

Sari Linna & Saija Loukkojärvi

PROJEKTIN EVALUOINTI:

SOIHTU - SOSIAALISEN YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN KAINUUSSA

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Syksy 2007



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Sari Linna & Saija Loukkojärvi	
Työn nimi Projektin evaluointi: Soihtu - sosiaalisen yritystoiminnan kehittäminen Kainuussa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Päivi Malinen  Toimeksiantaja Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys Ry
Aika Syksy 2007	Sivumäärä ja liitteet 52 + 18
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli evaluoida Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys Ry:n hallinnoiman Soihtu-hankkeen onnistumista. Hankkeen päätavoitteena oli parantaa sosiaalisten yritysten perustamisedellytyksiä Kainuussa sekä edistää niiden toimintaa käytännössä. Soihtu-hanke toteutettiin 1.8.2006 - 31.12.2007 Kajaanissa ESR-osarahoitteisena hankkeena. Tutkimus on hankkeen ulkoinen arviointi. Ulkoinen arviointi on tärkeä toimeksiantajalle, koska sen avulla saadaan ulkopuolisen näkökulma projektin onnistumisesta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään sosiaalista yrittäjyyttä ja sen lainsäädäntöä, projektitoimintaa ihanneprojektin näkökulmasta, Euroopan Unionin alue- ja rakennepolitiikkaa sekä evaluointia. Evaluointi on jonkin asian arvon määrittelyä. Evaluointi vaatii harkittua havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa ja se voidaan jakaa ulkoiseen tai sisäiseen evaluointiin.</p> <p>Evaluointi toteutettiin syksyllä 2007 kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin pöytäkirjatutkimusta, haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää hankkeen ohjausryhmän jäsentä. Pöytäkirjatutkimuksessa käytettiin hyväksi kaikkea hankkeen aikana tuotettua kirjallista materiaalia. Kyseilyitä suoritettiin sähköpostin välityksellä hankkeen kohderyhmien jäsenille. Havainnointia tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että Kainuussa asenteet eivät ole yhtä myönteisiä sosiaalista yritystoimintaa kohtaan kuin muualla Suomessa. Tutkimus osoitti, että osa tavoitteista onnistui hyvin, mutta osaa osatavoitteista jouduttiin muuttamaan negatiivisten asenteiden ja kysynnän puutteen vuoksi. Hanke onnistui kuitenkin lisäämään tietoisuutta ja kiinnostusta sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	sosiaalinen yrittäminen, projektitoiminta, evaluointi
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Sari Linna & Saija Loukkojärvi	
Title Project Evaluation: SOIHTU - Development of Social Entrepreneurship in Kainuu	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Päivi Malinen
	Commissioned by Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys Ry.
Date Autumn 2007	Total Number of Pages and Appendices 52 + 18
<p>The purpose of this thesis was to evaluate if the Soihtu-project was succesful. The study was commissioned by Nakertaja-Hetteenmäki village association (Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys Ry). The research is an external evaluation of the project. The theoretical part of the study consists of literature on social entrepreneurship, project work, EU regional and structural policies and evaluation.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research. The research material was gathered with interviews, questionnaires, proceedings research and observation. Seven out of nine members of the project's management group were interviewed and questionnaires were sent via e-mail to the partners in co-operation. Written material produced during the project was researched. Observation was carried out concurrently with the research process.</p> <p>On the basis of the results it was concluded that the Soihtu project was succesful although the goals of the project had to be changed due to lack of demand and negative attitudes towards social entrepreneurship. The project was successful in increasing awareness and interest in social entrepreneurship.</p>	
Language of Thesis	finnish
Keywords	social entrepreneurship, project work, evaluation
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 SOSIAALINEN YRITYS	3
2.1 Sosiaalinen yrittäminen Euroopassa	3
2.2 Laki sosiaalisista yrityksistä Suomessa	4
2.3 Sosiaalinen yrittäminen Suomessa ja Kainuussa	5
3 PROJEKTITOIMINTA	7
3.1 Esityö	8
3.2 Tavoitteiden määrittelystä projektisuunnitelman laatimiseen	9
3.3 Projektin johtaminen	13
3.4 Projektin päättäminen	17
3.5 Projektin riskit ja ongelmat	19
4 EU:N ALUE- JA RAKENNEPOLITIikka	23
4.1 ESR Euroopan sosiaalirahasto	23
4.2 Tavoite 1 -ohjelmat	25
4.3 Yhteisöaloite EQUAL	26
5 EVALUOINTI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	27
5.1 Evaluointi	28
5.2 Arvioinnin tutkimusmenetelmät	29
5.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit	31
6 SOIHTU-HANKKEEN EVALUOINTI	33
6.1 Tutkimuksen toteutus	33
6.2 Tutkimuksen tulokset	35
6.2.1 Esityö	35
6.2.2 Hankkeen johtaminen	38
6.2.3 Hankkeen tulokset	39
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
LÄHTEET	53
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys on ollut osallisena tai kokonaisvastuullisena vetäjänä noin 30 erilaisessa hankkeessa, jotka on toteutettu sekä kansallisella rahoituksella että EU-rahoituksella. Heidän työlleen on ollut ominaista vahva sosiaalinen näkökulma ja monimuotoinen yhdessä tekeminen.

Nakertaja - Hetteenmäen kyläyhdistys toteuttaa 1.8.2006 - 31.12.2007 välisenä aikana EU-osarahoitteen Soihut-hankkeen, jonka päätavoitteena on parantaa sosiaalisten yritysten perustamisedellytyksiä Kainuussa sekä edistää niiden toimintaa käytännössä. Hankkeen osatavoitteet ovat:

- Selvittää kyselytutkimuksella sosiaalisesta yritystoiminnasta kiinnostuneet tahot sekä selvittää yritysten ja yhteisöjen tietoisuus ja asenteet sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.
- Luoda käytännönläheinen palvelumalli/tukiverkosta, josta saa tukea sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja toiminnan pyörittämiseen.
- Vaikuttaa asenteisiin myönteisesti sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.
- Luoda sosiaalisen yritystoiminnan koulutusohjelma suunnitteilla oleville yrityksille, olemassa oleville yrityksille ja kolmannen sektorin yrityksille/yhdistyksille.
- Vaikuttaa eri oppilaitosten yrittäjyyttä käsitteleviin koulutusohjelmiin niin, että sosiaalinen yrittäminen otetaan osaksi oppilaitosten koulutusohjelmia.
- Järjestää viranomaisille koulutusta sosiaalisesta yritystoiminnasta.
- Hakea kokemuksia ja materiaalia muista vastaavista hankkeista Suomesta sekä muista EU-maista.

Soihut-hanke kuuluu Euroopan Unionin työllistämishankkeisiin ja hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Projektin varsinaisia yhteistyökumppaneita ovat TE –keskus ja Kainuun maakunta -kuntayhtymä. Hankkeen varsinaiset kohderyhmät ovat sosiaalisiksi

yrittäjiksi aikovat tahot ja välilliset kohderyhmät ovat sosiaaliseen yritykseen työllistyvät henkilöt. Koulut (Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kajaanin yliopistokeskus) sekä yhteisöt ja yritykset kuuluvat myös hankkeen kohderyhmään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka hyvin hankesuunnitelmaan asetetut tavoitteet on saavutettu. Opinnäytetyön tehtävänä on evaluoida Soihtu- hankkeen onnistumista ulkoisesti. Hankkeen ulkoinen arviointi on tärkeä toimeksiantajalle, koska hanke on ensimmäinen sosiaalista yritystoimintaa kehittävä hanke Kainuussa ja on tärkeää tietää, ovatko hankkeessa käytetyt toimintamallit toimivia. Evaluoinnin tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muiden hankkeiden toteuttamisessa.

Työn alussa selvennetään, mitä on sosiaalinen yrittäminen ja mistä se on saanut alkunsa. Käsittelemme myös projektitoimintaa ja sen toteutusta sekä EU-projekteja ja niiden evaluointia. Teoriatausta käsittelee projektitoimintaa "ihanneprojektin" kannalta, eli millainen on hyvä ja onnistunut projekti. Teoriataustassa käsitellään myös evaluointia ja arviointia tutkimusmenetelmänä ja näiden näkökulmasta tutkitaan Soihtu- hankkeen onnistumista. Teoriaosuudessa käytetään sanaa projekti hanke-sanasta sijasta. Myös evaluointi- ja arviointi-käsitteitä käytetään tutkimuksessa tarkoittaen samaa asiaa.

Empiriassa aineiston hankinnan metodeina käytettiin tiedonhankintahaastatteluja, kyselyitä, havainnointia ja kirjalliseen materiaaliin perehtymistä. Haastattelut toteutettiin joko strukturoituna tai avoimina haastatteluina tietyille projektiryhmän jäsenille. Havainnointi suoritettiin osallistumalla Soihtu-hankkeeseen liittyviin tilaisuuksiin. Kaikki hankkeeseen liittyvä kirjallinen materiaali otettiin huomioon arvioinnissa (pöytäkirjatutkimus).

## 2 SOSIAALINEN YRITYS

Sosiaaliselle yritykselle ei ole toistaiseksi yhteisesti hyväksyttyä ja yleispätevää määritelmää, koska eri maissa sosiaalisilla yrityksillä on erilainen historia ja tausta. Erot käsitteissä ja sosiaalisten yritysten toiminnassa johtuvat myös erilaisista lainsäädännöistä. Edes Euroopan Unionissa ei ole sovittu yhteistä sosiaalisen yrityksen määritelmää. Yksi yhteinen piirre kaikille määritelmille on, että sosiaaliseen yritykseen liittyy yhteiskunnallisesti hyödyllinen tavoite. Tavoite voi olla huonossa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien, kuten vajaakuntoisten, pitkäaikaistyöttömien, mielenterveyskuntoutujien ja päihteiden väärinkäyttäjien työllistäminen. Työllistämisen sijasta tavoitteena voi olla myös yhteiskunnallisten palvelujen tarjoaminen tai yhteisön kehittäminen. (Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys 2004, 132.)

Sosiaaliselle yritykselle on monia määritelmiä. Toisissa määritelmissä painotetaan, että sosiaalisen yrityksen tulee olla yritys siinä missä muidenkin yritysten ja että sosiaalisen yrityksen tulee rahoittaa toimintansa itse hankkimillaan tuloilla. Toisissa määritelmissä sosiaalinen yritys voi saada suurimman osan toimintansa rahoituksesta julkisista varoista, riittää että toiminta on yritysluonteista. Suomen sosiaalisten yritysten lain olennaisimpia hyötyjä on, että laissa sosiaalinen yritys on yksiselitteisesti määritelty. (Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys 2004, 132.)

### 2.1 Sosiaalinen yrittäminen Euroopassa

Sosiaalisiksi yrityksiksi luokiteltavia yrityksiä ilmaantui OECD-maihin jo 1970-luvulla. Varsinaisesti sosiaalisia yrityksiä ilmaantui vasta viime vuosikymmenelle, jolloin ymmärrettiin, että sosiaalisten yritysten avulla työllistetään heikossa työmarkkina-asemassa olevia ja että ne mahdollistavat myös palvelujen tuottamisen. Lähes kaikissa EU-maissa on työttömien ryhmiä, joilla on vaikeuksia työllistyä edes hyvän talouskasvun aikana. Esimerkiksi Suomessa on paljon työttömiä, joiden työllistämistä vaikeudet ovat suureksi osaksi suhdanteista riippumattomia. Tähän vaikeasti työllistyvien ryhmään kuuluvat yhtäjaksoisesti yli vuoden tai viimeksi kuluneen 16 kuukauden aikana yhteensä 12 kuukautta työttömänä olleet, työvoimapolitiisilta toimenpiteiltä työttömäksi jääneet ja työvoimapolitiisille toimenpiteille toistuvasti sijoittuvat. (Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys 2004, 131.)

Lähes kaikki EU-maat ovat pakotettuja nostamaan työllisyysastettaan turvatakseen hyvinvointiyhteiskuntansa toimintaedellytykset. Työllisten määrä vähenee suuresti jo muutamassa vuodessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Hallitukset ovat samanaikaisesti ryhtyneet kilpailemaan investoinneista ja yrityksistä veroja alentamalla. Hyvinvointiyhteiskuntaa, jossa kaikilla kansalaisilla on yhtäläiset mahdollisuudet, ei voida pitää yllä ilman riittäviä verotuloja. Verotuloja ei taasen ole ilman työntekijöitä. Uudet työpaikat syntyvät lähinnä yrityksiin, koska julkista lohkoa ei voida verokilpailun vuoksi kasvattaa. Avuksi tarvitaan siis yritysjärjestelmää hyödyntäviä uusia työllisyysaloitteita, jollaisiin sosiaaliset yrityksetkin lukeutuvat. (Taustaa.)

EU-maissa lailla sosiaalisista yrityksistä on säädetty Italiassa (2006), Belgiassa (1995), Liettuassa (2004) ja Suomessa (2004). Sosiaalisista osuuskunnista on olemassa lait Italiassa (1991), Espanjassa, Kreikassa, Ranskassa, Portugalissa ja Puolassa (2006). Saksassa on säädetty laki erittäin vaikeasti vajaakuntoisia työllistävistä yrityksistä. Britanniassa heinäkuussa 2005 voimaan tullut Community Interest Company-laki (CIC) on erityisesti sosiaalisille yrityksille suunniteltu yhtiömuoto. (Taustaa.)

## 2.2 Laki sosiaalisista yrityksistä Suomessa

Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) tuli Suomessa voimaan vuoden 2004 alussa. Sosiaalisia yrityksiä koskevan lainsäädännön tavoitteena on luoda sosiaalisten yritysten palveluksessa uusia työntekomahdollisuuksia erityisesti työttömille vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille, joista valtaosalla olisi näin saadun työkokemuksen ja työmarkkinavalmiuksien johdosta aiempaa paremmat mahdollisuudet päästä avoimille työmarkkinoille. Vajaakuntoisilla tarkoitetaan työvoimatoimiston välittämää työntekijää, jonka mahdollisuudet saada työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat huomattavasti vähentyneet asianmukaisesti todetun vamman, sairauden tai vajavuuden takia. Pitkäaikaistyöttömällä tarkoitetaan työvoimatoimiston välittämää työntekijää, joka ennen työn alkamista on ollut työttömänä työnhakijana vähintään 12 kuukautta yhtäjaksoisesti tai useassa työttömyysjaksossa. (Sosiaalinen yritys.)

Sosiaalinen yritys ei yrityksenä poikkea muista yrityksistä. Se tuottaa tavaroita ja palveluja markkinoille ja tavoittelee voittoa kuten muutkin yritykset. Sosiaalinen yritys voi toimia millä

toimialalla tahansa. Sosiaalinen yritys maksaa kaikille työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaisen palkan ja se on aina merkitty kaupparekisteriin. (Sosiaalinen yritys.)

Erona muihin yrityksiin on, että sosiaalisen yrityksen työllistämistä työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia tai yhteensä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi yrityksen tulee olla merkitty työministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Vain tähän rekisteriin merkitty yritys saa liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan käyttää sosiaalisen yrityksen nimeä ja tunnusta. Yritys poistetaan rekisteristä omasta pyynnöstä tai kun se ei enää täytä rekisteröinnin edellytyksiä. Jos työllistettyjen osuus laskee alle 30 prosenttiin, rekisteriin merkityllä yrityksellä on kuusi kuukautta aikaa täyttää edellytys uudelleen. Rekisteriin merkityn on viipymättä ilmoitettava rekisteröintiä varten tarvittavissa tiedoissa tapahtuneista muutoksista. (Sosiaalinen yritys.)

Sosiaalisia yrityksiä koskeva lainsäädäntö muuttui 1.5.2007. Muutoksella helpotetaan uusien sosiaalisten yritysten perustamista ja lisätään vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistymistä. Sosiaaliselle yritykselle maksettava palkkatuki on ollut monessa tapauksessa liian alhainen, eikä se ole riittävästi kannustanut vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien palkkaamiseen. Siksi sosiaalisille yrityksille myönnettävien palkkatukien tasoa pääsääntöisesti korotetaan. Useimmissa tapauksissa ja työvoimapalvelulain määrittämällä ehdoilla vajaakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän tuki määräytyy prosenttiperusteisesti: työnantajille korvataan 50 prosenttia palkkauskustannuksista. Yläraja on kuitenkin 1300 euroa kuukaudessa. Pienimmillään tuki asettuu noin 830 euroon kuukaudessa. (Sosiaalisia yrityksiä koskevat lakimuutokset voimaan 1.5.2007.)

### 2.3 Sosiaalinen yrittäminen Suomessa ja Kainuussa

Suomessa ensimmäisiä epävirallisia sosiaalisia yrityksiä voidaan sanoa syntyneen 1990-luvun talouslaman jälkeen, kun työosuuskunnat aloittivat toimintansa. Samaan aikaan myös suojatyökeskukset alkoivat tulla kustannustietoisemmiksi ja yritysluonteisimmiksi. Sosiaalisten yritysten tunnettuutta Suomessa lisäsivät EU:n vuonna 1997 aloittama Emes-tutkimus (The Emergence of Social Enterprise) ja OECD:n ja LEED- ohjelman sosiaalisten yritysten tutkimus 1998 - 1999. Suomi oli osiona kummassakin tutkimuksessa. Marraskuussa 2001 Kauppa- ja teollisuusministeri asetti ministeriöiden välisen työryhmän valmistelemaan toi-

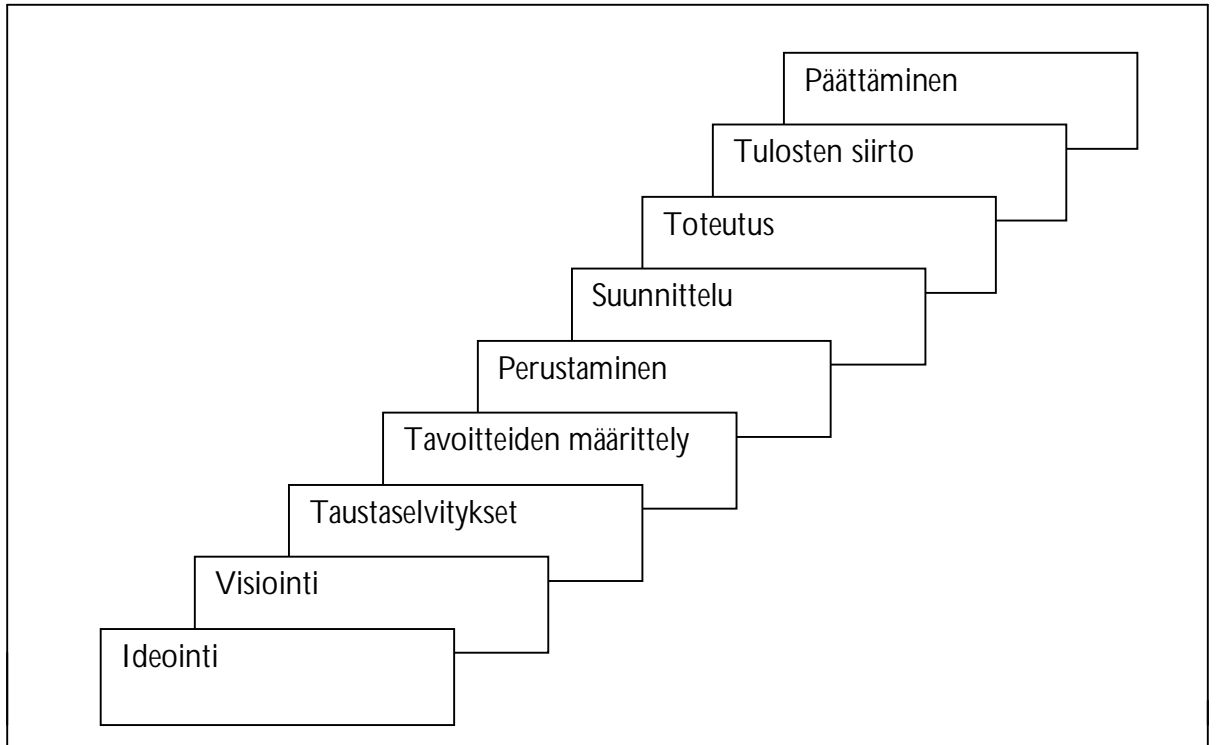
menpide-ehdotuksia sosiaalisten yritysten edistämiseksi. Raportti valmistui 2003 ja se oli tärkeä avaus sosiaalisten yritysten lainsäädännölle muun muassa siksi, että se oli ensimmäinen Suomen hallituksen aloitteesta tehty selvitys sosiaalisista yrityksistä. (Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys 2004, 133.)

Sosiaalisia yrityksiä alkoi syntyä Suomeen vuonna 2004, kun laki sosiaalisista yrityksistä tuli voimaan. Työvoimaministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin oli 12.12.2007 mennessä merkitty 123 yritystä. Suurin osa sosiaalisista yrityksistä on keskittynyt Pirkanmaan alueelle. (Rekisteriin merkityt yritykset.)

Kainuussa ei ole puhtaasti sosiaalisiksi yritykseksi luokiteltavaa yritystä. Kainuusta löytyy toimijoita, joiden toiminta perustuu sosiaaliseen toimintaan ja osittain liiketaloudelliseen toimintaan muun muassa työpajat sekä toimijoita, joilla liiketaloudellinen toiminta on pääasia, mutta sosiaalinen puoli on jäänyt vähemmälle. Tämä johtuu siitä, ettei selviä toimintamalleja sosiaalisen yhteisön muuttamisesta sosiaalisiksi yritykseksi ole olemassa. (Sosiaalisten yritysten mahdollisuuksia työllistää parannetaan lakimuutoksella; Soihtu – Sosiaalisen yritystoiminnan.)

### 3 PROJEKTITOIMINTA

Tässä osiossa pyritään kuvaamaan projektitoimintaa yleisellä tasolla ja selvitetään, millainen on hyvä projekti. Osiossa käydään läpi projektin päävaiheet ja selvitetään, miten tulee toimia, jotta projekti saadaan onnistumaan.



Kuvio 1. Projektin päävaiheet (Rissanen 2002, 16 mukaan)

Silfverberg (1996, 11) on tiivistänyt projektin määritelmän seuraavasti: "Projekti on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa varta vasten sitä varten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt resurssit ja panokset".

Elbeikin & Thomasin mukaan projekti koostuu tehtävistä, jotka ryhmä toteuttaa saavuttaakseen päämäärän, jonka rahoittaja on määritellyt. Sillä on aloitus- ja loppumispäivämäärä, budjetti ja se on riski. Projektit eivät ole koskaan samanlaisia. (Elbeik & Thomas 1998, 17.)

Hyvä projekti on tarvelähtöinen. Se perustuu tietoon, jota saadaan kunnollisesta taustatyöstä, esiselvityksistä ja aikaisemmista kokemuksista. Hyvällä projektilla on järkevästi ja selkeästi

asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan. Hyvä projekti on joustava ja se reagoi palautteeseen ja se on tehokkaasti ja taloudellisesti ja tavoitteellisesti johdettu. Kohde-ryhmä ja yhteistyökumppanit osallistuvat projektiin alusta asti. Vuorovaikutus toimii kaikkiin suuntiin. Projekti on yhteydessä muuhun ympäristöön. Verkostot eri projektien ja viranomaisten välillä tukevat laajempaa alueellista kehitystä. Parasta on, jos saavutettu tulos jää elämään projektin loppumisen jälkeen ilman projektirahoitusta. Parhaat projektit muodostavat hyvän käytännön, joka kantaa hedelmää vielä pitkään. (Tasa-arvoa työelämään ESR-projekteilla, 11.)

