön tavoitteita. Kehittämishaasteiksi jäi *tiedonkulun parantaminen*, *tiedottamisen lisääminen* sekä *päällekkäistyön poistaminen* eli teemat, jotka olivat esillä jatkuvasti koko projektin ajan. Yhteistoiminnalla nähtiin vielä olevan paljon esteitä, joita ei oltu pystytty poistamaan. Näitä olivat muun muassa *tietosuojaan* liittyvät esteet ja työttömyyden hoidon *valtakunnalliset rakenteet*.

Verkostotyötä kehitettäessä projektissa huomattiin *toimintaympäristön merkitys* verkostoitumisen kehittymiseen. Mitä laajempi toimintaympäristö ja mitä isommasta kunnasta oli kysymys, sitä haasteellisempaa toiminnan kehittäminen oli. Verkostoitumisprosessi oli lähtenyt erinomaisen hyvin liikkeelle esimerkiksi Hankasalmen kunnassa, jossa toimintaan osallistuvat aktiivisesti kaikki keskeiset palveluntuottajat, myös terveyssektori, jonka osuus Jyväskylän alueella oli jäänyt pieneksi. Myös muissa kunnissa oli samansuuntaisia suunnitelmia. Esimerkiksi Uuraisilla ja Korpilahdella osan terveystarkastuksista tekivät terveyskeskuksen työntekijät. Kaikilla tämän suuntaisilla toimilla edistetään toiminnan juurtumista normaaliksi työllistämistä edistäväksi toiminnaksi. Yhteis-

toiminta saattaa tasoittaa eri toimijatahojen kuormitusta. Kokemukset yhteistoiminnasta olivat pääosin myönteisiä. Toiminta kussakin kunnassa pohjasi kuntakohtaiseen toimintasuunnitelmaan, jossa on määritelty kunkin toimijatahon vastuualueet työllisyyden hoidossa. Tällä luodaan pohjaa myös seudulliselle työllisyyden hoidolle. Vuonna 2003 aloitetulle systemaattiselle verkoston *kehittämistyölle toivottiin jatkoa* mm. siten, että verkoston eri *toimijoiden roolit ja vastuut* selkiytyisivät.

Verkostoitumisen tavoitteen arvioinnissa on huomioitava, että toimintatapojen muutokset ovat *pitkiä prosesseja*, jotka eivät tapahdu hetkessä. Yhteistoimintakäytäntöjen kehittäminen on kompleksista ja hidasta. Verkostoprojektien konkreettiset tulokset täsmentyvät vasta 3–5 vuoden päästä käynnistämisestä. Perinteiset toimintamallit ja moniportaiset hitaat organisaatiot hidastavat toimintaa. (Verkostot oppimusfoorumeina 2000, 5; Kestävien tulosten saavuttamiseen verkostohankkeissa tarvitaan runsaasti aikaa (Laitinen 2000,17; Karjalainen & Lahti 2001, 29–30). Niinpä Wirenkin kohdalla on huomioitava, että projekti on verkoston kehittämistavoitteen osalta puolivälissä matkaa. Joitakin tuloksia on jo näkyvissä, mutta kolmen vuoden toiminta-aika ei riitä kestävien tulosten saavuttamiseen.

Jatkokehitys

Pitkäaikaistyöttömien työllistymisen edistymiseksi ja kestäväen kehityksen näkökulmasta tulevien vuosien haasteena on *siirtää ja juurruttaa* projektissa syntyneet toimintamallit ja arvioidut hyvät käytänteet toimintaympäristöön ja taata projektin saavuttamien *tulosten pysyvyys* ja edelleen *kehittyminen*. Projektin laaja toiminta-alue, työttömyysrakenteen vaativuus ja sen haasteet työllisyyden hoidolle edellyttävät *pitkäjänteistä toimintaa* ja eri *vastuutahojen sitoutumista* jatkoprosesseihin.

ESR-projektien arvioinnissa on todettu, että projekteissa kehitetään paljon hyviä toimintamalleja ja saadaan aikaan ensimmäisen asteen vaikuttavuutta, esimerkiksi työttömien aktivoitumista. Ongelmaksi on nähty pysyviä muutoksien ja vaikuttavuuden aikaan saaminen sekä miten hyvät käytännöt saadaan siirrettyä käytäntöön. Projektin aikaansaamille tuloksille pitäisi löytyä strateginen johtajuus, omistajuus. (Robert Arnkil 3.10.2003; Arnkil & Eriksson & Arnkil 2000.)

Wire-projektissa saavutettujen tulosten pysyvyydessä voidaan onnistua saattamalla projektissa syntyneet hyvät toimintamallit ja palvelut *osaksi normaalia palvelutoimintaa*. Tätä tavoitetta voidaan toteuttaa

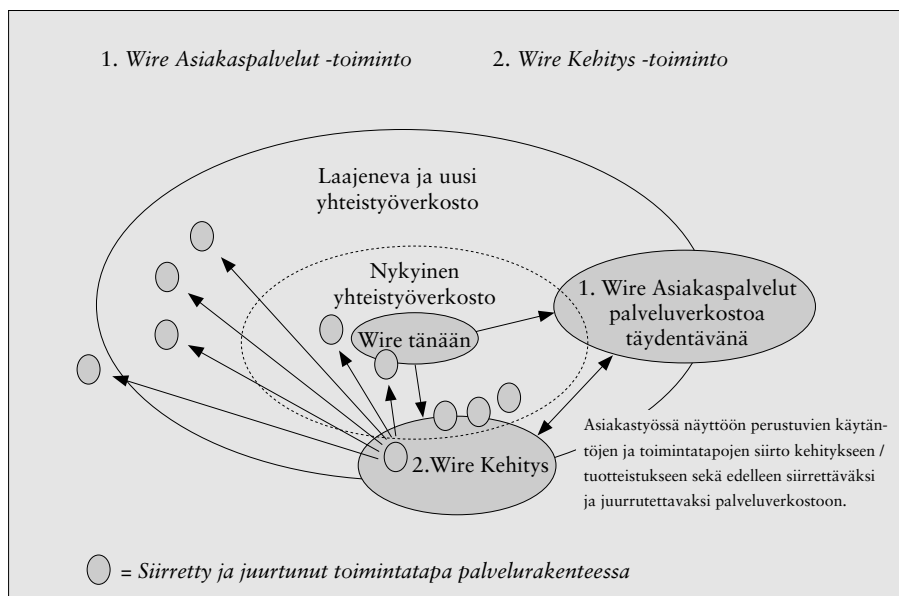
aktivoimalla eri käyttäjätahoja *soveltamaan* Wiressä kehiteltyjä ja opittuja toimintatapoja ja tuotteistettuja palveluita *arkisessa käytännössään*. Tällainen toimintamallien ja palvelujen testaaminen uudessa ympäristössä mahdollistaa *uusien innovaatioiden syntymisen*. Wiressä syntyneet tuotteistetut palvelut tarjoavat selkeät välineet ja suuntaviivat palvelutuottajille vastaavien palveluiden tarjoamiseen. Wiren palvelutuotteet huomioitiin Jyväskylän seudun työvoiman palvelukeskuksen suunnittelussa. Jatkossa on tärkeää, että palvelukuvaukset pidetään ajan tasalla ja *tuotekehitystä jatketaan* projektissa edelleen. Tärkeää on myös luoda *toimintamalli* siihen, miten Wiressä syntyneet palvelut ja toimintamallit juurrutetaan osaksi toimintaympäristöä, niin että ne ovat eläviä käytäntöjä, kun projekti päättyy.

Wiren kehitysstelma

Palveluiden ja kehityksen varmistamiseksi sekä kestävien ratkaisujen juurruttamiseksi Wire-projekti voisi suunnata toimintaansa uudelleen panostaen *entistä enemmän kehittämistyöhön*. Tätä näkemystä tukevat tämän arviointitutkimuksen ja erityisesti verkoston kehittämistyöstä saadut tulokset. Wiren toiminta voidaan erottaa *asiakastyöhön ja kehittämistyöhön*. Käytännössä molemmat toiminnot palvelevat toisiaan. Wiren resurssia siirretään vähitellen asiakastyöstä kehittämistyöhön. Kehittämistyötä voidaan toteuttaa *toimintatutkimuksena* määritellyssä toimintaympäristössä. Kehittämistyön tavoitteena on juurruttaa Wiressä kehitettyjä toimintamalleja pysyviksi käytännöiksi ja levittää Wiren tuloksia uusille toimijoille. (Kuvio 19.)

Sidosryhmät ovat tärkeässä asemassa kehittämistyössä. Sidosryhmiä ovat työllisyyden hoidon verkostoyhteistyökumppanit. Ne ovat toimijoina mukana toimintatutkimuksessa – toteuttamassa verkostoyhteistyötä ja asiakastyötä sekä kehittämässä sitä. Toimintatutkimukseen voi liittyä eri toimijoiden/sidosryhmien edustajien toteuttamia tutkimuksia tai opinnäytetöitä, joissa korostuvat eri toimijoiden näkökulmat – tukee moniammatillisuutta. Tärkeää kehittymiselle ja uusien innovaatioiden syntymiselle on löytää uusia *kansallisia ja kansainvälisiä kumppaneita*.

Wire Kehitys tuottaa koulutustilaisuuksia, foorumeja ja seminaareja, jotka toimivat oppimistiloina. Kehittämistyössä *käytäntö ja teoria* käyvät jatkuvaa *dialogia* keskenään. Lopputuloksena on moniammatillisen asiantuntijuuden lisääntyminen, asiakaslähtöisen työllistämisen toimintatavan jatkuva kehittyminen ja oppimisen lisääntyminen.



Kuvio 19. Wiren kehittämisasetelma.

Lähteet

Arnkil, Tom Erik, Eriksson, Esa & Arnkil, Robert. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektin kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Raportteja 253. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aro, Timo. 2003. Itsearviointi ESR -käytännöt. Teoksessa A-K. Mäkinen & P. Uusikylä (toim.) Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö.

The EFQM Excellence Model. 1999. Suomenkielinen käännös. Laatu-keskus. (www.laatukeskus.fi)

Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työväline. 2002. Toimituskunta: Matti Salminen, Salme Sundquist, Petri Lehtipuu, Helena Räihälä & Heikki Väänänen. Suomen kuntaliitto. Valtiovarainministeriö. Laatu-keskus. Otavan kirjapaino Oy.

Karjalainen, Pekka. 2002. Elämänhallintaa ja työelämäpolkuja. NUOTTA-projektin arvioinnin väliraportti. FinSoc arviointiraportteja 1/2002. Stakes 2002.

Karjalainen, Vappu & Lahti, Tuukka 2001. Kokeilusta käytännöksi. Miten edistää pitkäaikaistyöttömien aktiivikäytäntöjen yleistymistä? Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 264. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Keränen, Reijo. 1999. Lyhyt johdatus hankearviointiin. Sisäinen ja ulkoinen arviointi. Selvityksiä 18. Suomen Aluetutkimus FAR.

Laitinen, Raimo. 2000. Kumppanuuden kertomaa. Joensuun Kumppanuushankkeen haastattelututkimus. Joensuun kumppanuushanke. Helsinki: Hakapaino.

Pöntinen, Seppo & Hongisto, Markku. 2003. Sosiologisia säikeitä arviointitutkimukseen. FinSoc News 2/2003. STAKES.

Lähteet

Robson, Colin. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Räisänen, Anu & Korpi, Aila. 2002. Euroopan laatupalkintomallin sovel-
lus ammatilliseen koulutukseen. Opas itsearviointiin ja ulkoiseen auditoin-
tiin. Arviointi 3/2002. Opetushallitus.

Sinkkonen, Sirkka & Kinnunen, Juha. 1994. Arviointi ja seuranta julki-
sella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22.
Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos.

Työllisyyskatsaus 29.9.2000. Keski-Suomen TE-keskus. Työvoima-
osasto.

Työllisyyskatsaus 30.9.2003. Keski-Suomen TE-keskus. Työvoima-
osasto.

Verkostot oppimisfoorumeina. 2000. Laaturyhmän loppuraportti verkosto-
projekteista 1997–99. Toimittanut Petteri Halme. Työministeriö.

Uusikylä, Petri & Mäkinen, Anna-Kaisa. 2003. Mitä itsearviointi on?
Teoksessa A-K. Mäkinen & P. Uusikylä (toim.) Tiedosta – arvioi – paranna:
Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö. Hel-
sinki.

Julkaisemattomat lähteet

Arnkil, Robert 2003. Alustus. XIV Valtakunnallinen työllisyysasiain-
foorumi 3.10.2003.

Esisuunnitelma 30.3.2000 (Anu Pelkonen & Ritva Airiainen).

Koivuniemi, Heli & Tarvainen, Harri. 2003. Työttömien kuntoutusjakso
kuntoutusalan palvelutoiminnassa Fysipisteessä. Opinnäytetyö. Jyväsky-
län ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala.

Perttinä, Harri. 2002. Laatuwire. EFQM-arviointi 17.10.2002. Raportti.

Perttinä, Harri. 2003. Laatuwire. EFQM-arviointi 6.11.2003. Raportti.

Projektisuunnitelma 5.3.2001 (Antti Hakulinen & Pirkko Perttinä & Pia Sevón).

Taipale, Pekka. 2003. Työttömille suunnattujen terveystalvelujen tarkastelua. Wire-projektin terveystalvelujen julkaisuja 1/2003. Jyväskylä. 12.11.2003.

Väliraportti 24.9.2001 (Antti Hakulinen & Pia Sevón & Anneli Eräveikko).

Väliraportti. WIRE – Verkostoista Voimaa Inhimillisiin Ratkaisuihin Elämässä 1.6.2000 – 31.12.2002 (Niina Koponen).

WIRE – Verkostoista Voimaa Inhimillisiin Ratkaisuihin Elämässä. Projektin EFQM-kuvaus. (Toim.) Niina Suuronen.

Yhteisprojektisuunnitelma 28.4.2000.

Liitteet

Liite 1. Arvioinnissa ja kehittämisessä käytetty aineisto.

