



*Hanna Moilanen & Paula Mäkeläinen*

**"KOKONAISUUDESTA IRRALLAAN OLEVA HANKE EI JÄÄ ELÄMÄÄN"**

**Hyvinvointihankkeiden vaikutusten arviointi  
Etelä-Savossa -hankkeen loppuraportti**

**Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Helsinki 2014**

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA

D Työpapereita 68

[D Working papers 68]

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Ulriikka Lipasti

ISBN 978-952-493-226-4 (pdf)

ISSN 1458-3674

Juvenes Print Oy Tampere 2014

## TIIVISTELMÄ

**Hanna Moilanen &  
Paula Mäkeläinen**

**”Kokonaisuudesta irrallaan oleva  
hanke ei jää elämään”  
Hyvinvointihankkeiden vaikutusten  
arviointi Etelä-Savossa -hankkeen  
loppuraportti**

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2014

79 s.

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
D Työpapereita 68

ISBN

ISSN

978-952-493-226-4 (pdf)

1458-3674

Tämän raportin tavoitteena on tuottaa kokoavaa tietoa vuosina 2007–2013 Etelä-Savon alueella toteutetuista hyvinvointialan hankkeista. Tarkastelun kohteena on kehittämishankkeiden hyvinvointikäsitys ja hankkeissa käytetyt vaikutusten arvioinnin kriteerit. Lisäksi raportissa esitellään hankkeen aikana määritellyt arviointikriteerit, arvioidaan aineiston hankkeita niiden valossa sekä kuvataan ehdotus hyvinvointihankkeiden arvioinnissa käytettäväksi arviointimalliksi.

Tarkastelun aineisto koostuu yhteensä 67 hyvinvointialan hankkeesta, jotka ovat saaneet rahoituksensa EU:n rakennerahastoista (ESR, EAKR), Kaste-ohjelmasta (STM) sekä Innovaatiot sosiaali- ja terveystaloudessa ja AAL-ohjelmista (Tekes). Lisäksi aineistoon valittiin budjetiltaan vähintään 100 000 euron suuruiset Raha-automaattiyhdistykseltä rahoituksensa saaneet hankkeet.

Keskeisenä aineistona olivat hankkeiden loppuraportit. Hankkeiden hyvinvointikäsitystä tarkasteltiin katsomalla, millaisia tavoitteita, toimenpiteitä ja tuloksia kussakin hankkeessa on ollut. Loppuraporttien lisäksi hyödynnettiin keskusteluaineistoa, joka kerättiin hankkeiden toteuttajille ja sidosryhmien edustajille suunnatuissa työpajoissa. Työpajoja järjestettiin yhteensä yhdeksän. Kuusi pajoista toteutettiin keväällä 2014 ja kolme tuloksia

alustavasti esittelevää pajaa syksyllä 2014. Pajoissa pohdittiin, miten aiemmin toteutettujen hankkeiden tulokset ovat jääneet elämään. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan mekanismeja, jotka mahdollistavat vaikuttavan hankkeen syntymisen ja tulosten juurtumisen. Työpaja-aineistoa täydennettiin haastatteleamalla ylimaakunnallisten hankkeiden edustajia syksyllä 2014.

Asiakirja-analyysissa havaittiin, että hyvinvointia ei lähtökohtaisesti määritellä hankkeiden loppuraporteissa, vaan se otetaan annettuna taustakäsitteenä. Yleisimpinä hyvinvointitavoitteina hankkeissa ovat olleet sähköisten terveyspalvelujen tai hyvinvointiteknologian edistäminen, liikunnan ja urheilun edistäminen, päihdekuntoutuksen tai -palvelujen kehittäminen sekä muistisairaiden tukeminen. Todennäköisesti vuosien 2007–2013 kehittämistyön suuntaa ovat Etelä-Savossa ohjanneet enemmänkin rahoitusohjelmien ja rahoittajien avaamat mahdollisuudet kuin maakunnallisesti yhdessä määriteltäviä hyvinvointitavoitteita edistävä systemaattinen kehittämistyö.

Aineiston perusteella ei pysty luomaan yleiskuvaa siitä, millä kriteereillä hyvinvointihankkeiden vaikutuksia on hankkeissa arvioitu. Arviointia on tehty, mutta se näyttää yleisesti kohdistuneen hankkeen toteutuksen onnistumiseen tai kohderyhmän tyytyväisyyteen suhteessa hankkeen toimenpiteisiin. Arviointiin viitattiin vaihtelevasti ja tyypillisin luonnehdinta oli itsearviointi. Koska kaikkia hankkeita ei ole alun perinkään rakennettu vaikutuksia tavoitteleviksi, niiden vaikutusten arviointi jälkeinpäin on erittäin haastavaa.

Arviointikriteerien määrittely ja ehdotus hyvinvointihankkeiden vaikutusten arviointimalliksi tiivistettiin paja- ja haastatteluaineistojen pohjalta. Keskusteluaineistosta tunnistettiin osatekijöitä, joista vallitsi laajin yksimielisyys osallistuneiden kesken. Näiden kriteerien pohjalta työstettiin arviointimalli, joka koostuu kolmesta osasta: arviointimallin kuvauksesta, arviointikriteereistä ja arvioinnin työkaluista.

### **Asiasanat:**

arviointi, vaikutukset, vaikuttavuus, hyvinvointi, kehittäminen

### **Teemat:**

Hyvinvointi ja terveys

### **Julkaistu:**

Open Access-verkkójulkaisuna

## ABSTRACT

**Hanna Moilanen &  
Paula Mäkeläinen**

**"A project isolated from its environment  
will not stay alive" Final report of the  
project "Assessment of impacts of  
wellbeing projects in South-Savo"**

Helsinki:

Diaconia University of Applied Sciences, 2014

79 pages  
Series

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
D Työpapereita 68  
[Publications of Diakonia University of  
Applied Sciences D Working papers 68]

ISBN

978-952-493-226-4 (pdf)

ISSN

1458-3674

The purpose of this report is to present a compilation of information concerning wellbeing projects carried out in South-Savo during 2007–2013. We studied the concept of wellbeing in development projects and the impact assessment criteria applied in them. The report explains the assessment criteria specified during the project, evaluates the studied projects in the light of them, and describes the assessment model proposed for application in impact assessments of wellbeing projects.

The material we inspected consisted of 67 projects in the wellbeing sector that had funding from 1) EU structural funds (ESR, EAKR), 2) the National Development Programme for Social Welfare and Health Care (Kaste Programme under the Ministry of Social Affairs and Health), 3) the Innovations in Social and Healthcare Services Programme (under Tekes), and 4) the Ambient Assisted Living Programme (the AAL Programme under Tekes). In addition, we included projects with budgets exceeding 100 000 euros and receiving funding from Finland's Slot Machine Association (RAY).

The core of our material was the final reports of these projects. We studied the projects' concept of wellbeing through their objectives, actions and outcomes. In addition to final reports, we made use of discussions record-

ed in workshops held for project members and interest groups. There was a total of nine workshops. Six workshops took place in spring 2014, and three in fall 2014; the latter presented tentative results. Workshop participants discussed the survival of the outcomes of projects implemented earlier. In addition, they tried to identify mechanisms that would enable a project to become effective and its outcomes to strike root. During fall 2014, workshop materials were supplemented with interviews of members of cross-provincial projects.

Our document analyses showed us that wellbeing was not, as a rule, defined in final project reports but it was treated as a given background concept. The most common wellbeing goals in these projects included the promotion of health care e-services and wellbeing technology, the promotion of exercising and sports, the development of drug rehabilitation and related services, and the support of people with memory disorders. It seems likely that the direction of the development work in South-Savo during 2007–2013 was determined by the opportunities offered by funding programmes and financing parties rather than any systematic development work that would have promoted wellbeing goals jointly defined at province level. On the basis of our material, it is not possible to form a general picture of the criteria used for the assessment of the impacts of wellbeing projects. Assessments have been conducted, but they seem to have focused on the success of the roll-out of the project or on the satisfaction of the target groups concerning the measures carried out during the project. Assessment was mentioned in many ways, the most typical of which was self-assessment. Because all projects were not structured to focus on bringing about impacts, it was very challenging to assess their impacts afterwards. Our specification of assessment criteria and the assessment model we propose for application in impact assessments were crystallised on the basis of data from workshops and interviews. We identified issues in workshop discussions on which the participants were in broad agreement. On the basis of these criteria, we put together an assessment model that consists of three parts: description of the assessment model, the assessment criteria and the assessment tools.

**Key words:** Assessment, impacts, effectiveness, wellbeing, development

**Themes:** Wellbeing and health

**Published:** Open Access online publication

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	9
2 HANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	13
3 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ.....	15
<b>3.1 Hyvinvointi</b> .....	15
<b>3.2 Vaikutusten arviointi</b> .....	20
4 SELVITYKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
<b>4.1 Aineisto ja sen analyysi</b> .....	27
<b>4.2 Arviointikriteerien määrittäminen</b> .....	29
5 SELVITYKSEN TULOKSET.....	31
<b>5.1 Hankkeiden hyvinvointikäsitys</b> .....	31
<b>5.2 Hankkeiden toimenpiteet ja tulokset</b> .....	36
<b>5.3 Kuinka hyvinvointivaikutuksia arvioitiin?</b> .....	41
<b>5.4 Vaikuttavuutta vahvistavat arviointikriteerit</b> .....	45
<b>5.5 Hankkeiden vaikutusten arviointi</b> .....	56
6 KEHITTÄMISTÄ TUKEVA VAIKUTUSTEN ARVIOINTIMALLI.....	61
LÄHTEET.....	65
LIITTEET.....	66



# 1 JOHDANTO

**K**ansallinen ja kansainvälinen kehittämisrahoitus on avannut 1990-luvulta alkaen merkittäviä mahdollisuuksia hyvinvointialan suunnitelmalliseen kehittämiseen Itä-Suomessa. Kansalaisten hyvinvointia edistävää ja hyvinvointipalveluja kehittävää toimintaa rahoittavat esimerkiksi useat EU-ohjelmat, Raha-automaattiyhdistys, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö sekä Tekes. Myös Etelä-Savo on saanut vuosien saatossa kymmeniä miljoonia euroja hyvinvointialan kehittämistyöhön.