### 3.1 Esityö

Projektilla haetaan yleensä ratkaisua tai parannusta johonkin havaittuun ongelmaan tai se voi olla kehittämishanke, kuten tässä työssä evaluoitava Soihdu-hanke. Olipa projekti minkäläinen tahansa, sen onnistumisen kannalta on tärkeää käyttää paljon aikaa projektin esityöhön ideointiin. Hyvin tehty projekti voi osoittautua merkityksettömäksi, jos se on tehty todelliseen ongelmaan nähden väriiden tavoitteiden puolesta liian vähäisen ideoinnin ja muun perustyön puutteellisuuden takia. Kaikki projektin valmistelun eri vaiheisiin panostettu työ edistää varsinaisen hyvän projektisuunnitelman laadintaa. Esitöihin käytetty aika lisää oleellisesti mahdollisuuksia hyvän projektin aikaansaamiseen. (Rissanen 2002, 26 - 28.)

Varsinainen projektityöskentely oikeastaan alkaa visioinnista. Projektille pitää olla ominaista se, että sen suunnittelijalla ja muilla keskeisillä toimijoilla on selkeä visio projektin halutuista tuloksista. Vaikka täsmällisiä haluttuja tuloksia ei voi vielä tietää projektin luomisvaiheessa niin työstämisen ja useamman ihmisen aktiivisen vuorovaikutuksen kautta visio jalostuu koko ryhmän halutuksi tulevaisuudeksi. Hyvä visio ei ole suunnitelman kaltainen, vaan se on väljä näkemys asioiden mahdollisesta kulusta. (Rissanen 2002, 33 – 34.)

Suurimmat riskit ja virhemahdollisuudet ovat juuri projektityöskentelyn alussa, mutta ne tosin paljastuvat vasta projektin lopussa. Jos projektin taustaksi ei ole visioita, hankkeen epäonnistumisen riski kasvaa suureksi. Projekti voi jäädä irralliseksi, eivätkä sen tulokset vastaa suunniteltuja tavoitteita. Hyvälaatuisen projektin aikaansaamiseksi visiointiin on panostettava laadullisesti ja määrällisesti. Visiointi ja ideointi eivät tuota suuria kustannuksia, koska ne tapahtuvat paljolti pohdiskelun, ajatustenvaihdon, lukemisen, tiedonhaun ja muun vuoro-

vaikutuksen keinoin. Visioinnin taustaksi ja lähtökohdaksi on hankittava käyttöön sellaista tietoa, joka on projektin tarpeiden mukaista. Tätä tietoa voidaan myöhemmin hyödyntää projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Rissanen 2002, 34, 39.)

Taustaselvitykset kuuluvat oleellisena osana projektin hyvään valmisteluun. Taustaselvityksillä kootaan ideointia ja visiointia täydentävää perustietoa projektin oletettavasta vaikutuspiiristä. Niillä myös valmistellaan toimivan projektisuunnitelman laatimista sekä tavoitteiden määrittelyä aidoksi ja realistiseksi. Taustaselvitykset on syytä tehdä tarkoituksenmukaisessa laajuudessaan projektia palvelevaksi. Selvitettäviä asioita voi olla esim. yrityksen aikaisemmat vastaavat tai läheiset projektit, kilpailijoiden ja muiden toimijoiden vastaaviin projekteihin perehtyminen sekä sopivien projektiryhmän henkilöiden kartoitus. Onnistuneen taustaselvityksen merkittävä hyöty on siinä, että se edesauttaa säästämään voimavaroja, kun jo tehdyt asiat saadaan projektin käyttöön. Taustaselvitykset myös lisäävät projektissa toimijoiden ja sidosryhmien tietoutta ja motivoivat projektiin. (Rissanen 2002, 40 – 42.)

### 3.2 Tavoitteiden määrittelystä projektisuunnitelman laatimiseen

Tavoitteiden määrittely on luonnollisesti koko projektin tärkein vaihe. Vaikka itse työ olisi tehty hyvin, projektia on vaikea pitää onnistuneena, jos sen tavoitteet on määritelty huonosti. Taustaselvitysvaiheen tuloksena syntyy yleensä projektiehdotus. Projektiehdotuksessa on analysoitu ne ongelmat, jotka ovat aiheuttaneet tarpeen asettaa projekti. Lisäksi siinä on arvioitu ne hyödyt, joita projektin lopputuloksen avulla voidaan saavuttaa. Projektiehdotuksessa määritellään konkreettiset tavoitteet, joita lopputuloksen saavuttaminen edellyttää sekä kuvataan lopputuote ja sen ominaisuudet. Projektiehdotus on tarpeen erityisesti laajoissa kehittämissankkeissa, pienissä hankkeissa voidaan laatia suoraan lopullinen projektisuunnitelma. (Rissanen 2002, 44; Ruuska 1999, 122.)

Projektin perustaminen on sen elinkaarelle tärkeä vaihe. Silloin projekti alkaa muuttua valmistelusta todeksi. Projektiehdotuksen ja varsinaisen projektisuunnittelun välillä pitäisi aina olla päätöksentekovaihe, jossa päätetään jatketaanko hanketta vai hylätäänkö se liian suurten riskien vuoksi. Jos projekti ylittää organisaatioiden rajoja, se saa resursseja ulkopuolelta tai edunsaajat ovat ulkopuolisia, perustamispäätökseen tarvitaan usean toimijan yhteispäätös tai sopimus. Yritysten välisissä hankkeissa tilaaja ja toimittaja ovat avainasemassa.

Tutkimushankkeissa tilaaja ja rahoittaja tekevät päätöksen projektin aloittamisesta. Yhteiskunnallisissa kehitysprojekteissa päätökseen osallistuu yleensä monia verkottuneita toimijoita, joista rahoittajalla on yleensä painavin päätäntävalta. (Rissanen 2002, 50 – 51; Silfverberg 1996, 21.)

Perustamispäätöksen jälkeen projektissa siirrytään projektin suunnitteluun. Suunnitelma syventää projektiehdotusta ja kiteytyy projektisuunnitelmaksi, joka muodostaa projektiryhmän jäsenille yhteisen perustan ja projektityön suunnannäyttäjän. Projektinsuunnitelman laatiminen on projektityöskentelyn kannalta hyvin tärkeä vaihe. Suunnittelun tärkeydestä kertoo sanonta: ”Hyväkään kartta ei auta, jos et tiedä, missä olet”. Suunnittelun täytyy olla tarkoituksenmukaista ja realistista. Pikkutarkkojen suunnitelmien laatiminen koko projektin elinkaaren ajaksi on turhaa työtä, koska projektin tilanteet muuttuvat koko sen elinkaaren aikana, joten suunnitelmienkin on elettävä mukana ja pysyttävä reaaliajassa. (Löow 2002, 63; Ruuska 1999, 117.)

Hyvän projektisuunnitelman tulee sisältää seuraavat osat:

### 1. Tausta

Kirjataan tiivistelmä tehtyjen selvitysten ja taustamateriaalien perusteella projektin syntyyn ensisijaisesti johtaneista syistä. Tausta antaa lukijalleen vastauksen kysymykseen miksi projekti on asetettu.

### 2. Kohderyhmät ja hyödynsaajat

Kirjataan projektin kohderyhmät eli ryhmät, joille hankkeen varsinaiset hyödyt pyritään kohdentamaan. Myös muut hyödynsaajat ja heidän roolinsa tulee kuvata suunnitelmassa.

### 3. Tavoitteet ja mittarit

Laajojen ja useasta vaiheesta koostuvien hankkeiden tavoitteet määritellään projektin pitkän ajan kehitystavoitteiden ja suunniteltavan projektivaiheen välittömien tavoitteiden kautta. Pienissä ja lyhytkestoisissa hankkeissa yleensä riittää, että projektille määritellään vain kehitystavoitteet.



## 7. Resurssit

Määritellään projektin toteutuksessa käytettävät resurssit. Resurssien määrittely on syytä tehdä jakamalla erityyppiset panostukset omiksi ryhmikseen. Resurssit voidaan jakaa seuraavanlaisesti:

- a) henkilöresurssit
- b) investointeihin liittyvät materiaalit
- c) investointeihin liittyvät laitteet
- d) kulutustavarat ja muut kulut

## 8. Budjetti

Budjetoinnin peruseriaate on erottaa selkeästi investoinnit käyttökustannuksista ja eri rahoituslähteet toisistaan. Projektibudjetin laadinnan periaatteena pitäisi olla, että kaikki tärkeimmät kuluerät jaotellaan omiin, projektin osaprojektijaon mukaan eriteltyihin kustannuspaikkoihin sekä projektin tärkeimpiin kustannuslajeihin (esim. investoinnit, kulutustavarat, urakat, hallintokulut).

## 9. Riskit

Riskianalyysillä pyritään arvioimaan riskien todennäköisyyttä ja projektin herkkyyttä riskeille.

## 10. Organisaatio ja johtaminen

Eri sidosryhmien roolit ja vastuut sekä projektin johtamis- ja päätöksentekomenettelyt ja raportointivastuut on määriteltävä mahdollisimman yksiselitteisesti ja selkeästi. Projektin organisaation määrittelyn pitäisi kattaa myös kaikkien tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien roolit sekä selvityksen esim. yhteistyön periaatteista.

## 11. Raportointi ja seuranta

Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu myös projektin raportoinnin ja seurantamallin määrittäminen. Vähimmäisvaatimuksena on, että raportoinnin jaksotus on selkeästi määritelty. Raportoinnin ja seurannan tulisi olla ennen kaikkea projektin johtamisen työkalu. Projektin johtamisen kannalta tärkeimmät seurantakohteen ovat tavoitteiden saavuttamista seuraavien mittareiden sekä budjetin ja maksatusten seuranta.

(Silfverberg 1996, 48 –61.)

Jokaisessa projektissa projektisuunnitelman mallia sovelletaan tarpeiden mukaan. Ei ole tarkoitus, että jokaiseen kohtaan keksitään väkisin tekstiä, vaan täytetään ne kohdat, jotka ovat kyseiselle projektille olennaisia. Hyvällä suunnitelmalla projektille löytyy syvä ja todellinen idea sekä voimaa toteutukseen. Suunnitelmaan pitäisi tulla tekstiä eikä pelkästään numeroita, mutta tärkeää on huomata erilaisia eteen tulevia asioita sekä valmistautua niiden kohtaamiseen pohtimalla ja selvittämällä niitä jo suunnitteluvaiheessa. (Ruuska 1999, 118; Rissanen 2002, 184.)

### 3.3 Projektin johtaminen

Projektin ydinjohto muodostuu yleensä kahdesta perusosasta: projektipäälliköstä ja johtoryhmästä. Projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, jolle kuuluu projektin päivittäisjohtaminen. Hänen tehtävänä on saavuttaa asetetut tavoitteet annetuilla resursseilla. Delegointikyky on tärkeä taito projektipäällikölle. Delegoinnissa projektipäällikkö luovuttaa osan tehtävistään projektiryhmälle ja muille projektiryhmän jäsenille. Projektipäällikön työ on jatkuvaa suunnittelua ja valvontaa eli ohjausprosessin tehtävien hoitamista. Jos projektipäällikkö ei osaa delegoida, kuluu hänen aikansa johtamisen sijasta toteutusprosessin tehtävien hoitoon. Hyvän projektipäällikön ominaisuuksiin kuuluu myös kyky tuoda projektin tavoite selkeästi esille, koska projektin tavoite saattaa hukkua helposti eri osatavoitteiden alle. (Ruuska 1999, 87; Rissanen 2002, 75.)

Projektipäällikkö on aina myös johtoryhmän jäsen. Hänen tehtävänä on valmistella kokoukset, esitellä johtoryhmälle käsiteltävät ja päätettävät asiat sekä toimia johtoryhmän sihteerinä. Johtoryhmän tehtävänä on valvoa projektin etenemistä, aikataulua, kuluja ja voimavaroja. Johtoryhmän ei pidä sekaantua projektin sisällöllisiin yksityiskohtiin eikä päivittäisjohtamiseen. Yhteiskunnallisissa pitkissä suunnittelu- ja kehityshankkeissa panostetaan voimavaroja, jolloin johtoryhmän työskentelyn keskeisiä tehtäviä ovat talousvalvonta ja budjetit. Johtoryhmän tulisi tehdä yksimielisiä päätöksiä tai ainakin kaikkien tulisi sitoutua kunnioittamaan tehtyjä päätöksiä. Onnistuakseen projekti tarvitsee johtoryhmän tuen. (Ruuska 1999, 84 – 85; Rissanen 2002, 76 – 77.)

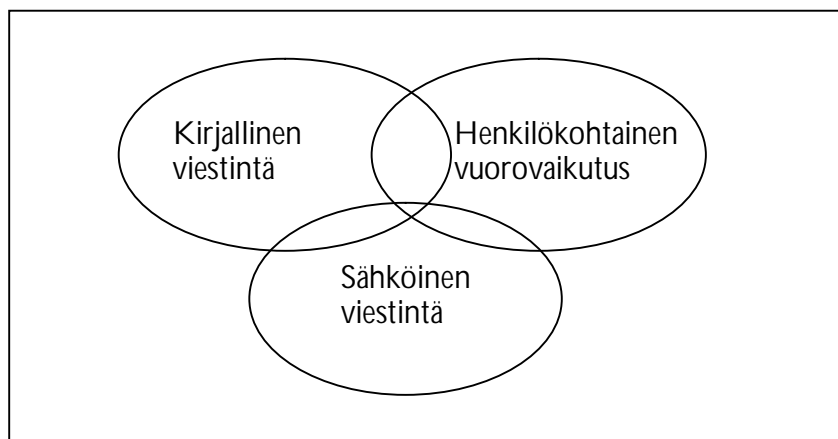
Yhteiskunnallisissa kehityshankkeissa johtoryhmän rinnalla tai tilalla saattaa toimia ohjausryhmäksi kutsuttu elin, jonka työ saattaa muodostua merkittäväksi varsinkin tiedon tuojana ja välittäjänä. Niiden toiminta saattaa kuitenkin olla ongelmallista, koska ne kokoontuvat usein vain muutaman kerran projektin aikana ja ne ottavat usein valvojan roolin, vaikka niiden tulisi edistää tiedonkulkua sidosryhmiin ja tukea projektia. (Ruuska 1999, 84 – 85; Rissanen 2002, 76 – 77.)

Projektin johtoryhmään kuuluu yleensä 3 – 6 henkilöä, joilla on suuri mielenkiinto projektin kulkuun ja sen tuloksiin. Johtoryhmään ei kannata muodollisista syistä nimittää henkilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita projektista. Johtoryhmän tulisi kokoontua säännöllisesti, vähintään kerran kuukaudessa. Johtoryhmän kokouksista on laadittava kirjallinen pöytäkirja tai kokousmuistio. Johtoryhmän tulisi vaatia projektilta säännöllisesti tilannekatsaus, jotta se pysyy ajan tasalla projektissa tapahtuvista asioista kokousten välillä. Johtoryhmän jäsenten ja projektipäällikön kesken pitäisi olla yhteistyötä myös kokousten välillä. (Ruuska 1999, 84, 86; Rissanen 2002, 76 – 77.)

## Viestintä

Projektityö ja sen johtaminen tapahtuu viestinnän varassa ja yhteiseen tavoitteeseen pääseminen edellyttää kaikilta projektin jäseniltä hyviä yhteistyö- ja viestintätaitoja. Pääasiallinen vastuu projektin sisäisen viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta on projektipäälliköllä. Viestinnän suunnittelun merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi projekti on kysymyksessä ja mitä vähemmän projektin jäsenillä on tilaisuutta tavata kasvokkain. Pitää kuitenkin muistaa, että henkilökohtaisia kontaktejakin tarvitaan. (Rissanen 2002, 135 – 136.)

Viestinnän suunnittelussa on lähdettävä siitä, että se on yksi panostekijöistä ja motivointikeinoista. Kun ymmärretään mikä ihmisiä motivoi, auttaa se saamaan kaiken irti työntekijöistä. Viestinnän painopiste muuttuu projektin edetessä ja viestinnän muodot vaihtelevat tehtävän ja tarpeen mukaan. Projektin alussa viestinnän tehtävänä on selkiyttää tavoite, muovata projektisuunnitelmaa, määrittää vastuut ja muokata ohjeet. Projektityön ollessa vauhdissa viestinnän painopiste on projektitilanteen, muutosten sekä ajankohtaisten asioiden tiedottamisessa, budjettiseurannassa ja verkoston ajan tasalla pitämisessä. Projektin päättyessä viestinnän tehtävä on loppuraportista tiedottaminen projektin jäsenille ja sidosryhmille, talousseuranta ja projektin päättymisen kulku. (Rissanen 2002, 138; Elbeik & Thomas 1998, 5.)



Kuvio 2. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Ruuska 2005, 101 mukaan)

Työyhteisöllä on käytettävissään monipuolinen viestintäkanavien ja viestien valikoima. Kuviossa 2 viestintämuodot on jaoteltu kolmeen ryhmään: henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen sekä kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Viestinnän nopean teknistymisen myötä on rajanveto kuitenkin hämärtnyt. Esimerkiksi projektitiedotteita voidaan lähettää sähköpostin välityksellä, jolloin kirjallinen viesti on puettu sähköiseen muotoon. Viestintämuodon valinta on aina riippuvainen viestintätilanteesta ja sen luonteesta. Projektissa eteen tulevien ongelmatilanteiden selvittäminen pelkästään keskustelemalla ei välttämättä tuota tulosta, ellei asiaa ole ensin valmisteltu ja kirjallisesti jäsennelly. Vaikeiden ja monimutkaisten asioiden käsittely edellyttää kirjallisen viestinnän ohella myös henkilökohtaista yhteydenpitoa. (Ruuska 2005, 100 - 101.)

Projektin viestintä tuottaa projektin elinaikana runsaasti dokumentteja ja asiakirjoja, joita käytetään sekä sisäisessä että ulkoisessa tiedon välityksessä. Tärkeintä on, että viestin lähettäjä tulee ymmärretyksi, joten viestin sisällön ohella tekstin kieliasuun tulee kiinnittää huomiota. Viestin perille menoa ei kannata riskeerata monimutkaisella ammattikielellä. (Ruuska 2005, 101 - 102.)

Sähköisen viestinnän nopea kehittyminen on tehostanut sekä sisäistä että ulkoista tiedon välitystä työyhteisössä. Internetin, hakukoneiden ja sähköpostin ansiosta tiedon etsiminen, välittäminen ja hyödyntäminen ovat nopeutuneet paljon. Sähköpostin etuja ovat nopeus, riippumattomuus ajasta ja sanomien helppo jakelu. Vastaanottaja voi vastata viestiin itselleen sopivana ajankohtana. Sähköpostin lähettäminen usealle samalla kertaa on helppoa jakelulis-tojen avulla. Asiakirjoja ei tulisi kuitenkaan jakaa tarpeettoman laajasti, koska siitä voi olla haittaa. Viestintäverkkoon saattaa syntyä "solmuja" esim. projektipäällikkö, jolle ohjautuu liikaa viestejä ja "solmu" ylikuormittuu. Nopeuskaan ei ole pelkkä etu. Lähetysten helppous johtaa usein liian nopeaan reagointiin, jota viestin mentyä katu. Tavallista postia käytettäessä harkinta-aikaa on enemmän. Oikein käytettynä sähköposti on kuitenkin nopeutensa ja kattavuutensa ansiosta erittäin tehokas viestintäkanava. Etenkin projektityöskentelyssä laatu ja tehokkuus kärsivät, ellei sähköpostia ole käytössä. (Ruuska 2005, 106 – 107; Ruuska 1999, 74, 77.)

Raportoinnin keskeinen tehtävä on päätöksenteon ohjaaminen. Yleensä päätökset perustuvat suulliseen viestintään ja kirjeenvaihtoon, joka on nopeaa, tuoretta ja lyhyttä. Raportoinnin tehtävänä on tarjota päätöksentekijöille ja hankkeiden rahoittajille selkeässä muodossa se oleellinen tieto, mitä tehokkaaseen päätöksentekoon tarvitaan (seurantaraportointi), tai esittää päätetyt ratkaisut selkeässä muodossa, jota hankkeen käytännön toteuttajat voivat käyttää työvälineenään. (Silfverberg 1996, 102.)

Projektin tehokas ohjaus edellyttää, että projektilla on käytössään tarkoitukseen sopiva raportointijärjestelmä. Raportointijärjestelmä on projektin oma tapa seurata työn edistymistä, se kerää ja välittää projektia koskevaa informaatiota. Projektin tilannekatsauksia ja raportteja laadittaessa on aina mietittävä millaista tietoa sen avulla halutaan välittää ja kenelle. Projektissa ei pitäisi tuottaa sellaisia asiapapereita, jotka eivät edistä projektin tavoitteiden saavuttamista. (Ruuska 2005, 195-197.)

### 3.4 Projektin päättäminen

Projektimuotoisessa työssä on alku ja sillä pitäisi olla myös loppunsa. Projektin pitäisi päättyä suunniteltuun aikaan sen toteutettua määritellyt tehtävänsä. Päätöksen projektin päättämisestä tekee johtoryhmä projektipäällikön esityksestä. Päättämisen tärkeimpiin toimenpiteisiin kuuluu tulosten siirto, loppuraportin laatiminen, projektin jälkimarkkinointi sekä projektiorganisaation purku. (Rissanen 2002, 171; Ruuska 1999, 180.)

Projektin idea on tuottaa tavoitteeksi asetettua lisäarvoa, joka voidaan luovuttaa asiakkaalle tai siirtää muulla tavoin edunsaajan hyväksi. Suunnitelman mukaisesti projektin tulisi edetä tulosten siirtoon vaiheittain (ks. kuvio 1.) Nopeassa projektissa eri jaksot saattavat limittyä ja mennä päällekkäin, mutta onnistuneen projektin aikaan saamiseksi ne on suoritettava. Kaupallisissa hankkeissa asiakas, tehdyt sopimukset ja siihen kytketyt taloudelliset velvoitteet pitävät huolen siitä, että projekti pyrkii siirtämään sopimuksen mukaiset suoritteet asiakkaalle. Yhteiskunnallisissa kehityshankkeissa tulosten siirto on paljon monivaihteisempaa ja usein myös epäselvempää. (Rissanen 2002, 142 – 143.)

Tavallisessa kaupallisessa hankkeessa tulosten siirron suunnittelu ja valmistelu aloitetaan itse asiassa jo tarpeiden määrittelyn vaiheessa. Silloin projektin tulosten tilaaja suunnittelee tuotteille tai palveluille merkityksen lisäarvoa tuottavana tekijänä. Tarjouspyynnön, neuvottelujen ja projektisopimuksen muodostamassa prosessissa käydään tavallisesti jo yksityiskohtaisesti läpi kaikki tulosten siirron vaiheet ja niille sovitaan tilaajan tarpeisiin sopiva aikataulu. (Rissanen 2002, 143.)