Näkökulma	Tiedontuottajat	Aineistot	Tiedonkeruun ajankohta
EFQM-arviointi toiminta ja tulokset	Wire-henkilöstö	Wire-projektin EFQM-kuvaus	2002
	Wire-henkilöstö Asiantuntija	EFQM-arviointi	17.10.2002
	Wire-henkilöstö	Kehittämissuunnitelma	2003
	Wire-henkilöstö	EFQM-itsearviointi	6.11. 2003
	Wire-henkilöstö	Keskustelu EFQM-prosessista	24.1.2003
	Wire-henkilöstö	Oppiminen projektissa, kysely	15.10.2002
	Access-tietokanta Wire-henkilöstö Työvoimatoimiston yhteishenkilö	Projektin seurantatiedot Työvoimatoimiston tilastot	Kesäkuu 2000 – 30.9. 2003
	Terveystarkastuksiin osallistuneet (N=228)	Mittraukset Haastattelu terveydentilasta	1.1.2003 – 30.6. 2003
	Kuntotesteihin osallistuneet työttömät (N=211)	UKK-kävelytesti	Kevät 2002 Kevät 2003
	TE-keskus	Tilastot Wiren toiminta- alueen kuntien työttömistä	Marraskuu 2003
Asiakkaiden arviot Wire-projektista	Aktiivijaksolle osallistuneet työttömät (N=100)	5-portainen arviointilomake aktiivijaksosn hyödyistä	Kevät 2001 – syyskuu 2003
	Kertauspäiville ja työvalmennukseen osallistuneet työttömät (N=84)	Kyselylomake	joulukuu 2001 – toukokuu 2002
	Kertauspäiville osallistuneet työttömät (N=20)	Ryhmäkeskustelu	13.12.2001
	Työllistyneet (N=6) ; yritykset (n=4) julkinen sektori (n=1) kolmas sektori (n=1)	Yksilöhaastattelut teemoittain	Kesäkuu 2002
	Työnantajat (N=6);yritykset (n=4) julkinen sektori (n=1)kolmas sektori (n=1)	Yksilöhaastattelut teemoittain	Kesäkuu 2002

	Ryhmäyövalmennukseen osallistuneet (n=6)	Ryhmäkeskustelu	Toukokuu 2003
	Projektiin ilmoittrauneet asiakkaat (N=352/390)	Odotukset projektille, kysely	1.1.-30.6.2003
	Liikuntaryhmiin osallistuneet asiakkaat (N=138)	Tyytyväisyys liikuntaryhmien tarjontaan, kysely	Syyskuu 2002 – syyskuu 2003
	Kuntoutusjaksolle osallistuneet työttömät (N=132)	Kuntoutusjakson palautekysely (opinnäytetyö)	Huhtikuu 2003
	Kuntoutusjaksolle osallistuneet työttömät (n=15)	Asiakkaan arvio työ- ja toimintakyvystä jakson alussa ja lopussa (opinnäytetyö)	Huhtikuu 2003
Verkoston arviointi	Työvoimatoimiston työntekijät (N=25/100) Sosiaalitoimen työntekijät (N=7)	Kysely yhteistyön toimivuudesta	30.6.2001
	Wire-projektin ohjausryhmän jäsenet (N=7/15)	Itsearviointikysely ohjausryhmän toiminnasta	27.9.2001
	Verkostoseminaariin osallistuneet (N= 50)	Ryhmäkeskustelut yhteistyöstä	11.10.2001
	Wire-henkilöstö	Wire:n ja Wire:stä soitetujen puhelujen analyysi (N=479) kahden viikon ajalta	loka- marraskuu. 2001
	Wire-projektin ohjausryhmän jäsenet (N=16)	Ohjausryhmän arvio saavutetuista tuloksista, tavoitteista ja kehittämisaalueista	11.9.2002
	Verkostoseminaariin ”Asiakastyön yhteiset pelisäännöt” osallistuneet (N=9/22)	Kysely yhteistyön tavoitteista, arvioinnista, mittareista ja käytänteiden juurruttamisesta	22.10. 2002
	Wire-projektin hakeutuneet asiakkaat (N=550/760)	Kysely, mistä saanut tiedon Wire-projektaista	20.2. – 30.6.2003
	Yhteistyökumppanit (N= 52/115)	Kysely verkoston yhteistyön tiivyydestä ja merkityksestä	16.1.2003
	Yhteistyökumppanit (N=31/56)	Kysely verkostoyhteistyön edistymisestä	Syyskuu 2003
	Yhteistyökumppanit (N=32)	Äänestys verkoston hyödyistä Keskustelut kehittämistä	7.10.2003

Liite 2. Wire-projektin EFQM-arviointi 17.10.2002.

Arviointialueet ja arviointikohdat	Vahvuudet	Parantamisaalueet	Arvio-% (0-100 %)	Pisteet
1. JOHTAJUUS 1.a) Johtajat kehittävät mission, vision ja arvot sekä toimivat esimerkillisesti niiden mukaan	<ul style="list-style-type: none"> * Tiimimäinen organisoitumistapana * Em. soveltamisesimerkki työvalmennuksen alueella * Tiimityötä on parannettu kokemus-pohjaisesti * Työyhteisöimantti johtajuuden arviointimenetelmänä 	Arviointialue 1. * Työyhteisöimantti-menetelmän kokonaisuus; miksi käytetään, mihin johtaa? * Miten projektipäällikkö toimii esikuvana? * Sidosryhmien rooli ja merkitys projektin johtajuudessa; ketä/mitä tarkoitetaan, mikä on sidosryhmien johtajuusyöskentelyn toimintatapa ja miten sitä sovelletaan, miten sidosryhmät arvioivat ja parantavat johtamisyöskentelyä? * Johtajuus ja tiimit; mitä tarkoittaa	34	34
1.b) Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen	<ul style="list-style-type: none"> * Prosessien omistajat ja vastuuhenkilöt on nimetty * Säännölliset tiimipalaverit ja niiden parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> * Johtamisjärjestelmän kehittämistyö; mitä tarkoitetaan? (tulos-analyysi-kehitys) * Prosessien omistajien valtuuttaminen (kts.prosessijohtamisperiaatteet) * Johtajan rooli prosessijohtamismallissa (yritetäänkö kehittää, ennenkuin tiedetään mitä pitäisi kehittää ja mihin suuntaan) 	40	
1.c) Johtajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin		<ul style="list-style-type: none"> * Paneutuminen arviointikohtaan; miten esimies henkilökohtaisesti johtaa projektia "edestään" eli projektin toimintaympäristöstä henkilötason kontaktissa keräämässä ja analysoimansa tiedon pohjalta => eväät esimiestyölle * Em. asia myös tiimitasolla; miten tiimit 	15	
1.d) Johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä ja antavat tunnustusta henkilöstölle	<ul style="list-style-type: none"> * Säännölliset kehityskeskustelut * Työyhteisöimantti * Esimiehen käytännön tuki 	<ul style="list-style-type: none"> * Mitkä ovat ne johtajuustoimintatavat, jotka liittyvät alaisen tukeen ja motivointiin, miten niitä arvioidaan ja parannetaan * Esimiehen ajankäyttö alaisille; määrää ja jakautuminen per hlöt ja asiat * Esimerkkejä tunnustuksista 	35	

<p>2. TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA</p> <p>2.a) Toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien (ulkoisten ja sisäisten) nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</p>	<p>* Henkilöasiakkaiden kuuntelu</p> <p>* Ohjausryhmäkyselyt; sis. myös työvaliokunnan ja arviointiryhmän kokoonnutumiset</p>	<p>Arviointialue 2.</p> <p>* Mitkä ovat sidosryhmien; henkilöasiakkaiden, yritysten, yht.työkumppaneiden ja rahoittajien tarpeet ja odotukset Wire-projektille?</p> <p>* Miten toimintaperiaatteet ja strategiat määrittälään sidosryhmien näkemysten perusteella ja saavutetut tulokset huomioiden ja analysoiden?</p> <p>* Miten "kilpailijat" ja muut samassa toimintaympäristössä (=työttömyys) huomioidaan?</p> <p>(ketkä ovat sidosryhmiä ja muita toimintaympäristön toimijoita)</p>	<p>30</p> <p>20</p>	<p>24</p>
<p>2.b) Toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja luovaan toimintaan</p>	<p>* Arviointitutkimus ja sen alaisuudessa EFQM-prosessi (toisaalta liian hitaita johjausmielessä)</p> <p>* Oppimiskysely</p> <p>* Asiakaspalautekyselyt</p> <p>* Opiskelijat</p>	<p>* 17.10.-02 rakennettu projektiin tulosten seurantamalli toimintaan!</p> <p>- tulosten kotiuttaminen</p> <p>* Arviointikohdan syvällisempi pohdiskelu</p> <p>* Vertailut vastaaviin projekteihin muualla Suomessa (olisiko myös rahoittajan intressi?)</p>	<p>35</p>	
<p>2.c) Toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajantasalla</p>	<p>* Kuten 2.b)</p> <p>* Henkilöasiakkaiden erinomainen tuntemus => suorituskyvyn mittari (9.)</p> <p>* Hyvät otsikot</p>	<p>* Arviointikohdan tarkastelu ja miettiminen projektin osatavoitteista lähtien</p> <p>- jokaiseen osatavoitteeseen pääsemisen polku pitäisi löytyä arv.kohtien 2.a),b) ja c) vastauksista</p> <p>* Vrt. tiivistelmän teksti</p> <p>* Osatavoitteet + niitä vastaavat strategiat</p>	<p>25</p>	
<p>2.d) Toimintaperiaatteet ja strategia toteutetaan keskeisten prosessien kautta</p>	<p>* Projektin keskeiset prosessit on kuvattu</p>	<p>* Prosessijohtamisen periaatteet käyttöön:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosessin omistajien valtuutus 2. Omistajien toimintavasta sopiminen 3. Miten prosesseja arvioidaan ja parann. 4. Miten prosesseja/omistajia tuetaan 	<p>50</p>	
<p>2.e) Toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja muunnetaan käytännön toiminnaksi</p>	<p>* Yhteinen arvo/missio/visio-työskentely</p> <p>* Yhteinen laatuprosessi</p> <p>* Laaja verkosta ja työryhmät</p> <p>* Ohjausryhmä, työvaliokunta ja asiantuntijat</p>	<p>* Arviointikohdan uudelleen tarkastelu 2.a), b), c) ja d):n parantamisen jälkeen</p> <p>- integrointi johtamisjärjestelmään</p> <p>- integrointi viestintäjärjestelmään</p>	<p>15</p>	

	Arviointialue 3	36	32,4
3. HENKILÖSTÖ 3.a) Henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään	<ul style="list-style-type: none"> * Tiimien käyttö työn organisoimisissa * Henkilöstö osallistuu rekrytointeihin 	<ul style="list-style-type: none"> * Keskeiset toimintatavat arviointikohdan tarkoitamalla alueella ja niiden soveltaminen käytäntöön, esim. henk.resurssien suunnittelun periaatte, rekrytointiprosessin kuvaus, oppilaitosyhteistyö/opsikelijat 	30
3.b) Henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan, niitä kehitetään ja ylläpidetään	<ul style="list-style-type: none"> * Kehityskeskustelut * Projektissa oppiminen * Koulutustaustamyynteisyys * Työnohjaus * Henkilöstön oppimiskysely (miten hyödynnetään?) 	<ul style="list-style-type: none"> * Toimintatapojen kuvaus ja esimerkkejä soveltamisesta (näyttö) * Henkilöstön osaamisen kasvuun siirtyminen käytäntöön ja projektin tuloksiksi - voisiko kuvata, esimerkkejä * Miten moniammatillisuus määritellään Wire-projektissa (arvioijan näkemys on että henkilöstö on kapea-alaista suhteessa projektin toimintaympäristöön) * Tulosten ja osaamisen välinen yhteys? 	25
3.c) Henkilöstön osallistumista ja henkilöstölle annetaan vastuuta	<ul style="list-style-type: none"> * Tiimimäinen ja itsenäinen työskentely mahdollista * Jatkuvan parantamisen ”pohjavire”; slogan vai oikea toimintatapa? (jos jalkimmainen, niin miten se toimii?) 	<ul style="list-style-type: none"> * Esimerkit vahvuuksien alueelta * ”Vapaus ja vastu”; mitä käytännössä tarkoittaa; projektin tasolla, tiimityön tasolla, prosesseissa, yksilön resurssien käytössä ja perustehtävän toteutuksessa - esimerkkejä tehtävä/henkilöstöisestä soveltamisesta - miten ”hiekkalaatikko” kullekin henkilölle määritellään? * Miten innovatiivisuutta työssä edistetään - esimerkkejä 	35
3.d) Organisaatiossa käydään vuoropuhelua	<ul style="list-style-type: none"> * Esitetyt toimintatavat ovat selkeitä ja myös niiden soveltaminen 	<ul style="list-style-type: none"> * Sähköiset menetelmät; onko perusteita ja tarpeita kehittämislle? * Parhaiden käytäntöjen ja uusien oppien keruu, arviointi ja käyttöön otto sekä sovitun uuden toiminnan varmistaminen - miten tapahtuu 	55
3.e) Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan	<ul style="list-style-type: none"> * Hyvä yhteistyö * Avoimuus * Tasavertaisuuden tunteen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> * Tietyt asiat keskustelluttavat henkilöstöä: <ul style="list-style-type: none"> - kahden työnantajan erot; työterveys - sivutoimiluvat - työskentely muualla kuin toimistolla esimerkiksi => tarvitaanko kirjoitetut projektin henkilöstöperiaatteet ? (iso ryhmät!) 	35

4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT		Arviointialue 4.	47	42,3
4.a) Ulkoisia kumppanuuksuhteita hallitaan	<ul style="list-style-type: none"> * Kumppaneita on laajasti mukana työryhmissä, joita pystytään myös monipuolisesti soveltamaan * Useita hyviä yhteistyökokemuksia; esim. Wire/terra, Wire/Tekevä, ja soveltamista * Yritysyhteistyön kehittämisestä on kokemuksia ja parannustoimenpiteitä * Kumppaneiden saamista hyödyistä on näyttöä 	<ul style="list-style-type: none"> * Miten kumppanien resurssit ja osaaminen on arvioitu suhteessa projektin tavoitteisiin - esim. Jyvässeudun Työttömät Ry ja Puustellin työkyä? * Mikä on Werkoston Woima summattuna? * Miten tunnistettu kumppanuuksuresurssi hyödynnetään; toimintatavan kuvaus * Voidaanko yht.ytösesimerkit mallintaa, jotta olisi perusteet parantamiselle * Miten uudet kumppanit valitaan? * Miten toimittajat (alihankkijat) valitaan? * Mitä vertailut muihin projekteihin ovat antaneet; esimerkit ja/tai toimintatapa 	40	
4.b) Taloudellisia resursseja hallitaan	<ul style="list-style-type: none"> * Vaatimukset täyttyvät * Yhteistyö rahoittajan kanssa toimii 	<ul style="list-style-type: none"> * Tulos/panos-ajattelun synnyttämisen tarkan muodollisen taloushallinnon rinnalle 	50	
4.c) Rakennuksia, laitteita ja materiaaleja hallitaan	<ul style="list-style-type: none"> * Vaatimukset täyttyvät 		50	
4.d) Teknologiaa hallitaan	<ul style="list-style-type: none"> * Vaatimukset täyttyvät * Mikrotukihenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> * Pitäisikö teknologian mahdollisuudet tarkastella kehitettäessä uusia toimintamalleja; onko esimerkkejä? - liittymäpinnat keskiuomalaiseen kehittyvään hyvinvointiklusteriin? 	50	
4.e) Tietoa ja tietämystä hallitaan	<ul style="list-style-type: none"> * Tiedetään vaatimukset, tarpeet ja ongelmat - eväät järjestelmän kehittämiseksi ovat * Luottamuksellisen tiedon hallinta OK * Ulkoinen avoin tiedotus * Tietoturvallisuus asiallista 	<ul style="list-style-type: none"> * Tuloseurannan käynnistäminen (heti laaditun mittariston mukaisesti! * Kertyvän tulostiedon käsittely/tarkastelu/analysointitoimintamallista sopiminen - mitä, miten, kuka, kuinka usein - johtopäätökset ja muutokset toimintaan (arviointi, päätös- ja parantaminen) * Em-syntyvään faktaan pohjautuva täsmätiedotus kumppaneille ja sidosryhmille * Kulunvalvonta? 	45	
		Arviointialue 5	36	50,4