Etelä-Savon vuonna 2014 hyväksytyssä maakuntastrategiassa ja kehittämistä ohjaavassa maakuntaohjelmassa hyvinvointi on nostettu yhdeksi kärjeksi. Strategisena tavoitteena ovat laadukkaat hyvinvointipalvelut. Etelä-Savosta halutaan tehdä väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen mallimaakunta. Aiempien maakuntaohjelmien tarkastelu osoittaa, että hyvinvoinnin merkitys strategisena tavoitteena on selvästi vahvistunut.

Uuden ohjelmakauden (2014–2020) alkaessa on hyvä pysähtyä hetkeksi kysymään, mitä edellisen ohjelmakauden kuluessa saatiin aikaan. Millaista hyvinvointia edistettiin? Saatiinko hankkeilla aikaan niitä vaikutuksia, joita toivottiin? Millaiset hankkeet tuottivat hyviä tuloksia ja vaikutuksia? Aiemmista kokemuksista on mahdollista oppia. Lisäksi arviointitieto auttaa suunnittelemaan kehittämiseen tarkoitettua rahaa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tutkimus- ja kehittämistoimintaa arvioidaan monella taholla ja tasolla. Rahoittajat arvioivat rahoittamiaan hankkeita yksittäin, kootummin ja rahoitusohjelman tasolla yhteenvetäen. Viime vuosina on alettu keskustella kehittämistoiminnan vaikutusten arvioinnista yhä enemmän. Esimerkiksi ESR:n ja EAKR:n hankkeiden loppuraporteissa ohjataan tarkastelemaan tasa-arvoaikutuksia ja vaikutuksia kestäväan kehitykseen. Raha-automaat-

tiyhdistyksen raporttipohjissa pyydetään kuvaamaan hankkeen tavoiteltuja vaikutuksia yleisemmällä tasolla. Kattavaa arviointitietoa tutkimus- ja kehittämistoiminnan vaikutuksista, vaikuttavuudesta ja kustannus–vaikuttavuudesta ei kuitenkaan ole saatavilla valtakunnallisesti tai alueellisesti yksittäisiä esimerkkejä lukuun ottamatta. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan maakuntaliitossa on tehty vaikuttavuusarviointia vuonna 2011.

Eteläsavolaisessa Kumppanuuspöytä-hankkeessa (ESR) toteutettuja Innomarkkinoita varten koottiin kuvauksia käynnissä olevista ja vuonna 2012 päättyneistä eri rahoittajien kehittämishankkeista seuraavien kysymysten pohjalta:

- mihin tarpeeseen hankkeella haetaan ratkaisua
- mitkä olivat hankkeen tavoitteet
- mitkä olivat hankkeesta saadut hyvät kokemukset ja
- miten tulosten juurruttaminen onnistui.

Kuvaukset saatiin 28 hankkeesta, jotka muodostavat edustavan ja mielenkiintoisen läpileikkauksen Etelä-Savossa toteutuneesta monipuolisesta hyvinvointialan kehittämistoiminnasta (Hyvinvointialan kehittämistoiminta Etelä-Savossa 2012). Kyseisen kartoituksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut analysoida systemaattisesti hankkeiden vaikutuksia.

Hyvinvointihankkeiden vaikutusten arviointi Etelä-Savossa -hankkeen tarkoituksena oli arvioida Etelä-Savossa vuosina 2007–2013 toteutettujen hyvinvointihankkeiden vaikutuksia, sekä sitä, miten hyvinvointia Etelä-Savon maakunnassa määritellään. Tässä hankkeessa arvioitavaksi valittiin EU:n rakennerahastoista (ESR, EAKR), Kaste-ohjelmasta (STM), Innovaatiot sosi-aali- ja terveystaloudissa ja AAL -ohjelmasta (Tekes) sekä Raha-automaattiyhdistykseltä vuosina 2007–2013 rahoituspäätöksen saaneet hankkeet, jotka olivat päättyneet vuoden 2013 loppuun mennessä. Raha-automaattiyhdistyksen hankkeista valittiin avustusmäärältään vähintään 100 000 euron suuruiset hankkeet. Kokonaisuudessaan hankkeita kertyi 67 (ks. liite 1). Näkökulmana oli hyvinvointivaikutusten arviointi. Taloudellinen arviointi ei kuulunut tämän hankkeen tavoitteisiin.

Selvitystyön toteuttivat Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Mikkelin ammattikorkeakoulu, ja sitä rahoittivat Euroopan aluekehitysrahasto sekä Etelä-Savon maakuntaliitto. Kuvaamme tässä raportissa selvitystyön lähtökoh-

tia, määrittelemme raportissa käytetyt keskeiset käsitteet ja kerromme keskeisimmistä tuloksista napakassa muodossa. Lopuksi esittelemme selvityksen aineistoihin perustuvan ehdotuksen kehittämistä tukevaksi hyvinvointihankkeiden vaikutusten arviointimalliksi.



## 2 HANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän selvityshankkeen tarkoituksena on tuottaa tietoa vuosina 2007–2013 päättyneiden hyvinvointihankkeiden vaikutuksista Etelä-Savon alueella. Hyvinvointihankkeilla tarkoitetaan tässä yhteydessä projekteja ja hankkeita, jotka liittyvät

- terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistamiseen
- terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia uhkaavien ongelmien ehkäisemiseen
- ongelmia kohdanneiden auttamiseen
- sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen
- sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen tai
- jotka rahoittajataho on määritellyt hyvinvointialaan liittyväksi.

Tämän hankkeen konkreettisenä tavoitteena on:

1. tuottaa kokoavaa tietoa siitä, minkälaiseen hyvinvointiin ja millä keinoinla hyvinvointihankkeilla on pyritty eli mitkä olivat hankkeen tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset
2. selvittää, millä kriteereillä hyvinvointihankkeiden vaikutuksia on arvioitu
3. määritellä tässä vaikutusten arvioinnissa käytettävät kriteerit ja arvioida niiden avulla hankkeiden vaikutuksia
4. tuottaa arviointitutkimukselliseen tietoon ja kerättyyn aineistoon perustuen ehdotus hyvinvointihankkeiden vaikutusten arvioinnissa käytettäväksi arviointimalliksi.

Hankkeen tuloksena syntyvää arviointitietoa voidaan käyttää Etelä-Savon hankehakemusten ja hankkeiden arvioinnin kohdentamiseen alkaneella EU- ja kansallisella ohjelmakaudella 2014–2020. Tietoa voivat hyödyntää kehittämisen suunnittelijat, toteuttajat, rahoittajat ja päättäjät. Välillinen hyöty kohdentuu Etelä-Savon hyvinvointialalla toimiviin ja Etelä-Savon asukkaisiin. Hankkeen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös laajemmin väestön hyvinvoinnin ja hyvinvointipalvelujen kehittämisen arvioinnissa.

## 3 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

*Joskus käsitteet voivat olla tärkeämpiä sen vuoksi, mitä ne tekevät kuin siksi, mitä ne merkitsevät (Rose 2000).*

### 3.1 Hyvinvointi

Pitäisikö hyvinvointi määritellä sairauden ja köyhyyden puuttumisena vai koettuna elämään tyytyväisyytenä? Olisiko käsitettä lähestyttävä filosofisemmin eli nähtävä hyvinvointi hyvien ja huonojen asioiden summana? Kannattaako etsiä tilastoista tietoja sairastavuudesta, kuolleisuudesta ja työttömyydestä vai kysyä ihmiseltä itseltään, riittävätkö rahat ja onko hän onnellinen?

Ymmärrys hyvinvoinnista on vaihdellut vuosien saatossa ja käsitteenä se on laaja ja monimutkainen. (Zechner 2014, Ahola 2011) Kirjallisuuden perusteella hyvinvoinnin käsitettä on määritelty monella tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastelee. Seuraavassa on koottu eri näkemyksiä hyvinvoinnista ja sen eri ulottuvuuksista.

Hyvinvoinnin osatekijät voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat terveys, materiaallinen hyvinvointi ja koettu hyvinvointi. Terveys on fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin tila, ja se on enemmän kuin pelkkä vaivan tai sairauden puute. Terveys on voimavara, jonka avulla myös monet muut hyvinvoinnin osatekijät ja hyvä elämä ylipäänsä voivat toteutua. Materiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan elinoloja ja toimeentuloa. Koettu hyvinvointi eroaa taas materiaalisesta hyvinvoinnista siten, että ihmisen tyytyväisyyttä elämäänsä määrittävät terveys ja materiaallinen elintaso, mutta myös ihmisen itsensä käsitys siitä, millainen hänen terveytensä ja elintason tulisi olla. (Vaarama ym. 2010.) Esimerkiksi pitkäaikaissairas voi

kokea, että hänen arkensa on sujuvaa ja elämä perustavalla tavalla onnellista sairaudesta huolimatta.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen määritelmän mukaan hyvinvointi syntyy ihmisen itsensä, hänen läheistensä, elinympäristön ja palvelujärjestelmän toiminnan sekä yhteiskuntapolitiikan seurauksena. Tässä määritelmässä hyvinvoinnin keskeisimpiä osia ovat terveyden ja toimintakyvyn ohella ihmisuhteet, mielekäs tekeminen, asuminen ja muu elinympäristö, toimeentulo ja turvallisuus. Toisaalta voidaan sanoa, että yksilöllinen hyvinvointi muodostuu muun muassa sosiaalisista suhteista, itsensä toteuttamisesta, onnellisuudesta ja sosiaalisesta pääomasta. Yhteisötason hyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat elinolot, työllisyys ja työolot sekä toimeentulo.