Yhteiskunnallisten ja sosiaalisten projektien tarkoituksena pitäisi aina olla hyödyn tai edun tuottaminen jollekin määritellylle taholle. Useimmiten projekteilla pyritään poistamaan tai lievittämään jotain ongelmaksi koettua asiain tilaa. Projektihakemuksessa ja suunnitelmassa todetaan tulosten siirron menetelmä, tapa, kohde ja odotetut vaikutukset. Tulosten siirto todennäköisesti epäonnistuu, jos tulosten siirto ajoittuu projektin loppumetreille, eikä hankkeen aikana ehdi tapahtua oppimista ja uusien käytäntöjen omaksumista. (Projektilla tulokseen -työkirja 2005, 117.)

Loppuraportin tekemisestä vastaa projektipäällikkö ja loppuraportti laaditaan heti projektin päätyttyä. Sen tuottaminen on syytä kirjata projektisuunnitelmaan omaksi tehtäväkseen ja sen

tekemiseen on varattava riittävästi aikaa. Muuten voi käydä niin, että raportin laatimista pidetään ylimääräisenä työnä, joka hoidetaan puoliväkisin ja kiireellä. (Ruuska 2005, 243.)

Loppuraportissa arvioidaan, kuinka hyvin projekti on saavuttanut sille asetetut tavoitteet sekä arvioidaan projektin toimintaa kokonaisuutena ohjaus- ja toteutusprosessin näkökulmasta. Siltä osin kuin tavoitteita ei ole saavutettu, raportissa tulee esittää todelliset syyt. Loppuraportin tehtävänä on tuoda tiivistetysti esille sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa ja jonka avulla organisaation toimintaa voidaan kehittää. Pelkkä asioiden toteaminen ei riitä vaan pitää myös osata selittää, miksi näin on tapahtunut ja mitä olisi voitu tehdä toisin. (Ruuska 2005, 243 –244.)

Loppuraportti on projektin oma näkemys projektin kulusta ja onnistumisesta. Siihen tulee sisällyttää myös projektiryhmän arvio siitä, miten projektityö on sujunut. Ongelmat ja parannusehdotukset tulee kirjata loppuraporttiin ilman turhaa kaunistelua, esittää tosiasiat suoraan ja yksiselitteisesti. (Ruuska 2005, 243 –244.)

Asiakkuuden ylläpitoa ja kehittämistä varsinaisen aktiivisen vaiheen jälkeen kutsutaan jälkimarkkinoinniksi. Jälkimarkkinointi on osa nykyaikaista yhteistoimintaverkoston hoitamista. On paljon tuloksellisempaa ja edullisempaa huolehtia entisistä asiakkaista ja yhteistyökumppaneista sekä työskennellä tulevaisuudessakin heidän kanssaan kuin hankkia kalliisti jatkuvasti uusia. Projektin jälkimarkkinointiin kuuluu:

- tiedottaminen projektista verkoston muille toimijoille sallien heillekin lisäarvon luonti (ei kuitenkaan projektin ydintuloksia hyödyntäen)
- aktiivinen vuoropuhelu
- kommenttien kuuleminen ja kirjaaminen
- neuvonnan, takausten ja varaosahuollon järjestäminen
- mahdollinen uusien projektien yhteinen ideointi

(Rissanen 2002, 171 –172.)

Projektiorganisaation purkamisesta huolehtii projektipäällikkö. Projektiryhmän koko vaihtelee sitä mukaa, missä vaiheessa projekti kulloinkin on. Usein tilanne projektin päättyessä on se, että projektissa työskentelee enää vain pieni osa siitä ryhmästä, joka oli mukana projektin ollessa vauhdissa. Projektiin tulee ja siitä lähtee henkilöitä koko sen elinkaaren ajan. Päätöksen henkilöiden irrottamisajankohdasta tekee projektipäällikkö. (Ruuska 2005, 241.)

Projektipäällikön tehtävä on huolehtia, että kaikki oleellinen toteutusprosessiin liittyvä materiaali kootaan projektikansioon sekä sopia perusorganisaation kanssa projektikansion ja siihen liittyvien asiakirjojen ja dokumenttien arkistointimenettelystä tai sähköisestä taltiointista. Arkistoinnin yhteydessä tarkistetaan, mitä dokumentteja tarvitaan järjestelmän jatkokehityksessä ja ylläpidossa. (Ruuska 2005, 241 –242.)

### 3.5 Projektin riskit ja ongelmat

Riskien hallinta on varautumista odottamattomiin tilanteisiin. Vaarallisinta projektille on, jos ei osata hylätä alkuperäistä suunnitelmaa odottamattomissa tilanteissa. Riskien hallinta on menettely, jolla voidaan todeta, että ongelma-alueet ja projektiin kohdistuvat riskit on tunnistettu ja tarvittaviin toimenpiteisiin riskien minimoimiseksi on ryhdytty. Riskien hallintaan kuuluvia tehtäviä ovat riskien analysoiminen, riskilistan laatiminen, toimenpiteistä sopiminen sekä seuranta ja riskilistan ylläpito. (Ruuska 2005, 222 - 223.)

Riskianalyysillä pyritään eristämään ne tekijät, jotka voivat vaikeuttaa projektin lopputuloksen saavuttamista. Riskien vaikutuksia voidaan, tarkastella suhteessa aikatauluun, kustannuksiin, työmääriin ja lopputuloksen laatuun. Riskianalyysin lopputulos on lista tunnetuista riskitekijöistä. Riskilistalle ei kuitenkaan kannata kerätä kaikkea mahdollista maan ja taivaan väliltä. Jos merkittäviä riskejä on reilusti yli kymmenen, kannatta projektin käynnistämistä vakavasti harkita. (Ruuska 1999, 167.)

#### Riskityypit

Projektin alkuvaiheessa riskityyppi on erilainen kuin projektin edistyessä. Alkuvaiheessa riski muodostuu projektin tavoitteisiin, resursseihin, osaamiseen jne. liittyvästä epävarmuudesta. Taloudellinen riski on tällöin vähäinen, koska panoksia on sitoutunut alkuvaiheessa vähän.

Projektin edetessä taloudellinen riski kasvaa panoksien sitoutuessa projektiin. (Rissanen 2002, 163.)

Tavallisimmin projekteissa toteutuvia riskejä:

- henkilöriskit, projektin avainhenkilökunta vaihtaa työpaikkaa, sairastuu tms.
- yhteistoiminnan konfliktiriski, projektiryhmä osoittautuu sisäisesti yhteistyökyyttömäksi tai ajautuu konfliktiin toimeksiantajan tai muun ympäristön kanssa
- henkilöstöön, aikatauluun, tietotekniikkaan, talouteen yms. liittyvät riskit ovat yleisiä. Suuri osa aloitetuista projekteista epäonnistuu huonon johtamisen takia
- teknologiariskit, projekti voi joutua tilanteeseen, jossa projektin valitsema teknologia osoittautuu vääräksi
- markkinariskit, kilpailu, teknologia, valuuttakurssi jne. talouden muuttujat saattaa muuttaa projektin voimavarojen tuhlaukseksi
- luonnon, sään tai ympäristötekijöiden aiheuttamat riskit ovat hyvin tavallisia esimerkiksi rakennusprojekteissa, suurissa yleisötapahtumissa jne.
- sopimusriskit ja niiden toteutuminen on tavallista pitkissä, vaativissa usean osapuolen yhteisissä kehitysprojekteissa. Joku osapuoli arvioi tilanteensa uudelleen ja luopuu projektista, jos sen kesto on useita vuosia
- poliittinen riski yhdistetään tavallisesti ns. kehitysmaihin, mutta paljon tavallisemmin se toteutuu tavallisessa suomalaisessa tai muussa demokraattisessa toimintaympäristössä
- asiakas-, sopimus- ja tuoteriski liittyvät asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen, omistussuhteisiin tai muuhun erityiseen tahtotilaan. Ne voivat täysin muuttua projektin kuluessa –etenkin pitkissä projekteissa

(Rissanen 2002, 165 – 166.)

Riskien tutkiminen ja pyrkimys niiden hallintaan kuuluu hyvään projektityöskentelyyn mutta se on kuitenkin vain harvoin projektin päätehtävä. On myös muistettava, että riskit voivat olla luonteeltaan myös yllätyksellisiä ja täysin ennalta arvaamattomia. Projektin aikana pyritään hallitsemaan suurimpia riskejä eli niitä, joiden toteutumisen todennäköisyys kerrottuna riskin vaikutuksella on suurin. Ei kannata uhrata energiaa sellaisen riskin hallintaan, jonka vaikutus on suuri, mutta toteutumisen todennäköisyys vähäinen. (Rissanen 2002, 163, 166; Ruuska 1999, 169.)

### Projektin ongelmat

Projektin esivaiheen ongelmana saattaa olla, että yksinkertaisesti mitään projektialuetta kattavaa ideointia ei todellisuudessa tapahdu. Projektiin ei ole nimetty henkilöitä ja projektiaiheet ovat vaihtelevia ja muuttuvia ajatuksia. Muutamilla ihmisillä on vain vaihtelevia aikomuksia. Kapealta ideointipohjalta tehty visiointi jää myös kapea-alaiseksi. Tämä ei voi luoda hyvää perustaa projektille. Valmisteluvaiheessa oikeat asiantuntijat ovat harvoin mukana ja tämä saattaa johtaa siihen, että projekti perustetaan väärällä nimellä ja toteuttamaan vääriä tavoitteita. (Rissanen 2002, 175 - 176.)

Jos projektin esityö on tehty puutteellisesti, niin projektin tavoitemäärittelyyn on vaikea löytää kunnollinen sisältö. Tämä ongelma heijastuu lukemattomissa kehittämishankkeissa, joissa projektille määritellyt tavoitteet eivät välttämättä ole paljonkaan tekemisissä havaitun ongelman kanssa. Usein ongelma ja sen esiintymiseen vaikuttavat syyt jäävät pinnallisen pohdiskelun asteelle. (Rissanen 2002, 176 - 177.)

Projektisuunnittelun ongelmat saattavat liittyä seuraaviin asioihin: pätevän henkilökunnan saanti, avainhenkilöiden motivointi, lisäarvo ja sen saajat, viestinnän suunnittelu, riskien havaitseminen ja projektin päättäminen. Jos esityöt on tehty hyvin, suunnittelun ongelmat nousevat esiin. Projektin menestymisen kannalta oleellisinta on kuitenkin ongelmien löytäminen. Toinen asia onkin niihin ratkaisujen löytäminen. (Rissanen 2002, 178.)

Jos projektin esityö ja suunnittelu on tehty huonosti, se näkyy ja tuntuu laadullisena sekä aikataulussa pysymisen ongelmana. Huono suunnittelu aiheuttaa myös vaikeuksia johtamisessa. Toteutuksessa syntyy ongelmia jos projektin toteuttajia, kohdetta tai edunsaajia ei ole kuultu ollenkaan tai riittävästi valmisteluvaiheessa. Tämä on hämmästyttävän yleistä, vaikka esimerkiksi kaikki yhteiskunnallisen kehitystyön pitäisi lähteä liikkeelle nimenomaan kohteel-

le tuotettavan edun pohjalta. Ongelmia syntyy myös siitä, jos projektisuunnitelma on laadittu siten, että tavoitteiden muutokset on vaikea huomioida toteutuksessa. Lähes kaikissa projekteissa ongelmana on, että budjettiseuranta ei ole ajan tasalla. Monissa projekteissa vasta niiden päättämisenvaiheessa huomataan, että suuri osa kuluista on mennyt ennalta arvaamattomiin kuluihin ja havaitaan, että koko talousarvio on ylitetty. (Rissanen 2002, 179 - 180.)

Projektin tulosten siirto muodostuu usein todella suureksi ongelmaksi, koska projekti ei ylipäätään ole tuottanut mitään kenellekään siirrettäviä tuloksia. Projektin tuloksia oli viimeksi käsitelty ideointivaiheessa. Toisena ongelmana on, että edunsaajia ei todellisuudessa ole, he ovat vain paperilla nimellisiä. Jos edunsaajia onkin, he eivät ole kiinnostuneita projektin tuloksista. Jos projektin esityöt on tehty huonosti, hankkeen on vaikea saada aikaan kunnollisia tuloksia. Syy projektin huonoon lopputilanteeseen on hyvin usein projektityömenetelmän olemattomasta osaamisesta. (Rissanen 2002, 180 - 181.)

Projektin päättämiseen saattaa liittyä ongelma työn keskeneräisyydestä. Projektityötä ei ole kyetty saattamaan vielä luovutettavaan kuntoon, vaikka projektin päättäminen on käsillä. Keskeiseksi ongelmaksi muodostuu se, jos projektilla ei ole selkeää loppua, vaan projekti häviää vähitellen. Projektiin ominaispiirteisiin kuuluu selkeä alku ja loppu. Projektin päättämiseen liittyy myös usein se ongelma, että projektin tulot ja menot eivät ole täysin selvillä päätösvaiheessa. Kun projekti päättyy, sen työsuhteet, vastuut ja sitoumuksetkin päättyvät. Usein käy niin, että projektin oikeudellista asemaa ei pohdita lainkaan koko hankkeen aikana, eikä sitä lopetettaessakaan. (Rissanen 2002, 181.)

## 4 EU:N ALUE- JA RAKENNEPOLITIikka

EU:n alue- ja rakennepolitiikan päämääränä on alueiden kehityserojen vähentäminen sekä taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden vahvistaminen. Osa jäsenvaltioiden osuuksista yhteisön talousarvioon siirretään heikommassa asemassa oleville alueille ja sosiaaliluokille. Siirrot suoritetaan neljästä rakennerahastosta (Euroopan aluekehitysrahasto EAKR, Euroopan sosiaalirahasto ESR, kalatalouden ohjauksen rahoitusväline KOR sekä Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahasto EMOTR) ja yhden koheesiorahaston kautta. Rahastokaudella 2000 - 2006 rakennerahastovarot on keskitetty selkeästi ensisijaisiin tavoitteisiin eli tavoite 1, - 2 ja -3 ohjelmiin. Suurin osa eli noin 70 % määrärahoista suunnataan kehityksestä jälkeen jääneille alueille (tavoite 1). Erilaisiin ongelmiin pyritään löytämään yhteisiä ratkaisuja myös neljän yhteisöaloitteen avulla (Interreg III, Urban II, Leader+ ja EQUAL). Yhteisöaloitteiden osuus rakennerahaston määrärahoista on 5,35 %. Rahastokauden 2000 - 2006 rahoja voi käyttää vielä vuoden 2007 aikana. (EU-rakennerahasto-ohjelmat –osaamista, uudistumista ja elinvoimaa 2003, 3; Alueiden palveluksessa 2001, 4, 8.)

Rahastokauden aikana rahoitetaan monivuotisia ohjelmia, jotka muodostavat alueiden, jäsenvaltioiden ja Euroopan komission kumppanuuden osana määritellyt kehitysstrategiat. Ohjelmat ottavat huomioon komission unionin alueelle laatimat suuntaviivat ja niillä pyritään vaikuttamaan taloudellisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin. Rakennerahastoista rahoitettavien aloitteiden on vastattava alueiden tai jäsenvaltioiden tarkkoja tarpeita ja niistä vastaavat pääasiassa kansalliset ja alueviranomaiset. Unionin tuet ovat kansallisia tukia täydentäviä. Euroopan Unionin tehtävä ei kuitenkaan rajoitu pelkkään rahoitukseen, vaan aluepolitiikalla käytännössä toteutettaviin kehitystoimiin saadaan yhteisötason näkökulmaa. (Alueiden palveluksessa 2001, 4.)

### 4.1 ESR Euroopan sosiaalirahasto

Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on tärkein väline Euroopan Unionin muuttaessa työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopoliittiset tavoitteensa käytännön toimenpiteiksi jäsenmaissa. Euroopan sosiaalirahaston tehtävänä on auttaa työttömyyden torjunnassa, edistää työntekijöiden ammattitaitoa sekä tukea työvoiman ja yritysten osaamista uusissa työelämän haasteissa. Rahas-

ton tavoitteena on myös lisätä valmiuksia tutkimuksen, tieteen ja teknologian alalla ja edistää tasa-arvoisia mahdollisuuksia työelämässä sekä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. (ESR Suomessa a.)

ESR:n vastuuviranomaisena Suomessa toimii Työministeriö. Toteutettavia projekteja koordinoivat käytännössä työvoima- ja elinkeinokeskukset, opetushallitus, lääninhallitukset ja maakuntien liitot. ESR -toiminta on tuotekehittelyä ja sen tarkoituksena on kehittää inhimillisiä voimavaroja edistämällä koulutusta sekä koulutetun ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta työllisyyden turvaamiseksi. ESR -toiminnalla täydennetään kansallisia toimia. ESR -projektien valintakriteereissä toimenpidekokonaisuudessa etusijalla ovat nuorten syrjäytymistä ennaltaehkäisevät hankkeet, syrjäytyneiden henkilöiden työmarkkinoille tai koulutukseen sijoittumista edistävät hankkeet ja sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävät työllisyys- ja koulutushankkeet. (ESR Suomessa b.)

Käynnistyvällä kaudella 2007 - 2013 Suomen ESR -toimintaan on varattu Euroopan Unionin rahoitusta 615 miljoona euroa. Suomen valtion ja kuntien rahoituksen kanssa ohjelmaesityksessä on resursseja noin 1,4 miljardia euroa. Tämän lisäksi hankkeisiin käytetään yksityistä rahoitusta. Ohjelmakaudella 2007 - 2013 ESR -toimenpiteillä parannetaan noin 450 000 ihmisen osaamista ja työllistyvyyttä Suomessa. Tavoitteena on luoda ESR -toimien avulla arviolta 12 000 uutta työpaikkaa ja 7000 uutta yritystä. (Euroopan sosiaalirahaston panostukset Suomeen merkittäviä.)

ESR -projektien toiminta kohdistuu työttömiin ja muihin työnhakijoihin, yrittäjiin ja yritysten henkilöstöön, oppilaitoksissa oleviin tai sieltä valmistuviin henkilöihin sekä opettajiin ja muuhun koulutushenkilöstöön. Lisäksi ESR -rahoitusta voivat saada järjestelmien kehittämisprojektit, joilla ei ole varsinaista kohderyhmää, mutta jotka parantavat välillisesti edellä mainittujen kohderyhmien työllisyyttä ja työmarkkinakelpoisuutta. Projektin toteuttajana voi olla yritys, oppilaitos, kunta, järjestö tai muu organisaatio. Projektin yhteistyökumppanit osallistuvat projektin suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. (Työtä, osaamista ja yrittäjyyttä, 5.)

ESR -toiminnan tavoitteena on etsiä, tuottaa, kokeilla ja toteuttaa uusia ratkaisuja kansalliseen työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan sekä levittää projekteissa syntyneitä hyviä käytäntöjä. Projektien toiminnan keskeisiä periaatteita on, että niissä kehitetyt tulokset ja mallit jäävät elämään myös projektin jälkeen. Euroopan sosiaalirahaston käsitteistössä hyvä

käytäntö viittaa tavallisesti sellaisiin toimintatapoihin, joilla on yhteiskunnallisesti merkittäviä positiivisia vaikutuksia ja jotka tuottavat tavoiteltua muutosta yhteiskunnallisissa rakenteissa ja yksilöiden elämässä. EQUAL - yhteisöaloiteprojektien tarkoituksena on tuottaa sellaisia hyviä toimintamalleja, joita voidaan yleistää eli valtavirtaistaa projektitoimintaa laajempaan käyttöön. (Hyvästä paras 2004, 5, 13.)

Hyvillä käytännöillä on tiettyjä tunnuspiirteitä. Hyvä käytäntö ei ole sama asia kuin hyvä projekti. Hyvä käytäntö voi olla suppea tai laaja kokonaisuus. Hanketasolla hyvät käytännöt voivat olla esimerkiksi projektin substanssiin liittyviä prosesseja tai projektin tuotekehittelyn tuloksia. Hyvien käytäntöjen tunnistamisen perusongelma on siinä, että on vaikeaa nähdä sellaista, mitä emme ole itse kokeneet aikaisemmin. Hyvän käytännön tunnistamisen kannalta ratkaiseva onnistumista edesauttava tekijä on arvioinnin merkityksen sisäistäminen. Tämä tarkoittaa arvioinnin hyödyntämistä eri muodoissa ja laajuudessa oman toiminnan kriittisestä arvioinnista vertailevaan oppimiseen ja ulkoisen arvioinnin teettämiseen asti. Piilossa olevien hyvien käytäntöjen havaitseminen edellyttää toistuvaa monipuolista arviointia. (Hyvästä paras 2004, 17, 28.)

#### 4.2 Tavoite 1 -ohjelmat

Kymmenessä Euroopan Unionin jäsenvaltiossa toteutettiin rahastokaudella 2000 - 2006 tavoite 1 –ohjelmia, jotka on suunnattu kehityksessä jälkeen jääneiden alueiden kehittämiseen ja rakenteellisen muutoksen edistämiseen. Kehityksestä jälkeen jääneisiin alueisiin kuuluvat alueet, joilla bruttokansantuote asukasta kohti on enintään 75 % yhteisön keskiarvosta. Näillä alueilla on myös alhainen investointiaste, työttömyysaste on keskimääräistä korkeampi, yksilöille ja yrityksille tarjottavat palvelut puuttuvat ja perusrakenteet ovat heikot. Kehityksestä jälkeen jääneillä alueilla asuu 22 % unionin väestöstä. (Alueiden palveluksessa 2001, 20.)

Suomessa toteutettiin rahoituskaudella 2000 - 2006 kahta tavoite 1 -ohjelmaa: Itä- ja Pohjois-Suomen ohjelmia. Näiden keskeisenä tavoitteena oli lisätä taloudellista kasvua ja yrittäjyyttä, luoda uusia työpaikkoja, parantaa työllisyyttä ja nostaa osaamisen tasoa. Itä-Suomen tavoite 1 –ohjelmaa toteutettiin Etelä-Savossa, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Kainuussa. Elinkeinoelämää kehittämällä ja työllisyystilannetta parantamalla pyrittiin aktivoimaan maakuntien aluetalouksien vahvuuksiin ja uusiin mahdollisuuksiin perustuvaa taloudellista toimintaa kansainvälisen kilpailukyvyyn ja voimakkaan kasvun edistämiseksi. Tavoitteena oli

menestyvän yritystoiminnan vahvistaminen, kehityksen esteiden poistaminen sekä työllisyyden parantaminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Tavoiteohjelmia rahoittavat Euroopan rakennerahastot. Rakennerahastoista tulevan tuen lisäksi ohjelmien rahoitukseen osallistuvat valtion viranomaiset, kunnat, muut julkiset sekä yksityiset tahot. Rahoitusta voivat hakea julkiset ja yksityiset yhteisöt sekä koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot. (Työtä, osaamista ja yrittäjyyttä, 3, 7.)

### 4.3 Yhteisöaloite EQUAL

Yhteisöaloite EQUAL:n tavoitteena on kehittää kansainvälisen yhteistyön avulla uusia keinoja, joilla torjutaan syrjäytymistä ja kaikenlaista syrjintää ja eriarvoisuutta työmarkkinoilla. Sitä rahoittaa Euroopan Sosiaalirahasto (ESR). EQUAL-yhteisöaloiteohjelman toteuttamisperiaatteet ovat kehittämiskumppanuuksien toiminnan perusta. Näitä periaatteita ovat temaattinen lähestymistapa, kehittämiskumppanuudet, kokonaisvaltainen lähestymistapa ongelmien ratkaisemiseksi, kohderyhmien valtaistaminen, kansainvälisestä yhteistyöstä saatava lisäarvo, kokeilut ja innovatiivisuus ja sekä hyvien käytäntöjen valtavirtaistaminen. (EQUAL-elämä; Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys 2004, 81 - 82.)