5. PROESSIT 5.a) Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti	* Prosessien suunnittelun ja hallinnan perusteet opeteltu ja otettu käyttöön lähes koko projektin alueella	* Kts.johdatus (1.) -prosessijohtamisen periaatteisiin paneutuminen -prosessiomistajien toiminnan varmistaminen; esim. koulutuspäivä	60
5.b) Prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	* Prosessien tunnistamis-, määrittely- ja kuvauskierroksella tehtiin ensimmäinen arviointi- ja parannuskierros prosessihin - ryhmä- tai koko henkilöstötasolla	* Prosessin arviointi yhteistyössä kussakin prosessissa mukana olevan kumppanin kanssa -yhteinen oppimisprosessi! * Tärkeimmille prosesseille varmistavien mittareiden määrittely - yhteys projektin mittaristoon per 17.10. - prosessin omistaja ottaa vastuun * Prosessin omistajien rooli ja valtuutus - kuten edellinen arviointikohta	35
5.c) Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	* Eväät Wire-palvelutuotteiden systemaattiselle suunnittelumallille on olemassa - esimerkkejä soveltamisesta	* Wire-palvelutuotteiden kuvaus- ja tuoteistamismallin laadinta - kannattaa miettiä ja huomioida se, mihin palvelut jäävät toimimaan projektin jälkeen	20
5.d) Tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan	* Määriteltäviä ja kehiteltäviä Wire-palveluja (esim. Aktiivijaksot, Työ Wireeseen!) * tuotetaan, tuetaan ja huolletaan * Prosessit kuvattu	* Tuoteistamismalliin (arv.kohta 5.c)) liitetään myös ohjeet ja määritykset sekä kriteerit siitä, miten tuoteistettu palvelu tuotetaan, tuetaan ja arvioidaan sekä parannetaan	60
5.e) Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	* Poikkeamat ja palautteet käsitellään * Verkostokoulutuksesta tehty päätös	* Ei vielä systemaattisia ja eri sidosryhmäkohtaisia toimintatapoja	5
TOIMINTAA KUVAAVIEN ARVIINTIKOHTIEN YHTEENLASKETTU PROSENTTITASO JA PISTEET (MAX 500 PISTETTÄ)			36,60 % 183,1

TULOKSIA KUVAAVAT ARVIOINTIALUEET 6. – 9.

Yhteenvedo:

Wire-projektin tavoite- ja tulostittarisro tarkasteltiin ja paranneltiin itsearvioinnin yhteydessä 17.10.-02. Valitut mittarit priorisoitiin siten, että projektin osa-alueitten tavoitteiden toteutumista voidaan paremmin ennakoida.

Priorisoidut mittarit ovat sellaisia, joihin liittyvien tietojen ja tulosten keräilyyn ja seurantaan tulisi organisoitua aktiivisin toimenpitein. Ei-priorisoidujen mittareiden tietoja ja tuloksia kerätään ja seurataan sovituin väliajoin ja tarpeen mukaan.

Laadittua mittarisroa tulisi vielä arvioida ja tarkentaa siten, että ennakoivia ja organisaatiosta sisältä päin asetettuja mittareita (indikaattoreita; 6.b, 7.b, 8.b ja 9.b) olisi loogisesti ja kattavasti vastaava määrä kuin asiakkaiden näkemysiin 6.a, henkilöstön näkemysiin 7.a, yhteiskunnan näkemysiin 8.a. tai organisaation suorituskykyyn 9.a. pohjautuvia ja seurattavia tuloksia.

! USEAT PRIORISOIDUT MITTARIT OVAT SELLAISIA, ETTÄ NE OVAT SEKÄ ENNAKOIVIA ETTÄ ESIM.ASIAKKAAN NAKEMYKSIÄ MITTAAVIA.

Esim. Hävikkiseurannat, aktiivisten asiakkaiden määrä/vuosi, polkumittari jne.)

Wire-projektin tulosten arviointi vuoden 2002 päättyessä EFQM-mallilla ei ole VIELÄ johdonmukaista.

Projektin tuloksia voidaan arvioida projektille suunnittelussa asetettujen tavoitteiden toteutumisen perusteella. Esitetyille tuloksille ei pääsääntöisesti ole esitetty tavoitteita johon tietynä aikajaksena on pyritty (esim. Asiakastulokset 6.).

Positiivisena ja tärkeänä tuloksena on se, että projektiin on kokonaisuudessaan osallistunut tavoiteltava määrä henkilöasiakkaita, mikä lienee koko projektin päätavoite. Tästä voidaan myös esitetyjen eri toimintoja koskevan määrällisen tilastoinnin lukujen antavan laajaa näytöä. KYSE EI KUITENKAAN VARSINAISESTI OLE LAADULLISESTI SAAVUTETUISTA TULOKSIA, VAAN MÄÄRÄÄ JA TEKEMISTÄ MITTAAVISTA ASIOISTA.

Positiivista on myös se, että tuloksia pystytään tunnistamaan ja keräämään Efqm-arviointikohtin (esim. 7, 8, 9).

Harri Perttinen 01.01.03

Liite 3. Sovitut parantamisprojektit ja niiden arviointi.

Parantamisprojekti	Tavoite	Toeustustapa	Aikataulu	Resurssit vastuuhenkilöiden lisäksi	Vastuuhenkilö	Seuranta	Kehittämistoimenpiteiden omistamisen arviointi (Huono 0-20 %, kohtalainen 21-40 %, tyydyttävä 36-55 %, hyvä 56-80%, erinomainen yli 80 %)
Kumppanuuskäytännön ja hyödyntämisen - toimintatavan luominen; sidosryhmien tarpeiden ja odotusten keruu ja analysointi (parantamisalueet 1 ja 6)	Kumppanuus-toimintatavan malli 2006	1. Verkoston kehittämishanke ja verkostotutkimus 2. Kumppanuus-tuloskortin testaus ja vienti uusille paikkakunnille	Alkuvuosi -03	Pirkko Perttinen, NetEffect Oy	Kumppanuus-tuloskortin vienti uusille paikkakunnille; projekti-päällikkö	Joka kuukauden 1. tiimi-palaveri	Hyvä (65 %)
Henkilöstön osaamisen kasvu ja siirto projektin käyttöön ja projektin tuloksiin (parantamisalue 2 - liittyy alueisiin 8 ja 9)	Uusien opittujen asioiden siirto projektin käyttöön	1. Opitun tunnistaminen 2. Opitun siirto --> Parantamis-alue liitetään hiekkalaitteko- projektin siteen, että henkilöstön vastuu siirretty velvollisuus opitun siirtämisestä.	Jatkuva		Tiimit, projekti-päällikkö	Joka kuukauden 1. tiimi-palaveri	Tyydyttävä (50 %)
Tulosseurannan, tulosten analysoinnin ja johtopäätösten toimintamalli (parantamisalue 3)	Tulosseurannan käynnistäminen 17.10. sovitun mittariston mukaisesti	1. Prosessin omistajat arvioivat mittariston oman prosessinsa näkökulmasta. 2. Mittareista johdetaan selkeät tulostavoitteet vuodelle 2003. 3. Tulosten keruu mittariston mukaisesti käynnistetään. 4. Vuoden lopussa arvioidaan tulokset mittariston mukaisesti.	Tavoitteet määritellyt 21.2. mennessä	Harri Perttinen	Tiimit. Prosessin omistaja	Joka kuukauden 1. tiimi-palaveri	Hyvä (70 %)
Wire-palvelutuotteiden kuvaus ja tuoteistamismallin laadinta (parantamisalue 4)	Asiakaslähtöiset laadukkaat tuotteet	1. Tilannekatsaus 2. Palvelukuvausten auditointi, miten tuoteistetaan 3. Palvelukuvausten soveltaminen.	Valmiit syyskuussa 2003	Harri Perttinen	Palvelun omistajat	Joka kuukauden 1. tiimi-palaveri	Tyydyttävä (50 %)
Prosessiohittamismalli (parantamisalue 5)	Saattaa prosessit toimimaan käytännön työssä	1. Määritellään prosessille omistajat ja vaiheille vastuuhenkilöt 2. Kuvataan loput prosessit 3. Prosessin omistaja saattaa prosessinsa toimintaan ja vastaa sen kehittämisestä.	1. Prosessin omistajien määrittely tiimissä 10.1. 2. Kaikki prosessikuvaukset valmiina 28.2., yhteinen käsittely 7.3.	Harri Perttinen	Palveluista vastaavat, projektipäällikkö	Joka kuukauden 1. tiimi-palaveri	Tyydyttävä (60 %)

Viestinnän kohdentaminen kohderyhmälähtöisesti (parantamisalue 7)	Ulkkoisen viestinnän, kohderyhmä viestinnän ja sisäisen viestinnän kehittäminen	Viestinnän päivittäminen, viestintävastuuhenkilön valinta. Prosessin omistajat kokoavat prosessinsa viestintätarpeet.	Vuoden 2003 aikana	Tiedottaja	Prosessin omistajilla sisällöllinen vastuu, projektipäällikköä yleinen	Joka kuukauden 1. tiimpilaveri	Hyvä (60 %)
Hiekkalaatikko-projekti (parantamisalueet 8 ja 9) - vastuualueiden selkiyttäminen	Henkilöstön vapauden ja vastuuden (hiekkalaatikon rajat) sekä esimiehen johtamistavan selkiyttäminen	1.Sovitaan prosessin omistajuudet. 2.Tarkastetaan henkilöstön tehtäväkuvaukset: tehtäväkuvauksissa näkyy vastuu, valta ja edellytykset sekä oppiminen ja oppimisen hyödyntäminen ja osaamiskuvaukset valmiina	1.Prosessin omistajuudet 10.1. 2.Sabluuna tehtäväkuvauksille 31.1. 3. Tehtäväkuvaukset valmiina 14.2.	Harni Perttinen	Projektipäällikkö, yksiyövalmentaja, projektiassistentti	Joka kuukauden 1. tiimpilaveri	Hyvä (75 %)
Tulos/panos-ajattelun kehittäminen (parantamisalue 10)	Tulos/panos-ajattelu liittyy koko projektin toimintaan ja kaikkiin parantamisprojekteihin. Erityisesti se koostuu Wire-palvelutuotteiden kuvauksessa ja tuotteistamismallin laadinnassa.	3.Määritellään yhteistyösuhheet.	Huhtikuu 2003	Harni Perttinen	Projektipäällikkö, projekti sihteeri		Huono (10 %)
Henkilöstöperiaatteiden luominen ja kuvaaminen (parantamisalue 11)	Projektihenkilöstön ja JAMKin henkilöstöhallinnon tarpeita palvelvat henkilöstöperiaatteet	1.Keskiseiset ongelmat ja kehitysehdotukset kerrotaan projektisih-teerille joka tekee niistä listan. 2 Lista keskustelun pohjaksi JAMKin henkilöstöpäällikön vierailulle 3.Sovitaan JAMKin kanssa menettelyta-voista ja toimenpiteistä.	Wireen panos valmis 31.5.	JAMKin TAHTO-keskus	Projektipäällikkö, projekti sihteeri	Joka kuukauden 1. tiimpilaveri	Kohtalainen (30 %)

Liite 4. Wire-projektiin avaintulosmittaristo.

Palvelut, ydinprosessit ja mittarit	Tavoite vuonna -03:	Käytettävä tietolähde:
Wire-terveyspalvelut:		
<i>Asiakkuuden syntyminen:</i>		
1. Uusien asiakkaiden määrä (hlöä/vuosi) (9.A.)	650 hlöä/vuosi	Henkilötilastot
2. Ilmoittrauneista polulle lähteneet (%) (6.B)	80 %	Henkilötilastot
<i>Terveystarkastukset:</i>		
1. Terveyskäyntien määrä (käyntiä/vuosi) (6.B.)	1200 käyntiä/vuosi	Henkilöasiakasseuranta
2. Asiakastytyväisyys (ast. 1-5) ja parannusehdotukset (6.A.)	4	Terveydenhoitajan kysely
(3.Koherensi (6.A.))	-----	
(4.Työkykyindeksi (6.A.))	-----	
<i>Wire-kuntoutussuunnittelu ja -ohjaus:</i>		
1. Laadittujen suunnitelmien määrä (kp/vuosi) (6.B.)	100 kp/vuosi	Asiakasseuranta
2. Suunnitelmien ka. toteutumistasite (%) (6.A.)	80 %	Suunnitelmien loppuarviointi
3. Porrasanalyysi (6.A.)	*)	Välmis vuonna 2003
<i>Wire-valmennus:</i>		
<i>Aktiivijaksot:</i>		
1. Aktiivijaksoille osallistuneiden määrä (hlöä/vuosi) (6.B.)	200 hlö/vuosi	Henkilöasiakasseuranta
2. Teemakohtainen palautekysely-yhteenvedo (ast. 1-5) (6.A.)	4 1/2	Kyselyt
3. Porrasanalyysi (6.A.)	*)	Välmis vuonna 2003

<i>Työvalmennus:</i>			
1. Yksilöprosessien määrä (kpl/vuosi) (6.B.)	450 hlöä/vuosi		Asiakasrekisteri
2. Ryhmäprosessien määrä (kpl/vuosi ja hlöä/vuosi) (6.B.)	10 ryhmää, 100 osallistujaa/vuosi		Asiakasrekisteri
3. Ka. onnistumisaste työvalmennusprosesseissa (%) (6.A.)	2/3		Työvalmennusprosessien loppuarvioinnit
4. Porrasanalyysi (6.A.)	*)		Valmis vuonna 2003
<i>Työvoimapolitiittiset koulutukset:</i>			
1. Koulutusmäärä (hlöä/vuosi) (6.B.)	120 hlöä/vuosi		Koulutustilasto
2. Välitön työllistymisaste (%) (6.B)	60 %		Kurssipalautteet
3. Porrasanalyysi (6.A.)	*)		Valmis vuonna 2003
<i>Yritysyhteistyö:</i>			
1. Yritysprosessien määrä (kpl/vuosi) (6.B.)	120 kpl		Yritysseuranta
3. Ka. onnistumisaste yritysprosesseissa (%) (6.A.)	50 %		Yritysyhteistyön loppuarvioinnit
<i>Muut Wire-toimintamuodot</i>			
<i>Liikuntaryhmät:</i>			
1. Liikuntaryhmiin osallistuvat WIRE-läiset (hlöä/puoli vuotta) (6.B.)	200 hlöä/puoli vuotta		Henkilöasiakasseuranta
2. Liikuntaryhmiin osallistuneiden ka. tyytyväisyys (ast. 1–5) (6.A.)	5		Palautekyselyt
Porrasanalyysi mittaa asiakkaan kokonaisvaltaista voimaantumista. Analyysin kriteeristö ja sen käyttötapaa kehitetään vuoden 2003 aikana. Porrasanalyysi on yksi Wireen kehittämistuoksista.	*)		Porrasanalyysillä selvitetään Wire-asiakkaiden voimaantumissa tapahtunutta muutosta asiakkaan Wire-kauden aikana.