Arjen hyvinvoinnin tutkimuksessa (Raijas 2008) hyvinvointiin kuuluu kokemuksellinen hyvinvointi, onnellisuus ja elämään tyytyväisyys. Pyykkönen (2012) on selvittänyt omassa pro gradu työssään 2000 -luvun hyvinvointitutkimusta, ja pyrkinyt määrittelemään hyvinvoinnin käsitettä sitä kautta. Tulosten mukaan hyvinvointi sisältää elinolot, elämänlaadun, subjektiivisen hyvinvoinnin ja kestäväen hyvinvoinnin. Nämä menevät limittäin, mutta on erotettavissa toisistaan.

Ala-Poikela on määritellyt myös hyvinvoinnin käsitettä kandidaattityössään (2010), ja hän viittaa siinä Erik Allardin hyvinvointi- käsiteanalyysiin, jonka mukaan hyvinvoinnin käsitteeseen sisältyy inhimillisiä tarpeita ja yhteiskunnallisia rakenteita. Käsite rakentuu kolmen ulottuvuuden kautta: elintaso, yhteisyysuhteet ja itsensä toteuttaminen. Hän tarkastelee myös Suontaustan ja Tynin tekemää määritelmää, jonka mukaan hyvinvointi voidaan jakaa paitsi yksilölliseen hyvinvointiin myös yhteisölliseen hyvinvointiin. Tässä yksilöllinen hyvinvointi on yleinen tila, jossa ihmisellä on mahdollisuus saada tarpeensa tyydytyksi, ja se muodostuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueiden kautta. Yksilöllä on luontainen tarve osa osa yhteisöä, joita ovat muun muassa perhe, työyhteisö, ystävät ja asuinympäristö. (Ala-Poikela 2010).

Jotta voidaan saada käsitys ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnin tilasta, sitä pitää pystyä arvioimaan luotettavasti. Hyvinvoinnissa voidaan erottaa objektiivinen ulottuvuus, jota voidaan mitata esimerkiksi tilastojen ja rekisteritietojen perusteella ja toisaalta subjektiivinen ihmisen omiin arvoihin perustuva käsitys hyvinvoinnistaan. (Raijas 2008.) Hyvinvointi -käsi-

te on kuitenkin monimutkainen ja laaja-alainen, ja sen takia sen mittaaminen asettaa omia haasteita.

Anja Ahola (2011) on pohtinut artikkelissaan hyvinvointi -käsitettä ja sen operationalisoinnin (muuttamisen mitattavaan muotoon) merkitystä. Operationalisointiin kuuluu käsitteen yleinen hahmottaminen, käsitteiden välisen suhteiden selvittäminen, käsitteiden sisällön osa-alueiden analysointi ja sopivien empiiristen indikaattoreiden valinta. Indikaattorit on käännettävä kysymyksiksi, jotka esitetään vastaajille. Indikaattorien avulla mittaaminen tehdään näkyväksi ja sitä on mahdollista arvioida. Ahola korostaa, että käsite on muutettava mitattavaan muotoon, koska sillä on kytkentä tulosten tulkintaa. Jos tämä jää pois, indikaattorit mittaavat vain osittain käsitettä, tässä tapauksessa ”hyvinvointia”. (Ahola 2011)

Yksi tapa tarkastella hyvinvointia on katsoa, kenen hyvinvointia pyritään edistämään tai kenen hyvinvoinnin vähenemistä estetään. Minkä ryhmien palveluihin on satsattu? Onko jonkin ryhmän sosiaalista suojelua ja palveluja heikennetty? Jäävätkö tietyt ryhmät kokonaan paitsioon vuodesta toiseen? Keskeinen kysymys on myös se, miten hyvinvointia mitataan ja arvioidaan, jotta sitä voidaan edistää. Paradoksaalisesti hyvinvoinnin mittaamispyrkimykset johtavatkin usein pahoinvoinnin mittaamiseen. Nimeltään positiivinen hyvinvointikertomus tavoittelee usein huono-osaisuuden taivoittamista, jotta siihen voitaisiin puuttua (Karvonen & Kauppinen 2009).

Toinen perusnäkökulma on tarkastella, pyritäänkö hyvinvointia edistämään vai pahoinvointia vähentämään? Käytännössä hyvinvoinnin edistäminen ja hyvinvoinnin vähenemisen estäminen eivät ole vastakkaisia, vaan pikemminkin rinnakkaisia prosesseja. Kehittämisen näkökulmasta katsottuna hyvinvoinnin edistäminen on myös jossain määrin paradoksaalinen ilmiö. Tutkimuksen valossa tiedetään, että kaikkein heikoimmassa asemassa olevien hyvinvointia tukemalla saadaan suurempi hyvinvoinnin lisäys kuin tukemalla jo ennestään hyvässä asemassa olevia ryhmiä. Toisaalta yhteiskuntapoliittisesti voi olla vaikuttavampaa tukea hyväosaisia ryhmiä, koska heidän kykynsä muuttaa annetut resurssit elämään tyytyväisyydeksi saattavat olla keskimääräistä paremmat. (Saari 2012)

Käsitteiden määrittely edellyttää näkökulman valitsemista. Etelä-Savon kontekstissa lähimpänä demokraattisen prosessin kautta muodostunutta yhteistä hyvinvoinnin määritelmää edustavat maakuntaohjelmat.

Maakuntaohjelmassa 2003–2006 hyvinvointia ei vielä mainita strategisena tavoitteena. Lähinnä hyvinvoinnin teema tulee välillisesti esiin työvoiman saatavuuden turvaamisen tavoitteessa. Seuraavaan ohjelmaan eli maakuntaohjelmaan 2007–2010 hyvinvointi on noussut jo toimenpidetason terminä mukaan. Työvoiman saatavuuden rinnalle on toimenpiteissä nostettu palvelujen saatavuuden ja laadun turvaaminen.

Hyvinvointiteema näkyy vieläkin vahvemmin vuosille 2011–2014 laaditussa maakuntaohjelmassa, jossa puhutaan jopa otsikkotasolla laadukkaista hyvinvointipalveluista. Ohjelman mukaan palvelurakenteen uudistaminen pyritään tekemään asiakaslähtöisesti ja turvaamalla kansalaisten elämäntilanteen mukaiset palvelut. Myös ongelmia ennaltaehkäisevä näkökulma nousee vahvasti ohjelmaan mukaan samoin kuin teknologian hyödyntäminen ja palvelun tuotannon monipuolistaminen.

Maakunnallinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ohjelma 2011–2014 määrittelee hyvinvoinnin seuraavasti:

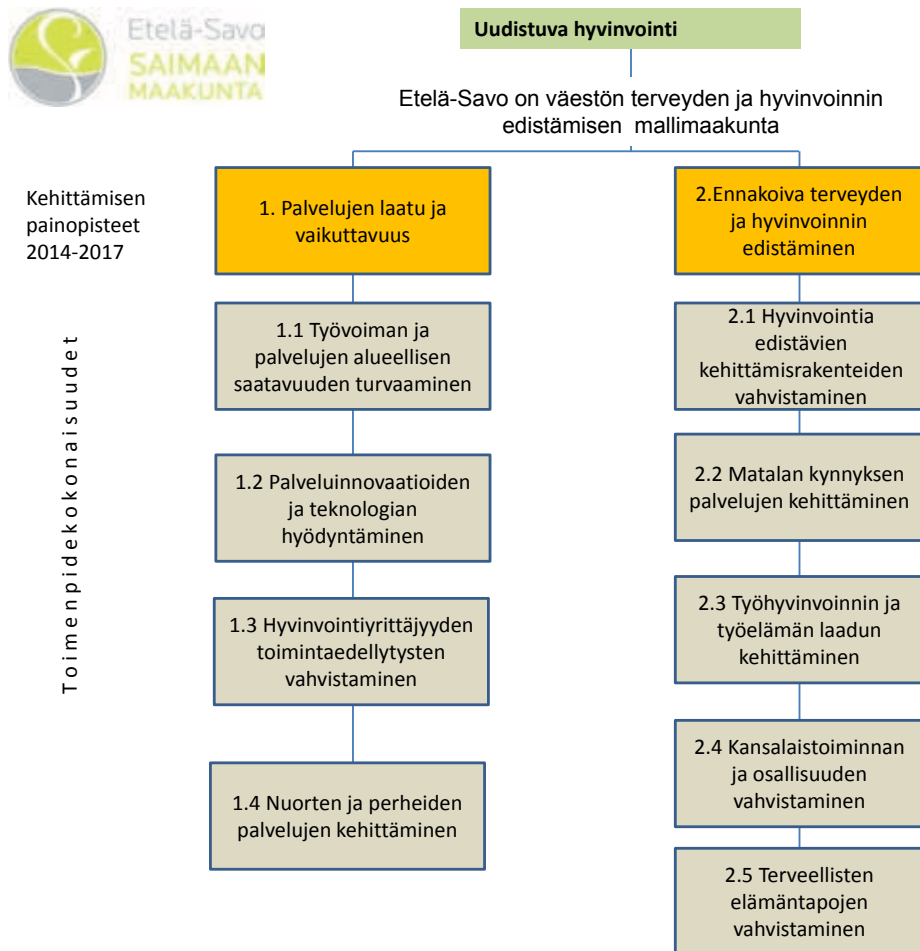
*Hyvinvointi ja terveys ymmärretään dynaamisena fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena terveytenä ja hyvinvointina, joiden prosessinomaisuus tunnistetaan ihmisen elämänkaaren eri vaiheissa. Hyvinvointiin katsotaan vaikuttavan sekä ympäristön, elinolojen, palvelujen että johtamisen.*