EQUAL- hankkeet on jaettu neljään eri teema-alueeseen: työllistyvyys, sopeutumiskyky, sukupuolten välinen tasa-arvo sekä yrittäjyys, johon sosiaalisen yrittäjyyden edistäminen kuuluu. EQUAL - hankkeiden tarkoituksena on tuottaa sellaisia hyviä toimintamalleja, joita voidaan yleistää laajempaan käyttöön. Erityisen tärkeää on, että toteutus lähtee paikallisista ja alueellisista tarpeista. (Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys 2004, 81 –82.)

## 5 EVALUOINTI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Arviointi on jonkin asian arvon tai ansion määrittelyä. Tavallisesti tarkastelu kohdistuu jonkinlaiseen ihmisiä koskevaan ohjelmaan, innovaatioon tai palveluun. Korkealaatuinen arviointi vaatii hyvin harkittua tutkimusasetelmaa ja havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa. Arvioinnit voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: ulkoiisiin ja sisäisiin arviointeihin. Sisäiset arvioinnit toteuttaa yleensä henkilö, jolla on entuudestaan rooli organisaatiossa, jossa arviointi tapahtuu. Ulkoisen arvioinnin toteuttaa organisaation valitsema ulkopuolinen tahon. (Robson 2001, 18, 25.)

ESR- projekteissa rahoittaja yleensä edellyttää rahoituksen vastineeksi ja vaikuttavuuden parantamiseksi projektin arviointia. ESR- projektit ovat hyvin erilaisia muun muassa kooltaan ja aiheeltaan ja näin ollen niiden arviointitarpeet ja osaaminenkin ovat erilaisia. Arvioinnissa voidaan erottaa kaksi eri tasoa: projekti- ja ohjelmataso. Arvioinnin suorittajan ja kohteen välillä voidaan tehdä ero sen suhteen, onko arvioitsija ulkopuolinen vai osallinen eli arviointi voidaan toteuttaa sisäisenä ja/tai ulkoisena arviointina. (Tiedosta –arvioi –paranna, 7.)

Ulkopuolinen arviointi on perusteltua silloin kun

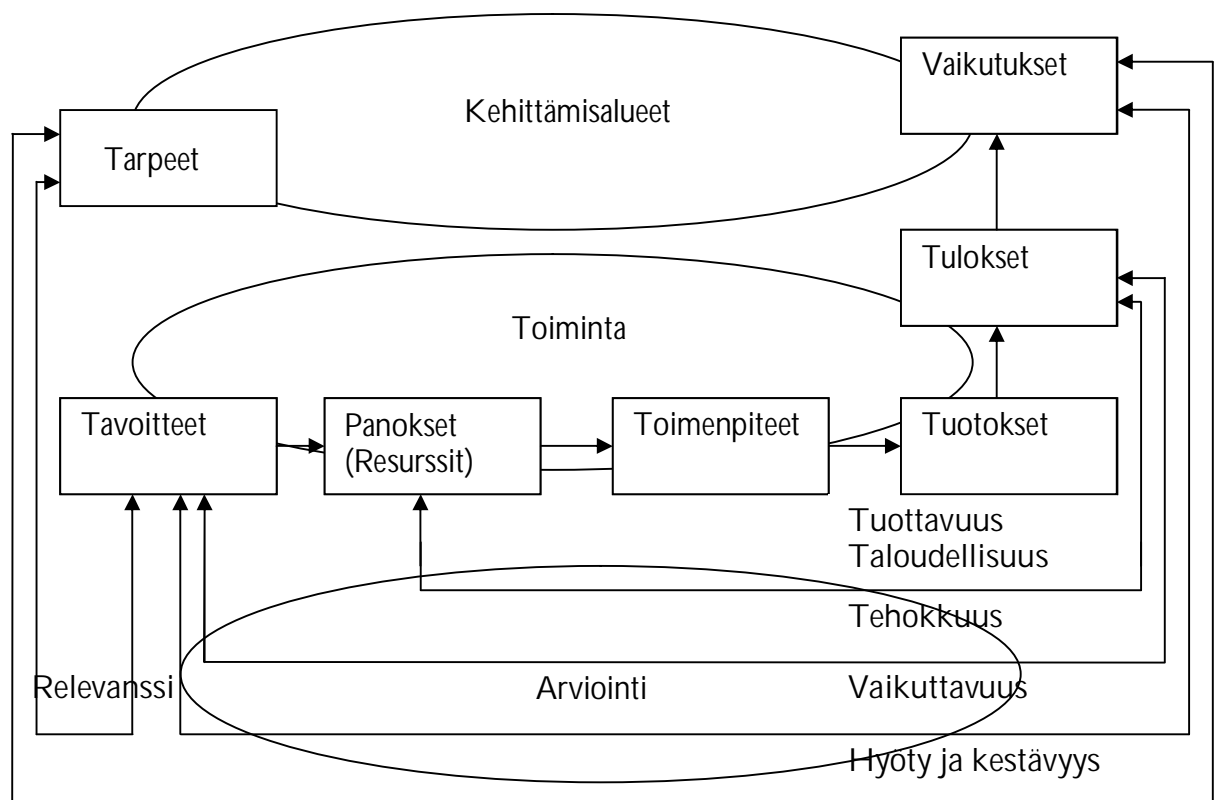
- projekti on kooltaan suuri ja sen toteutuksesta vastaa projektitiimin lisäksi suuri joukko yhteistyökumppaneita
- projektin tavoitteet ovat joko vaikeasti määriteltävissä tai jatkuvassa muutoksessa
- projektilla on paljon suoritteita, joiden analyysi vaatii tilastollista tietojenkäsittelyä
- projektilla on käytössään runsaasti laadullista seurantatietoa, jonka analysointi edellyttää erityisosaamista
- projektin toimenpiteet ja/tai kohderyhmä ovat sellaisia, että luotettavan palautetiedon saaminen vaatii ulkopuolista asiantuntijaa
- projektissa suoritetaan itsearviointia, mutta omien johtopäätösten tueksi halutaan ulkopuolista asiantuntija-arviota

(Tiedosta –arvioi –paranna, 9.)

Ulkopuolisen arvioinnin etuna on siis arvioinnin objektiivisuus, uusien näkökulmien ja näkemysten saaminen projektin käyttöön sekä mahdollisuus testata omia ”työhypoteeseja” asiantuntijalla. Ulkopuolisen arvioinnin ongelmiksi saattavat muodostua arvioinnin ulkokohtaisuus ja projektin ominaispiirteiden jääminen julkilausuttujen projektitavoitteiden taakse. (Tiedosta –arvioi –paranna, 9.)

## 5.1 Evaluointi

Kuviossa 3 on esitetty projektiarvioinnissa tehtävän arvioinnin avainalueet. Kuvion esittämissä laajuudessa projektia tarkastellaan yleensä projektin käynnistymisen sekä päättämisen yhteydessä. Arviointivaiheissa on syytä ottaa huomioon projektin visio ja tavoitteet. (Tiedosta –Arvioi –Paranna, 58.)



Kuvio 3. Arvioinnin avainalueet (Tiedosta –Arvioi –Paranna, 57 mukaan)

Kuviossa esitettävät arviointialueet ovat seuraavat:

Relevanssi	Kuinka hyvin projektin tavoitteet kohtaavat todellisen tarpeen?
Tuottavuus	Kuinka paljon tuotteita/palveluita saadaan aikaiseksi käytetyillä resursseilla?
Taloudellisuus	Paljonko tuotoksia saadaan aikaan panostetuilla kustannuksilla?
Tehokkuus	Kuinka hyvin tuotokset/tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita?
Vaikuttavuus	Miten hyvin projektilla aikaansaadut vaikutukset vastaavat hankkeelle asetettuja tavoitteita?
Hyöty ja kestävyys	Mitkä ovat hankkeen todelliset nettovaikutukset verrattaessa aikaansaatuja vaikutuksia hankkeen alussa määriteltyihin tarpeisiin? Saavutetun hyödyn lisäksi voidaan tarpeiden ja vaikutusten suhteesta arvioida myös hankkeen vaikutusten kestävyyttä joko ennakoimalla tai pitkän ajan kuluessa mittaamalla.

(Tiedosta –arvioi –paranna, 58.)

Arvioijat kirjoittavat selvitystensä tulokset raporteiksi ja tekevät suosituksia toiminnan kehittämistä. Arvioijat ovat pääasiassa tutkimuslaitosten, yliopistojen tai korkeakoulujen tutkijoita sekä konsultteja, jotka valitaan avoimella haulla. Arvioijilla on lupa tutkia ESR -projekteja ja heillä on oikeus saada käyttöönsä ESR -projekteihin liittyvät tiedot. Evaluaattorit eivät raportoi ESR -projekteihin osallistuneista niin, että henkilöitä tunnistaisi. Tuloksia hyödynnetään sekä projekteissa että hallinnoissa. Evaluointi rahoitetaan ohjelmien teknisestä tuesta. Tietojen saaminen mahdollisimman laajasti arvioijien käyttöön lisää arvioinnin luotettavuutta. (Hallinnon opas ESR- projektin toteuttajalle.)

## 5.2 Arvioinnin tutkimusmenetelmät

Yleisiä arvioinnin tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja kirjalliseen materiaaliin perehtyminen. Arvioinnin tarkoitus ja luonne sekä erityisesti kysymyk-

set, joihin etsitään vastauksia, ratkaisevat pääosin tutkimusmenetelmistä tehtävät valinnat. Mitä tahansa menetelmiä vastauksien saamiseen käytetään, on välttämätöntä huolehtia hankittavan aineiston laadusta. Eri menetelmillä on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Usein on tarpeen käyttää arvioinnissa kahta tai useampaa aineiston keruumenetelmää, jotta saadaan luotettava vastaus arviointikysymykseen. (Robson 2001, 124 - 125.)

### Havainnointi

Havainnoinnin merkittävin anti käytännön arvioinnille on, että se auttaa selvittämään, mistä hankkeessa on kysymys ja kuinka se toimii. Havainnoinnin pitää tapahtua joustavalla, tutkivalla ja strukturoimattomalla lähestymistavalla. Toimintatapa tuottaa kvalitatiivista aineistoa. Tutkija tarkkailee objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Havainnointi voidaan perinteisesti jakaa neljään eriasteiseen osallistumiseen: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. (Metsämuuronen 2006, 116 - 117; Robson 2001, 146.) Tässä opin- näytetyössä käytetään osallistuvaa havainnointia, eli tutkija on enemmän tutkijan roolissa eikä osallistu itse projektin toimintaan.

### Haastattelu

Haastattelua voidaan pitää tarkkailun ohella eräänlaisena perusmenetelmänä, joka soveltuu moneen tilanteeseen. Aina kun haastattelu on mielekäs tapa hankkia tietoa, sitä kannattaa käyttää, vaikka se onkin melko työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaativa. Haastattelun tekemiseen on olemassa kolme yleisesti hyväksyttyä tapaa: strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. (Robson 2001, 135.)

Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu, jossa valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille vastaajille samat. Strukturoitua haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoitu haastattelu, josta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, esimerkiksi arvostus ja ihanteet. Teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Avoin haastattelu voi olla olemukseltaan lähellä keskustelua. Haastattelijalla ei välttämättä ohjaile keskustelua, vaan aiheen muutos lähtee

haastateltavasta itsestään. Avointa haastattelua on hyvä käyttää silloin, kun tutkittavia on vähän ja kun eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon. (Metsämuuronen 2006, 114 - 115; Robson 2001, 135.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä strukturoitua haastattelua.

## Kyselyt

Arvioinneissa käytetään tavallisesti kyselyitä. Kyselytutkimuksen avulla kerätään suhteellisen pieni määrä informaatiota standardoidussa muodossa suhteellisen suurelta joukolta ihmisiä. Kyselytutkimuksessa suurin osa työstä tehdään etukäteen suunnitteluvaiheessa. Kysymysten tulee olla ymmärrettäviä, yksiselitteisiä ja samalla olennaisia arviointikysymysten kannalta. Hyviä kyselylomakkeita ei ole helppo suunnitella. Hyvin suunniteltu kyselylomake on hyvä aineiston keruuväline, joka voidaan kohdentaa suureen joukkoon ihmisiä. Kyselytutkimus on erityisen käyttökelpoinen, kun tarkoituksena on kerätä yksinkertaista kuvailevaa tietoa lukuina tai suhdelukuina. (Robson 2001, 127 – 130.)

## Kirjallinen materiaali

Usein laadullinen aineisto on valmiiksi kirjoitettu. Monet julkiset organisaatiot tuottavat runsaasti asiakirjoja toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Tällaista materiaalia ovat muun muassa asiakirjat, pöytäkirjat ja muut olemassa olevat informaatiolähteet. Kirjallisen materiaalin käytössä täytyy kiinnittää huomiota aineiston sopivuuteen tutkimuksen materiaaliksi sekä tarkastella materiaalia kriittisesti. (Metsämuuronen 2006, 118 ja Robson 2001, 151.)

### 5.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta. Tutkimuksen tulisi pyrkiä tiettyihin asetettuihin normeihin ja arvoihin. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuuden keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Näiden käsitteiden sopivuus laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat. (Saaranen & Puusniekka, 2006.)

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Validiteetti on käsitteenä laaja-alaisempi kuin reliabiliteetti ja koskee kaikkea tutkimustyötä, määrällistä ja laadullista

tutkimusta sekä realistista evaluaatiota. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää se, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Validiteettia arvioitaessa mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Tulos on validi, kun mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan. Ongelmana on, että mittausten ulkopuolella jäävää, todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. Jos ollaan tutkittu muuta asiaa kuin alun perin oli tarkoitus, puuttuu tutkimuksesta validiteetti kokonaan ja se on arvoton. (Anttila 2006, 511 - 513.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi olosuhteet, mittausten tai havaintojen pysyvyys eri aikoina ja johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa täytyy ottaa huomioon, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Tutkimukseen osallistuvat eivät myöskään välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Videoiminen ja nauhoittaminen lisäävät luotettavuutta, koska tallenteet ovat näin myös muiden kuunneltavissa. (Anttila 2006, 517; Saaranen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimusmenetelmä voi olla reliaabeli eli luotettava, vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla voidaan saada kiinnostavia tuloksia, mutta tulokset eivät kuitenkaan vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. (Anttila 2006, 518.)

## 6 SOIHTU-HANKKEEN EVALUOINTI

Tämän tutkimuksen tavoitteena on arvioida syksyn 2007 aikana Soihtu-projektin onnistumista. Työssä tutkittiin, kuinka hyvin projekti saavutti sille asetetut tavoitteet ja jos ei saavuttanut, mikä oli syynä tähän. Soihtu-projektin päätavoitteena on sosiaalisen yrittäjyyden kehittäminen Kainuussa. Projektin osatavoitteet ovat:

- Selvittää kyselytutkimuksella sosiaalisesta yritystoiminnasta kiinnostuneet tahot sekä selvittää yritysten ja yhteisöjen tietoisuus ja asenteet sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.
- Luoda käytännönläheinen palvelumalli/tukiverkosta, josta saa tukea sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja toiminnan pyörittämiseen.
- Vaikuttaa asenteisiin myönteisesti sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.
- Luoda sosiaalisen yritystoiminnan koulutusohjelma suunnitteilla oleville yrityksille, olemassa oleville yrityksille ja kolmannen sektorin yrityksille/yhdistyksille.
- Vaikuttaa eri oppilaitosten yrittäjyyttä käsitteleviin koulutusohjelmiin niin, että sosiaalinen yrittäminen otetaan osaksi oppilaitosten koulutusohjelmia.
- Järjestää viranomaisille koulutusta sosiaalisesta yritystoiminnasta.
- Hakea kokemuksia ja materiaalia muista vastaavista hankkeista Suomesta sekä muista EU-maista.

Soihtu-projektin arviointi oli kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita, kyselyitä, havainnointia ja kirjalliseen materiaaliin perehtymistä.

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen yhdeksi toteutusmenetelmäksi valittiin haastattelut, koska niiden avulla saadaan tarkkaa tietoa projektin kulusta ja jokaisen oma näkemys asiasta. Päätettiin haastatella kaikkia

ohjausryhmän jäseniä ja heidän yhteystietonsa saatiin projektipäälliköltä. Ohjausryhmän kuudelle jäsenelle lähetettiin haastattelupyyntö (liite 1) sähköpostitse ja suurin osa vastasi tähän viestiin ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohdasta joko sähköpostitse tai puhelimitse. Kaksi ohjausryhmän jäsentä ei vastannut tähän pyyntöön. Heille tarjottiin mahdollisuutta vastata kysymyksiin sähköpostilla eli lähetettiin kysymykset liitetiedostona mutta vastausta ei saatu. Projektipäällikön ja kahden Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen työntekijän kanssa sovittiin haastatteluista puhelimitse.

Yhteensä haastateltiin seitsemää ohjausryhmän jäsentä. Haastatteluissa käytettiin strukturoitua kysymyspatteristoa, jossa oli 17 - 22 avointa kysymystä (liite 2). Aikaa jokaiseen haastatteluun kului 20 - 35 minuuttia. Haastattelut toteutettiin 3.10. - 24.10.2007 välisenä aikana ja ne myös nauhoitettiin nauhurille. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan, jotta niitä olisi helppo käyttää analysointiin. Haastattelut sujuivat todella hyvin, koska jokaisen ohjausryhmän jäsenen näkemys tuli hyvin esille.

Myös eri kohderyhmien ja yhteistyötahojen (esimerkiksi yhdistykset, kunnat, yrittäjät) näkemys projektin onnistumisesta haluttiin saada selville. Todettiin, että kaikkien tahojen haastattelu olisi liian työlästä ja aikaa vievää, joten päätettiin lähettää heille kysely sähköpostitse. Projektipäälliköltä saatiin yhteystiedot sellaisilta tahoilta, missä hän on ollut pitämässä infotilaisuuksia. Noin kymmenelle taholle soitettiin ja kysyttiin heidän halukkuudesta osallistua kyselyyn. Kaikki olivat halukkaita vastaamaan ja heille lähetettiin 15 avointa kysymystä sisältävä kysely sähköpostin liitetiedostona (liite 3 - 4). Kohderyhmille ja ohjausryhmälle oli eri kysymykset. Vastauksia saatiin kuusi, mutta näissä ei ollut osattu vastata suurimpaan osaan kysymyksistä.

Projektin aikana tuotettua kirjallista materiaalia käytettiin hyväksi niin teoriaosan kirjoittamisessa kuin tutkimusosassakin. Hankesuunnitelma, raportit, pöytäkirjat ja erilaiset kaaviot olivat apuna arvioinnissa ja niistä saatiin selville muun muassa tehdyt päätökset ja tavoitteiden eteneminen ja muutokset. Kaikki projektin aikana tuotettu materiaali on koottu projektikansioon.

Soihdu-hankkeen päätösseminaari järjestettiin 27.11.2007 (liite 5) ja tutkimuksen tulokset (liite 6) esitettiin läsnäolijoille. Paikalla oli muun muassa projektipäällikkö, ohjausryhmän jäse-

niä, Unkarin suurimman sosiaalisen yrityksen apulaisjohtaja ja juristi. Päätösseminaari oli avoin tilaisuus. Paikalla oli yhteensä noin 50 asiasta kiinnostunutta.

## 6.2 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa esitetään tutkimuksen tulokset, jotka on saatu analysoimalla tutkimusaineistoa. Ensin kerrotaan hankkeen esityön toteutuksesta. Esityön tuloksissa käydään läpi tarvelähtöisyyttä ja hankkeen esiselvityksiä. Hankkeen johtamisessa käsitellään sisäistä viestintää sekä ohjausryhmän ja projektipäällikön toimintaa. Hankkeen tuloksissa käydään läpi osatavoitteiden toteutumista sekä muita hankkeen aikaansaamia tuloksia ja vaikutuksia. Hanketta arvioidaan lyhyesti myös arvioinnin avainalueiden pohjalta (kuvio 3).

### 6.2.1 Esityö

ESR -projektin määritelmän mukaan hyvä projekti on tarvelähtöinen ja se perustuu tietoon, jota saadaan kunnollisesta taustatyöstä, esiselvityksistä ja aikaisemmista kokemuksista. Tutkimuksessa selvisi, että Soihtu-hankkeelle on ollut tarve, koska Kainuussa on korkea työttömyys erityisesti vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien keskuudessa ja nähtiin, että tiedonpuutetta ilmeni. Kainuussa ei näin ollen ollut edellytyksiä sosiaalisen yrityksen perustamiselle. Tarvelähtöisyys näkyy myös siinä, että Kainuussa ei ollut vielä yhtään sosiaalista yritystä, vaikka Suomessa laki sosiaalisista yrityksistä on tullut voimaan 2004. Esimerkiksi Pirkanmaalla on suuri määrä sosiaalisia yrityksiä, mutta Kainuussa tämän asian eteen ei ollut tehty mitään.

*”Perimmäinen tarve on vajaakuntoisille ihmisille työpaikkojen saaminen.”*

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esityössä projektin käyttöön on hankittu tietoa, jota on käytetty projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. Projektin valmisteluvaiheessa tutustuttiin aihetta koskeviin suomalaisiin tutkimuksiin (Pekka Pättiniemen väitöskirja 2006) ja VATES:in raportteihin sekä Työministeriön sosiaalista yritystoimintaa koskevan lain vaikutuksia selvittäneeseen arviointitutkimukseen (2006). Oltiin myös yhteydessä jo olemassa oleviin sosiaalisiin yrityksiin mm. Oulun Tervatulliin ja Pieksämäellä olevaan Bovaliukseen sekä sosiaalisen yri-

tystoiminnan kehitysprojektiin Pirkanmaan Sykkeeseen. Vaikutteita haettiin myös muualta Euroopasta mm. Unkarista ja Ruotsista.

Projektipäällikön aikaisemmat kokemukset ja kontaktit muista EU-projekteista ovat olleet hyödyllisiä Soihtu-hankkeen esityövaiheessa. Hän on ollut mukana EQUAL 1 –kierroksella ja on voinut käyttää kokemuksiaan ja samaansa tietoa hyväksi Soihtu-hankkeen aikana. Stakesin hallinnoiman HOT-hankkeen ohjausryhmän jäsenenä hän on saanut paljon tietoa sosiaalisesta yrittämisestä laajemmassa mittakaavassa. HOT- hankkeen tavoitteena on edistää ja kehittää sosiaalista yritystoimintaa hyvinvointi- ja hoitoalalla.

Soihtu-hankkeen esityöt on toteutettu hyvin. Hankkeelle on ollut selkeät ideat ja visiot ja hyvälaatuisen projektin aikaansaamiseksi visiointiin ja ideointiin on panostettu niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Suurimmat riskit ovat juuri projektityöskentelyn alussa ja puutteellisen esityön johdosta projekti voi jäädä irralliseksi, eivätkä sen tulokset vastaa suunniteltuja tavoitteita.