Liite 5. Wire-projektin toimintaa kuvaavat ennakoivat mittarit.

PROJEKTIN TOIMINTAA KUVAAVAT ENNAKOIVAT MITTARIT

TOIMINTA-ALUE	TULOKSET	TAVOITE	TIETOLÄHDE
HENKILÖSTÖ	1. Työyhteisöimantti, muutosate (%) (7.A.) 2. Valtuus, muutosate (%) (7.B.) 3. Poissaolot (ka. Työpäivät %) (7.A.) 4. Henkilöstön koulutuspäivä (pv/hlö/vuosi) (7.B.) 5. Tehtäväkehitys (muutokset kpl/ hlömäärä (7.A.) 6. Uudet tehtävät / työmahdollisuudet (kpl/v) (7.A.)	* Timantti, 2 x vuosi * Tehtäväkuvauksenkestelu, 2 x vuosi * Henkilöstötilasto * Henkilöstötilasto * Seuranta (projektipääliikkö) * Seuranta (projektipääliikkö)	
YHTEISKUNTA	Projektin kaikki ESR-raportoittavat lopputulokset ovat yhteiskunnallisia tuloksia. Suorituskykyä kuvaavissa ennakoivissa mittareissa on sekä projektin sisäiseen että ulkoiseen tehokkuuteen liittyviä tuloksia, joista osa on selkeästi yhteiskunnalliseksi luokiteltavia.		
ORGANISAATION SUORITUSKYKY	1. Verkostotoimijoiden näkemykset (9.A.) 2. Yhteistyöverkoston toimijoiden määrä (kpl) (9.B.) 3. Verkostotoimijoiden määrän kehitys (%) (9.A.) 4. Verkostoyhteistyön kattavuus (aste) (9.A.) 5. Uudet hankeinnovaatiot (kpl/vuosi) (9.B.) 6. Kumppanuustulostokortin käyttöaste (%) (käyttäjien osuus / mittari 2.) (9.A.) 7. Oppilaitosyhteistyö (kpl) (9.B.) 8. Opiskelijoiden resurssit (hlöä/vuosi) (9.B.)	* Verkostotutkimus * Seuranta * Seuranta * Verkostotutkimus * Seuranta * Seuranta (projektipääliikkö) * Seuranta * Seuranta	
PROJEKTIN TALOUS JA HALLINTO	1. Tavoitteellinen taloudenpito (9.B.) 2. Rahoitusosuuksien täytyminen (9.B.) 3. Lisärahoituksen saaminen (9.A.)	100 % 100 %	* Tilintarkastukset * Talousseuranta * Hakemukset

Liite 6. Priorisoimattomien parantamisalueiden arviointi 22.8.2003.

Arviointilueet ja arviointikohdat	Parantamisalueet	Arvio-% 17.10.02 (0-100%)	Parantunut (muutos-%)	Suunnitelma	Merkitys tulokseen suuri=3, merkittävä=2,	Merkitys toimintaan	Tuleva kehitys- panos 2003-04
<p>1.b) Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen</p>	<p>40</p> <p>* Johtamisjärjestelmän kehittämisyö; mitä tarkoitetaan? (tulos-analyysi-kehitys)</p> <p>* Prosessin omistajien valtuuttaminen (kts.prosessijohtamisperiaatteet)</p> <p>* Johtajan rooli prosessijohtamisomallissa (yritytäänkö kehittää, ennenkuin tiedetään mitä pitäisi kehittää ja mihin suuntaan)</p>	<p>15 %</p> <p>Priorisoitu parantamishankkeeksi</p> <p>Arvioidaan yleisesti merkittäväksi * ihmisten erilaisuus; taustat, osaaminen jne. kasvannut haasteita lisäten</p>	<p>2</p> <p>2</p> <p>PANOSTETAAN</p>				
<p>1.c) Johtajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin</p>	<p>* Paneurminen arviointikohtaan; miten esimies henkilökohtaisesti johtaa projektia "edestään" eli projektin toimintaympäristöstä henkilökohtaan kontaktissa keräämässä ja anlysoimansa tiedon pohjalta => evät esimiestyölle</p> <p>* Em.asia myös tiimitasolla; miten tiimit</p>	<p>15</p> <p>Priorisoitu parantamishankkeeksi</p>	<p>Tavoitteellinen; aikaresurssit sidosryhmätyöhön</p>				

1.d) Johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä ja antavat tunnustusta henkilöstölle	* Mitkä ovat ne johtajuustoimintatavat, jotka liittyvät alusten tukeen ja motivointiin, miten niitä arvioidaan ja parannetaan * Esimiehen ajankäyttö alaisille; määrä ja jakautuminen per hiöt ja asiat * Esimerkkejä tunnustuksista	35	15 %	2	2	PANOSTETAAN
2. TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA 2.a) Toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien (ulkkoisten ja sisäisten) nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	* Mitkä ovat sidosryhmien: henkilöasiakkaiden, yrityksen, yht.työkumppaneiden ja rahoittajien tarpeet ja odotukset Wire-projektille? * Miten toimintaperiaatteet ja strategiat määritellään sidosryhmien näkemysten perusteella ja saavutetut tulokset huomioiden ja analysoiden? * Miten "kilpailijat" ja muut samassa toimintaympäristössä (=työtömyys) huomioidaan? (ketkä ovat sidosryhmiä ja muita toimintaympäristön toimijoita)	20	Priorisoitu parantamishankkeeksi	1	2	ENNALLAAN
2.b) Toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja luovaan toimintaan	* 17.10.-02 rakennettu projektin tulosten seurantaomalli toimintaan! - tulosten kotiuttaminen * Arviointikohdan syvällisempi pohdiskelu * Vertailut vasraaviin projekteihin muualla Suomessa (olisiko myös rahoittajan intressi?)	35	Priorisoitu parantamishankkeeksi	0	1	EI PANOSTETA
2.c) Toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajantasalla	* Arviointikohdan tarkastelu ja miettiminen projektin osatavoitteista lähtien - jokaikaisen osatavoitteen pääsemisen polku pitäisi löytyä arv.kohtien 2.a),b) ja c) vastauksista * Vrt.tiivistelmän teksti * Osatavoitteet + niitä vastaavat strategiat	25	30 %	(yleisesti str. suunnittelun toimitatavat ovat laajentuneet ja kehitetyt osaaminen on parantunut) (kts. priorisoidut alueet)	3	PANOSTETAAN
2.d) Toimintaperiaatteet ja strategia toteutetaan keskeisten prosessien kautta	* Prosessiohjaamisen periaatteet käyttöön: 1. Prosessin omistajien valtuutus 2. Omistajien toimitavasta sopiminen 3. Miten prosesseja arvioidaan ja parann. 4. Miten prosesseja/omistajia tuetaan	50	Priorisoitu parantamishankkeeksi			

2.e) Toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja muunnetaan käytännön toiminnaksi	* Arviointikohdan uudelleen tarkastelu 2.a), b), c) ja d)n parantamisen jälkeen - integrointi johtamisjärjestelmään - integrointi viestintäjärjestelmään	15	20 % 25 %		2 1	2 2	PANOSTETAAN ENNALLAAN
3. HENKILÖSTÖ 3.a) Henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään	* Keskeiset toimitatavat arviointikohdan tarkoitamalla alueella ja niiden soveltaminen käytäntöön, esim. henk. resurssien suunnitelun periaate, rekrytointiprosessin kuvaus, oppilaitosyhteistyö/opsikelijat	30	0 %		2	3	PANOSTETAAN
3.b) Henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, niitä kehitetään ja ylläpidetään	* Toimintatapojen kuvaus ja esimerkkejä soveltamisesta (näyttö) * Henkilöstön osaamisen kasvun siirtymisen käytäntöön ja projektin tuloksiksi -- voisiko kuvata, esimerkkejä * Miten moniammatillisuus määritellään Wire-projektissa (arvioijan näkemys on että henkilöstö on kapea-alaista suhteessa projektin toimintaympäristöön) * Tulosten ja osaamisen välinen yhteys?	25	30 %	Priorisoitu parantamishankkeeksi	2 1	2 1	ENNALLAAN
3.c) Henkilöstön osallistumista ja henkilöstölle annetaan vastuuta	* Esimerkit vahvuksien alueelta * "Vapaus ja vastuu"; mitä käytännössä tarkoittaa; projektin tasolla, tiimityön tasolla, prosesseissa, yksilön resurssien käytössä ja perustehtävän toteutuksessa - esimerkkejä tehtävä/henkilötasoisesta soveltamisesta - miten "hekkalaatikko" kullekin henkilölle määritellään? * Miten innovatiivisuutta työssä edistetään - esimerkkejä	35	15 %	Priorisoitu parantamishankkeeksi	1	2	ENNALLAAN ENNALLAAN
3.d) Organisaatiossa käydään vuoropuhelua	* Sähköiset menetelmät; onko perusteita ja tarpeita kehittämislle? * Parhaiden käytäntöjen ja uusien oppien keruu, arviointi ja käyttöön otto sekä sovitun uuden toiminnan varmistaminen - miten tapahtuu	55	20 % 20 %		1 2	2 2	ENNALLAAN PANOSTETAAN
3.e) Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan	* Tietyt asiat keskusluttavat henkilöstöä: - kahden työnantajan erot; työterveys - sivutoimiluvat - työskentely muualla kuin toimistolla esimerkiksi * Tarvitaanko kirjoitetut projektin henkilöstöperiaatteet? (iso ryhmät)	35	15 %	Priorisoitu parantamishankkeeksi	1	1	ENNALLAAN

4.KUMPPANUUDET JA RESURSSIT 4.a) Ulkoisia kumppanuus- suhteita hallitaan	<ul style="list-style-type: none"> * Miten kumppanien resurssit ja osaaminen on arvioitu suhteessa projektin tavoitteisiin - esim. Jyväseudun Työtoimijat Ry ja Puustellin työkykyä? * Mikä on "Werkoston Woima" summattuna? * Miten tunnistettu kumppanuusresurssi hyödynnetään; toimintatavan kuvaus * Voidaanko yht.työesimerkit mallintaa, jotta olisi perusteet parantamiselle * Miten uudet kumppanit valitaan? * Miten toimittajat (alihankkijat) valitaan? * Mitä vertailut muihin projekteihin ovat antaneet; esimerkit ja/tai toimintatapa 	40	15 %	1	2	ENNALLAAN
			30 % Priorisoitu parantamishankkeeksi	3	3	ENNALLAAN
			10 %	1	1	EI PANOSTETA
			5 %	1	2	PANOSTETAAN
			5 %	1	1	ENNALLAAN
			5 %	1	1	EI PANOSTETA
4.b) Taloudellisia resursseja hallitaan	* Tulos/panos-ajattelun synnyttämisen tarkaan muodollisen taloushallinnon rinnalle	50	Priorisoitu parantamishankkeeksi			
4.c) Rakennuksia, laitteita ja materiaaleja hallitaan		50	0 %	1	1	ENNALLAAN
4.d) Teknologiaa hallitaan	* Pitäisikö teknologian mahdollisuudet tarkastella kehitettäessä uusia toimintamalleja; onko esimerkkejä? - liittymäinnat keski-suomalaiseen kehityvään hyvinvointiklusteriin?	50	0 %	1	1	ENNALLAAN
4.e) Tietoa ja tietämystä hallitaan	* Tuloseurannan käynnistäminen (heti laaditun mittariston mukaisesti! * Kertyvän tulostiedon käsittely/tarkastelu/analysointitoimintamallista sopiminen - mitä, miten, kuka, kuinka usein - johtopäätökset ja muutokset toimintaan (arviointi, päätös- ja parantaminen) * Em.syntyvään faktaan pohjautuva täsmätiedotus kumppaneille ja sidosryhmille * Kuluvalvonta?	45	Priorisoitu parantamishankkeeksi	2	3	ENNALLAAN
			20 %			
			15 %	1	2	ENNALLAAN
			0 %	1	1	ENNALLAAN
5. PROSESSIT 5.a) Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti	* Kts.johtajuus (1.) - prosessijohtamisen periaatteisiin paneutuminen - prosessiomistajien toiminnan varmistaminen; esim. koulutuspäivä	60	Priorisoitu parantamishankkeeksi			

5.b) Prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	<p>* Prosessin arviointi yhteistyössä kussakin prosessissa mukana olevan kumppanin kanssa</p> <p>- yhteinen oppimisprosessi!</p> <p>* Tärkeimmille prosesseille varmistavien mittareiden määrittely</p> <p>- yhteys projektin mitaristoon per 17.10.</p> <p>- prosessin omistaja ottaa vastuun</p> <p>* Prosessin omistajien rooli ja valtuutus</p> <p>- kuten edellinen arviointikohta</p>	35	0 %	2	3	PANOSTETAAN LISÄÄ
5.c) Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	<p>* Wire-palvelutuotteiden kuvaus- ja tuotteistamismallin laadinta</p> <p>- kannattaa miettiä ja huomioida se, mihin palvelut jäävät toimimaan projektin jälkeen</p>	20	Priorisoitu parantamishankkeeksi			ENNALLAAN
5.d) Tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan	<p>* Tuotteistamismalliin (arv.kohta 5.c)) liitetään myös ohjeet ja määritykset sekä kriteerit siitä, miten tuotteistettu palvelu tuotetaan, tuetaan ja arvioidaan sekä parannetaan</p>	60	Priorisoitu parantamishankkeeksi			
5.e) Asiakasuhjeita hallitaan ja kehitetään	<p>* Ei vielä systemaattisia ja eri sidosryhmäkohtaisia toimintatapoja</p>	50	10 %	2	3	PANOSTETAAN LISÄÄ
Arvioijat: proj.pääl. Antti Hakulinen, proj.ass. Niina Suuronen, työvalmentaja Samuli Jalakanen						
Arvioinnin ohjaaja: Harri Perttinen						