Vaikka hyvinvointiteema vahvistui merkittävästi maakuntaohjelmassa, vuosien 2011–2014 ohjelman arvioinnin perusteella sen merkitys hyvinvoinnin kehittämisessä jäi suhteellisen vähäiseksi. Syynä tähän oli osittain se, että hyvinvointialan kehittämisen resursointi oli kyseisellä ohjelmakaudella vain murto-osa verrattuna muihin osa-alueisiin. Suurimmaksi ongelmaksi ohjelman arvioinnissa nostettiin se, että sosiaali- ja terveysalan toimijat, kehittäjät ja kunnat eivät löytäneet yhteisiä kehittämisintressejä. Toiminnan kehittäminen jäi arvioinnin mukaan vain kehittämisorganisaatioiden tehtäväksi. (Kangaspunta 2013)

Etelä-Savon nykyisessä maakuntastrategiassa ja kehittämistoimintaa ohjaavassa maakuntaohjelmassa hyvinvointi nostettiin yhdeksi kehittämisen kärjeksi. Maakunnan strategisena tavoitteena ovat laadukkaat hyvinvointipalvelut, ja Etelä-Savosta halutaan tehdä väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen mallimaakunta. Maakuntastrategiassa hyvinvoinnin kehittämisen painopisteiksi on nostettu

1. Palvelujen laatu ja vaikuttavuus
2. Sosiaali- ja terveystalouden tuotannon rakenteellinen uudistaminen
3. Kunnallistalouden tasapaino

Maakuntaohjelma konkretisoi strategisia tavoitteita. Tässä tarkastelussa hyvinvoinnin edistäminen jakautuu kahteen toimenpidekokonaisuuteen. Palvelujen laatu ja vaikuttavuus sekä toisaalta ennakoiva terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen täydentävät toisiaan (ks. kuvio 1). Vaikka maakuntaohjelma ottaa kantaa hyvinvoinnin edistämiseen, siinäkin ei varsinaisesti määritellä hyvinvoinnin sisältöä. Enemminkin maakuntaohjelmasta on pyritty tekemään elävä ja toiminnallinen, kehittämistyötä ohjaava työkalu.



**Kuvio 1: Hyvinvoinnin kehittämisen painopisteet Etelä-Savon maakuntaohjelmassa 2014–2017**

Näyttää siltä, että Etelä-Savon maakunnallinen, yhteisesti muotoiltu käsitys hyvinvoinnista ja sen tavoitteellisesta edistämisestä on vahvistunut tarkastelujaksomme (2007–2013) aikana. Tarkastelujakson alkuvuosina maakuntaohjelmien hyvinvointikäsitys on kuitenkin vielä sen verran kapea, ettei aineiston hankkeita ole mielekästä peilata maakuntaohjelman hyvinvointitavoitteita vasten. Ohjelman merkittävänä tavoitteena oli vuosien 2003–2010 aikana työvoiman saatavuuden turvaaminen. Tämä tavoite ei juuri näy tarkastelluissa hankkeissa.

### **3.2 Vaikutusten arviointi**

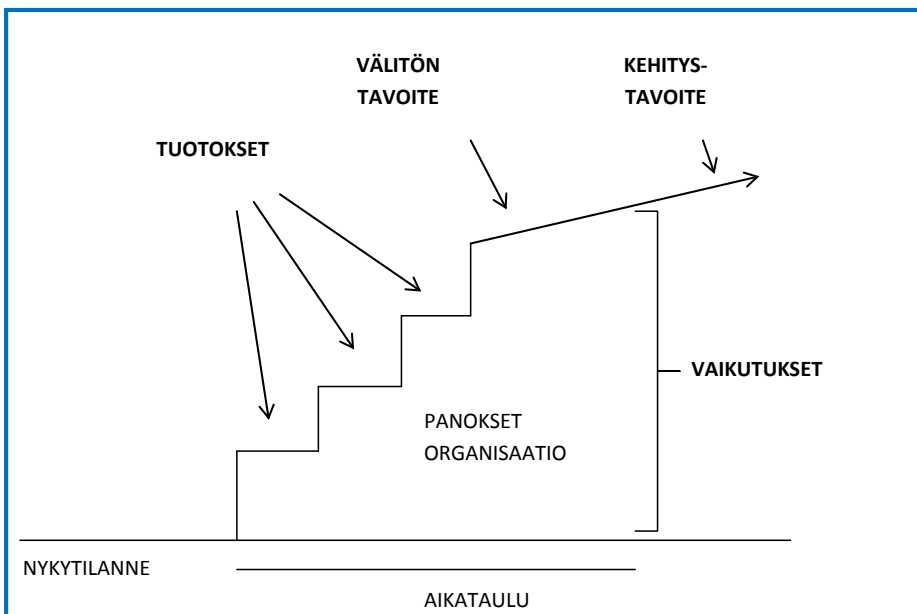
Tämän selvityksen yhtenä tavoitteena on tarkastella, millä kriteereillä hyvinvointihankkeiden vaikutuksia on arvioitu. Lisäksi tavoitteena on määrittellä tässä tarkastelussa käytettävät kriteerit ja arvioida niiden avulla aineistoon valittujen hankkeiden vaikutuksia.

Vaikutusten arviointia voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Myös eri tieteenaloilla on omat painotuksensa suhteessa vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen. Tarkastelussamme oleva kysymys hyvinvointivaikutuksista ei ole yksinkertainen. Mihin arviointi pitäisi kohdistaa? Tarkoitetaanko vaikutuksilla uusien työpaikkojen syntymistä, terveydentilan muutosta vai eriarvoisuuden ja köyhyyden vähenemistä? Pitäisikö katse kohdistaa välittömästi asiakkaaseen, kansalaiseen ja kuntalaiseen kohdistuviin vaikutuksiin vai laajempiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin? Pitäisikö tarkastella ensisijaisesti määrällisiä vai laadullisia vaikutuksia? Onko parempi nojata asiakkaan omaan subjektiiviseen näkemykseen vai etsiä asiakkaan omasta arviosta riippumattomaa mittaria? Entä miten otetaan kantaa välittömiin ja toisaalta pitkäkestoisiin vaikutuksiin? (Meklin 2001)

Kehittämisen näkökulmasta keskeistä on sen toiminnan kirkastaminen, johon omalla toiminnalla on mahdollista vaikuttaa (Rajavaara 2006). Kun katsotaan kehittämisprosessin alkutilanteen ja lopputilanteen välistä muutosta päästään tarkastelemaan vaikutuksia sellaisella tavalla, joka on relevantti hankemuotoisen kehittämisen näkökulmasta.

Kuviossa 2 on hahmoteltuna hankemuotoisen kehittämisprosessin eteneminen yleisessä muodossaan. Ajatus on, että kehittämisprosessissa on tietty lähtötilanne ja kehittämistavoite. Kehittämistavoite kuvaa sitä muutosta, joka hankkeella pyritään saamaan aikaan hyödynsaajien kannalta (Silver-

berg). Lisäksi kehittämistyöhön on varattuna tiettyjä ajallisia ja aineellisia resursseja, joiden turvin toteutetaan erilaisia, tavoitteen toteutumista edistäviä suoritteita. Kehittämistyön tulokset viittaavat niihin tavaroihin, palveluihin ja toimintamalleihin, jotka syntyvät kehittämisprosessin aikana. Hankkeen vaikutukset tarkoittavat kehittämisprosessin lähtötilanteen ja saavutetun kehittämistavoitteen välistä eroa.



**Kuvio 2: Hankemuotoisen kehittämisen luonne (Silverberg)**

Esimerkiksi kehittämisen tavoitteena on voinut olla pitkäaikaistyöttömien elämänhallinnan vahvistaminen. Käytännössä asiaa on lähestytty suunnittelemalla ja pilotoimalla valmennus kyseisen kohderyhmän edustajille. Jos esimerkiksi huomataan, että valmennukseen osallistuneiden pitkäaikaistyöttömien itsetunto on kohentunut, voidaan sanoa, että valmennuksella on ollut vaikutuksia. Kehittämisprosessi itsessään on myös ollut vaikuttava pystyessään luomaan uuden välineen, joka oikein käytettynä parantaa kohderyhmän elämänhallintaa ja laatua.

Kokonaan oma kysymyksensä on kuitenkin se, otetaanko kyseinen valmennusmalli käyttöön ja miten laajasti kohderyhmän edustajat pääsevät osallistumaan uuteen valmennusmuotoon. Näistä, osittain kehittämisprosessin ulkopuolella olevista valinnoista riippuu kehitetyn mallin laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Välittömien vaikutusten ja laajan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välistä eroa voi mallintaa vaikutushierarkiamallilla (Rajavaara 2006). Tässä ensimmäisellä tasolla ovat välittömät vaikutukset eli asiat joita voimme hallita omilla teoillamme. Välitason vaikutukset viittaavat asioihin, joihin me osallistamme vaikutamme kehittämistyön kautta. Viimesijaiset vaikutukset ovat niitä, joihin annamme panoksemme, mutta joihin vaikuttaa moni muukin asia ja tekijä. Viimesijaiset yhteiskunnalliset vaikutukset liikkuvat korkeimmalla abstraktiotasolla.

## VAIKUTUSTEN TASOT

1. Välittömät vaikutukset (Asiat, joita voimme hallita!)
2. Välitason vaikutukset (Asiat, joihin vaikutamme.)
3. Viimesijaiset vaikutukset (Asiat joihin annamme panoksemme)
4. Viimesijaiset yhteiskunnalliset vaikutukset

*Lähde: Rajavaara 2006*

Rajavaara on havainnollistanut kehittämisprosessin etenemistä ja vaikutusten tasoja esimerkillä. Lähtökohtana on tutkimuksessa tehty havainto, jonka mukaan joka kymmenes vanhus jää tiedon puutteen vuoksi ilman hoitotukea, vaikka he täyttivät tuen saamisen kriteerit.