Soihtu-projektin yhtenä osatavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää kainuulaisten yritysten, yhteisöjen ja viranomaisten asenteet ja tietoisuus sosiaalista yritystoimintaa kohtaan. Kyselytutkimus oli tärkeä hankkeen onnistumisen kannalta, koska sen avulla kartoitettiin lähtötilanne ja se oli pohjana tiedonvälitykselle. Kilpailutuksen kautta valittiin kyselytutkimuksen tekijä ja sen voitti Kajaanin yliopistokeskuksen Lönnrot-instituutti. Kysely suoritettiin projektin alkuvaiheessa syksyllä 2006. Kyselyn vastaanotti 400 henkilöä ja vastauksia saatiin 101 kpl, joten kyselyn vastausprosentiksi muodostui 25. Joulukuussa 2006 tutkimuksen tuloksista järjestettiin tiedotustilaisuus kyselytutkimukseen osallistuneille, suurelle yleisölle ja median edustajille.

*”Kyselytutkimus toteutui ihan niin kuin oli suunniteltukin ja siitä saatiin kyllä erinomaisen hyvää tietoa mitä lähettiin hakemaankin.”*

Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että Kainuussa ei ole tarpeeksi tietoa sosiaalisesta yritystoiminnasta. Vaikka suurin osa kyselyyn osallistuneista oli kuullut sosiaalinen yritys-käsitteestä, oli määrittelyissä puutteita ja virheitä. Kyselytutkimus tuki sitä, että sosiaalisesta yritystoiminnasta pitää informoida, jotta tietoisuus asiasta kasvaa. Kyselytutkimuksessa saatiin myös en-

nalta odottamattomia tuloksia, esimerkiksi yrityspuolen kielteinen suhtautuminen tuli yllätyksenä.

*”Siinähan tuli esille erityisesti yritysten suhtautuminen sosiaaliseen yritystoimintaan ja nimenomaan se kielteinen suhtautuminen.”*

Kyselyä lähetettiin eniten yrityspuolelle, mutta tämän ryhmän vastausprosentti jäi vain 13 %:in. Tämä saattoi osaltaan vääristää tuloksia, eikä tutkimuksen tulokset olleet kovin luotettavia tämän kohderyhmän osalta. Kyselytutkimus oli toteutettu hyvin, mutta ei antanut oikeaa kuvaa kaikkien kohderyhmien osalta. Luultavasti vastaajat eivät ole vastanneet joka kysymykseen todenmukaisesti, tai heillä ei ole ollut tietoa asiasta, joten he ovat jättäneet kokonaan vastaamatta ja näin ollen vastausprosentti on jäänyt alhaiseksi. Tämän takia kaikki tavoitteita ei ollut mahdollista toteuttaa siinä laajuudessa, kuin ne oli hankesuunnitelmaan kirjattu.

Hankkeen edetessä kävi ilmi, että kyselytutkimuksen tulokset eivät täysin tukeneet todellisuutta. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella oletettiin, että eri kohderyhmät ovat halukkaita ottamaan sosiaalisesta yrittämisestä tietoa vastaan, mutta käytännössä näin ei ollut. Muutamia kohderyhmän jäsenet eivät olleet ollenkaan halukkaita ottamaan informaatiota vastaan, kun projektipäällikkö sitä heille tarjosi. Tämä olikin pettymys, koska oletettiin, että asiasta oltiin kiinnostuneita. Tähän saattoi olla syynä se, että kyselyvaiheessa kaunisteltiin vastauksia tai ei ymmärretty, mitä sillä haettiin. Kyselytutkimuksessa kävi myös ilmi, että enemmistön mielestä sosiaalisille yrityksille olisi Kainuussa kysyntää ja vain muutaman prosentin mielestä kysyntää Kainuun alueella ei olisi. Tämäkään ei tukenut todellisuutta, sillä kysyntää tai tarvetta ei ole suuremmissa määrin havaittu olevan.

Kyselytutkimus ja käytäntö osoittivat, että Kainuussa asenteet sosiaalista yritystoimintaa kohtaan ovat kielteisempiä kuin esimerkiksi Pirkanmaalla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että projektipäällikkö teki paljon asian eteen, mutta väkisinkään tietoa ei voi jakaa. Hankkeen edetessä useampaa osatavoitetta jouduttiin muuttamaan suppeammaksi, kun huomattiin, että kiinnostusta ei ole siinä määrin, mitä odotettiin. Ei voi sanoa, että nämä tavoitteet olisivat epäonnistuneet, vaan niitä vain muokattiin hankkeen edetessä tarpeiden mukaisiksi.

## 6.2.2 Hankkeen johtaminen

Haastattelut osoittivat, että ohjausryhmään oltiin tyytyväisiä. Siihen on valittu keskeisiä tahoja, joilla on mahdollisuus vaikuttaa. Ohjausryhmässä on muun muassa Kainuun maakunta -kuntayhtymän edustaja ja TE -keskuksen edustajia. Haastatteluissa tuli esille, että ohjausryhmän työ on ollut hyvin avointa, keskustelevaa ja idearikasta. Eräissä haastattelussa selvisi, että alussa eri tahojen näkemykset erosivat toisistaan, mutta projektin aikana asiat opittiin näkemään eri tavalla, kun tietoa saatiin ja vaihdettiin, ja se on poistanut ristiriitoja eri sektoreiden väliltä.

*”Kyllä tässä ihan hyvin on tullut niitä asioita ja on just tehty sitä mitä ohjausryhmän kuulukin.”*

Jokainen ohjausryhmän jäsen on ollut yhteydessä omiin taustayhteisöihinsä ja tämä nähtiin myös tärkeänä viestintäkanavana. Eräs haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että tätä olisi voitu hyödyntää vielä enemmän. Yksi ohjausryhmän tärkeimmistä tehtävistä on edistää tiedonkulkua sidosryhmiin. Ohjausryhmässä on annettu vinkkejä ja ehdotuksia siitä, mitä voitaisiin tehdä ja koettiin, että aina on ollut ohjausryhmän tuki ja hyväksyntä takana. Yksi haastateltavista olisi kaivannut enemmän ohjausryhmän kokouksia, mutta ymmärsi, että aikataullisista syistä se ei ollut mahdollista, koska ohjausryhmän jäsenet ovat kiireisiä. Hankesuunnitelmaan oli kirjattu, että ohjausryhmä kokoontuu vähintään neljä kertaa hankevuoden aikana. Tutkimus osoitti, että se kokoontui neljä kertaa koko hankkeen aikana.

Projektipäällikön toimintaan oltiin erittäin tyytyväisiä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että projektipäällikön osaaminen on hyvää ja asiantuntevaa. Tyytyväisiä oltiin myös siihen, että hänellä on paljon kokemusta eri EU-hankkeista ja hän on hyödyntänyt edellisissä hankkeissa saatuja kokemuksia ja kontakteja Soihtu-hankkeen aikana.

*”Hän on hyvin järjestelmällisesti osannut ja pystynyt toimeenpanemaan suunnitelman mukaiset toimenpiteet.”*

Pääasiallinen vastuu projektin sisäisen viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta on projektipäälliköllä. Soihtu-hankkeen tiedotussuunnitelman mukaan sisäisen viestinnän kohderyhmiin kuuluvat hallinnoija, ohjausryhmä, kumppanitoimijat sekä rahoittaja. Sisäisen tiedottamisen voidaan katsoa tapahtuvan kahdella tasolla, Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen

sisäisenä tiedottamisena ja projektin ohjausryhmän kesken tapahtuvana viestintänä. Nakerta- ja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen sisäinen tiedottaminen on tapahtunut muun muassa kerran kuussa pidettävissä palaverissa. Viestinnän painopiste muuttuu projektin edetessä ja viestinnän muodot vaihtelevat tehtävän ja tarpeen mukaan. Sisäisessä viestinnässä voidaan viestiä kirjallisesti, sähköisesti tai henkilökohtaisen vuorovaikutuksen välityksellä. Sähköisen viestinnän nopea kehittyminen on tehostanut sekä sisäistä että ulkoista tiedon välitystä työyhteisössä. Haastatteluissa ilmeni, että sähköpostilla on pyritty hoitamaan kaikki ne asiat, jotka sähköpostilla voi hoitaa, koska ohjausryhmän jäsenet ovat kiireisiä ihmisiä. Vaikeiden ja monimutkaisten asioiden käsittely edellyttää sähköisen viestinnän ohella myös henkilökohtaista yhteydenpitoa. Viestintämuodon valinta on aina riippuvainen viestintätilanteesta ja sen luonteesta.

Raportoinnin keskeinen tehtävä on päätöksenteon ohjaaminen. Se tarjoaa päätöksentekijöille ja hankkeiden rahoittajille oleellisen tiedon projektin kulusta ja tehdyistä päätöksistä. Pöytäkirjatutkimuksessa kävi ilmi, että projektipäällikkö on tehnyt hankkeen aikana kahden kuukauden välein väliraportin ja toimittanut ne ohjausryhmän jäsenille. Ohjausryhmän pyynnöstä on myös kirjattu ylös tavoitteiden toteutumisen seuranta ja lähetetty ne tiedoksi ohjausryhmän jäsenille. Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä hankkeen sisäiseen tiedottamiseen. Kaikki tarpeellinen kirjallinen materiaali, kuten raportit, kokouskutsut ja pöytäkirjat on toimitettu ohjausryhmän jäsenille heti niiden valmistuttua. Yksi haastateltavista kaipasi hieman enemmän informointia ja yksi kokouskutsujen lähettämistä pidemmällä varoitusaikalla.

### 6.2.3 Hankkeen tulokset

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hankesuunnitelma on hyvä ja toimiva. Oltiin tietoisia, että muutoksia saattaa hankesuunnitelmaan matkan varrella tulla. Tutkimus osoitti, että ohjausryhmän jäsenet näkivät tavoitteet hyvinä ja saavutettavina. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että asenteisiin vaikuttaminen tulee olemaan haasteellista. Erään haastateltavan mielestä tavoitteet olivat liikaa tekemisen tavoitteita, eikä perimmäiseen tarpeeseen eli työpaikkojen luomiseen vajaakuntoisille ”rohjettu” asettaa isoja tavoitteita. Yhden haastateltavan mielestä tavoitteet olivat hieman liian koulutuspainotteisia.

*”... tavoitteet ei oo asetettu siihen perimmäisen ongelman ratkaisemiseksi niinkään.”*

Tutkimuksessa selvisi, että Soihtu-hankkeen tavoitteet olivat realistisia siihen nähden, mikä tieto projektihenkilöstöllä oli tavoitteiden asetannan aikana. Tavoitteiden määrittelyvaiheessa ei tiedetty, että suhtautuminen sosiaalista yrittämistä kohtaan tulee olemaan negatiivissävytteinen joidenkin kohderyhmien keskuudessa. Tämän paljasti osittain yhdeksi osatavoitteeksi asetettu kyselytutkimus ja käytäntö myöhemmin kokonaan. Tavoitteita muutettiin heti, kun huomattiin, että niitä ei voida saavuttaa määritellyssä mittakaavassa. Hyvän projektin ominaispiirteisiin kuuluu joustavuus ja tavoitteiden muotoutuminen tarpeiden mukaisiksi.

Soihtu-projektin osatavoitteena oli luoda käytännönläheinen palvelumalli/tukiverkosto, josta saa tukea toiminnan pyörittämiseen yhteistyössä alueen koulutus- ja viranomaistahojen kanssa (TE-keskuksen yritysosasto, työvoimahallinto, eri rahoittajatahot, kouluttajat). Haastatteluissa selvisi, että tämä tavoite muuttui heti projektin alkuvaiheessa. Kyselytutkimuksessa selvisi, että tälle ei ole tarvetta ja huomattiin, että ei ole mahdollista luoda kokonaan uutta mallia/verkostoa. Tavoitetta muutettiin ohjausryhmän toimesta siten, että jatkossa tukeudutaan jo valmiina oleviin verkostoihin, lähinnä TE -keskuksen yritystuki-verkostoon. Tavoite onnistui vain osittain ja yksi syy siihen on kielteiset asenteet sosiaalista yritystoimintaa kohtaan. Tarvetta ei yksinkertaisesti yrityspuolella tunnu olevan.

Yritystukiverkoston henkilökuntaa koulutettiin ja heille tiedotettiin sosiaalisesta yritystoiminnasta, jotta tieto kulkee eteenpäin kiinnostuneille tahoille. Hyvänä asiana nähtiin, että osaminen jää olemassa olevaan organisaatioon ja tietoa sosiaalisesta yrittämisestä pystytään välittämään myös projektin päättymisen jälkeen.

Osatavoitetta asenteisiin myönteisesti vaikuttamisesta on vaikea arvioida, koska asenne-muutokset vievät paljon aikaa ja on vaikea tutkia, onko asenteita saatu muuttumaan.

*”Asennemuutokset vie aikaa viisi vuotta ja projekti on kaksi vuotta.”*

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hankkeessa on tehty erillinen tiedotussuunnitelma, johon on määritelty kohderyhmät (sisäinen ja ulkoinen), tiedottamisen välineet ja aikataulu, tulosten seuranta ja tiedottamisen ulkoasu. Tiedottamisen välineiksi on lueteltu info-tilaisuudet, esite, tiedotteet, www-sivut, seminaarit, lehtiartikkelit sekä tutustumis- ja vierailukäynnit. Tutkimus osoittaa, että kaikkia tiedottamisen välineitä on käytetty monipuolisesti ja projektipäällikkö

on tehnyt paljon työtä asenteiden muuttamiseksi myönteisiksi sosiaalista yritystoimintaa kohtaan. Haastatteluissa selvisi, että johtoryhmän jäsenet olivat tyytyväisiä informaation määrään. Tiedotussuunnitelman mukaan projektipäällikkö on käynyt pitämässä tiedotustilaisuuksia kunnittain, jossa kohderyhminä ovat yrittäjäjärjestöt, kolmas sektori sekä kuntien päättäjät, oppilaitokset sekä viranomaiset.

*”Tämä informaatio on pyrkinyt kaiken kaikkiaan siihen, että korostetaan sitä yksilöä ja tämän toiminnan vaikutusta hänen elämään ja elämänlaadun parantamiseen.”*

Informaatiota on tarjottu paljon, mutta vastaanotto ei ole ollut kovin runsasta. Eniten kiinnostusta on ollut kolmannen sektorin puolella ja vähiten yrittäjäpuolella. Yrittäjäpuolen asenteisiin on ollut hankala vaikuttaa, koska asenne on ollut niin jyrkän kielteinen, että informaatiota ei ole haluttu ottaa vastaan. Yhtenä syynä on arveltu olevan pelko kilpailun vääristymisestä.

Sosiaalisesta yrittämisestä on tiedotettu myös nettisivuston, sanomalehtien ja radion kautta. Keväällä 2007 tehtiin Nakertajat -tiedotelehtinen (liite 7), joka jaettiin joka talouteen Kainuussa. Sosiaalinen yrittäminen on ollut hyvin esillä mediassa. Esimerkiksi Kainuun Sanomissa on ollut useita artikkeleita liittyen Soihtu-hankkeeseen (liite 8), joten nähtiin, että viestinnän osalta tavoite on onnistunut. On vaikea kuitenkin arvioida, onko tämä vaikuttanut asenteisiin myönteisesti. Tämä tavoite koettiin vaikeaksi saavuttaa.

*”Lehdissä on ollut muutamia vähän isompiakin juttuja, että ihan tyytyväinen oon ollut siihen.”*

Uuden lakimuutoksen voimaantulon venyminen lykkäsi myös hankkeen tiedottamisen aloitusta. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tässä odoteltiin turhaan ja tiedottaminen olisi voitu aloittaa aiemminkin, koska perusidea pysyi kuitenkin samana. Tiedotustilaisuudet oli ollut tarkoitus aloittaa jo vuoden 2006 loppupuolella, mutta ne lähtivät kunnolla käyntiin vasta toukokuussa 2007, kun uusi lakimuutos sosiaalisesta yrityksestä tuli voimaan 1.5. Väliraportista selviää, että joitakin tiedotustilaisuuksia ja vierailuja järjestettiin jo syksyllä 2006 ja keväällä 2007 ennen lakimuutosta.

Soihtu-hankkeen yhtenä osatavoitteena oli luoda sosiaalisen yritystoiminnan koulutusohjelma suunnitteilla oleville yrityksille, olemassa oleville yrityksille ja kolmannen

sektorin yrityksille/yhdistyksille. Hankesuunnitelmaan kirjattu koulutusohjelman perustaminen ei ole toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaan kysynnän puutteen vuoksi. Jo hankkeen alkuvaiheessa päätettiin käyttää hyväksi valmiita palveluita sen sijaan, että lähdettäisiin perustamaan uutta koulutusohjelmaa.

*"..ei täällä todellakaan ole ollut sellaista maaperää, eikä ole ollut mistään päin kyselyäkään, että löytyisikö sosiaalisen yrittäjyyden aloituskurssia."*

Koulutusta järjestetään olemassa olevissa koulutusorganisaatioissa, erityisesti tukeudutaan TE-keskuksen yrityspalvelupisteen koulutustarjontaan. TE-keskuksen yrityspalvelupisteen palvelut katsottiin sopivaksi kanavaksi välittämään tietoa ja koulutusta sosiaalisesta yrittämisestä siitä kiinnostuneille.

*"..yritystoiminnan aloittaminen, kun puhtaalta pöydältä aloitetaan, niin se on ihan samanlaista olipa se toimintamalli sitten sosiaalinen yritys tai joku muu... "*

Yksi haastateltavista arveli koulutusohjelman kysynnän puutteen syyksi sitä, että yritystoiminnan aloittaminen tai yritystoiminnan muuttaminen sosiaaliseksi yritykseksi on niin pitkä, kypsyttelyä vaativa prosessi, että koulutustarve ei tule eteen niin nopeasti. Yksi haastateltavista totesi, että vaikka kysyntää uudelle koulutusohjelmalle ei ole ollut, niin tiedonvälitystarvetta on ollut koko ajan ja infotilaisuuksia, seminaareja ja neuvontapalveluita projektipäällikkö onkin tehnyt lukuisan määrän.

Hankkeen osatavoitteena oli vaikuttaa eri oppilaitosten yrittäjyyttä käsitteleviin koulutusohjelmiin niin, että sosiaalinen yrittäminen otetaan osaksi oppilaitosten koulutusohjelmiin. Projektipäällikkö on ollut aktiivisesti yhteydessä Kajaanin ammattikorkeakouluun ja käynyt luennoimassa sosiaalisesta yrittäjyydestä, mutta oppilaitoksiin ei ole otettu sosiaalista yrittäjyyttä vakituisesti osaksi koulutusohjelmiin. Haastatteluissa todettiin, että vaikka sosiaalista yrittäjyyttä ei olekaan saatu vakituisesti osaksi koulutusohjelmiin, niin eteenpäin on kuitenkin menty asian suhteen.

*"..minä luulen, että ollaan pikkuisen tavoitteisiin nähden pettyneitä, että ei oppilaitokset sitä sosiaalista yrittämistä varmasti kovin framille nosta kumminkaan koulutusohjelmissaan."*

Yhdessä haastattelussa ilmeni, että lähtökohtana hankkeessa on ollut se, että sosiaalinen yrittäjyys otettaisiin yrittäjyyttä käsittelevissä koulutusohjelmissa esille selkeänä vaihtoehtona niin, että yrittäjiksi aikovat tietäisivät sosiaalisen yrittäjyyden olevan yksi mahdollisuus. Samalla käytäisiin läpi, mitä sosiaalinen yritystoiminta on. Usea haastateltava arveli negatiivisten asenteiden olleen syynä siihen, että tavoite ei toteutunut kuten suunniteltiin. Yksi ohjausryhmän jäsenistä kertoi, että hankesuunnittelun aikana ei osattu huomioida, että asenteet olisivat niinkin kielteisiä ja että koulutusohjelmiin vaikuttamisen tavoite olisi sen vuoksi hankala toteuttaa näin lyhyellä aikavälillä. Eräässä haastattelussa tuli esille, että tulevaisuudessa ulkoisien luentojen pitäminen riippuu siitä, haluavatko opettajat koulutukseen tällaisen lisäpanoksen.

Eräässä kohderyhmille suunnatussa kyselyssä tuli esille näkökanta, että sosiaalisen yrittäjyyden koulutusohjelmaa ei varmaankaan ole mahdollista tehdä, koska 2. asteella on valtakunnalliset opetussuunnitelmat ja ammattikorkeakoululla on liian suppea kohderyhmä. Nähtiin, että koulutusohjelmien suunnittelukin vaatii huomattavasti enemmän aikaa, mitä hankkeella on ollut käytössä.

Hankkeen osatavoitteena oli järjestää viranomaisille koulutusta sosiaalisesta yritystoiminnasta. Viranomaiskoulutusta on järjestetty TE-keskuksen virkamiehille ja työvoimahalinnon virkamiehille. Pöytäkirjatutkimuksessa selvisi, että koulutukset järjestettiin syksyn 2006 ja kevään 2007 aikana kolmessa eri jaksossa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kovinkaan laajaa viranomaistahoa ei saatu liikkeelle ja organisaatioista ilmoitettiin, että innostusta lähteä koulutukseen ei löydy, koska Kainuussa ei ollut yhtään sosiaalista yritystä ennen elokuun 2007alkua.

*"..mitä se auttaa jos tehdään vaikka minkälaisia koulutuksia ja seminaareja jos ne ei sinne tule."*

Yksi haastateltavista katsoi kuitenkin, että järjestetyissä koulutuksissa on tullut esille hyvää näkökulmaa ja osaamista ja siinä mielessä tavoite on toteutunut. Pääasiana pidettiin, että tiedetään, mitä sosiaalinen yrittäjyys on ja osataan kertoa siitä kiinnostuneille. Yksi haastateltavista kertoi, että koulutustilaisuuksissa on saatu luotua Kainuuseen yhteiset pelisäännöt, jotka on myös kirjattu ylös ja Kainuun malli on tuotu esiin paikoissa, joissa aiheesta on jaettu informaatiota.

*”..siellä (viranomaiskoulutuksessa) on ollut vaikutusvaltaisimmat päättäjät oikeastaan mukana ja sitä kautta on luotu pelisäännöt Kainuuseen, jotka on kirjattukin jo.”*

Tavoite 1 –ohjelmia toteutetaan myös kymmenessä muussa Euroopan Unionin jäsenvaltiossa, joiden katsotaan kuuluvan jälkeen jääneisiin alueisiin. Monissa maissa sosiaalinen yritys-toiminta on pidemmälle kehittyntä kuin Suomessa ja osatavoitteena olikin hakea kokemuksia ja materiaalia muista vastaavista hankkeista Suomesta sekä muista EU-maista. Osatavoitteessa onnistuttiin hyvin. Haastatteluissa ilmeni, että sekä Suomesta että muista EU-maista on haettu tietoa ja kokemuksia. Suomessa kierrettiin erilaisissa seminaareissa ja eri hankkeissa ja näin saatu hyvä kokonaiskuva sosiaalisesta yritystoiminnasta. Suomessa vierailtiin myös useissa yrityksissä tarkoituksena hyvien käytäntöjen sekä menettelytapojen löytäminen. Vierailtiin esimerkiksi Joensuussa, missä tutustuttiin kierrätys- sekä työttömien toimintaan. Seinäjoella vierailtiin Woodfox Oy:ssä ja Vaasassa tutustuttiin Jupiter säätiön toimintaan.