WIRE

EFQM-ARVIINTI

ARVIOLIJAT: Projektin henkilöstö, 9 henkilöä
PVM: 6.11.2003

TOIMINNAN LAATUTASO

Huono tai heikko	0%	25%	50%	75%	100%
Kohdallinen					
Tyydyttävä					
Hyvä					
Erinomainen					

Arviointialue

Parannettavaa

Vahvuuksia

YMPYRÖI ARVIOSI

	0%	25%	50%	75%	100%
1. JOHTAJUUS					
1a. Johtajat ja esimies mission, vision ja arvojen kehittäjinä sekä erinomaisuutta edistävänä kulttuurin esikuvina: * tuntevatko kaikki sidosryhmät Wireen mission ja vision ? * keskustellaanko Wireen arvoista päivittäisessä työssä ? * tunteeeko henkilöstö ja kumppanit Wireen strategiat ? * ovatko toiminnan ja tehtävien priorisointi- ja arviointiperiaatteet selviä ? * toteutuuko tiimimäinen toiminta ? * osallistuuko esimies tiimin työhön ?			56,6%		
Toiminta- ja laaturpolitiikka sekä johdon suorittama toiminnan tulosten ja laadun seuranta: * korostaako esimies toiminta- ja laaturavoitteita sekä ympäristövaatimuksia käytännön toiminnassa ? 1.b. * keskustellaanko asiakkaiden odotuksista ja tarpeista ? * pyritäänkö kaikessa toiminnassa parantamiseen ja erinomaisuuteen ? * arvioiko esimies toiminnan kehittymistä ? * ovatko johdon edustajat suorittaneet laaturavoitteja ja tehneet toiminnan parantamishetdoluksia ? (Jämk, ohjausryhmä proj.päät)			54,4%		
Johtajien ja esimiesten yhteydenpito asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin: 1c. * esimiehen yhteydenpito asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden selvittämisessä ja niiden täyttämässä ? * johdon edustajien yhteydenpito eri sidosryhmiin ?			41,6%		
Henkilöstön motiivointi ja tukeminen sekä tunnustusten anto: 1d. * esimiehen toteuttama motiivointi ja tuki sekä tunnustusten anto ? * johdon toteuttama kannustus, motiivointi ja tuki sekä tunnustusten anto ?			39,4%		

MAX 100 PISTETTÄ

Pisteet: 48 % x 100 p = 48 p.

Arviointialue	Parannettava	Vahvuuksia	YMPYRÖI ARVIOSI			
			0%	25%	50%	75%
2. TOIMINTA- PERIAATTEET JA STRATEGIA	Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten hallinta: * tunnettaanko Wireen sidosryhmät ja niiden hoitoon liittyvät toimintatavat ? * tiedetäänkö eri asiakasryhmien odotukset ja tarpeet ? * onko henkilöstö huomioitu toimintaperiaatteissa ? * mitä muita Wireestä kiinnostuneita tahoja on (tiedetäänkö) ?			0% 25% 50% 75% 100%		
				4p%		
2b	Toimintaperiaatteiden ja strategioiden taustatiedot ja niiden hallinta: * seurataanko taloudellisia tunnuslukuja ? * onko asiakas-/sidosryhmäkohtaisia tietoja käytössä ? * seurataanko palveluprosesseissa onnistumista mittareiden avulla ? * onko johdon käyttämää seurantatietoa saatu tiimien käyttöön ? * käytetäänkö Efqm- tai muita laatuarviointitietoja ? * miten oppiitut asiat dokumentoidaan ja jaetaan ? (kestävä kehitys)			0% 25% 50% 75% 100%		47,8%
2c:	Toimintaperiaatteiden ja strategioiden arviointi ja kehittäminen: * seuraako ja arvioiko projekti säännöllisesti onnistumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ? Onko laadittu toimintasuunnitelmia ? * arvioivatko tiimit omaa toimintaansa säännöllisesti suhteessa Wireen strategiaihin ? (itsenäisesti ja/tai yhdessä johdon kanssa) * osallistuivatko tiimit vuotuisen strategioiden suunnitteluun ja budjetointiin? * miten tulevaisuutta ennakoidaan ?			0% 25% 50% 75% 100%		50,6%
2d	Toimintaperiaatteiden ja strategioiden toteuttaminen: * projekti ja tiimit toteuttavat toimintaansa palvelukokonaisuuksina ja soveltaen kuvattuja prosesseja? * prosessien vastuuhenkilöt ja -roolit ovat selkeät ? * prosessien mittarit ovat käytössä?			0% 25% 50% 75% 100%		54,4%
2e:	Toimintaperiaatteiden ja strategioiden viestintä: * henkilöstö saa tietoa Wireen strategioista ja niissä tapahtuvista muutoksista ? * toimipaikkakunnilla Wireen sidosryhmät ovat tietoisia projektin strategioista ja/tai voivat tunnustaa ne palveluiden tuottamiseen liittyvästä toiminnasta ? * projektin strategioiden mukaisuus ja suuntaisuus kaikessa toiminnassa pyritään varmistamaan viestinnän keinoin ?			0% 25% 50% 75% 100%		38,3%

MAX 80
PISTETTÄ

Pisteet: 46,2 % x 80 p = 37 p.

Arviointialue

Parannettava		Vahvuuksia	YMPYRÖI ARVIOSI	
3a. 3. HENKILÖSTÖ	<p>Henkilöstöpolitiikka ja -pelisäämöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> * keskustellaan arvioita, toteutuvatko arvot henkilöstöasioissa ? * kiinnitetäänkö tehokkuuteen ja toiminnan vaatimuksiin huomiota esim. henkilövälinoissa ja tehtävien jaossa ? Onko muita vaatimuksia ? * kiinnitetäänkö henkilöstön työmotivaatioon ja lujksumiseen huomiota ? * saako työstä asianmukaista ja kehitävää palautetta ? 		0% 25% 50% 75% 100%	37,8 %
	<p>Rekrytointi, perehdytys ja osaamisen kehittyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * ovatko tehtäväkohtaiset ja tiimin yhteiset osaamisvaatimukset tiedossa ? * suunnitellaan rekrytoinnit siten, että olemassa oleva henkilöstö ja osaaminen huomioidaan ? * toteutaan perehdytys henkilön alkaisempi osaaminen huomioiden ? * käytetäänkö perehdytys-/ koulutuskortteja, onko kaikki perehdytys ja koulutus kirjattu ? Onko laadittu koulutus/kehityssuunnitelma ? * käydäänkö kehityskeskusteluja säännöllisesti ? 		0% 25% 50% 75% 100%	41,1 %
	<p>Resurssien suunnittelu ja henkilöstön valtuuttaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * huomioidaan tehtävien ja vastuiden suunnittelussa osaamisvaatimukset ? * onko käytössä varamiesjärjestelmä ? (jokaisella esim. nimetty varamies) * kehitetäänkö moniosaamista eli valmiutta suorittaa useampia työtehtäviä ? * onko henkilöstö ollut mukana kehitystehtävissä tai -projekteissa ? * kannustetaan henkilöstä oma-aloitteisuuteen ja luovuuteen ? * varmistetaan urakehitystä (myös projektin jälkeistä) ? 		0% 25% 50% 75% 100%	40,5 %
3b.	<p>Sisäinen viestintä ja tiedonkulku:</p> <ul style="list-style-type: none"> * ovatko kaikki henkilöstö- ja työsuhteellintoon, kuten työsuopimuksiin, työilmotuksiin ja palkanmaksuun liittyvät periaatteet selkeät ? * onko kaikilla työssään tarvitsemat tiedot käytössään ? * toimiiko sisäinen viestintä ja tiedotus ? * saavatko kaikki tietoa toiminnasta ja toimintaympäristöstä, kuten asiakkaista jne. ? 		0% 25% 50% 75% 100%	62,2 %
	<p>Henkilöstön hyvinvointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> * onko työstä saatu palaute asiallista ja kehitävää ? * onko työsuojeluasioiden hoito ja työterveyshuolto kunnossa ? * ovatko työtilat ja -välineet asianmukaiset ? * huomioiko lepatunnien, alkataulujen yms.suunnittelu henkilöstön tarpeet ? * käsitelläänkö mahdolliset erityistilanteet (ongelmat/poikkeamat) tyydyttävästi ? * Omistuu ko tärkeiden yksityisasioiden hoito ? * järjestetäänkö vapaamuotoisia tilaisuuksia, keskusteluja tms. ? 		0% 25% 50% 75% 100%	41,1 %

MAX 90
PISTETTÄ

Pisteet: 44,5 % x 90 p = 40,1 p.

Arviointialue

4. KUMPPANUU-
DET JA
RESURSSIT

Arviointialue	Parametrit	Vahvuuksia	YMPYRÖI ARVIOSI					
			0%	25%	50%	75%	100%	
4a. KUMPPANUUSIEN SUUNNITTELU, HALLINTA JA KEHITTÄMINEN: * kumppanuuksien lähtökohdat ovat tiedossa (eli mitä Wireen kumppanuuksia tarkoittaa, miten se määritellään ?) * kumppanuuksien toimivat käytännössä arvoa sekä Wireelle että kumppanille antaen * kumppanuuksia arvioidaan ja parannetaan * projektitoiminta kehittää toimintapaikkakunnilla uusia kumppanuuksia								
4b. TALOUDELLISTEN RESURSSIEN HALLINTA: * projektin taloudellisia resursseja ohjataan tehokkaasti ja tavoitteellisesti * mahdolliset ostot, hankinnat ja investoinnit suunnitellaan hyvin * riskien hallintaan liittyvät asiat: vastuut ja vakuutukset ovat kunnossa * tiimit ovat taloudellisesti tulosvastaullisia * talousvalvontaan liittyvissä tarkastuksissa ei ole ilmennyt huomauttamista								
4c. TOIMITILOJEN JA KALUSTON HALLINTA: * vuokrasopimuksiin liittyvät asiat ovat kunnossa * laitteet, kalusto ja em.liittyvät luettelot ovat kunnossa ja ajantasalla * toimitiloin ja kalustoon hallintaan liittyvät vastuut ovat selvästi määritellyt * kaluston hankintaan liittyvät toimintatavat tiedetään * toimitilojen ja kaluston käyttö on asianmukaista ja tehokasta								
4d. TEKNOLOGIAN HALLINTA: * käytettävä teknologia vastaa prosessin vaatimuksia * teknologian tasoa osataan arvioida ja tehdä kehittämissuunnitelmia * Jamkin tukipalveluja käytetään								
4e. TIEDON JA TETÄMYKSEN HALLINTA: * asianmukaisen asiakas- ja prosessitiedon saatavuus on järjestetty * käytettävissä olevien tietojen luotettavuus ja tietoturvallisuus on varmistettu * kehitystoimenpiteitä ja projekteja on hyödynnetty tiedon jalostamisessa ja kehittämisessä * uusia innovaatioita on synnytetty ja kehitetty * kumppaneiden kanssa toimitaan yhteistyössä myös tietämyksen kehittämisessä								

MAX 90
PISTETTÄ

Pisteet: 54,3 % x 90 p = 48,9 p.

Arviointialue

Liitteet

Arviointialue	Parannettava	Vahvuuksia	YMPYRÖI ARVIOSI				
			0%	25%	50%	75%	100%
5a. PROSESSIT	<p>Palveluiden ja prosessien suunnittelu ja hallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * WirePalvelut ja niiden prosessit tunnetaan eri toimipaikkakunnilla * projektin ja tiimin toteuttamat palvelut ja prosessit hallitaan käytännössä palveluita ja niiden prosesseja seurataan mittareiden avulla * Järjestyksen- ja tukitoiminnot edistävät ja tukevat Wireen toimintaa <p>Prosessien arviointi ja parantaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * projekti ja tiimit arvioivat itsenäisesti prosessejaan * eri tiimit ja toimipaikkakunnat tekevät yhteistyötä prosessin omistajien kanssa * tiimit ja toimipaikkakunnat soveltavat eri prosesseja olosuhteidensa ja asiakkaidensa tarpeiden mukaisesti vaatimukset, sopimukset ja määräykset täyttämään 		0%	25%	50%	75%	100%
						65,6 %	
5b.	<p>Palveluiden suunnittelu ja hallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * projekti ja tiimit ovat osallistuneet uusien tai lisäpalveluiden suunnitteluun * tiimit ovat osallistuneet palveluiden "myyntiin" * projekti ja sen tiimit hallitsevat uusien palveluiden käynnistämisen sekä toiminnan startit uudella paikkakunnalla 		0%	25%	50%	75%	100%
						46,1 %	
5c.	<p>Palveluiden toteuttaminen ja tukeminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * projekti hyödyntää prosessin omistajia ja Jämkiä tukiyksikkönä * projekti hallitsee palveluiden toteuttamisen yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden kanssa 		0%	25%	50%	75%	100%
						43,3 %	
5d.	<p>Henkilöasiakkaiden ja muiden hyötyjä saavien sidosryhmien hallinta ja kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> * tiimit hallitsevat asiakkuuksiin liittyvät yhteydenpitovaatimukset ja niihin liittyvät toimintatavat * henkilöstö hallitsee käytössä olevat asiakaspalaute- ja asiakastyytyväisyyden seurantatavat * tiimit hallitsevat palvelujen ja prosessien dokumentoinnin ja ylläpidettävät tiedot * projekti hallitsee "kumppanuustuloskortti" - ajattelun * asiakas- ja yhteistyökumppanikohtaiset sopimukset, kansiot sekä muut dokumentoinnit ja tiedostot hallitaan 		0%	25%	50%	75%	100%
						92,2 %	
5e.			0%	25%	50%	75%	100%
						41,1 %	

MAX 140
PISTETTÄ

Pisteet: 51,7 % x 140 p = 72,3 p.

Yhteensä 246,3 p.