Ongelmaa voidaan lähteä ratkaisemaan kehittämisprosessin kautta. Taivitteena on eläkkeensaajien hoitotukea koskevan tiedotuksen ja yhteistyön parantaminen. Kehittäjinä teemme tiettyjä toimintoja saadaksemme aikaan odotetut vaikutukset. Toimintoina tässä kohtaa voivat olla esimerkiksi asiasta tiedottaminen erilaisia kanavia ja välineitä hyväksi käyttäen ja erilaiset ammattihenkilöstön yhteistyön parantamiseen tähtäävät työpajat tai muut tapaamiset.

Kehittämisen portailla syntyy erilaisia tuotoksia. Tässä tapauksessa tuotokset ovat tiedotusmateriaaleja, lisäkoulutuskonsepteja tai parantuneita ammatillisia käytäntöjä. Esimerkiksi hoitotuen hakemiseen voidaan ohjeistaa vanhuksen hoito- ja palvelusuunnitelman teon yhteydessä. Tuotoksina voi olla lehtikirjoituksia, joilla pulmaa ja sen ratkaisumahdollisuuksia on pyritty nostamaan yleisempään tietoisuuteen.

Vaikutushierarkian avulla tarkasteltuna **välittömät vaikutukset** viittaavat tämän esimerkin kohdalla vanhusten, omaisten ja ammattihenkilöstön tietämyksen lisääntymiseen etuuden hakemisesta ja sen myöntämisen perusteista. **Välitason vaikutukset** näkyvät siinä, että hoitotuen tarpeet nousevat esille ja kaikki tukeen oikeutetut vanhukset tulevat sen piiriin. **Viimesijaiset vaikutukset** näkyvät esimerkiksi siinä, että vanhukset voivat asua kotonaan mahdollisimman pitkään ja he pystyvät käyttämään tarvitsemiaan palveluja. Lisäksi vanhusten ja omaisten toimeentulo ja elämänlaatu kohen-tuu. **Viimesijaiset yhteiskunnalliset vaikutukset** realisoituvat hyvän vanhuuden mahdollistumisena ja säästöinä vanhustenhoidon kustannuksissa.

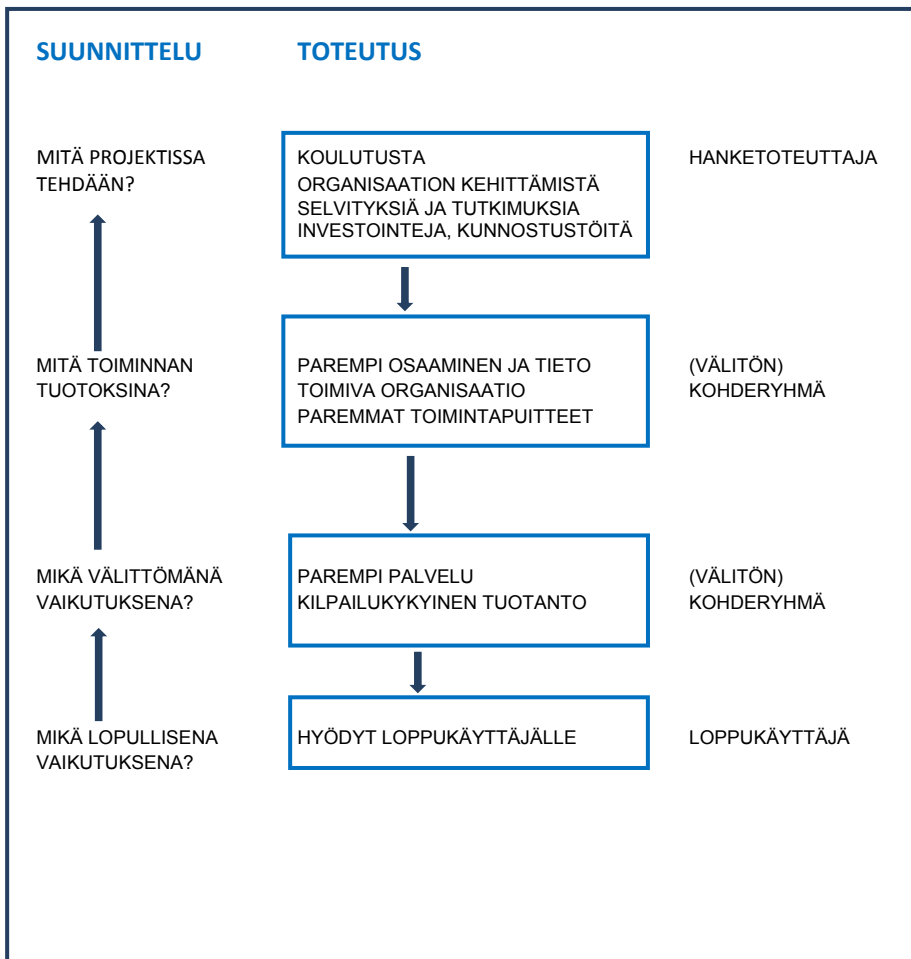
Mitä alemmaksi taulukossa edetään, sitä vaikeammaksi muuttuu vaikutusten arviointi ja niiden osoittaminen (Rajavaara 2006). Kehittämistoiminnan kannalta keskeisimmät tasot ovatkin ehkä välittömät ja parhaimmillaan välitason vaikutukset.

Hyvinvointihankkeiden vaikutuksia ja vaikutusten arviointia voi tarkastella eri tasoilla. Tässä julkaisussa lähestymme asiaa käytännöllisellä tasolla kysymällä, kuinka projektin erilaiset toimenpiteet muuttuvat vaikutuksiksi? Tässä voidaan erottaa kolme erillistä prosessia:

1. Kehittämistyön suunnittelun prosessi
2. Kehittämistyön toteuttaminen
3. Päätöksenteon ja johtamisen prosessit, joiden kautta kehittämistyön tulokset otetaan laajemmin käyttöön

Kun kehittämistyön lähtökohdaksi otetaan vaikutukset, huomataan, että kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen ovat tavallaan toisilleen päinvas-taiset prosessit suhteessa vaikutusten käsitteeseen. Kehittämisen suunnittele käynnistyy havaitusta pulmasta, johon tavoitellaan parannusta. Käytännössä ensin kuvataan vaikutusten tasoa eli sitä, millaista muutosta kehittämistyöllä tavoitellaan (ks. kuvio 3). Tavoitteesta käsin kehittämisprosessia ryhdytään pilkkomaan eri työvaiheiksi, toimenpiteiksi ja tuotoksiksi. Suunnittelua ohjaa käsitys siitä, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä (Dahler-Larsen 2005). Vastaavasti arkinen kehittämistyö käynnistyy teoista, jotka kumuloituvat tuotoksiksi ja edelleen vaikutuksiksi.

Silfverbergin mukaan perusta hankkeen pitkäaikaisvaikutuksille ja kestävyydelle luodaan jo hankesuunnittelun aikana. Suunnitteluvaiheen ongelmat ja virheet voivat kertautua hankkeen toteuttamisvaiheessa, jolloin niitä on enää vaikea korjata. Hankkeen osa-alueet (tavoitteet, tuotokset, toteutus, organisatoriset järjestelyt ja panokset) pitää suunnitella hyvin, ja niitä on arvioitava pitkän aikavälin toimivuuden ja kestävyuden näkökulmasta. Hän korostaa myös, että hankkeen eri osa-alueiden tulee olla tasapainossa keskenään.



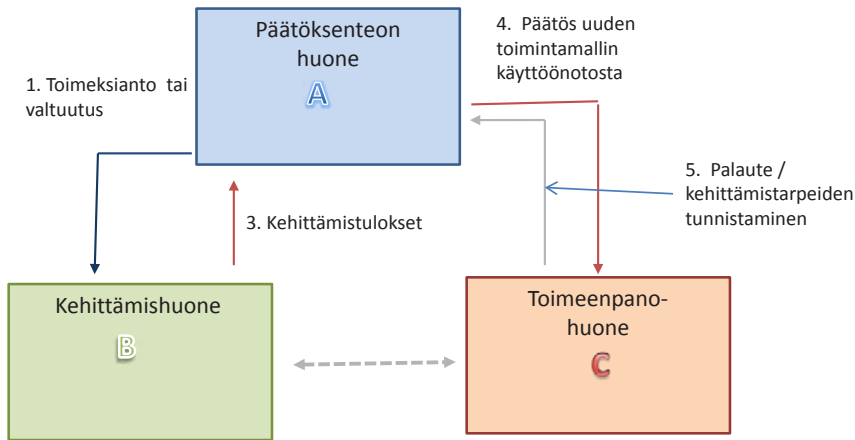
Kuvio 3: Projektin toimintojen muuttuminen vaikutuksiksi (Silfverberg)

Arviointia voi tehdä myös ennakkoon ja näin ollen hyödyntää arviointitietoa päätöksenteon pohjana. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnissa (IVA) arvioidaan ennakkoon tietyn hankkeen, suunnitelman tai vastaavan vaikutuksia ihmisten terveyteen, elinoloihin, viihtyvyyteen, luontoon tai rakennettuun ympäristöön. Tapani Kauppinen ja Vilja Tähtinen ovat käsikirjassaan (2003) kuvanneet vaikutusten tunnistamisen ja rajaamisen menetelmiä ja tasoja. Heidän mukaan tunnistamisessa voidaan tehdä 1) jako sosiaalisiin ja terveysvaikutuksiin, 2) jako määrällisiin ja laadullisiin vaikutuksiin, 3) jako suoriin ja välillisiin vaikutuksiin, 4) jako vaikutusten kohdentamisen tasolla ja 5) tekemällä tarkistuslistoja. Vaikutusten merkittävyyttä tarkasteltaessa otetaan huomioon vaikutuksen kesto ja voimakkuus. Lyhytaikaiset vaikutukset eivät ole yhtä merkittäviä kuin pitkäaikaisvaikutukset. Kirjoittajat kehottavat arvioimaan myös sen vaihtoehdon, ettei tehdä mitään tai asiaan ei puututa (0-vaihtoehto). (Kauppinen & Tähtinen 2003)

Kokonaan oma kysymyksensä on se, miten laajasti hankkeen tuotokset otetaan käyttöön ja miten laajasti kohderyhmän edustajat pääsevät hyötymään kehityksen hedelmistä. Näistä, osittain kehittämissuorituksen ulkopuolella olevista valinnoista riippuu kehitetyn mallin laajempi paikallinen, alueellinen, kansallinen tai globaali vaikuttavuus. Tulosten hyödyntämisen laajuus ratkaistaan sillä rajapinnalla, jossa kehittämisen ja päätöksenteon prosessit kohtaavat.