*”..se materiaalin määrä, joka on käytettävissä niin sehän on valtava ja sitä toki käytetään myöskin hankkeen jälkeen.”*

Projektipäällikkö ja Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen toiminnanjohtaja kävivät Unkarissa tutustumassa paikalliseen lainsäädäntöön ja Unkarin suurimpaan sosiaaliseen yritykseen Start:iin. Matkan tarkoituksena oli hakea yritys yhteistyökumppaneita Koillis-Unkarin alueelta lähinnä matkailuun ja viinintuotantoon liittyen sekä tutustua ja vaihtaa kokemuksia sosiaalisen yrityksen Start:n kanssa. Start:n kanssa on myös neuvoteltu yhteistyötoiminnan aloittamisesta. Projektipäällikkö kirjoitti vierailusta matkaraportin, josta selviää, että vierailu oli erittäin hyödyllinen yhteistyön ja tiedonsaannin kannalta.

*”..sieltä on haettu vaikutteita siihen, että mitä siellä tekee sosiaaliset yritykset, koska heillä on siellä paljon vanhempi ja vankempi tausta ja mitä me voitais ehkä löytää sellaista yhteistoimintaa sieltä...”*

Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä kyseessä olevan osatavoitteen onnistumiseen, mutta yhden haastateltavan toimesta tuli esille myös epäily tavoitteen tarpeellisuudesta. Kokemusten hankkiminen Suomesta katsottiin tarpeelliseksi, mutta muista EU-maista niiden hankkimista ei katsottu tämän hankkeen osalta tarpeelliseksi. Kokemusten hankkiminen muista EU-maista olisi tarpeellista vain sillä tasolla, missä mietitään lainsäädäntöä.

*”Se ongelma ei meillä ehkä oo se, että tiedetäänkö me miten toimitaan muissa maissa, vaan miten houkutteleva tämä malli on näille suomalaisille toimijoille tässä lainsäädäntöympäristössä.”*

Useat haastateltavat kokivat hankkeen lyhytkestoisten vaikutusten määrittelemisen vaikeaksi. Moni piti hankkeen välittömiä vaikutuksia vähäisinä. Lyhytkestoista vaikutuksista eniten nousi esiin tietoisuuden kasvu sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyen Kainuussa. Yksi haastateltavista totesi, että hankkeen aikana syntynyt tieto-taito varmasti myös leviää. Yhdessä haastattelussa todettiin, että tietoisuuden kasvu voidaan katsoa myös pitkäkestoiseksi vaikutukseksi.

*”..en usko, että ihan kaikki ihmiset täällä Kainuussa tietää mikä on sosiaalinen yrittäjyys, mutta varmaan ainakin niitten tahojen tietoisuus, mihin se liittyy konkreettisesti, on noussut.”*

Haastatteluista kävi ilmi, että sosiaaliseen yrittämiseen liittyviä yhteydenottoja on tullut asiasta kiinnostuneilta tahoilta ja viranomaisten puolella valmiudet opastaa asiasta kiinnostuneita on parantunut. Eräs haastateltavista uskoi, että tietoisuuden kasvu on alentanut kynnystä lähteä perustamaan sosiaalista yritystä ja vaikuttaneen myös sillä tavalla, että yhteiskunnan tuet sosiaalisille yrityksille ovat kohenemassa.

*”Sitä kautta on mahdollista, että täälläkin sosiaalisen yritystoiminnan pohja voi vahventua pitkällä aikavälillä. Se voi jopa vaikuttaa siihen perimmäiseen tavoitteeseen eli luoda niitä työpaikkoja vaikeasti työmarkkinoille sijoittuville ihmisille..”*

Pöytäkirjatutkimuksessa selvisi, että hankehakemukseen kirjatut välittömät määrälliset tavoitteet eivät toteutuneet siinä määrin, mitä oli arvioitu. Tavoitteeksi oli kirjattu, että viisi uutta työpaikkaa ja kolme uutta yritystä syntyy hankkeen vaikutuksesta. Loppuvaiheeseen mennessä ei kuitenkaan ole perustettu vielä yhtään sosiaalista yritystä hankkeen vaikutuksesta. Haastatteluissa tuli esille kuitenkin se, että uusia sosiaalisia yrityksiä ollaan perustamassa, joten tämä tavoite ei ole kokonaan epäonnistunut, vaikka uudet yritykset eivät ehdikään aloittaa toimintaansa ennen hankkeen loppua.

Myös hankkeen pitkäkestoisia vaikutuksia haastateltavien oli vaikea määritellä vielä ennen hankkeen päättymistä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pitkäkestoiset vaikutukset näky-

vät vasta myöhemmin hankkeen päättymisen jälkeen. Yhdessä haastattelussa todettiin, että oikea tapa mitata hankkeen tuloksia, olisi mitata tulokset kolme vuotta hankkeen päättymisen jälkeen.

*”Ei se oo mitään, jos me rahalla pidetään yllä jotain toimintaa hankkeen aikana, mutta kun hanke loppuu ja rahat loppuu niin toimintakin loppuu eli silläkin se pitäis niin kun mitata.”*

Osa haastateltavista pelkäsi sosiaalisen yrittämisen unohtuvan hankkeen päätyttyä, mutta yhdellä oli vahva usko siihen ja tietokin siitä, että hankkeen päättymisen jälkeen Kainuuseen perustetaan sosiaalisia yrityksiä aika nopealla tahdilla nimenomaan kolmannen sektorin toimesta.

*”Vuosi on aika lyhyt aika saada sitä hommaa vielä vireille, se on semmoinen vuodesta kahteen ennen kuin syntyy konkretiaa. Siinä mielessä tämä hankeaika on loppunut kesken..”*

Haastatteluissa tuli myös esiin toivomus, että jos jollain valmiiksi hyvän imagon omaavalla yrityksellä olisi rohkeutta muuttaa toimintansa sosiaaliseksi yritykseksi, niin se saattaisi esimerkillään vaikuttaa positiivisesti ja synnyttää muitakin sosiaalisia yrityksiä Kainuuseen.

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen puitteissa toimivan Kainuun ensimmäinen sosiaalisen yrityksen Ahjon perustamista ei pidetty hankkeen ansiona, koska yrityksen perustaminen oli vireillä Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksessä jo ennen Soihtu-hanketta. Hankkeen uskottiin kuitenkin edesauttaneen yrityksen syntymistä. Kainuun ensimmäisen sosiaalisen yrityksen toivottiin ja uskottiin kuitenkin toimivan hyvänä esimerkkinä tuleville perustettaville sosiaalisille yrityksille.

Useat ohjausryhmän jäsenet eivät pystyneet haastatteluissa nimeämään hankkeen saavuttamia muita mahdollisia tuloksia ja vaikutuksia, joita ei ollut asetettu hankkeen tavoitteeksi. Hankkeen kirjaamattomiksi tuloksiksi mainittiin esimerkiksi matka Unkariin tutustumaan paikalliseen sosiaaliseen yrittäjyyteen. Projektipäällikön osallistuminen valtakunnan sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseen ja lainsäädännön muuttamiseen koettiin myös ylimääräiseksi tulokseksi. Näin Kainuun tarpeita on päästy viemään myös lainsäädäntöpäähän ja eri ministeriöihin. Positiivisena koettiin myös projektin merkitys aluetaloudellisesti.

*”Ainahan projektit pitää käynnistää niiden tuloksien saavuttamisen kannalta eikä näiden sivuvaikutusten, mutta tässä on ollut positiiviset sivuvaikutukset.”*

Jotkut haastateltavat pitivät ylimääräisenä tuloksena myös sitä oivallusta, että Kainuussa ei ole vielä valmiuksia ottaa vastaan sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyvää informaatiota varsinkaan yrittäjäsektorilla. Toisaalta yksi haastateltavista piti ylimääräisenä tuloksena sitä, että hanke on onnistunut aktivoimaan kansalaisjärjestön puolta sosiaaliseen yrittämiseen, vaikka hankesuunnittelussa painotettiin enemmän yrityspuolen aktivoimista.

*”..johtuen näistä asenteista painopistettä sitten siirrettiin tuonne kansalaissektorin puolelle ja siellä on selvästi vaikutuksia paljon.”*

ESR- projektien toiminnan keskeisiä periaatteita on, että niissä kehitetyt tulokset ja mallit jäävät elämään myös projektin jälkeen hyvinä käytäntöinä. Hankkeen aikana syntyneistä mahdollisista hyvistä käytännöistä oli haastateltavilla paljon eriäviä mielipiteitä. Hyvien käytäntöjen tunnistamisen perusongelma on siinä, että niitä on vaikea tunnistaa. Monien mielestä uusia hyviä käytäntöjä ei ole syntynyt ja osa totesi, että heillä ei ole tarpeeksi tietoa aiheesta muodostaakseen asiasta mielipidettä. Osa ohjausryhmän jäsenistä piti hyvänä käytäntönä sitä, että on päästy pitämään luentoja sosiaalisesta yritystoiminnasta valmiisiin koulutusohjelmiin. Luentojen pitämistä ei voida kuitenkaan pitää hyvänä käytäntönä, koska niiden jatkuvuudesta ei ole varmuutta.

*”Se on sitten eri asia, että jatkuuko se siellä, että kuka sitä tulisi tekemään ja kuka siitä kävisi kertomassa..”*

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että hankkeessa on syntynyt hyviä käytäntöjä, mutta ne ovat vielä liikesalaisuuksia. Käytännöt on kehitetty yrityskohtaisesti ja yritykset haluavat ottaa ne ensin itse käyttöön. Julkistamisen jälkeen käytännöt saadaan muidenkin käyttöön. EQUAL –hankkeen tarkoituksena on tuottaa sellaisia hyviä toimintamalleja, joita voidaan yleistää laajempaankin käyttöön. Nähtäväksi jää, ovatko nämä liikesalaisuudet tulevaisuudessa sellaisia toimintamalleja.

*”..ne kyllä aukeaa sitä mukaa kun nämä yritykset lähtevät liikkeelle..”*

Yhteiskunnallisten ja sosiaalisten hankkeiden tarkoituksena pitäisi aina olla hyödyn tai edun tuottaminen jollekin määritellylle taholle. Soihtu-hankkeen päätavoitteena on parantaa sosiaalisten yritysten perustamisedellytyksiä Kainuussa sekä edistää niiden toimintaa käytännössä. Hankkeen kohderyhmänä ovat yritykset ja yhdistykset, jotka ovat muuttamassa toimintaansa sosiaalisiksi yritystoiminnaiksi tai henkilöt, jotka ovat perustamassa sosiaalista yritystä. Viranomaiset kuuluvat myös kohderyhmään ja tavoitteen oli jakaa heille informaatiota sosiaalisesta yrittämisestä. Välilliseen kohderyhmään kuuluvat henkilöt, jotka työllistyvät sosiaalsiin yrityksiin.

Haastatteluissa kysyttiin, vastasiko hanke kohderyhmän tarpeisiin. Vastauksissa tuli esille, että on vaikea vastata tarpeisiin, jos ei edes tiedä, mitkä ne tarpeet ovat. Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että hanke osoitti sen, että tarpeita ei ole ollut ainakaan yrityssektorin puolella. Erään haastateltavan mielestä hanke ei vastannut kohderyhmän tarpeisiin millään tavalla, koska se ei onnistunut luomaan työpaikkoja. Hänen mielestään hankkeen ensisijainen kohderyhmä olisi pitänyt olla vaikeasti työllistettävät ja pitkäaikaistyöttömät ja ensisijaisena tavoitteena uusien työpaikkojen luominen.

Hankkeen kokonaisbudjetiksi on määritelty noin 110 000 €. Suurin osa budjetista on ESR:n rahoittamaa ja loput koostuu yksityisestä ja kuntien rahoituksesta. Raporteista ja haastatteluista selvisi, että budjetti on ollut riittävä ja määrärahaa jää ylikin. Koska tavoitteita jouduttiin muuttamaan ja joitakin osioita jättämään kokonaan pois, rahaa ei mennyt niin paljon kuin oli suunniteltu. Hankkeen sisällä taloudellisia resursseja on jouduttu siirtämään, mikä onkin ihan tavallista tämän kaltaisten hankkeiden osalta. Ennen hanketta tehtävä rahoituslaskelma perustuu arvioihin, joten hankkeen aikana on mahdollisuus muokata budjettia perustellusta tarpeesta, kunhan pysytään niissä määrissä, mitä hankkeella on käytettävänä. Yli 10 % muutoksista pitää olla ohjausryhmän sekä tietysti rahoittajan hyväksyntä. Molemmilta on saatu tarvittaessa hyväksyntä muutoksiin.

*”Tuloksia olisi voitu saada ehkäpä enemmänkin hankkeelle varatuilla resursseilla. Varsinkin koulutusten järjestämiseen oli varattu rahoitusta.”*

Hankkeen relevanssia voidaan tarkastella eri näkökulmista riippuen siitä, minkä katsotaan olleen todellinen tarve. Jos ajatellaan työpaikkojen luomisen olleen todellinen tarve, voidaan katsoa, että hankkeella ei ole ollut juuri ollenkaan relevanssia. Jos katsotaan tiedottamisen

tarpeen ja sosiaalisten yritysten perustamisedellytysten olleen todellinen tarve, oli hanke relevantti. Hankkeen tuottavuus käytetyillä resursseilla on ollut hyvä kysyntään nähden. Vaikka uusia koulutusohjelmia ja palvelumallia ei toteutettukaan, niin informaatiota on saatavilla eri organisaatioista. Hanke on toiminut taloudellisesti. Budjettia on noudatettu ja se on ollut riittävä. Rahan käyttöä on valvottu ja ollaan oltu selvillä siitä, mihin rahaa on käytetty. Tuotoksia on saatu hyvin aikaan panostetuilla kustannuksilla.

Tulokset eivät vastanneet täysin asetettuja tavoitteita, joten hankkeen tehokkuus ei ollut tällä mittarilla arvioituna kovin hyvä. Tavoitteita oli kuitenkin pakko muuttaa kysynnän mukaan ja tavoitteet toteutettiin siinä laajuudessa, mikä oli kysyntään nähden mahdollista. Hankkeen vaikuttavuus vastasi hankkeelle asetettuja tavoitteita vaihtelevasti. Kaikilla asetetuilla tavoitteilla oli ainakin jossain määrin vaikuttavuutta. Tavoitteilla, joita jouduttiin muuttamaan suppeammiksi, oli vähiten vaikuttavuutta. Hanke on ollut hyödyllinen, koska se on ensimmäinen sosiaalista yritystoimintaa käsittelevä hanke Kainuussa ja se on tuonut sosiaalisen yrityksen käsitteen tunnetuksi ja ihmisten tietoisuuteen. Hankkeen vaikutuksena voidaan odottaa uusien sosiaalisten yritysten perustamista Kainuuseen. Hankkeen kestävyys jää nähtäväksi. Tieto on tuotu Kainuuseen, mutta jos sitä ei ylläpidetä ja työtä jatketa, voi asia unohtua.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Soihthu-hanke oli ensimmäinen sosiaalista yritystoimintaa kehittävä hanke Kainuussa ja onnistui luomaan pohjaa sosiaaliselle yritystoiminnalle ja kasvattamaan tietoisuutta asiaa kohtaan. Hanke oli vaikea viedä läpi siinä laajuudessa kuin se oli hankesuunnitelmaan alun perin kirjattu, koska asenteet olivat negatiivisempia kuin osattiin odottaa. Hanke on kuitenkin onnistunut siinä mielessä, että uusia sosiaalisia yrityksiä on syntymässä Kainuun alueelle hankkeen päättymisen jälkeen. Hanke on tehokkaalla tiedottamisella tuonut sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen ihmisten tietoisuuteen. Asiasta tiedottamista tulisi jatkaa, jotta tehty pohjatyö ei menisi hukkaan.

Haastatteluissa ilmeni näkökohta, että Soihthu-hanke ei olisi vastannut perimmäiseen tarpeeseen eli luonut työpaikkoja vaikeasti työllistettäville ja pitkäaikaistyöttömille. Hankkeen lähtökohta oli oikea, koska se painottui tiedottamiseen ja informaation levittämiseen. Tämän pohjatyön ansiosta sosiaalinen yritystoiminta on päässyt alulle myös Kainuussa. Uusia työpaikkoja ei voida olettaa syntyvän kovin nopeasti, koska yritystoiminnan aloittaminen tai muuttaminen on pitkä prosessi. Koska Soihthu oli ensimmäinen sosiaalista yritystoimintaa kehittävä hanke Kainuussa ja kesti vain noin vuoden ja viisi kuukautta, ei voida olettaa, että työpaikkoja olisi kovin paljon ehtinyt syntyä tämän hankkeen aikana.

Asenteisiin myönteisesti vaikuttamista on vaikea arvioida. Yksi syy siihen on, että asenne muutokset ovat hitaita. Projektin aikana ei ole mahdollista mitata muutoksia asenteissa, koska asenteet muuttuvat pikkuhiljaa projektin tuloksena. Tästä voidaan päätellä, että asenteiden muuttaminen tavoitteena on liian abstrakti. Tavoitteita, joiden onnistumista ei voi mitata projektin aikana, ei kannattaisi asettaa tavoitteeksi. Jos asenteiden muuttumisesta haluttaisiin luotettavaa tietoa, olisi syytä toteuttaa kyselytutkimus aiheesta vasta parin vuoden jälkeen projektin päättymisestä.

Soihthu-hankkeelle ei todennäköisesti ole tulossa jatkohanketta, koska Suomessa on tarkoitus käynnistää valtakunnallisesti toteutettuna sosiaalisen yritystoiminnan kehityshanke. ESR ei enää jaa alueelle määrärahoja sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseen. Uusi käytäntö saattaa olla tehokkaampaa ja yhtenäisempää kuin nykyisten erillisten hankkeiden toteutus. Todennä-

köisesti sillä on suuremmat vaikutukset, koska se toimii valtakunnallisella tasolla. Kainuussa olevaa tieto-taitoa olisi hyvä hyödyntää tulevassa valtakunnallisessa kehityshankkeessa.

Kainuuseen olisi hyvä saada "lippulaivaksi" joku suurehko ja hyvämaineinen yritys, joka muuttaisi toimintamuotonsa sosiaalisesti yritykseksi. Tämä yritys toimisi rohkaisevana ja positiivisena esimerkkinä muille yrityksille. Näin muutkin yritykset saattaisivat rohkaistua lähtemään mukaan sosiaaliseen yritystoimintaan. Näin saataisiin ehkä muutettua yrityssektorin negatiivisia asenteita positiivisemmiksi ja luotua kiinnostusta yhteiskuntavastuun kantamiseen yrityksissä.

Hankkeen aikana Unkariin luotuja kontakteja kannattaa ehdottomasti vaalia ja syventää ja jatkaa yhteistyötoiminnan kehittämistä. Unkarissa sosiaalisella yrittämisellä on yhteiskunnassa vahva asema ja sosiaalisten yritysten toimintamalleista voidaan saada vaikutteita myös Suomeen. Kainuun ensimmäisen sosiaalisen yrityksen Osuuskunta Nakertajan Ahjon suunnitteluvaiheen neuvotteluja yhteistyötoiminnan aloittamisesta Unkarilaisen sosiaalisen yrityksen kanssa tulisi jatkaa.

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen puitteissa toimivan Osuuskunta Nakertajan Ahjon toimintaa tulisi kehittää menestyväksi esimerkiksi kainuulaisesta sosiaalisesta yrityksestä. Vaikka Ahjon perustamista ei voidakaan varsinaisesti pitää Soihtu-hankkeen ansiona, niin näyttämällä hyvää esimerkkiä ja olemalla tukena uusille perustettaville sosiaalisille yrityksille, tuo se hankkeelle lisäarvoa hankkeen päättymisen jälkeenkin.

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksellä on paljon kokemusta projektitoiminnasta ja tämän vuoksi heidän projektityöskentelynsä on ammattitaitoista ja hyvin organisoitua. Soihtu-hankkeessa mukana olleilla Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen työntekijöillä oli jo ennen hanketta hyvää tieto-taitoa sosiaalisesta yritystoiminnasta. Heidän tietämyksensä sosiaalisesta yritystoiminnasta ja yhteiskunnallisista asioista on vankka aikaisempien kokemusten vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat suurelta osin toimivia. Haastattelulla saatiin tärkeää tietoa projektin kulusta ja ne muodostivatkin ison osan arviointimateriaalista. Kysely kohderyhmille ei onnistunut toivotulla tavalla. Syynä tähän oli vääränlaiset kysymykset ja kohderyhmien tietämättömyys itse projektista. Kysymyksiä laatiessa ei tiedetty,

että kohderyhmien tietämys perustui melkein kokonaan vain tiedotustilaisuuden antiin. Näin ollen projektin tavoitteet eivät olleet heille tuttuja. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut suuresti tutkimuksen onnistumiseen, sillä muilla tutkimusmenetelmillä saatiin paljon tietoa.

Tutkimus onnistui hyvin ja antoi hyvän yleiskuvan projektin onnistumisesta. Syvempi tietämys aihepiiristä ja perehtyminen siihen olisi voinut tuoda esille sellaisia näkökulmia, jotka ovat tässä työssä ehkä jääneet huomaamatta. Ajanpuute on osaltaan vaikuttanut asiaan. Tutkimus olisi ollut luotettavampi, jos olisi saatu haastateltua kaikki yhdeksän ohjausryhmän jäsentä. Kyselyn onnistuminen olisi myös lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön tekemisessä kahdestaan oli hyvät ja huonot puolensa. Toisinaan oli todella vaikeaa järjestää yhteistä aikaa. Hyvänä asiana koettiin se, että oli mahdollisuus jakaa tehtäviä. Kahdestaan tekemisessä tulee esille myös eri näkökulmia. Oli todella vaikeaa pysyä aikataulussa koulu- ja työkiireiden vuoksi. Aikataulusta lipsuttiin, mutta työ kuitenkin valmistui tavoitteen mukaisesti ennen projektin loppua. Sosiaalinen yrittäjäyys oli aiheena mielenkiintoinen ja tutkimusta oli sen vuoksi mukava työstää.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Alueiden palveluksessa 2001. Luxemburg: Euroopan yhteisöt.

Anttila, Pirkko. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Elbeik, Sam & Thomas, Mark. 1998. Project skills. Butterworth Heinemann.

Eu-rakennerahasto-ohjelmat –osaamista, uudistumista ja elinvoimaa 2003. Savion Kirjapaino Oy.

Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt käsikirja. 2004. Oy Edita Ab.

Löow, Monica. 2002. Onnistunut projekti. WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen, Jari. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ruuska, Kai. 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruuska, Kai. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Silfverberg, Paul. 1996. Ideasta projektiksi. Helsinki: Edita.

Soihtu –Sosiaalisen yritystoiminnan kehittäminen Kainuussa. 2006. Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry. Hankesuunnitelma.

Tasa-arvoa työelämään ESR-projekteilla. Työministeriön esite.

Työtä, osaamista ja yrittäjyyttä Itä- ja Pohjois-Suomessa Tavoite I-ohjelmat 2000 – 2006.  
Työministeriö.

Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys. 2004. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. Sosiaalisten yritysten kansallinen teematyö. Euroopan sosiaalirahasto ESR. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittämiskeskus.

Internet-lähteet:

EQUAL - elämä. ESR 2006.