Arviointialue	Parannettava	Vanhuuksia	YMPYRÖI ARVIOSI			
			0%	25%	50%	75%
6.-9. Tulokset 6a + 6b ovat avaintuloksia	Asiakkaiden näkemyksiä kuvaavat tulokset: * Uusien asiakkaiden määrä (hiibä/vuosi) * Asiakasyytyväisyys ja parannusehdotukset (1-5) * Suunnitelmien toteutumistasaste (%) * Porrasanalyysi (ei käytössä) * Teemakohtainen palautekysely Aktiivijaksolta (1-5) * Onnistumistasaste työvalmennusprosessissa (%) * Onnistumistasaste yritysprosessissa (%) * Liikuntaryhmiin osallistuneiden hyvinvointisuus (1-5) Asiakkaisiin liittyvän suorituskyvyn mittarit: * Ilmoittautuneista polulle läheneet (%) * Terveystyöntien määrä (käyntiä/vuosi) * Laadittujen suunnitelmien määrä (kpl/vuosi) * Aktiivijaksolle osallistuneet (hiibä/vuosi) * Yksilöprosessien määrä (kpl/vuosi) * Ryhmäprosessien määrä (kpl/vuosi ja hiibä/vuosi) * Työvoimapolitiittisesti koulutetut (hiibä/vuosi) * Väilton työllistymistasaste (%) Henkilöstön näkemyksiä kuvaavat tulokset: * Yritysprosessien määrä (kpl/vuosi) * Liikuntaryhmiin osallistuneet (hiibä/vuosi) Henkilöstön näkemyksiä kuvaavat tulokset: * Työyhteisöilmiantin muutosaste (%) * Henkilöstön osallistuneet (hiibä/vuosi) * Työyhteisöilmiantin muutosaste (%) * Poissaolojen määrä (%) * Tehtäväkehitys (muutokset kpl / hiibä/vuosi) * Uudet tehtävät tai työmahdollisuudet (kpl/vuosi) Henkilöstön liittyvän suorituskyvyn mittarit: * Valitutus; muutosaste (%) * Henkilöstön koulutus- ja kehittämissäpäivät (pv/hiibä/vuosi) Yhteiskunnan näkemyksiä kuvaavat tulokset: * Dokumentoidut vaikutukset Yhteiskuntaan liittyvän suorituskyvyn mittarit: * ESR-raportoitavat tulokset Organisaation itselleen tavoitteeksi asettamien tulosten mittarit: * Uusien asiakkaiden määrä (hiibä/vuosi) * Verkostoitumisen näkemykset * Verkostoitumisen määrän kehitys (% vuodessa) * Verkostoitumisen kattavuus (aktiivisten toimijoiden osuus verkostosta %) määrästä % * Kumpiraportointikortin käyttöaste (käyttäjien osuus verkostoitumisen määrästä %) * Lisä- ja jälkorahtailuksen saaminen Organisaation itselleen tavoitteeksi asettamien tulosten seurantaan, analysointiin ja parantamiseen käytämät mittarit: * Efgm-arvointi * Muut prosessien mittarit * Yhteistyö- ja alihankkijaverkoston laajuus (toimijoiden määrä kpl) * Uudet hankkeita toteutetut (kpl/vuosi) * Oppilaitosyhteistyö (kpl-oppiatoksia) * Projektissa toimivien opiskeilijoiden määrä (hiibä/vuosi) * Taloudenpidon onnistumistasaste (%) * Rahoitusosuusien täytyminen (%)	0% 25% 50% 75% 100% 58,3 %	MAX 150 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 67,2 %	MAX 50 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 54,4 %	MAX 67,5 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 48,3 %	MAX 22,5 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 59,3 %	MAX 15 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 62,8 %	MAX 45 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 57,2 %	MAX 75 PISTETTÄ			
		0% 25% 50% 75% 100% 47,5 %	MAX 75 PISTETTÄ			
		Tulokset yhteensä = 284,3 p.				
		Pisteet yhteensä = 530,6 p.				

Liite 8. Wire-projektiin yritysyhteistyön ydinprosessi.



PROSESSIN NIMI:

WIRE YRITYSYHTEISTYÖ

PROSESSILAJI:

Ydinprosessi

ONISTAJA:

Työvalmentaja

KUVAUUS:

Työvalmentaja

Vastuuhenkilö	PROSESSIN VAIHEET						Vaiheiden mittarit ja prosessin suorituskykyymittarit
	V1 WIRE -yrityslista (n. 100 yritystä)	V2 Aktiiviset yritykset (n. 10-15 valmentajaa)	V3 Sopimus jatkotoimista (Eriillinen lista)	V4 Päätös työsopimuksesta/ ei sopimusta	V5 Seuranta- raportti	V6 Loppu- raportti	
Valmentaja	WIRE -yritysten valinta						Yritysassiakasmäärä tavoitteen mukainen
Valmentaja		Aktiivisten valinta					Ajaniasalla oleva tiedosto aktiivisista yrityksistä
Valmentaja			Yhteistyön avaaminen				Avatut yritys-yöprosessit
Valmentaja				Sovittujen jatkotoimien toteuttaminen			
Valmentaja					Seurannasta sopiminen		
Valmentaja						Yhteistyön arviointi ja päättäminen	
Valmentaja							Omistumisaste keskiarvo (%) Omistumisaste / yritys (%)
	Yritystiedotot	WIRE -yrityslista	Aktiiviset yritykset / valmentaja	Sopimus jatkotoimista	Työsopimus	Seuranta- raportti	Yritysprosessien määrä (kpl/vuosi) (6.B.)

Prosessin soveltamisala:

Wire-projekti

Prosessin asiakkaat:

Jyväskylän seudun yritykset

Vaatimukset ja tarpeet prosessille:

Projekti suunnitellaan, LaatuWire-toiminnan ja Wire Työvalmennus-palvelukuvauksen mukaiset vaatimukset.

Prosessin tavoite:

Asetetut määrälliset ja laadulliset yritys- ja työnantajayhteistyötavoitteet.

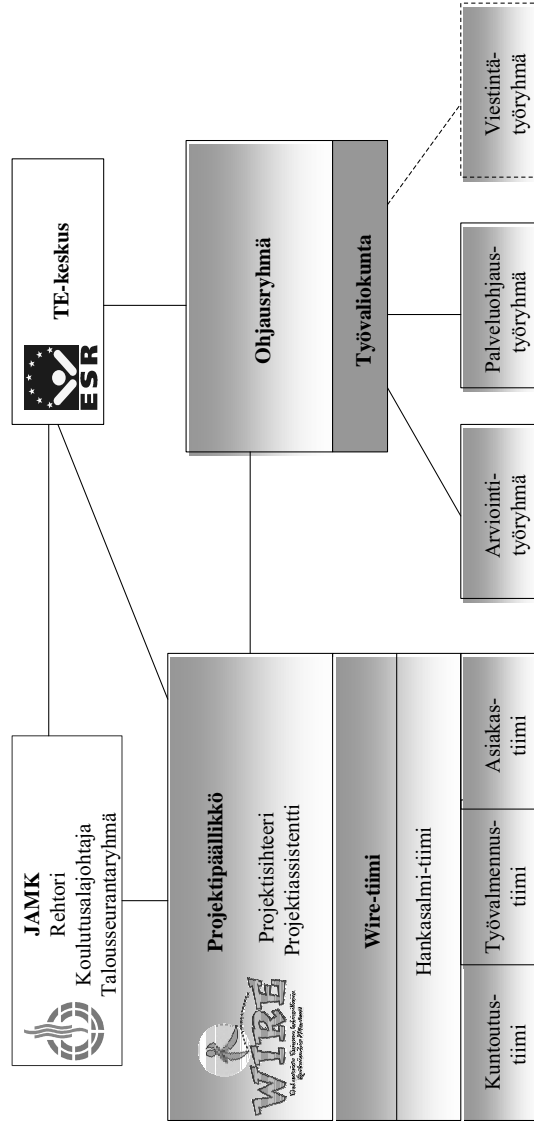
Prosessin parantaminen:

Prosessin vastuuhenkilö vastaa prosessin seurannasta ja tekee aloitteet prosessin parantamiseksi.

Prosessia arvioidaan projektin eri arviointitapahtumissa.

Prosessin vastuuhenkilö tekee tarvittavat muutokset ja parannukset prosessiin.

Liite 9. Wire-projektin organisaatio.



Wire-projektin organisaatio

Liite 10. Wire-projektin johtamisjärjestelmä.

Taho	Tehävät	Vastualueet	Valtuudet
JAMK	toimii hallinnoivana organisaationa		
	päättää projektin aloittamisesta, keskeyttämisestä ja päättämisestä	juridinen vastuu projektista	
	nimeää projektin ohjausryhmän		
		vastaa viimekädessä siitä, että projektilla on käytettävissä tarvittavat resurssit	
		vastaa hallintoon liittyvistä asioista, kuten henkilöstöasioista	
	rehtori allekirjoittaa projektihakemukset, maksushakemukset, yli vuoden kestävät työsopimukset ja vuokrasopimukset		
	koulutusalojohtaja allekirjoittaa lihanakinta sopimukset, maksushakemukset ja alle vuoden kestävät työsopimukset		
		koulutusalojohtaja vastaa projektipäällikön poissa ollessa projektipäällikön tehtävien hoidosta (kuten laskujen hyväksymisestä) ja määrää tarvittaessa projektipäällikölle sijaisen	
Projektipäällikkö	johtaa Wire-timiä		
	johtaa arkipäivän toimintaa		
		kokonaisvastuu projektista	
		vastaa siitä, että henkilöstö- ja muita resursseja käytetään suunnitellulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla	
		vastaa taloussuunnasta ja eri rahoitusosuuksien toteutumisesta	
		vastaa toiminnan suunnittelusta ja toimeenpanosta	
		huolehtii projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista	
	hyväksyy laskut		
	allekirjoittaa maksushakemukset ja seurantaraportit		
	toimii esittelijänä ohjausryhmässä ja työvaliokunnassa		
		vastaa siitä, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan	
		vastaa asioiden valmistelusta ohjausryhmälle ja työvaliokunnalle	

			vastaa ohjausryhmän ja työvaliokunnan päätösten toimeenpanosta		valtuudet hallinnoivalta organisaatiolta
Ohjausryhmä	kehittää, nukee, seuraa ja valvoo projektin toimintaa ja tavoitteiden toteutumista				
	täsmentää ja hyväksyy projekti suunnitelman				
	arvioi projektin toimintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin				
	osallistuu strategiseen suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen				
	voi antaa projekteille suosituksia toiminnan suuntaamisesta ja kehittämisestä				
	antaa valtuudet työvaliokunnalle erikseen määriteltävien tehtävien hoidossa				
Työvaliokunta	toimii ohjausryhmälle valmiilevänä elimenä				toimii ESK:n velvoittamana, hallinnoivan organisaation asettamana
			vastaa ohjausryhmän työvaliokunnalle erikseen delegoimista tehtävistä		
					toimii ohjausryhmän suomin valtuuksin
	osallistuu projektin toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen (esim. koulutussuunnitelmat, toimintasuunnitelmat)				
			vastaa projektia koskevasta tiedottamisesta		
			vastaa yhteistyössä projektipäällikön kanssa ohjausryhmän päätösten toimeenpanosta		
Arviointiryhmä	suunnittelee projektin arviointiin liittyviä asioita				
	toimii arviointitarkemushankkeen ohjausryhmänä				
	puheenjohtaja voidaan kutsua työvaliokunnan kokoukseen tarpeen vaatiessa				
Palveluohjausryhmä	tavoitteena on kehittää työllisyyteen liittyvien palveluiden tuottajien keskinäistä yhteistyötä siten, että asiakkaan palveluohjaus ja hänen saamansa palvelu parantuu				
	puheenjohtaja on työvaliokunnan jäsen				
Viestintäryhmä	työvaliokunta esittää, että viestintäryhmä lakkautetaan ja sen tehtävät siirretään työvaliokunnalle				

Liite 11. Liitetaulukot.

Liitetaulukko 1. Projektissa aloittaneiden määrät puolivuositain.

Aika	Alle 25-v	%	25-39-v.	%	Yli 40-v.	%	Sukupuoli	Yhteensä	%
Syksy 2000	11	2,55 %	78	18,10 %	190	44,08 %	Naisia	279	64,70 %
	14	3,25 %	36	8,35 %	102	23,67 %	Miehiä	152	35,30 %
	25	5,80 %	114	26,50 %	292	67,70 %		431	100,00 %
Kevät 2001	21	5,72 %	89	24,25 %	123	33,51 %	Naisia	233	63,50 %
	17	4,63 %	59	16,08 %	58	15,80 %	Miehiä	134	36,50 %
	38	10,40 %	148	40,30 %	181	49,30 %		367	100,00 %
Syksy 2001	28	5,75 %	94	19,30 %	181	37,17 %	Naisia	303	62,20 %
	21	4,31 %	51	10,47 %	112	23,00 %	Miehiä	184	37,80 %
	49	10,10 %	145	29,80 %	293	60,20 %		487	100,00 %
Kevät 2002	16	4,48 %	66	18,49 %	112	31,37 %	Naisia	194	54,30 %
	24	6,72 %	72	20,17 %	67	18,77 %	Miehiä	163	45,70 %
	40	11,20 %	138	38,70 %	179	50,10 %		357	100,00 %
Syksy 2002	18	6,06 %	54	18,18 %	80	26,94 %	Naisia	150	50,00 %
	11	3,70 %	71	23,91 %	63	21,21 %	Miehiä	147	49,50 %
	29	9,80 %	125	42,10 %	143	48,10 %		297	100,00 %
Kevät 2003	30	6,19 %	91	18,76 %	132	27,22 %	Naisia	253	52,16 %
	37	7,63 %	74	15,26 %	121	24,95 %	Miehiä	232	47,84 %
	67	13,81 %	165	34,02 %	253	52,16 %		485	100,00 %
Projektissa aloittaneet yhteensä 30.6.2003 mennessä								2424	

Liitetaulukko 2. Terveystarkastusten ja kontrollikäyntien määrät Jyväskylässä, Hankasalmissa, Korpilahdella ja Uuraisilla. (Jyväskylän osalta tilastosta puuttuu Tekevällä työskennelleen terveydenhoitajan tiedot syksyiltä 2001 ja keväältä 2002.)