Asiaa voi mallintaa seuraavan kaavion avulla (Kangaspunta 2014). Kuviossa kehittämisen, päätöksenteon ja päätöksien toimeenpanon erilaisia rooleja havainnollistetaan huone-metaphoralla. Ideaalitulanteessa kehittämisen prosessi saa alkunsa päätöksenteosta ja strategisesta kehittämisestä vastaavien henkilöiden valtuutuksesta tai toimeksiannosta. Kun kehittämissuoritus on edennyt tuotoksien ja tulosten asteelle, ne etenevät päätöksentekijöiden myötävaikutuksella laajempaan käytäntöön ja toimeenpanoon. Jos lähtökohdaksi valitaan hankemuotoisen kehittämisen mahdollisimman laaja vaikuttavuus, päätöksenteon ja johdon rooli on tärkeää huomioida jo hankkeen suunnitteluvaiheessa.

## Kehittämisen ja päätöksenteon roolit ja vastuut



### 2. Kehittämisen piirteitä:

- Suuntautuu tulevaisuuteen
- Haetaan uusia toimintamalleja
- Luovuus, ideointi
- Analyttinen ja systemaattinen ote
- Kokeilut, pilotoinnit
- Kehittämishuoneessa ollaan kehittäjän roolissa – asemasta riippumatta!

Kari Kangaspunta 2010  
pohjautuen Tero J.  
Kauppinen

**Kuvio 4: Kehittämisen ja päätöksenteon roolit ja vastuut (Kangaspunta 2014)**

Tiivistäen voi todeta, että kehittämishanke on vaikuttava kun

- hankkeessa määritellään tavoitteeksi muutoksen aikaansaaminen palvelussa, palvelujärjestelmässä tai kohderyhmässä
- kyseinen muutos on mahdollista toteuttaa käytettävissä olevilla resursseilla tietyssä ajassa ja paikassa

Vaikutusten arviointi tarkoittaa tämän muutoksen dokumentoimista ja osoittamista hankeprosessin aikana kerätyn todistusaineiston avulla.

## 4 SELVITYKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Aineisto ja sen analyysi

Tässä hankkeessa arvioitavaksi valittiin seuraavien rahoittajien rahoittamat hankkeet, jotka olivat toteutuneet vuosien 2007–2013 välisenä aikana (n = 67):

- 24 ESR- ja EAKR - hyvinvointihanketta, joiden kokonaisrahoitusmäärä oli 5,3 miljoonaa euroa (Eu-ohjelmakausi 2007–2013)
- 12 Kaste-hanketta (STM 2008–2013), joihin myönnetty valtion avustussumma oli yhteensä 17,3 miljoonaa euroa. Osa hankkeista kohdistui useamman maakunnan alueelle ja osa oli valtakunnallisia.
- 3 Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa (Tekes 2008–2015) -hanketta, joiden rahoitussumma ei ollut tiedossa
- 26 RAY-hanketta (2007–2013), joiden rahoitussumma oli yhteensä 7,8 miljoonaa euroa.

Aineisto koostui hankkeiden loppu- tai arviointiraporteista. Yksi loppuraportti saatiin käyttöön vasta hankkeen loppuvaiheessa, joten sitä ei otettu enää mukaan analyysiin. Kolmesta Raha-automaattiyhdistykseltä rahoituksen saaneesta hankkeesta ei ollut käytettävissä loppuraporttia, koska hankkeet olivat saaneet jatkorahoituksen. Näistä hankkeista hyödynnettiin viimeisintä väliraporttia.

Työpaja-aineisto kerättiin hankkeiden toteuttajille ja sidosryhmien edustajille suunnatuissa työpajoissa. Työpajoja järjestettiin yhteensä kuusi, jois-

ta yksi toteutettiin Pieksämäellä, kaksi Savonlinnassa ja kolme Mikkelissä. Työpajat järjestettiin vuoden 2014 toukokuun lopulla ja kesäkuun alussa. Työpajoihin osallistui 49 henkilöä yhteensä 39 hankkeesta. Jokaiseen työpajaan oli kutsuttu myös rahoittajien edustajia. Työpajakohtaisesti osallistujien määrä vaihteli viidestä 14 osallistujaan. Työpajatyöskentelyn keskustelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki. Äänitysten pituudet vaihtelivat 1.29–2.38 minuuttiin, ja aukikirjoitettua tekstiä tuli yhteensä 30 sivua (A4, riviväli 1).

Työpajoissa syntynyttä aineistoa täydennettiin haastattelemalla ylimaakunnallisten hankkeiden (n = 16) edustajia alkusyksystä 2014. Työpajoissa käytettyjä teemoja hyödynnettiin myös haastattelun pohjana. Haastattelut kestivät 20 minuutista 1,5 tuntiin. Haastattelut joko äänitettiin tai haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja. Aukikirjoitettua haastatteluaineistoa on 34 sivua, ja muistiinpanoja 10 käsikirjoitettua sivua.

Kolmantena täydentävänä aineistona hyödynsimme hankkeen päätöspajojen keskustelua. Päätöspajat järjestettiin Pieksämäellä, Savonlinnassa ja Mikkelissä syys–lokakuun vaihteessa 2014. Päätöspajoissa esiteltiin selvityksen alustavia tuloksia ja arviointityökalun luonnosta. Käydystä keskustelusta tehtiin muistiot, joita ei analysoitu, mutta joita hyödynnettiin arviointimallin ja -työkalujen muokkaamisessa.

Lopullinen analysoitava aineisto muodostui 63 loppuraportista ja 55 hanketta edustavan työntekijän työpaja- tai haastatteluaineistosta. Asiakirja-analyyssissä loppuraporteista koottiin seuraavat tiedot:

- rahoittaja
- hakija
- hankkeen nimi
- hankkeen tavoitteet
- tehdyt toimenpiteet
- tulokset
- vaikutusten arviointikriteerit sekä
- mitä uutta toimintaa hanke tuotti

Tiedot koottiin yhteiseen matriisiin, jonka pohjalta aineistoa tyypiteltiin ja luokiteltiin. Samoin auki kirjoitettu työpaja- ja haastatteluaineisto luokiteltiin.

## 4.2 Arviointikriteerien määrittäminen

Yhtenä tämän hankkeen tavoitteena oli määritellä vaikutusten arvioinnissa käytettävät kriteerit ja arvioida niiden avulla hankkeiden vaikutuksia. Arviointikriteerit muodostettiin työpajoissa käydyn keskustelun pohjalta. Lähtöoletuksena oli, että pajoihin osallistuvat henkilöt edustavat hankemuotoisen kehittämisosaamisen kärkeä Etelä-Savossa. Halusimme hyödyntää tätä kollektiivista tietovarantoa, joka koostuu sekä näkyvästä että hiljaisesta tiedosta, jota ei välttämättä ole kirjattu raportteihin tai kehittämistoimintaa ohjaaviin organisaatiokohtaisiin manuaaleihin. Toinen lähtökohta oli asian tuntijoiden osallistumisen mahdollistaminen kehittämisprosessissa. Mihintahansa kriteereihin on helpompaa samaistua, kun on saanut olla mukana muotoilemassa niitä.

Työpajoissa hankkeiden toteuttajia pyydettiin aluksi esittelemään lyhyesti oma hankkeensa, koska samoissa työpajoissa oli eri rahoittajien rahoittamia hankkeita. Sen jälkeen käytiin vapaamuotoista keskustelua ja pohdintaa pääasiassa kahden teeman ympärillä, jotka olivat: 1) miten hankkeiden tulokset tai tuotokset (esim. toimintamallit, hyvät käytännöt) olivat jääneet elämään eli mitä niistä oli jäljellä vielä hankkeen jälkeen, sekä 2) millä mekanismeilla hankkeiden tulosten tai tuotosten on mahdollista jäädä elämään.

Jokaisessa työpajassa esiin nousi jotakin uutta, mutta toisaalta samat teemat alkoivat toistua. Kriteerien voi nähdä edustavan jonkinlaista kehittäjäosaajien konsensusta. Arviointikriteerit on kuvattu tarkemmin luvussa 5.3 ja aineiston hankkeiden arviointi luvussa 5.4. Lisäksi työpajojen sivutuotteena syntyi ideoita ja ehdotuksia kehittämistyön parantamiseksi. Ideoiden pohjalta tiivistetyt suositukset on koottu liitteeseen 3.



## 5 SELVITYKSEN TULOKSET

### 5.1 Hankkeiden hyvinvointikäsitys

Tämän selvityksen yhtenä tavoitteena on tuottaa kokoavaa tietoa siitä, millä tavalla hyvinvointiin ja millä keinoilla hyvinvointihankkeilla on pyritty Etelä-Savossa vuosina 2007–2013. Asiaa lähestytään tarkastelemalla hankkeiden loppuraporteissa määriteltyjä tavoitteita, toimenpiteitä ja tuloksia. Huomioitavaa on, että tässä osiossa nojataan vain loppuraporteissa kerrotuihin asioihin. Kehittämistyön kokonaisuus on voinut olla huomattavan paljon moniulotteisempi, kuin mitä raporteissa on kuvattu.