<http://www.equal.fi/default.asp?sc=3593&sa=76369> (Luettu 28.8.2007.)

ESR Suomessa a. Työministeriö 2006.

[http://www.mol.fi/esr/fi/esr\\_suomessa/index.jsp](http://www.mol.fi/esr/fi/esr_suomessa/index.jsp) (Luettu 14.5.2007.)

ESR Suomessa b. Työministeriö 2006.

[http://www.mol.fi/esr/fi/esr\\_suomessa/index.jsp](http://www.mol.fi/esr/fi/esr_suomessa/index.jsp) (Luettu 28.8.2007.)

Euroopan sosiaalirahaston panostukset Suomeen merkittäviä. Työministeriö 2006.

<http://www.mol.fi/esr/fi/etusivu/index.jsp> (Luettu 28.8.2007.)

Hallinnon opas ESR- projektin toteuttajalle. ESR 2006.

[http://www.esr.fi/esr/fi/\\_yleiset/hallinnonopas0706.pdf](http://www.esr.fi/esr/fi/_yleiset/hallinnonopas0706.pdf) (Luettu 3.12.2007.)

Saaranen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Luettu 19.11.2007.)

Rekisteriin merkityt yritykset. Työvoimaministeriö 2007.

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyovoimapaalvelut/09\\_yrittajyys/sosiaalinen\\_yritys/01\\_rekisterointi/yritykset/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapaalvelut/09_yrittajyys/sosiaalinen_yritys/01_rekisterointi/yritykset/index.jsp) (Luettu 12.12.2007.)

Sosiaalinen yritys. Työministeriö 2007.

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyovoimapalvelut/09\\_yrittajyys/sosiaalinen\\_yritys/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/09_yrittajyys/sosiaalinen_yritys/index.jsp)

(Luettu 22.5.2007.)

Sosiaalisia yrityksiä koskevat lakimuutokset voimaan 1.5.2007. VATES-säätiö.

<http://www.sosiaalinenyritys.fi/service.cntum?pageId=121437> (Luettu 21.5.2007.)

Sosiaalisten yritysten mahdollisuuksia työllistää parannetaan lakimuutoksella. Työministeriö

2006. [http://www.mol.fi/mol/fi/06\\_tyoministerio/05\\_tiedotteet/2007-04-12-02/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/2007-04-12-02/index.jsp)

(Luettu 21.5.2007.)

Taustaa. Työministeriö 2004.

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyovoimapalvelut/09\\_yrittajyys/sosiaalinen\\_yritys/03\\_tau](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/09_yrittajyys/sosiaalinen_yritys/03_tau)

[a/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/09_yrittajyys/sosiaalinen_yritys/03_tau) (Luettu 8.8.2007.)

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelupyyntö

Liite 2: Haastattelukysymykset ohjausryhmälle

Liite 3: Saatekirje kyselyyn

Liite 4: Kysely kohderyhmille

Liite 5: Päätösseminaarin ohjelma

Liite 6: Soihtu-hankkeen tulokset

Liite 7: Nakertajat-tiedotelehtinen

Liite 8: Kainuun Sanomien artikkeli. 13.9.2006.

Hei!

Olemme kaksi amk-opiskelijaa ja teemme lopputyönämme Soihtu-projektin evaluointitutkimuksen. Tarkoituksenamme on tutkia onko projekti onnistunut eli onko asetetut tavoitteet saavutettu. Nyt tarvitsemme Teidän apuamme, jotta saamme arviointimateriaalia, jonka pohjalta voimme tutkia projektin onnistumista.

Tarkoituksenamme on haastatella kaikkia Soihtu-projektin ohjausryhmän jäseniä ja pyytäisimme Teitä ottamaan yhteyttä meihin mahdollisimman pian ja kertomaan Teille sopivasta ajankohdasta haastattelulle. Haastattelut teemme tällä ja ensi viikolla. Haastatteluun kannattaa varata aikaa n. 30 min.

Kiitos yhteistyöstänne.

Syyssterveisin,

Sari Linna

kh14bsaril@kajak.fi

P. 044 5927283

Saija Loukkojärvi

kh14bsajjal@kajak.fi

P. 050 5348220

## HAASTATTELUKYSYMYKSET PROJEKTIHENKILÖSTÖLLE

1. Haastateltavan tiedot
2. Mikä oli toimenkuvanne projektissa?
3. Millainen tarve mielestänne on/oli Soihtu-projektille?
4. Mikä on näkemyksenne projektin toimintasuunnitelmasta?
5. Mikä on näkemyksenne projektin tavoitteiden asetannasta?
6. Mikä on näkemyksenne projektille asetettujen tavoitteiden saavutettavuudesta?
7. Saavuttiko projekti sille asetetut tavoitteet?
8. Millä tavoin projekti vastasi kohderyhmän tarpeisiin?
9. Mikä on näkemyksenne projektin henkilöstön pätevyydestä ja ammattitaidosta?
10. Millaisena koette projektin tiedottamisen sekä ulkoisen ja sisäisen viestinnän?
11. Mikä on näkemyksenne projektin välittömistä ja pitkäkestoisista vaikutuksista projektin päättyttyä?
12. Saavuttiko projekti muita mahdollisia tuloksia ja vaikutuksia, joita ei ollut asetettu projektin tavoitteeksi? Jos saavutti, niin mitä?
13. Onko projektissa syntynyt hyviä käytäntöjä? Millaisia ne ovat ja miten niitä levitetään ja hyödynnetään projektin päättymisen jälkeen?

## RYHMÄN TOIMINTAA KOSKEVAT KYSYMYKSET

14. Millaista ohjausryhmän toiminta ja päätöksenteko mielestänne on?
15. Miten avointa ohjausryhmän työ on?
16. Millaisena koette ohjausryhmän yhteistyötoiminnan eri tahojen kanssa?
17. Kehittämisen-/parannusehdotuksia?

## BUDJETTI

18. Mikä on näkemyksenne projektille varattujen taloudellisten resurssien riittävydestä?
19. Onko Teidän mielestänne panoksilla saatu tuotoksia aikaan tehokkaasti ja taloudellisesti?
20. Onko taloudelliset resurssit mielestänne kohdennettu oikein?
21. Miten taloudelliset resurssit ovat muuttuneet projektin edetessä?
22. Miten rahoittajat ovat suhtautuneet budjetin muutoksiin?

Hei!

Olemme kaksi Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijaa ja teemme opinnäytetyönämme Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistykselle Soihtu-projektin (sosiaalisen yrittäjyyden edistäminen Kainuussa) evaluointitutkimusta. Tutkimusmateriaalin saamiseksi tarvitsemme Teidän apuanne ja pyydämme Teitä vastaamaan oheiseen kyselyyn. Teidän näkemyksenne ja mielipiteenne ovat tärkeitä ja niiden avulla pystymme tutkimaan, onko Soihtu-projekti onnistunut. Kyselyssä on 15 kysymystä ja toivomme Teidän vastaavan kysymyksiin oman näkemyksenne mukaisesti. Kysymykset ovat oheisessa liitetiedostossa ja voitte kirjoittaa vastauksenne kysymyksen perään. Pyydämme lähettämään vastauksenne meille liitetiedostona sähköpostiimme. Vastausaikaa kyselyyn on 26.10.2007 asti. Jos Teillä on kysyttävää asiaan liittyen, voitte ottaa yhteyttä meihin.

Lämmin kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Saija Loukkojärvi  
kh14bsaijal@kajak.fi  
P. 050-5348 220

Sari Linna  
kh14bsaril@kajak.fi  
P. 044-5927 283

## KYSELY, SOIHU-PROJEKTI

1. Nimi ja ammatti. Yritys/yhdistys, jonka kautta olette tekemisissä projektin kanssa.
2. Miksi päätitte osallistua Soihtu-projektiin?
3. Kuinka kauan olette olleet tekemisissä projektin kanssa?
4. Millainen tarve Soihtu-projektilla mielestänne on/oli?
5. Oliko projekti mielestänne hyvin suunniteltu? Miksi?
6. Millä lailla projektin tavoitteet olivat teille tuttuja?
7. Mikä on näkemyksenne projektin henkilökunnan osaamisesta ja asiantuntijuudesta?
8. Minkälaista konkreettista hyötyä projektin toimintamalleista ja palvelutuotteista teille ja yrityksellenne on?
9. Mikä on näkemyksenne projektin tiedotuksen ja ulkoisen viestinnän riittävydestä?
10. Mikä on näkemyksenne projektin tavoitteiden toteutumisesta?
11. Täyttyivätkö projektia kohtaan asettamanne odotukset? Miten?
12. Jos odotukset projektia kohtaan täyttyivät osittain tai eivät ollenkaan, niin mikä oli mielestänne syynä tähän?
13. Mitä hankkeen toteutuksessa olisi mielestänne voinut muuttaa?
14. Mikä on näkemyksenne sosiaalisen yrittäjyyden jatkosta Kainuun alueella projektin päätyttyä?
15. Kehittämisen-/parannusehdotuksia tulevien hankkeiden varalle?



1 (1)

**Nakertaja - Hetteenmäen  
kyläyhdistys ry.  
SOIHU -hanke**

23.11.2007

---

**SOIHU-HANKKEEN PÄÄTÖSSEMINAARI**


---

**PAIKKA:** KAJAANIN LUKIO, (entinen Kajaanin kauppaoppilaitos)  
**OSOITE:** VUORIKATU 2, KAJAANI  
**AIKA:** TIISTAI 27.11.2007

**OHJELMA:**

- 8:30-9:00 Aamukahvi
- 9:00-9:15 Tervetuloa: Hannu Liljeblad, projektipäällikkö Soihtu-hanke
- 9:15-9:45 Sosiaalisen yritystoiminnan tarve, mahdollisuudet ja menestymisen edellytykset Kainuussa: Veli-Matti Karppinen, ohjausryhmän puheenjohtaja Soihtu-hanke
- 9:45-10:30 Sosiaalinen yritystoiminta Unkarissa: Zoltán Balogh , apulaisjohtaja Start, Unkarin suurin sosiaalinen yritys. Tulkkaus suomeksi: Monika Zajacz, projektipäällikkö Pustan Puhallus-hanke
- 10:30-11:00 Sosiaalinen yrittäjyys yritystoimintana: Harri Niukkanen, toimitusjohtaja Neo-Act Oy
- 11:00-11:45 Voileipä Buffet
- 11:45-12:15 Sosiaalinen yritystoiminta kuntaomisteisen yrityksen näkökulmasta: Kirsi Alonen-Kinnunen, toimitusjohtaja Kinnula Mahis Oy
- 12:15-12:45 Sosiaalinen yritystoiminta osuuskunnan näkökulmasta, Marja-Leena Pellikka, hallituksen puheenjohtaja Koti ja Kuusi osuuskunta.
- 12:45-13:15 Soihtu-hankkeen arviointi: Saija Loukkojärvi ja Sari Linna Kajaanin Ammattikorkeakoulu
- 13:15-13:45 Loppukeskustelu
- Tilaisuuden johdattelijana: Hannu Liljeblad, projektipäällikkö Soihtu-hanke
-

### ***Soihtu-hankkeen ulkoisen arviointi***



Sari Linna & Saija Loukkojärvi



### ***Tutkimus***

- Opinnäytetyönä evaluointitutkimus
- Tutkimusmenetelmät
  - haastattelut
  - pöytäkirjatutkimus
  - kyselyt
  - havainnointi
- Syksyllä 2007

### ***Tutkimuksen sisältö***

- Suunnitteluvaihe
- Tavoitteiden asetanta
- Toteutus
- Tulokset

### ***Ennen hanketta***

- Tarvelähtöisyys
  - työttömyys
  - tiedon puute
  - Kainuussa ei ollut yhtään sos. yritystä
- Taustaselvitykset
  - valmiit tutkimukset
  - tutustuminen sosiaalisten yritysten toimintaan

### ***Hankkeen osatavoitteet***

- Kyselytutkimus
- Käytännönläheinen palvelumalli/tukiverkosto
- Asenteisiin myönteisesti vaikuttaminen
- Koulutusohjelma yrityksille
- Oppilaitosten koulutusohjelmiin vaikuttaminen
- Viranomaiskoulutus
- Kokemusten ja materiaalin hankkiminen

### ***Tavoitteiden asetanta***

- saavutettavia
- osa tavoitteista liian koulutuspainotteisia
- tavoitteita ei ole asetettu perimmäisen ongelman ratkaisemiseksi

### **Tavoitteiden toteutuminen**

- Kyselytutkimus
  - lähtötilanteen kartoitus
  - antoi uutta tietoa → osatavoitteiden muuttaminen
  - kyselytutkimuksen tulokset eivät täysin tukenet todellisuutta

### **Vaikuttaa asenteisiin myönteisesti**

- Vaikea arvioida
- Sosiaalinen yrittäminen on ollut hyvin esillä mediassa
- Paljon informaatiota on tarjottu, vastaanotto on osittain ollut vähäistä
- Tiedottamisen venyminen lakimuutoksen vuoksi
  - turhaa odottelua?

### **Luoda käytännönläheinen palvelumalli/tukiverkosto**

- Tavoitetta muutettiin hankkeen alussa
  - Ei ollut kysyntää
- Tukeudutaan jatkossa jo valmiina oleviin verkostoihin (TE -keskus)

### **Luoda sosiaalisen yritystoiminnan koulutusohjelma yrityksille/yhdistyksille**

- Ei toteutunut kysynnän puutteen vuoksi → tavoitetta muutettiin
- Käytetään hyväksi valmiita palveluita (TE -keskus)

### **Vaikuttaa eri oppilaitosten yrittäjyyttä käsitteleviin koulutusohjelmiin**

- Ei ole saatu sisällytettyä vakituisesti koulutusohjelmiin
- Käytiin luennoimassa ammattikorkeakoululla
- Jatkuvuus opettajista kiinni

### **Järjestää viranomaisille koulutusta sosiaalisesta yritystoiminnasta**

- Viranomaiskoulutusta on järjestetty
- Ei tarvetta → ei kovin laaja osallistujamäärä
- Yhteiset pelisäännöt Kainuuseen

**Haetaan kokemuksia muista vastaavista hankkeista Suomesta, tutustutaan muista EU-maista saatavaan materiaaliin**

- Suomessa kierretty erilaisissa seminaareissa, hankkeissa ja yrityksissä
- Unkarin matka
- Paljon hyödyllistä materiaalia
- Tavoitteen tarpeellisuus?

**Ylimääräiset tulokset**

- Kainuun tarpeet esille
- Unkarin matka
- Aluetaloudellinen merkitys
- Kansalaisyhteiskunnan aktivointi

**Sisäinen viestintä**

- Avoin ja keskusteleva ohjausryhmä
- Riittävä tiedotus
- Ohjausryhmän jäsenet tärkeä viestintäkanava taustayhteisöihinsä – tehokkaampi hyödyntäminen

**Hyvät käytännöt**

- Useiden haastateltavien mielestä hyviä käytäntöjä ei syntynyt
- Luennot
  - jatkuuus?
- Syntyneet hyvät käytännöt vielä liikesalaisuuksia

**Vaikutukset**

- Lyhytkestoiset vaikutukset
  - tietoisuuden kasvu
  - määrälliset tavoitteet eivät toteutuneet
- Pitkäkestoiset vaikutukset
  - näkyvät vasta projektin päättyttyä
  - pelko asian unohtumisesta
  - sos. yrityksiä tullaan perustamaan
  - Ahjo esimerkkinä

Kiitos!

# Nakertajat

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry

Sosiaalisen yrittäjyyden teemalehti



**Tässä lehdessä:**

Pääkirjoitus.....	2
Kolmas sektori kiinnostunut sosiaalisesta yritystoiminnasta.....	3
Sosiaalisten yritysten lainsäädäntöön muutoksia toukokuun alusta.....	4
Pustan puhallus.....	5
Sosiaalinen yritystoiminta muualla Euroopassa.....	6
Kierrätyskeskuksessa ei työt lopu.....	6
Rehjansaari ja Haukilampi sosiaalisen yritystoiminnan kohteina.....	7
Rehjake.....	7

**Nakertajat 1/2007**

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry

[www.nakertaja.net](http://www.nakertaja.net)

**Päätoimittaja**  
Mauri Saastamoinen

**Painos:** 36 000

**Paino:**  
Kajaanin Kirjapaino

**Pääkirjoitus****Sosiaalinen yritystoimintakyläiden uusi mahdollisuus**

Sosiaalisen yritystoiminnan jäävät tulot voidaan taas käyttää oman kylän yleisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Lakiin tehdyt muutokset, jotka tulivat voimaan 1.5.2007, antavat mahdollisuudet ottaa kyläiden kehittämiseen uudet työkalut. Lakiin tehdyt muutokset olivat välttämättömiä ja antavat kyläyhdistyksille mahdollisuudet turvata jo olemassa olevaa palvelutoimintaa ja käynnistää myös uudenlaisia palvelutoimintoja. Työttömyyden parantuessa perinteinen työllistäminen ja sitä kautta kyläyhdistysten ylläpitämien palvelujen hoitaminen käy lähes mahdottomaksi. Uusien sosiaalisen yrittämisen toimintamallien käyttöönotto mahdollistaa huomattavasti laajemman palvelutuotannon kuin aikaisemmin kylillä on ollut mahdollista.

Sosiaalinen yrittäminen edellyttää uutta osaamista ja vahvaa vastuunkantoa, jolloin on nähtävissä, että vain osa yhdistyksistä yksin pystyy vastuuta tältä osin kantamaan. Vaihtoehdoksi tulevat alueelliset yhteistyömuodot, jolloin laajemmalla alueella, usean kyläyhdistyksen voimin, voidaan näillä uusilla malleilla tuottaa palveluja niin kyläläisille, yrityksille kuin kunnillekin. Palvelutuotannosta

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksessä tähän mahdollisuuteen on tartuttu rapsakkaasti. Viime joulukuussa perustettu Kainuun ensimmäinen sosiaalinen yritys, Nakertajan Ahjo on jo ottanut Rehjansaaren ja Haukilammen toiminnat hoitaakseen. Jatkossa toiminta laajenee käsittämään myös muita yhteiskunnallisia palvelutoimintoja.

Kainuun kyläyhdistykset. Ottakaa reilusti meihin yhteyttä, autamme näissäkin asioissa kaikkia kiinnostuneita. Näin hyvällä yhteistyöllä voimme edelleen kehittää tätä kaunista Kainuun maakuntaa.

Yhteistyöterveisin



Veli-Matti Karppinen  
Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry.  
Puheenjohtaja  
[veli-matti.karppinen@kajaani.net](mailto:veli-matti.karppinen@kajaani.net)

**Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry.**

*Yhdistyksen tarkoituksena on ajaa alueensa asukkaiden etuja, parantaa alueen viihtyvyyttä ja kaikenpuolista hyvinvointia, lisätä yhteishenkeä sekä vaalia alueen perinteitä.*

Toimisto p. 6132 612	Posti p. 6132 522	Kierrätyskeskus
Toiminnanjohtaja p. 040 5178 570	Iltapäiväkerho p. 040 834 3456	Entrinki p. 629 183

## KOLMAS SEKTORI KIINNOSTUNUT SOSIAALISESTA YRITYSTOIMINNASTA



SOSIAALINEN YRITYS

Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen Lönnrot-instituutin tekemän sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuuksia kartoittavan tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin toimijat Kainuussa ovat kiinnostuneimpia perustamaan sosiaalisen yrityksen tai muuttamaan nykyisen toimintansa sosiaalisesti yritykseksi kun vertailuryhminä ovat kainuulaiset yritykset ja viranomaistahot.

Myönteistä asenneilmapiiriä kuvastaa erittäin osuvasti erään kyselytutkimukseen vastanneen kolmannen sektorin edustajan lausuma: ”en näe mitään estettä, ettemmekö me järjestökentässä voisi palkata vajaakuntoisen hoitamaan asioitamme, olivatpa he millaisia tahansa, jos hän vain tehtävistään selviää.”

Samaisessa tutkimuksessa kolmannen sektorin edustajat ilmoittivat vertailuryhmästä eniten vierailleensa sosiaalisessa yrityksessä vaikka Kainuussa ei vielä olekaan yhtään virallisessa rekisterissä olevaa sosiaalista yritystä.

Tässä työministeriön ylläpitämässä rekisterissä on tällä hetkellä noin 100 yritystä, joi-

den palkkalistoilla on vähintään 30 % vajaakuntoisia tai yhteenlaskettuna vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä.

Näistä yrityksistä 10 kappaletta edustaa kolmatta sektoria. Rekisteriin voi lähemmin tutustua osoitteessa [www.mol.fi](http://www.mol.fi).

Laki sosiaalisista yrityksistä on ollut voimassa vuoden 2004 alusta ja siinä annetaan erityisetuja yrityksille, jotka hyväksytään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Lakiin vahvistettiin 1.5.2007 merkittäviä muutoksia, jotka entisestään parantavat ko. yritysten toimintaedellytyksiä.

Esimerkiksi työelämä- ja tasa-arvovaltuuskunta edellyttää julkista sektoria huomioimaan jatkossa nykyistä tehokkaammin kilpailutuksessaan sosiaaliset yritykset. Tämä avanee esimerkiksi kunta tasolla kolmannen sektorin ylläpitämälle sosiaaliselle yritykselle nykyistä huomattavasti paremmat työllistämismahdollisuudet.

Kolmannen sektorin toimijat ovat laajasti ilmaisseet kiinnostuksensa lisätietojen saannista sosiaalisesta yritystoiminnasta. Tähän löytyy apu koko maakunnan yhteisestä, Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry:n hallinnoimasta SOIHU-hankkeesta, josta lisätietoja saat [www.nakertaja.net](http://www.nakertaja.net) sivuilta.

Tässä myös suorat yhteystiedot:

Hannu Liljeblad  
projektipäällikkö  
0400 960 903

[hannu.liljeblad@nakertaja.net](mailto:hannu.liljeblad@nakertaja.net)  
Ota reilusti yhteyttä!



### Sosiaalisen yritystoiminnan erityispiirteitä:

- tuntuva palkkatuki kohde-ryhmäläisille ( pitkäaikaisyöttömät, vajaakuntoiset)
- palkkatuki 2-3v riippuen henkilöstä
- henkilöiden vuokrauksessa tai edelleenvälityksessä ei rajoituksia
- ei vaadita työvoimatoimiston ohjausta
- työllisyyspoliittinen avustus
- korotettu investointituki

## Sosiaalisten yritysten lainsäädäntöön muutoksia toukokuun alusta

Laki sosiaalisista yrityksistä tuli voimaan vuoden 2004 alussa.

Toukokuun alkupuolella rekisteröitiin sadannes sosiaalinen yritys. Rekisterissä olleet sosiaaliset yritykset työllistivät rekisteröintihetkellään runsaat 400 henkilöä, joista vajaat kaksisataa oli vajaakuntoisia ja lähes kuusikymmentä pitkäaikaistyöttömiä.

Lain määrittelemä sosiaalinen yritys on yritys yritysten joukossa. Sosiaalinen yritys eroaa muusta yrityksestä vain siten, että sen henkilöstöstä 30% on vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä ja että se on merkitty työministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin.

Sosiaaliset yritykset ovat rahoituksen suhteen samalla viivalla muiden yritysten suhteen. Poikkeuksen muodostavat työllisyysmäärärahoista maksettavat palkkatuki ja työllisyyspoliittinen avustus, joita sosiaaliselle yritykselle myönnetään hieman suopeammin ehdoin kuin muulle yritykselle.