Aika	Käyntien tarkoitus	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä
Jyväskylä						
Syksy 2000		117	65,40 %	62	34,60 %	179
Kevät 2001						525
Syksy 2001	terveystarkastukset	131	44,40 %	164	55,60 %	295
	kontrollikäynnit	189	62,00 %	116	38,00 %	305
	käynnit yhteensä	320	53,30 %	280	46,70 %	600
Kevät 2002	terveystarkastukset	184	67,40 %	89	32,60 %	273
	kontrollikäynnit	256	58,20 %	184	41,80 %	440
	käynnit yhteensä	440	61,70 %	273	38,30 %	713
Syksy 2002	terveystarkastukset	157	54,00 %	134	46,00 %	291
	kontrollikäynnit	192	62,10 %	117	37,90 %	309
	käynnit yhteensä	349	58,20 %	251	41,80 %	600
Kevät 2003	terveystarkastukset	157	54,90 %	129	45,10 %	286
	kontrollikäynnit	147	68,69 %	67	31,31 %	214
	käynnit yhteensä	304	60,80 %	196	39,20 %	500
Terveyskäyntejä yhteensä						3117
Hankasalmi						
Syksy 2000	terveystarkastukset	32	45,70 %	38	54,30 %	70
	kontrollikäynnit	24	32,00 %	51	68,00 %	75
	käynnit yhteensä	56	38,62 %	89	61,38 %	145
Kevät 2003	terveystarkastukset	38	48,72 %	40	51,28 %	78
	kontrollikäynnit	88	39,11 %	137	60,89 %	225
	käynnit yhteensä	126	41,58 %	177	58,42 %	303
Terveyskäyntejä yhteensä						448
Korpilahti						
Kevät 2003	terveystarkastukset	38	50,00 %	38	50,00 %	76
Uurainen						
Kevät 2003	terveystarkastukset	16	47,06 %	18	52,94 %	34

Liitetaulukko 3. Liikuntaryhmiin osallistujien määrät

Aika	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä
Jyväskylä					
Syksy 2000	112	59,60 %	76	40,40 %	188
Kevät 2001	107	64,50 %	59	35,50 %	166
Syksy 2001	163	73,80 %	58	26,20 %	221
Kevät 2002	124	58,50 %	88	41,50 %	212
Syksy 2002	109	61,60 %	68	38,40 %	177
Kevät 2003	113	58,25 %	81	41,75 %	194
Hankasalmi					
Syksy 2002	2	28,57 %	5	71,43 %	7
Kevät 2003					18

Liitetaulukko 4. Kuntoutussuunnittelun asiakasmäärät

Aika	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä
Jyväskylä					
Syksy 2000	35	60,30 %	23	39,70 %	58
Kevät 2001	40	61,50 %	25	38,50 %	65
Syksy 2001	58	72,50 %	22	27,50 %	80
Kevät 2002	65	74,70 %	22	25,30 %	87
Syksy 2002	68	74,70 %	23	25,30 %	91
Kevät 2003	24	54,55 %	19	43,18 %	44

Lisäksi Hankasalmella, Korpilahdella ja Uraisilla on ollut noin 30 kuntoutussuunnittelun asiakasta.

Liitetaulukko 5. Kuntoutusjakson asiakasmäärät

Aika	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä
Syksy 2000	30	68,20 %	14	31,80 %	44
Kevät 2001	47	69,10 %	21	30,90 %	68
Syksy 2001-kevät 2002	63	66,30 %	32	33,70 %	95
Syksy 2002	16	94,10 %	1	5,90 %	17
Kevät 2003					17
Yhteensä	156	69,60 %	68	30,40 %	241

Liitetaulukko 6. Työvoimapolitiisille kursseille osallistuneet

Aika	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä	Kursseja yhteensä
Jyväskylä						
Syksy 2000	17	37,00 %	29	63,00 %	46	3
Kevät 2001	28	93,30 %	2	6,70 %	30	2
Syksy 2001	33	45,20 %	40	54,80 %	73	5
Kevät 2002	48	81,40 %	11	18,60 %	59	4
Syksy 2002	23	37,70 %	38	62,30 %	61	4
Kevät 2003	37	82,22 %	8	17,78 %	45	3
Yhteensä	186	59,24 %	128	40,76 %	314	21
Hankasalmi					21	2
Yhteensä					335	23

Huom! Syksyn 2000 lukuihin sisältyy myös muita kuin Wiren asiakkaita, koska koulutukset järjestettiin kansallisella rahalla.

Liitteet

Liitetaulukko 7. Työväen- ja kansalaisopiston kurssit ja osallistujamäärät

Aika	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä	Kursseja yhteensä
Syksy 2000					128	8
Kevät 2001	82	64,6 %	45	35,4 %	127	6
Syksy 2001	81	71,7 %	32	28,3 %	113	8
Kevät 2002	31	72,1 %	12	27,9 %	43	3
Syksy 2002	12	100,0 %	0	0,0 %	12	1
yhteensä	206	~70 %	89	~30 %	423	26

Lisäksi keväällä järjestettiin yhden päivän mittainen Vuorovaikutus ja esiintyminen työhaastattelussa –koulutus, johon osallistui 9 henkilöä.

Liitetaulukko 8. Aktiivijaksoille osallistuneiden määrät (kaikki kunnat)

Aika	Naisia	%	Miehiä	%	Yhteensä
Syksy 2000	62	77,50 %	18	22,50 %	80
Kevät 2001	70	71,40 %	28	28,60 %	98
Syksy 2001	52	61,90 %	32	38,10 %	84
Kevät 2002	64	69,60 %	28	30,40 %	92
Syksy 2002	31	55,40 %	25	44,60 %	56
Kevät 2003	48	57,83 %	35	42,17 %	83
yhteensä	327	66,33 %	166	33,67 %	493

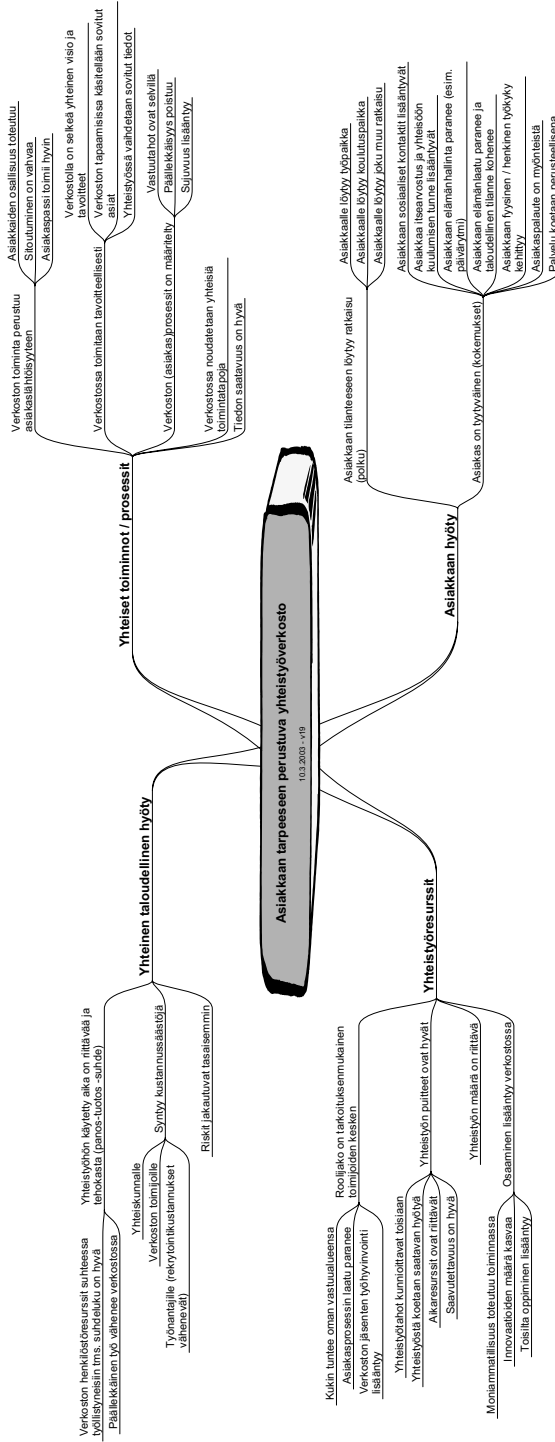
Liitetaulukko 9. Työnhakuklubin osallistujamäärät ja osallistujien jatkokolut

Aika	Osallistujat	Työllistyneet	Koulutus	Työtön	Muu	Työllistymis%
Kevät 2001	21	7	2	9	3	33,3 %
Syksy 2001	14	5	2	7		35,7 %
Kevät 2002	17	4	2	5	6	23,5 %
		(joista 2 työkokeiluun - ilman niitä työllistymis% 11,8%)				

Liite 12. Kysely verkostoyhteistyön edistymisestä.

Kysely työllisyyden hoitoon liittyvän verkostoyhteistyön edistymisestä	9.9.2003			
Seuraavassa on lueteltu WIRE-projektin järjestämissä verkostotapaamisissa esitetyt verkostotyön kehittämistarpeita vuosien 2000-2003 aikana.				
Arviot miten näissä asioissa on mielestäsi edistytty työllisyyden hoidon eri tahojen kesken.				
Rastita edistymistä parhaiten kuvaava vaihtoehto.				
	on menty taaksepäin	ei ole edistytty lainkaan	on edistytty jonkin verran	on edistytty paljon
Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden luominen yhteistyölle				
Verkoston kehittäminen konkreettisen kehittämissuunnitelman avulla				
Verkoston roolin ja vastuiden selkiyttäminen				
Verkostostrategian luominen				
Verkostotyön sisältöjen kehittäminen				
Yksilökohtaisen palveluohjauksen kehittäminen				
Päällekkäisen työn poistaminen				
Organisaatioiden välisten turhien rajojen kaataminen				
Kolmannen sektorin kanssa käytävän yhteistyön lisääminen				
Valtakunnallisiin rakenteisiin vaikuttaminen				
Toimintatapojen ja yhteistyökuvioiden selkiyttäminen				
Elinkeinoelämän aktiivisempi mukaan kytkeytyminen				
Rakenteellisten palveluukkojen kartoittaminen				
Käytännön työn koordinointi siten, että eri palvelut täydentävät toisiaan				
Innovaatioiden synnyttäminen verkostossa				
Wire-projektin työnteekijöiden toimiminen eri toimijoiden välisen yhteistyön edistäjinä				
Tiedotuksen lisääminen				
Eri organisaatioiden työntekijöiden saavutettavuuden parantaminen				
Tiedonkulun parantaminen				
Tietoisuuden lisääminen toisen palvelutuottajan työstä				
Eri toimijoiden välisen dialogin kehittäminen				
Eri toimijoiden keskinäisen arvostuksen lisääminen				
Tietosuojaan liittyvien esteiden poistaminen				
Eri toimijoiden välisen kilpailutilanteen poistaminen				
Asiakaslähtöisen työskentelyn kehittäminen				
Toisten organisaatioiden asiantuntijuuden hyödyntäminen				
Asiakkaan aktiivisuuden lisääminen				
Pysyvien ratkaisujen löytäminen asiakkaalle				
Moniammatillisen toiminnan kehittäminen				
Asiakkaan polkujen suunnittelu yhdessä				
Miten seuraavissa asiakastyön periaatteissa on mielestäsi edistytty?	on menty taaksepäin	ei ole edistytty lainkaan	on edistytty jonkin verran	on edistytty paljon
asiakkaan ja työntekijän molemminpuolinen sitoutuminen				
asiakaslähtöiset räätälöidyt palvelut				
yksilöllinen ohjaus				
päävastuu asiakkaalla itsellään				
saattaen vaihto				
Tehdäänkö työllisyyden hoidossa mielestäsi riittävästi yhteistyötä? (rastita sopiva vaihtoehto)				
verkostotyötä tehdään liian vähän	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkostotyötä tehdään sopivasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkostotyötä tehdään liian paljon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos yhteistyötä tehdään mielestäsi liian vähän tai liian paljon, miten kehittäisit yhteistyötä?				
Miten verkostoyhteistyö on mielestäsi helpottanut tai kuormittanut omaa työtäsi? (rastita sopiva vaihtoehto)				
verkostoluominen teettää enemmän työtä kuin mitä se hyödyttää organisaatiotani/omaa työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkosto tuottaa työtä, mutta saan siitä suhteessa saman verran hyötyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkosto ei tuota juurikaan lisätyötä mutta en myöskään saa siitä hyötyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verkostosta saamani hyöty ylittää siihen käyttämäni resurssit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taustatiedot:				
Taustaorganisaatio:				
Asema/tehtävä organisaatiossa:				
Olen tehnyt Wire-projektin kanssa yhteistyötä vuodesta 2000 <input type="checkbox"/> 2001 <input type="checkbox"/> 2002 <input type="checkbox"/> 2003 <input type="checkbox"/> lähtien.				
Olen osallistunut Wire-projektin järjestämiin ja NetEffect Oyn toteuttamiin verkostopäiviin keväällä 2003: kyllä <input type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/>				
Kiitos vastauksistasi!				

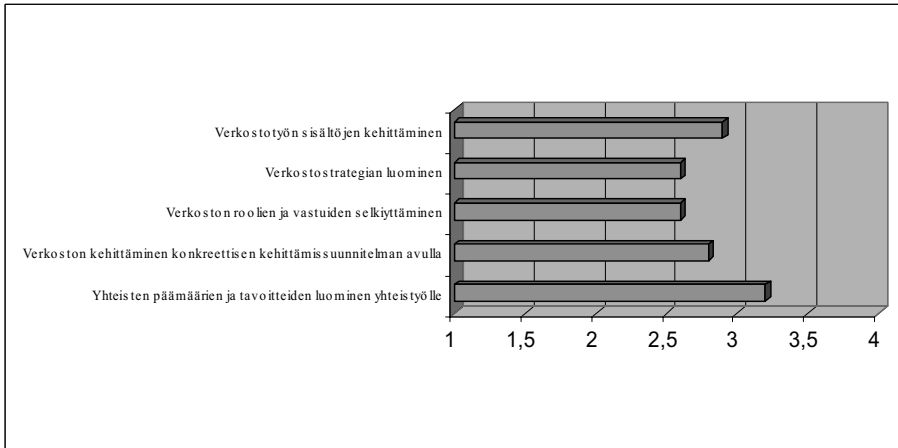
Liite 13. Verkoston menestyskriteerit.



Verkoston visio mmp - 10.3.2003 - Anna-Kaisa Mäkinen - anna-kaisa.makinen@neffect.net

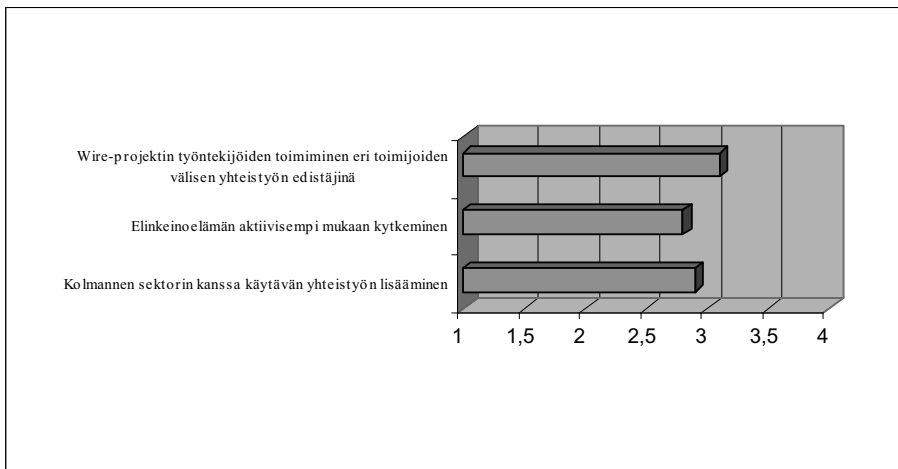
Liite 14. Liitekuviot.