Aineistoon valitut hankkeet määrittyivät hyvinvointihankkeiksi joko rahoittajan oman rajauksen tai rahoitusohjelman luonteen perusteella. Näin ollen esimerkiksi työvoimapoliittiset hankkeet ja toisaalta kulttuurialan hankkeet rajautuivat tarkastelusta pois, vaikka molemmat voisi laajan hyvinvointikäsityksen valossa tulkita myös hyvinvointihankkeiksi. Myös maaseudun hyvinvointiin liittyvät näkökohdat ovat todennäköisesti jääneet osittain taustalle Maaseuturahaston hankkeiden puuttumisen myötä.

Hyvinvointia ei ollut erikseen määritelty yhdessäkään tarkastelussa hankkeessa, vaan se otetaan itsestään selvänä taustakäsitteenä. Siihen saatetaan viitata hankkeen tavoitteissa tai tulosten listauksessa joko suunniteltuna tai toteutuneena asiana. Esimerkiksi Linnalan Setlementti ry:n Parkki-projektin tavoitteeksi on projektin loppuselvityksen mukaan asetettu

*Savonlinnan kaupungin alueella toimivien omaishoitajien sekä omaishoidossa olevien fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukeminen.*

Käsitteen sisältöä ei kuitenkaan avata tarkemmin tai kerrota, miten hyvinvointi tässä yhteydessä ymmärretään.

Pyrimme muodostamaan kuvan hankkeiden hyvinvointikäsitteistä tarkastelemalla niiden tavoitteita. Kaksi yleisintä loppuraporteissa mainittua tavoitetta ovat uuden palvelun tai muun toiminnan kehittäminen (27 mainintaa) ja palvelujen tai toimintamallien uusiminen tai kehittäminen (25 mainintaa). Myös verkostojen kehittäminen (19 mainintaa), työntekijöiden osaamisen kehittäminen (13 mainintaa) sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen (8 mainintaa) nousevat listauksen kärkipäähän. Yhteensä 32 kohdan tavoitelistaus on tiivistetty liitteeseen 2.

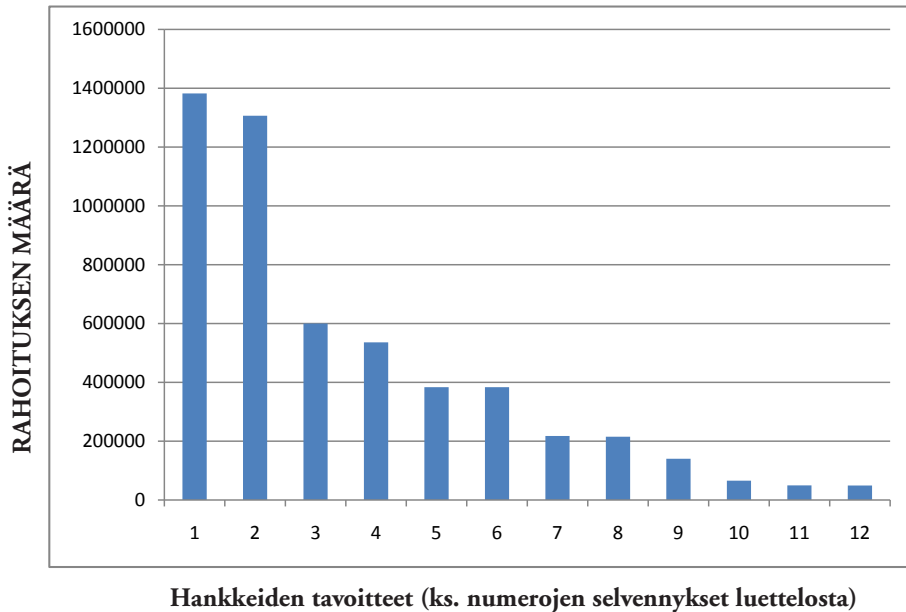
Lisäksi kiteytimme kunkin hankkeen keskeisimmän kehittämistavoitteen katsomalla mitä palvelua, palvelujärjestelmän osaa tai kohderyhmää hankkeen on ensisijaisesti tarkoitus palvella ja kehittää. Teimme tarkastelun rahoitusohjelmittain. Rakennerahastohankkeet muodostavat oman kokonaisuutensa tarkastelussa riippumatta siitä, onko rahoitus tullut Sosiaalirahaston vai Aluekehitysrahaston kautta.

Rakennerahastohankkeissa piirtyi esiin yhteensä 12 erilaista tavoitetta. Eri tavoitteiden alle ryhmittyi teemasta riippuen yhdestä neljään hanketta.

1. Sähköisten terveystalvöjien tai hyvinvointiteknologian edistäminen
2. Liikunnan ja urheilun edistäminen
3. Työhyvinvoinnin edistäminen
4. Kehittämisoaamisen, johtamisen tai arvioinnin vahvistaminen
5. Syrjäytymisen pysäyttäminen tai ehkäiseminen
6. Yrittäjien tai muiden toimijoiden osaamistason kohottaminen
7. Palveluprosessin tehostaminen
8. Hyvinvointipalvelujen hankkimisen kehittäminen
9. Seniori-ikäisten asumismallien kehittäminen
10. Uuden toiminnan edellytysten kartoittaminen
11. Hyvien käytäntöjen levittäminen
12. Koulutuksen työelämälähtöisyyden vahvistaminen

Taloudellinen tarkastelu ei kuulunut tähän selvitystyöhön. Oheiseen kuvioon on kuitenkin tiivistetty rakennerahastohankkeisiin ohjautuneet rahavirrat teemoittain. Kuviosta huomataan, että erityisesti sähköiset palvelut ja hyvinvointiteknologia sekä toisaalta liikunnan ja urheilun edistäminen ovat

olleet rahoituksen vahvimmat painopistealueet. Molempiin on panostettu yli 1,3 miljoonalla eurolla vuosien 2007–2013 aikana.

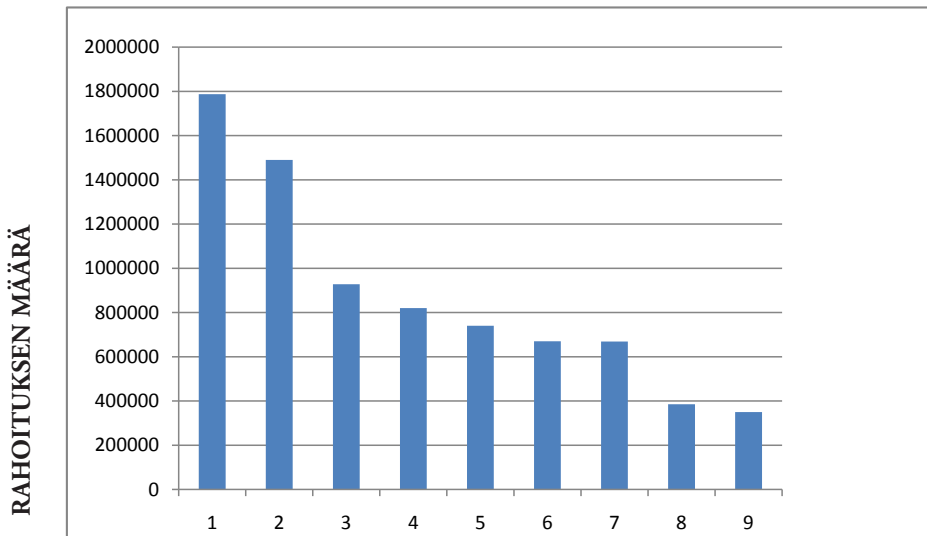


**Kuvio 5: Rakenerahastohankkeiden rahavirrat**

Raha-automaattiyhdistyksen hankkeissa hyvinvoinnin painopisteet ovat erilaisia. Kun hankkeet ryhmitellään vastaavalla tavalla, saadaan yhdeksän painopistealuetta, joiden jokaisen alla on 2–4 hanketta. Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamien hankkeiden painopisteet ovat seuraavat:

1. Päihdekuntoutuksen tai -palvelujen kehittäminen
2. Muistisairaiden muistitaitojen tukeminen
3. Omaishoitajien tukeminen ja heille suunnattujen palvelujen kehittäminen
4. Yhdistystoiminnan kehittäminen (mm. vertaistuki, verkostot)
5. Nuorten elämänhallinnan vahvistaminen
6. Sijaishuollon tai tukiperheteroiminnan kehittäminen
7. Aivohalvaukseen sairastuneiden kuntoutuksen kehittäminen
8. Mielensterveyskuntoutuksen vahvistaminen
9. Yhteisöpuiston tai kohtaamispaikan perustaminen

Kun katsotaan Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamien hankkeiden rahavirtoja, huomataan että eniten rahaa on satsattu päihdekuntoutuksen ja -palvelujen kehittämiseen (lähes 1,8 miljoonaa euroa) sekä muistisairaiden tai muistitaitojen tukemiseen (lähes 1,5 miljoonaa euroa).



**Hankkeiden tavoitteet (ks. numeroiden selvennykset luettelosta)**

**Kuvio 6: Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamien hankkeiden rahavirrat**

Kaste-ohjelman hankkeet ovat olleet vahvasti ohjelmatasolta käynnistettyjä eli käsitys hyvinvoinnista voidaan tulkita määritellyksi ohjelmatavoitteiden sisälle. Sama pätee myös Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa -ohjelmaan.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman Kasteen tavoitteena on johtaa ja uudistaa suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Ohjelman tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja sekä toisaalta järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet asiakasta kuunnellen. Painopistettä on tarkoitus siirtää ongelmien hoitamisesta fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen ja ongelmien ehkäisemiseen koko väestössä.

Ohjelman tavoitteisiin vastataan kuudella toisiaan täydentävällä osaohjelmalla:

1. Riskiryhmien mahdollisuutta osallisuuteen hyvinvointiin ja terveyteen parannetaan.
2. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja uudistetaan.
3. Ikäihmisten palvelujen rakennetta ja sisältöä uudistetaan.
4. Palvelurakennetta ja peruspalveluja uudistetaan.
5. Tieto ja tietojärjestelmät saatetaan asiakkaiden ja ammattilaisten tueksi.
6. Johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia.