Sosiaalisten yritysten lainsäädäntöön tuli muutoksia 1.5.2007. Ennen lakimuutoksia sosiaaliselle yritykselle maksettava palkkatuki oli perustuki 60 prosentilla korotettuna, noin 822 euroa kuukaudessa. Lakimuutoksen jälkeen voidaan sosiaaliselle yritykselle maksaa palkkatukea 50 prosenttia palkkauskustannuksista. Tuki ei kuitenkaan voi ylittää 1300 euroa kuukaudessa. Näin ollen työaikaedellytykset täyttävästä työstä sosiaaliselle yritykselle maksettava palkkatuki on muu-

tosten jälkeen 822-1300 euroa kuukaudessa.

Myös vaikeasti työllistyvän, enimmäisajan työttömyyspäivärahaa tai työmarkkinatukea vähintään 500 päivää saaneen ei vajaakuntoisen työllistämisestä sosiaaliselle yritykselle maksettavaan tukeen tuli muutos. Aiemmin tuki oli ensimmäiseltä vuodelta perustuki 90 prosentilla korotettuna, noin 977 euroa kuukaudessa ja toiselta pelkkä perustuki, noin 514 euroa kuukaudessa. Lakimuutoksen jälkeen tuki on myös toiselta vuodelta 977 euroa kuukaudessa. Sen sijaan 500 päivää työttömyysetuutta saaneen vajaakuntoisen työllistämisestä tuki sosiaaliselle yritykselle on sama kuin aikaisemminkin, kahdelta ensimmäiseltä vuodelta perustuki 90 prosentilla korotettuna ja kolmannelta vuodelta 60 prosentilla korotettuna.

Lakimuutoksiin sisältyy myös sosiaalisen yrityksen työllistet-

tyjen osuuden laskemisperusteiden väljennys. Työllistettyjen osuudella tarkoitetaan 30 prosentin osuutta sosiaalisen yrityksen työntekijöistä, joiden tulee olla vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Lakimuutoksen jälkeen ei enää edellytetä yksilöityä työhönoisotusta työllistettyjen osuutta laskettaessa.

Nyt tehtyjen lakimuutosten sekä jo vuoden vaihteessa annettujen säännösmuutosten avulla on arvioitu vuonna 2008 sosiaalisissa yrityksissä olevan vähintään kaksinkertainen määrä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä nykytilaan verrattuna.



Paavo Saikkonen  
Ylitarkastaja  
Työministeriö



## PUSTAN PUHALLUS

### Unkarin yhteistyöprojekti 2007

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry. on tiivistänyt yhteistyötä unkarilaisen Tállyan kylän kanssa. Tállyan kylä sijaitsee Pohjois-Unkarissa, Tokajin viinialueella, lähellä Kajaanin ystävyyskaupunkia Nyiregyházaa. 2 100 asukkaan pikkukylä on perinteinen ”viinikylä”, jossa tärkein elinkeino on maanviljely, viinirypäleiden kasvataminen ja viinivalmistaminen, sekä siihen liittyvä elämysmatkailu.

Oulujärvi Leaderin rahoittamalla Pustan puhallus -hankkeella edistetään Nakertajan ja Tállyan kylän kansainvälistymistä yritys- ja koulutusyhteistyön, kulttuurivaihdon sekä lasten ja nuorten välisen kanssakäymisen kautta.

Hankkeen ohjausryhmän vieraili Tállyassa huhtikuussa 2007. Vierailun aikana valmisteltiin

nuoriso- ja yritys yhteistyön käytännön työsuunnitelma. Suunnitelman mukaan Nakertajan nuoret (10-15 hengen ryhmä) lähtee elokuussa 2007 vierailulle Unkariin, tutustumaan kumppanikylään, sikäläiseen kulttuuriin ja nuoriin. Matkan tavoitteena on paitsi luoda henkilökohtaisia kontakteja, harjoitella yhdessä unkarilaisten nuorten kanssa kuvaamista ja NettiTV-lähetyksiä. Tavoitteena on aloittaa syyskuun alusta säännölliset lähetykset hankkeen muiden tavoitteiden edistämiseksi. Syyskuun lopussa Nakertajan nuoret ottavat vas-

taan unkarilaiset ystävät vastaan vierailulle, jolloin NettiTV -harjoittelu jatkuu Kajaanissa.

Samalla tállyalaiset nuoret voivat tutustua Suomen kulttuuriin ja suomalaisten elämäntapoihin.

Kesän 2007 aikana kartoitetaan ne kainuulaiset yritykset, joita kiinnostaa yhteistyön aloittaminen unkarilaisten yritysten, yrittäjien kanssa. Kiinnostuneille yrittäjille järjestetään seminaari Tállyassa 11.-15. syyskuuta 2007, jolloin tutustutaan unkarilaisiin yrityksiin ja yrittäjiin sekä alueen olosuhteisiin, kulttuuriin ja nähtävyyksiin.



#### Hankkeen tavoitteet:

- Yhteistyön synnyttäminen 2 - 4 yrityksen välille, yhteistyö voi olla esimerkiksi vienti- tai tuontikauppaa tai matkailuun liittyvää yhteistyötä.
- Tietämys toistensa kulttuurista ja perinteistä lisääntyy.
- Syntyy koulujen välistä yhteistyötä ja vaihtopöytätoimintaa käynnistyy.
- Unkarilaisten tietämys ja osaaminen työpajatoiminnasta.
- NettiTV:stä tulee alueiden välinen yhteydenpitoväline.

#### Toimenpiteet:

- Nakertajassa toimii unkarilainen hankevetäjä, joka huolehtii hankkeen käytännön toteutuksesta.
- Suomalais-unkarilaisittäjien seminaari Tállyassa syyskuussa.
- Nuorten tapaamiset Tállyassa ja Nakertajassa.
- NettiTV -koulutus Tállyassa ja Nakertajassa.
- Unkarin kulttuurin teemapäivät kesällä ja syksyllä Kajaanissa.

Yhteistyöstä kiinnostuneet yritykset voivat ottaa yhteyttä hankkeen unkarilaiseen vetäjään (suomen kielellä).

Monika Zajacz  
Nakertajan-Hetteenmäen kyläyhdistys ry.  
Särkilahdentie 1  
87830 NAKERTAJA  
p. +358 40 557 9537  
monika.zajacz@nakertaja.net

## Sosiaalinen yritystoiminta muualla Euroopassa

### Määritelmä epäselvä

Sosiaalisen yrityksen käsite on peräisin Etelä-Euroopasta, jossa se otettiin käyttöön 1970 - luvun lopussa. Yhtä ja yhteisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole. Sosiaalisilla yrityksillä viitataan eri maissa ja maiden sisälläkin suuresti toisistaan poikkeaviin ilmiöihin. Tähän on syynä erityisesti se, että eri maissa sosiaalisilla yrityksillä on erilainen historia ja tausta.

Myös Suomessa sosiaalinen yritys on määritelty eri yhteyksissä eri tavoin. CEFEC (Confederation of European Firms, Employment Initiatives and Cooperation for Psychically Disabled) jakaa sosiaaliset yritykset työllistäviin, palveluja tuottaviin ja osuuskunnallisiin yrityksiin. Tämä määritelmä vuodelta 1996 on otettu lähtökohdaksi myös suomalaista sosiaalisista yrityslain säädäntöä valmisteltaessa.

Määritelmän mukaan sosiaalinen yritys

- on liikeyritys, joka on luotu vajaakuntoisten tai muiden heikossa työmarkkina-asemassa

olevien työllistämiseksi

- on liikeyritys, joka tuottamalla tavaroita ja palveluita markkinaorientoituneesti sekä pyrkii toteuttamaan sosiaalisia tavoitteitaan
- maksaa jokaiselle työntekijälleen, riippumatta yksilöllisestä tuottavuudesta palkkaa, joka noudattaa alan yleistä tasoa
- takaa vajaakuntoisille ja normaalkuntoisille työntekijöille samat työmahdollisuudet sekä samat oikeudet ja velvollisuudet

### Tukeminen yhteiskunnan taholta eri maissa

- kertakorvaus vaikeasti työllistävän henkilön työllistämiseksi
- valtion myöntämä helpotus arvonlisäverosta, sosiaalivakuutusmaksusta ja/tai tuloverosta
- tuki palkkakustannuksiin, vuokratulotukset, varsinkin alkuvaiheessa
- tuki laitteiden ja välineiden hankkimisessa
- tuen osoittaminen sijaisen palkkaamiseksi silloin kun työn-

tekijän työsuoritus ei ole riittävä

- johdon ja toimihenkilöiden palkkojen maksaminen
- tuki voi olla jatkuva, määräaikainen, kertaluontoinen

### Soveltaminen Suomeen

Eurooppalaisen toimintamallien soveltaminen suoraan Suomeen on vaikea toteuttaa, koska niiden kehittyminen on pitkälti sidoksissa aikaan, paikkaan ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Suomen lainsäädäntö poikkeaa oleellisesti kaikista muista eurooppalaisista järjestelmistä siinä, että sosiaalisella yrityksellä on mahdollisuus palkata myös pitkäaikaisesti työttömiä.



Mauri Saastamoinen  
Hankepäällikkö/toiminnanjohtaja  
p. 040 5178 570  
mauri.saastamoinen@nakertaja.net

## Kierrätyskeskuksessa eivät työt lopu

Kajaanin uusi kierrätyskeskus EntRinki on näyttänyt jo ensimmäisten toimintakuukausiensa aikana tarpeellisuutensa. Joulukuussa tapahtunut muutto Nakertajasta ja Asema-alueelta Syväojankadun tilaviin, toimiviin ja valoisin tiloihin mahdollistaa alati lisääntyvän kierrätystavaran vastaanoton ja käsittelyn.

Tällä hetkellä EntRingissä työkentelee 33 henkilöä palkkatuella. Harjoittelijoita ja muuten työllistettyjä on seitsemän ja palkattuja kolme henkilöä. Uusiotuotteita valmistavassa AjasTaika-hankeessa on kuusi

henkilöä palkkatuella, yksi harjoittelija ja yksi palkattu henkilö. Syväojankatu neljässä on siis päivittäin aikamoinen kuhina, kun 51 työntekijää lajittelee ja järjestelee tulevaa tavaraa myyntikuntoon tai edelleen jalostettavaksi!

”Tavarat ei maailmasta lopu” on todettavissa EntRingissä päivittäin. Kierrätettäväksi tuli vuonna 2006 noin 55 tonnia vaatteita eli noin yhdeksäntoista säkistä (150 litran säkki) päivässä.

Hyvä sinänsä, että tavara päätyy kierrätyskeskukseen eikä

kaatopaikalle. Hurjalta kuulostaa tilasto, mikä kertoo että kaatopaikoille menevällä tekstiilijätteellä suomalaiset vaatettaisivat 4-5 miljoonaa ihmistä! Meillekin kierrätykseen tulevasta vaatteesta päättyy lajittelun jälkeen 10-20 tonnia vuosittain Suomen Punaisen Ristin Joensuun toimipisteeseen ja edelleen katastrofialueille ympäri maailmaa.

Kierrätyskeskuksessa on todellinen tavaroiden kirjo - käy katso massaa löytyykö etsimäsi!

Päivi Ojanen  
p. 0400 8366 369  
paivi.ojanen@nakertaja.net

## REHJANSAARI JA HAUKILAMPI SOSIAALISEN YRITYSTOIMINNAN KOHTEINA

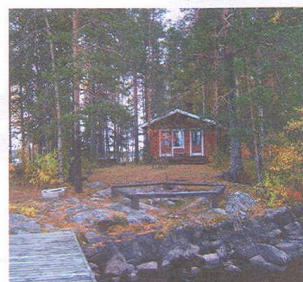
### Aktiivisen kyläyhdistyksen avulla työllistämisen uusille urille

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry. on jo pitkään toiminut ansiokkaasti vaikeasti työllistävien henkilöiden työllistäjänä sekä oman alueensa että koko Kajaanin alueella. Nyt tätä samaa työllistämistavoitetta ollaan tehostamassa sosiaalisen yritystoiminnan avulla. Kyläyhdistys on yksi perustajista uudessa yrityksessä, joka tulee toimimaan sosiaalisena yrityksenä ja näin edelleen parantamaan alueen työllisyystilannetta.

Nimeltään uusi yritys on Osuuskunta Nakertajan Ahjo. Nakertajan Ahjo toimii palveluntarjoajana Rehjansaarella ja Haukilammen kämpällä. Molemmat kohteet ovat olleet kyläyhdistyksen hallinnassa vuoden 2006 alusta lähtien.

Rehjansaari on kaupungin edustalla sijaitseva saari, joka on jo vuosikymmeniä ollut kaupungin asukkaiden vapaasti käytettävissä oleva ulkoilu- ja retkeily-

alue, jossa voi leiriytyä jokamiehenoikeuksien nojalla. Saaren mökki- ja tilavuokraus sekä kioskitoiminta hoidetaan jatkossa Ahjon toimesta, ja saaren peruspalveluja pyritään myös kehittämään yhä edelleen. Toi-



mintaa tullaan myös rikastuttamaan erilaisin tapahtumin ja ohjelmalveluin, kuitenkin rikkomatta Rehjan ainutlaatuisia luonnonrauhaa ja ilmapiiriä.

Haukilampi on monille Kajaanilaisille tuttu paikka nimensä ja historiansa puolesta, mutta harva on päässyt sen tunnelmasta nauttimaan. Siitä on pitänyt huolen sen pitkä historia kaupungin edustustilana ja arvovieraiden kestitsemispaikkana. Nyt kuitenkin on kaikilla halukkailla mahdollisuus kokea

savusaunan ja vanhan tukkilaiskämpän tunnelma. Haukilampi sijaitsee vain kymmenen kilometriä Kajaanista etelään Arpeen muistometsän läheisyydessä. Pihapiiristä löytyy kuu-luisa savusauna, jossa Presidentti Kekkonenkin on aikoinaan kylpenyt. Saunasta on mahdollista käydä kastautumassa pienessä lammessa.

Ahjon, kuten kaiken muunkin yritystoiminnan tavoitteena on kestävän ja kehittyvän toiminnan luominen. Ahjon alkutaipaleella ensimmäisinä ja ensisijaisina kohteina ja toimintaympäristöinä ovat Rehjansaari ja Haukilammen kämpä ja matkailualan toiminta. Jatkossa toimintaa on tarkoitus laajentaa käsittämään myös muita toimintoja, mm. kierrätystuotteiden jatkojalostusta, jota kyläyhdistys jo nykyäänkin tekee osana kierrätyskeskustoimintaansa.

Lisätietoa toiminnasta sekä Rehjansaaren ja Haukilammen varauksista  
Jarno Välimaa  
p. 0400 960 902  
jarno.valimaa@nakertaja.net

### REHJAKE

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksessä on toiminut vuoden ajan projekti, jonka tavoitteena on sosiaalisen yritystoiminnan kehittäminen ja vakiinnuttaminen.

Rehjake – sosiaalisen yrityksen kehittämishankkeen avulla on

kartoitettu toiminnan edellytyksiä sekä luotu yhdessä kyläyhdistyksen toimijoiden kanssa perusteita sosiaalisen yritystoiminnan aloittamiselle kyläyhdistyksen toimintojen pohjalta. Projekti on osarahoitettu Kainuun TE-keskuksen myöntä-

mällä työllisyyspoliittisella projektituella. Projektissa on ensimmäisen vuoden aikana autettu seitsemää pitkäaikaistyötöntä työllistymään ja luotu uusi yritys toimimaan sosiaalisena yrityksenä.

Jarno Välimaa

### Kainuun jätehuollon kuntayhtymä

Varastokatu 2  
87100 Kajaani  
puh. (08) 636 611  
www.eko-kymppi.fi  
info@eko-kymppi.fi



### REHJA ja HAUKILAMPI

Tule nauttimaan kauniista luonnosta ja leppoisasta menosta Rehjansaarella tai vietä iltaa Haukilammen tunnelillisella tukkilaiskämpällä.

REHJANSAARI

HAUKILAMPI

Tiedustelut ja varaukset:

040 - 572 9025, www.nakertaja.net/rehja

## KAJAANIN KIRJAPAINO

WWW.KAJAANINKIRJAPAINO.FI



Kajaanin kierrätyskeskus

### EntRinki

Syväojankatu 4  
87700 KAJAANI  
p. (08) 629 183

Meiltä edullisesti kaikkea kotiin vaatteet, huonekalut, kodinkoneet, tietokoneet, urheiluvälineet, astiat, koriste-esineet, kirjat, lelut.

Lisäksi tarjoamme verhoilupalvelun, vaatteiden pienet korjaustyöt, käsityönä valmistetut uusiotuotteet.

EntRinki on Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen täyden palvelun kierrätystalo.

### TERVETULOA

Avoinna  
Ma-pe 9-17 la 10-14



### Oletko tyytyväinen pankkiisi?

Jos harkitset pankin vaihtoa, ota yhteyttä meihin. Kerromme mielellämme, mitä kaikkea Nordea voi tarjota sinulle. Se saattaa olla merkittävästi enemmän kuin mitä nykyinen pankkisi tarjoaa.

Teemme sen mahdolliseksi

Kainuun konttorit  
nordea.fi



# Kainuusta tehdään sosiaalisen yrittämisen mallimaakuntaa

## Soihtu-hanke levittää ajatusta koko maakuntaan

MIKA MOILANEN  
Kajaani

Elokuun alussa käynnistynyt sosiaalisen yrittämisen kehittämishanke Soihtu on Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys ry:n hallituksen puheenjohtaja Veli-Matti Karppisen mukaan pitkän ja johdonmukaisen kehittämisen tulos.

"Taustalla on Kainuun maakunta -kuntayhtymän aloite, jonka mukaan Kainuusta on tehtävä sosiaalisen yrittämisen mallimaakunta. Tavoitteena on viedä sosiaalisen yrittämisen ajatusta koko maakuntaan, ja sille paras vaihtoehto on tämä hanke", Karppinen toteaa.

Projektipäällikkö Hannu Liljebblad kertoo hankkeen päätavoitteeksi parantaa sosiaalisten yritysten perustamisedellytyksiä Kainuussa sekä edistää niiden toimintaa käytännössä. Tavoitteena on kolme uutta sosiaalista yritystä.

"Jos lopputuloksena on muitakin kuin kolmen hengen yrityksiä, ollaan päästy eteenpäin", Liljebblad sanoo.

Liljebblad kertoo esimerkin Pirkanmaan "nakkioskimalista", jossa yrittäjäpariskunta palkkaa töihin yhden vajakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän.

"Kun on haettu rekisteriin ja päästy sinne, niin sitten on sosiaalinen yritys. Pirkanmaalla kyse oli tästä: jo olemassa olevat yritykset halusivat sosiaalisen yrityksen statukseen."

Liljebbladin mukaan muun Suomen sosiaalinen yrittäjyys meni täysin nolville, kun panostus kohdistui Pirkanmaalle.

### Sosiaaliset yritykset kohdanneet ongelmia

Työministeriön selvityksen mukaan useiden sosiaalisten yritysten liikevaihto on heikko. Rahoituksen niukkuus on haitannut huomattavaa osaa sosiaalisista yrityksistä.

"Olen esittänyt lääkkeeksi isommillakin areenoilla sitä, että Finnveran ja valtion pitää perustaa yhteinen luukku, josta annetaan rahaa yritysten perustamiseen. Yhteiskunnan on otettava toiminnasta suurempi vastuu", Liljebblad sanoo.

Liljebblad kertoo sosiaalisen yrittämisen olevan Kainuussa varsinainen musta aukko. Muuallakaan se ei ole avautunut toivotulla tavalla.

"Jos lakiesitykset menevät läpi oikeissa muodoissaan, tilanne paranee sen myötä", Liljebblad kertoo ja viittaa muun muassa



Vuoden loppuun mennessä perustettava sosiaalinen yritys ottaa vastuun Rehjan saaren toiminnasta. Heikki, Asta, Maarit ja Vilmiina Väyrynen viettivät Rehjassa aurinkoista kesäpäivää heinäkuun puolivälissä.

arvonlisäveron poistamiseen.

"Tällä hetkellä tuet ovat sinänsä hyviä, mutta riittämättömiä. Kun paikalliset työvoimaviranomaiset eivät ole käyttäneet pitkiä aikoja palkkatukkeen. Silloin ollaan samalla viivalla kuin muutkin yritykset", Liljebblad jatkaa.

### Työvoimapolitiikan työkalu

Veli-Matti Karppinen uskoo sosiaalisen yrittämisen nousevan tulevaisuudessa yhdeksi aktiivisen työvoimapolitiikan työkaluksi.

Kainuun ensimmäinen sosiaalinen yritys syntyy vielä tämän vuoden puolella.

"Kaupungin kanssa olevan sopimuksen mukaan Rehjan saari siirtyy uuden perustettavan yrityksen piiriin vuoden loppuun mennessä".

Suomessa on viimeisimmän rekisteröintitilanteen mukaan 53 sosiaalista yritystä, jotka työllistivät rekisteröityessään 108 vajakuntoista ja 43 pitkäaikaistyöttömää.

Karppisen mukaan vajakuntoisia on helpompi motivoida työntekoon kuin pitkäaikaistyöttömiä.

Tämä näky myös yrittäjien kiinnostumisessa palkkaamiseen.

### Soihtu-hanke

- Sosiaalisen yritystoiminnan kehittäminen Kainuussa -hanke.
- Projektin toteutusaika on 1.8.2006-31.12.2007.
- Rahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto ESR sekä Kainuun maakunta -kuntayhtymä.
- Projektin kokonaisbudjetti on 110 956 euroa.

■ Kohderyhmänä ovat nykyiset yrittäjät, yhteisöt ja yhdistykset, jotka aikovat muuttaa ainakin osan toiminnastaan sosiaalseksi yritykseksi.

■ Myös sosiaalisen yrityksen perustamista harkitsevat yhdistykset ja yksityishenkilöt ovat hankkeen kohderyhmää. (KS)

### Kyselytutkimus selvittää kiinnostusta sosiaaliseen yritystoimintaan

MIKA MOILANEN

Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistyksen Soihtu-hanke selvittää kyselytutkimuksen avulla sosiaalisesta yritystoiminnasta kiinnostuneet tahot Kainuussa. Kyselytutkimuksesta käy lisäksi ilmi yritysten, viranomaisten ja yhteisöjen tietoisuus sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.

"Kyselyn toteuttaja valitaan tarjouspyynnön perusteella. Tarjousten toimittamisen takaraja on syyskuun 20. päivänä, ja kumppania informoidaan viimeistään seuraavana maanan-

taina, jolloin siitä tiedotetaan muillekin", projektipäällikkö Hannu Liljebblad kertoo.

Tutkimus suoritetaan netti-, puhelin- tai kirjekyselynä tai henkilökohtaisena haastatteluna. Tarjouksen tekijä laatii oman ehdotuksensa tutkimuksen kysymyspatterista.

"Kysymyspatterin on oltava sen tyylinen, että kainuulainen tilanne aukeaa", Liljebblad sanoo.

Kyselytutkimuksen työstöaika on alkaa 25.9. ja päättyy lokaan viimeisenä päivänä, jolloin materiaalin on oltava projektin ohjausryhmän käytössä.