Verkoston puitteiden luominen



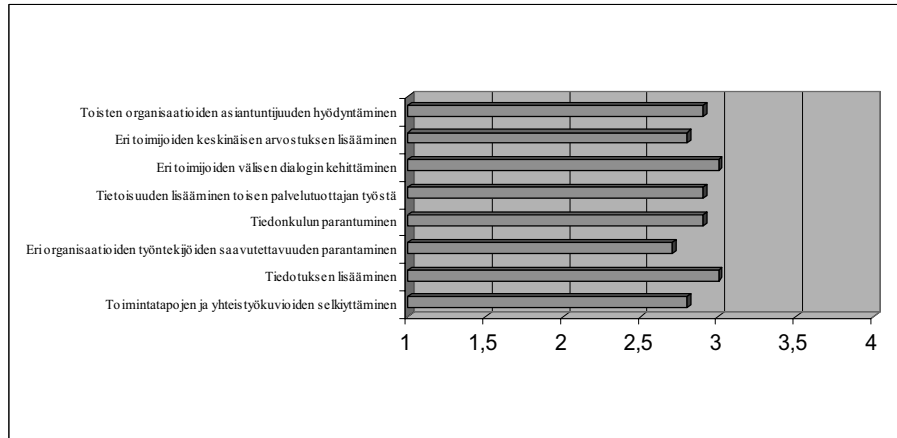
Kuvio 1. Verkoston puitteiden luominen vastaajien keskiarvoina (N=31).

Verkoston luominen / laajentaminen



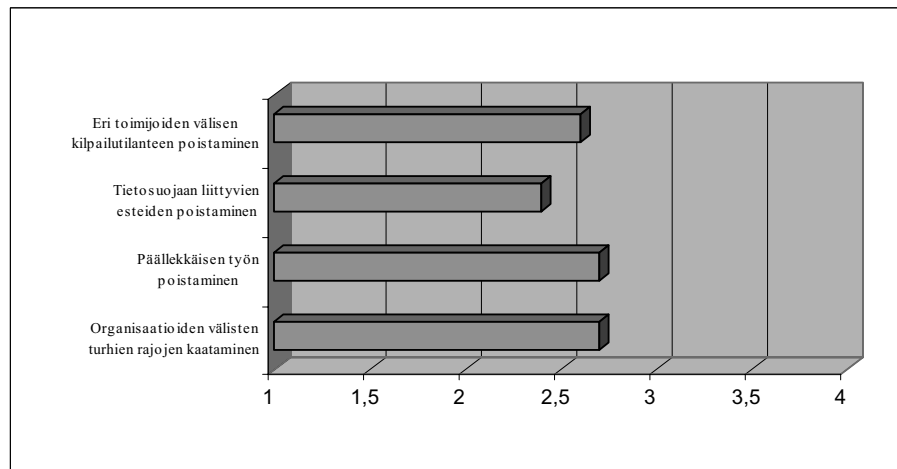
Kuvio 2. Verkoston luominen/laajentaminen vastaajien keskiarvoina (N=31).

Yhteistyökulttuurin luominen



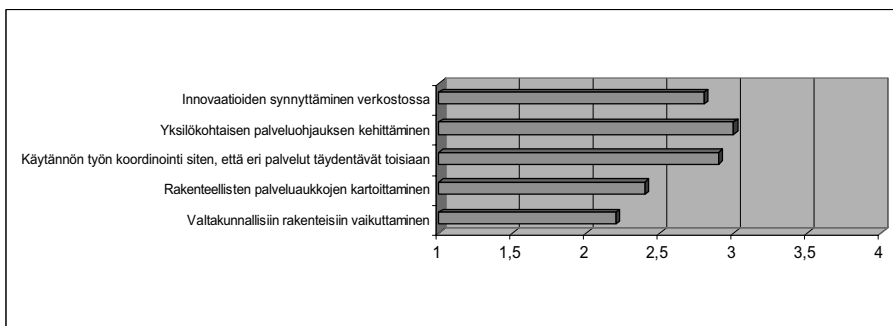
Kuvio 3. Yhteistyökulttuurin luominen vastaajien keskiarvoina (N=31).

Yhteistoiminnan esteiden poistaminen



Kuvio 4. Yhteistoiminnan esteiden poistaminen vastaajien keskiarvoina (N=31).

Kehittämistavoitteiden saavuttaminen verkoston kautta



Kuvio 5. Kehittämistavoitteiden saavuttaminen verkoston kautta vastaajien keskiarvoina (N=31)..

Liite 15. Arviointitutkimuksen ohjausryhmä ja osallistujat.

Arviointityöryhmä

Papp Inkeri, koulutusalaohjaaja, puheenjohtaja
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala
Aarnio Eeva, henkilöstön kehittämisspäällikkö, Jyväskylän Mlk
Hakulinen Antti, Wire-projektipäällikkö,
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala,
Junttila Pirjo-Liisa, emäntä, Jyväseudun Työttömät ry.
Karjalainen Vappu, erikoistutkija, STAKES
Lipén Keijo, osastopäällikkö, Keski-Suomen TE-keskus, työvoimaosasto
Malinen Antti, johtaja, Talokeskus
Marttila Vuokko, toimiston johtaja, Jyväskylän työvoimatoimisto
Mikonranta Antero, Työllisyyspalvelujen johtaja, Jyväskylän kaupungin Työllisyyspalvelut
Möttönen Sakari, johtaja, Sosiaali- ja terveyspalvelukeskus, Jyväskylän kaupunki

Asiantuntijat

Perttinen Pirkko, kuntoutuksen yliopettaja, arviointitutkimuksen johtaja,
tutkimusraportin kirjoittaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala
Perttinen Harri, laatuasiantuntija, Insinööri, MBA
Mäkinen Anna-Kaisa, kouluttaja, NETE*ffect*
Uusikylä Petri, kouluttaja, NETE*ffect*

Arviointitutkimukseen vv. 2001–2003 osallistunut Wiren henkilökunta

Hakulinen Antti, projektipäällikkö
Alakoski Tarja, terveydenhoitaja
Blom Sinikka, kuntoutussuunnittelija
Eräveikko Anneli, projektisihteeri
Harju Elina, liikunnanohjaaja
Hasu Riitta-Liisa, kouluttaja
Hokkanen Johanna, kuntoutussuunnittelija
Jalkanen Samuli, työvalmentaja
Jääskeläinen Tanja, terveydenhoitaja
Kontio Paula, terveydenhoitaja
Lindström Katri, työvalmentaja
Oksanen Tarja, fysioterapeutti
Pelkonen Anu, työvalmentaja
Rothstén Kristiina, työvalmentaja
Suonpää Sanna, tiedottaja
Suuronen Niina, projektiassistentti, toinen tutkimusraportin kirjoittaja
Taipale Pekka, terveydenhoitaja
Tiihonen Hanna, työvalmentaja
Vuorela Timo, kuntoutussuunnittelija
Wennström Marja, projektityöntekijä



Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja

1

Nousiainen, Inkeri 1998.

Osastonhoitajien ja ylihoitajien käsityksiä sairaanhoitajan työn osaamisalueista.

Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

2

Hakonen, Sinikka (Toim.) 1999.

Sinä poljet – minä ohjaan, Sosiaalialan käytännön ohjauksen teoreettisia perusteita.

Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

3

Hakonen, Sinikka 2000.

Polkuja asiantuntijuuteen, Sosiaalialan käytännön ohjauksen kehittäminen – prosessikuvaus. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

4

Kaikkonen, Leena; Hanson, Siiri; Kraav, Mare & Mutka, Ulla (Eds.) 1999.

Spanning Boundaries in Collaboration, Developing Vocational Teacher Education in Estonia. Jyväskylä.

Vocational Teacher Education College. Centre for Human Resource Development.

5

Arola, Esa; Mikkonen, Tuula (Eds.) 1999.

Tourism Industry and Education Symposium, Symposium Proceedings. Jyväskylä.

School of Tourism and Services Management.

6

Immonen, Mirja; Hynynen, Pirjo;

Mälkiä, Esko; Panhelainen, Mauri;

Töytäri-Nyrhinen, Aija 2001.

Fysioterapian tulevaisuutta rakentamassa, Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun fysioterapiakoulutuksen yhteistoimintakokeilu. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

7

Nurminen, Anne (toim.) 2001.

Internetistä vuohenmaitojuustoon, Artikkelikokoelma Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan vuoden 2000 opinnäytetöistä. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

8

Virtala, Matti (toim.) 2001.

Ammattikoulusta korkeakouluun?, Väylä-projektin loppuraportti. Jyväskylä.

9

Nurminen, Anne (toim.) 2001.

Suosta sähköiseen käsikirjaan, Artikkelikokoelma Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan vuoden 2001 opinnäytetöistä. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

10

Lehto, Eija; Heikkilä, Johanna 2001.

Maatalousyrittäjien työssä jaksaminen, Agropoli-hankkeen loppuraportti. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

11

Perttinen, Pirkko 2002.

Kuka minusta puhuu?, Asiakkaan asema kuntoutussuunnittelussa. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

12

Kukkola, Jenni; Renfors, Tiina; Kallioniemi, Kirsi 2002.

Suo mahdollisuutena matkailussa. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

13

Karhunen, Jouni (toim.); Hokkanen, Simo; Luukkainen, Martti 2002.

Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä.

Tekniikka ja liikenne.

14

Lerkkanen, Jukka 2002.

Koulutus- ja uravalinnan ongelmat, Koulutus- ja uravalinnan tavoitteen saavuttamista haittaavat ajatukset sekä niiden yhteys ammattikorkeakouluopintojen etenemiseen ja opiskelijoiden ohjaustarpeeseen. Jyväskylä.

Ammatillinen opettajankorkeakoulu.

15

Arola, Esa; Kärkkäinen, Jouni; Siitari, Maija-Liisa (EDS.) 2002.

Tourism and Well-Being, The 2nd Tourism Industry and Education Symposium, Symposium Proceedings.

School of Tourism and Services Management.

16

Leiwo, Lea; Heikkilä, Johanna;

Matikainen, Maritta 2002.

Hoitotyön osaamis- ja koulutustarpeen ennakointi, Hoke-hankkeen loppuraportti. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

17

Valppu-Vanhainen, Anne 2002.

Yksilökohtainen palvelunohjaus vanhus-työn menetelmäksi, Yksilökohtaisella palveluohjauksella joustavuutta hyvinvointipalveluihin. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

18

Valkola, Jarmo 2003.

Interpretation of the Images, A Cognitive and Media Cultural Perspective on the Theory, and Aesthetics of Audiovisual Narration. Jyväskylä.

School of Cultural Studies.

19

Leiwo, Lea; Helin, Satu; Hautala, Pirkko 2003.

Asiakaslähtöinen hoitotyö Jyväskylässä, Kokonaisselvityksen loppuraportti. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

20

Nurminen, Anne (toim.) 2003.

Keskiajan kesteistä kestävään matkailuun, Artikkelikokoelma Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan vuoden 2002 opinnäytetöistä. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

21

Vuorimaa, Vesa 2003.

Tiedon taidot verkko-opiskeluympäristössä, Tietotekniikan perusosaaminen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylä.

Ammatillinen opettajankorkeakoulu.

22

Partanen, Eila 2003.

Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun, Toimivat tilat tilapalveluille. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

23

Kaikkonen, Leena 2003.

Opettajuutta kehittämässä, Vaikeimmin kehitysvammaisten aikuisten (VaKA-) opettajaksi kehittyminen opettajankoulutuksen aikana ja viisi vuotta koulutuksen jälkeen. Jyväskylä.

Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

24

Arola, Esa; Kärkkäinen, Jouni (toim.) 2003.

Turismin synkkä syyskuu 2001. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

25

Heikkilä, Johanna; Miettinen, Merja; Paunonen, Tarja & Mäkelä, Niina. (toim.) 2003.

Sairaanhoitajien urakehitys Keski-Suomessa. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

26

Antila, Laura; Takkila, Nina 2003.

Anteeksi, saako täällä palvelua?

Palvelun laadun haamuasiakastutkimus Keski-Suomen alueella. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala & Liiketalous.

27

Ahtonen, Suci; Jussila, Marja; Kotisaari, Liisa 2003.

Maahanmuuttajat työelämässä, Maahanmuuttajien asettuminen työelämään ja yrittäjyyteen Jyväskylässä. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

28

Kantola, Ismo; Gates, Marieta (eds.) 2003.

Internships and project studies as work-based learning environments in professional higher education – international benchmarking.

Ammattikorkeakoulujen yhteisjulkaisu

29

Lauritsalo, Pirkko (toim.) 2003.

Sairaanhoitaja kivunhoidon kehittäjänä, Artikkelikokoelma kivunhoidon kehittämisestä. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

30

Mikkonen, Annikki 2003.

Ammattikorkeakoulukokeilu palvelualueiden koulutuksen uudistajana. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

31

Nurminen, Anne (toim.) 2004.

Kaurasta kalaonneen,

Artikkelikokoelma Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan vuoden 2003 opinnäytetöistä. Jyväskylä.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

32

Perttinä, Pirkko; Suuronen, Niina 2004.

Laatuwirettä pitkäaikaistyöttömille,

Työllistämismallin arviointi ja kehittäminen. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysala.

Myynti ja Jakelu

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35

40200 Jyväskylä

Puh. (014) 444 67 57

Faksi (014) 444 67 00

Sähköposti: kirjasto@jypoly.fi



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JYVÄSKYLÄ POLYTECHNIC

PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35
40200 Jyväskylä
Puh. (014) 444 66 11
Faksi (014) 444 66 00
Sähköposti: jamk@jypoly.fi

Kulttuuriala

School of Cultural Studies

Liiketalous

School of Business

Tekniikka ja liikenne

School of Engineering and Technology

Informaatioteknologian instituutti

School of Information Technology

Luonnonvarainstituutti

School of Natural Resources

Sosiaali- ja terveysala

School of Health and Social Care

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

School of Tourism and Services Management

Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Vocational Teacher Education College