Kaste-ohjelman kehittämishankkeisiin ohjattiin yhteensä 17 269 433 euroa vuosina 2008–2013 Keski- ja Itä-Suomen alueelle.

Vastaavasti Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveystalouksissa -ohjelman visiona ovat innovaatiotoiminnan avulla uudistuneet sosiaali- ja terveystalouksien palvelut sekä lisääntyneet liiketoimintamahdollisuudet. Tekes-hankkeiden rahoitussumma ei ole tiedossa.

Ohjelman tavoitteina ovat:

- vaikuttavat ja asiakaslähtöiset sosiaali- ja terveystalouksien palvelut
- lisääntynyt ennaltaehkäisevä toiminta
- monipuolistunut kumppanuus ja yhteistyö

Näyttää siltä, että Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamissa hankkeissa suhde kohderyhmän hyvinvointiin on kaikkein läheisin. Palvelumalleja kehitetään yhteistyössä valitun kohderyhmän kanssa ja osassa hankkeista tuotetaan palveluja kohderyhmän hyvinvoinnin kohentamiseksi. Rakennera-hastohankkeiden suhde kohderyhmän hyvinvointiin on astetta etäisempi. Tavoitteena pikemminkin on kehittää uudenlaisia työ- tai toiminnanmuotoja tai tehostaa olemassa olevien palvelujen tai palvelurakenteiden toimintaa. Taustaoletuksena on, että kehittämistyö onnistuessaan tuottaa lisää hyvinvointia kyseisiä palveluja käyttäville yksilöille ja ryhmille. Kaste- ja Tekes-ohjelmissa hyvinvointikäsitys määrittyy ohjelmatasolta lähtien, ja osahankkeet lähinnä toteuttavat kansallisia tavoitteita maakunnista käsin. Myös Kaste-ohjelmassa on nimettyinä kohderyhminä lapset, nuoret ja lapsiperheet sekä toisaalta ikäihmiset ja yleisellä tasolla ”riskiryhmät”.

Tiivistäen voi todeta, että todennäköisesti vuosien 2007–2013 kehittämistyön suuntaa ovat Etelä-Savossa ohjanneet enemmänkin rahoitusohjelmien ja rahoittajien avaamat mahdollisuudet, kuin yhdessä määriteltyjen hyvinvointitavoitteiden systemaattinen kehittäminen.

Toisaalta hankkeiden hyvinvointikärjissä näkyy myös Etelä-Savoon kumuloitunut hyvinvointialan osaaminen ja kehittämisosaaminen. Voi myös kysyä, mitä ryhmiä tai toiminnan osa-alueita hyvinvointitavoitteissa ei näy. Onko maakunnassa esimerkiksi potilasyhdistyksiä tai muita yleishyödyllisiä yhdistyksiä, jotka kylläkin näkevät ja tiedostavat hyvinvoinnin vajeita kohderyhmässään, mutta joilla ei ole tietoa ja taitoa muodostaa kehittämisprojektia näiden tarpeiden pohjalta?

## 5.2 Hankkeiden toimenpiteet ja tulokset

Kun katsoimme, millä toimenpiteillä hyvinvointitavoitteisiin on pyritty, yleisimpänä mainintana on uuden toiminnan tai työmenetelmän kehittäminen (41 mainintaa). Toiseksi yleisimmäksi yltivät toimijoille suunnatut työpajat, seminaarit ja koulutukset (26 mainintaa). Kolmanneksi nousivat selvitykset, kyselyt ja alkukartoitukset (24 mainintaa). Myös verkostoyhteistyön kehittäminen (22), suurelle yleisölle tai kohderyhmille suunnatut tilaisuudet (17) sekä esite- tai tiedotemateriaalin tuottaminen (14) yhdistivät useampia hankkeita. Tarkempi toimenpidelistaus on tiivistetty liitteeseen 2.

Toimenpiteiden kuvaaminen kertoo osaltaan kehittämistyön käsitteiden huojuvasta käytöstä. Kaikkein tyypillisin toimenpiteen kuvaus “uuden toiminnan tai työmenetelmän kehittäminen” on muodoltaan enemmänkin kehittämishankkeen tavoitteen kuvausta, jota ei ole purettu käytännön teoiksi. Sama pätee luonnehdintaan verkostoyhteistyön kehittämisestä. Lisäksi toimenpiteisiin oli kirjattu esimerkiksi työpaikkojen luominen (3 mainintaa), joka sopisi paremminkin tehdyn työn tulokseksi.

Käsitteiden horjuvuus voi kertoa loppuraportin kirjoittajien kiireestä tai preferensseistä. Loppuraportin kirjoittaminen on saatettu nähdä hallinnollisena työnä, jota ei pidetä yhtä arvokkaana kuin hankkeen “varsinaista kehittämistyötä”. Toisaalta toimenpiteiden sekoittaminen tavoitteisiin tai tuloksiin voi kertoa siitä, että kehittämisen menetelmällinen osaaminen ei ole erityisen tiedostettua, vaan enemmän sanatonta tai hiljaista tietoa. Toisin sanoen saatetaan intuitiivisesti tietää, että esimerkiksi työpajatyöskentely so-

pii tietynlaisiin tilanteisiin ja sen sisäinen dynamiikka onnistuessaan edistää kehittämisprosessia kohti sen tavoitteita. Tätä toimenpiteiden yksityiskohtaisempaa tasoa ei kuitenkaan osata kuvata tai sen kuvaamista loppuraporteissa ei pidetä mielekkäänä.

Loppuraportit kertovat myös hankemuotoisen kehittämisen kautta saaduista tuloksista. Uusi toiminta on käynnistynyt hankkeen myötä peräti 33 tapauksessa. Toisaalta uusi toiminta on mallinnettu lähes yhtä monessa eli 32 tapauksessa. Materiaalien, koulutusohjelmien tai mittareiden tuottamisesta on yhteensä 25 mainintaa hankkeiden loppuraporttien kuvaukset yhteen kokoavassa matriisissa.

Myös muita tuloksia saatiin. Verkostoyhteistyö käynnistyi (11 mainintaa), tieto lisääntyi alan toimijoiden keskuudessa (10 mainintaa) ja julkaisuja tai opinnäytetöitä jäi konkreettisenä tuotoksena elämään (8). Pilotoinnin kuvattiin onnistuneen (6 mainintaa). Myös kohderyhmän tiedon kerrottiin lisääntyneen (3). Kolmessa tapauksessa tuloksena syntyi uusi tekninen laite. Uusien työpaikkojen tai yritystoiminnan luomisesta löytyy kaksi mainintaa. Lisäksi yhdessä hankkeessa tuloksena oli laitteen hankinta, mikä oli ollut alun perin jo tavoitteenakin.

ESR ja EAKR - hankkeiden loppuraporteissa (n = 22) oli itsearviointia siitä, miksi hankkeelle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet hankkeen aikana. Alla on listattu syyt yleisyysjärjestykseen syyt:

1. Sidosryhmän ajan, resurssien tai sitoutumisen puute (13)
2. Hankkeen tavoitteet olivat liian vaativia suhteessa aikaan ja resursseihin (7)
3. Hankkeen aloitus viivästyi tai hanke hidastui rekrytointien takia (6)
4. Kohderyhmä ei ollut kiinnostunut uudesta toiminnasta (4)
5. Toimijoiden asiantuntijuuden tai osaamisen puute (4)
6. Hankkeesta tiedottaminen puutteellista (3)
7. Kunta ei lähtenyt mukaan rahoittamaan toimintaa (2)

Yleisesti ottaen tyypillistä on se, että konkreettiset ja hanketta hallinnoivan organisaation omassa vaikutusvallassa olevat tavoitteet toteutuvat hyvin, mutta laajempien prosessien ja organisaatorajat ylittävän kehittämisen tavoitteissa ei päästä yhtä pitkälle.

Työpajoissa ja haastatteluissa käytiin läpi, mitä aiemmin päättyneiden hankkeen tuotoksista oli jäljellä vuonna 2014. Suluissa on mainittu hankkeiden lukumäärä.

- toimintamalli on edelleen käytössä (29)
- yhteistyöverkostot toimivat edelleen (12)
- hankkeissa tuotettua materiaalia käytetään mm. opetuksessa ja tuotteita (esitteet, ohjeistukset) jaetaan kohderyhmille tai käytetään muuten (11)
- työntekijöiden osaaminen vahvistui, joka näkyy tällä hetkellä työskentelytavoissa, ja koulutuksia järjestetään edelleen (8)
- hanke käynnisti kehittämistyön, joka on jatkunut hankkeen jälkeen (4)
- selvitysraportti on olemassa. Osassa hankkeista selvitysraportin aihe on vasta nyt (2014) ajankohtainen (3)
- yhdistyksen rooli vahvistui, mikä näkyi mm. jäsenmäärän kasvuna (2)
- mittari, esimerkiksi hankintojen kilpailutuksen apuvälineenä (2)
- uutta tekniikkaa, joka on käytössä edelleen (2)
- uusia työpaikkoja, missä hankehenkilöstöä vakinaistettiin hankkeen jälkeen (2)

Työpaja-aineiston perusteella näyttää siltä, että hankkeissa kehitetyt toimintamuodot ovat jääneet elämään varsin hyvin. Näin on käynyt 29 hankkeessa eli yli puolessa työpaja-aineiston hankkeista. Tulosta selittää osaltaan se, että osassa Raha-automaattiyhdistyksen hankkeista kehitetty toiminta on siirtynyt Raha-automaattiyhdistyksen ns. jatkuvan avustuksen piiriin. Toisin sanoen toiminnan jatkuvuus on edelleen riippuvaista ulkopuolisesta rahoituksesta. Myös Kaste-hankkeiden piirissä oli esimerkkitapaus, jossa kehitetty toiminta jatkui toisessa kehittämishankkeessa. Toisin sanoen toiminta jatkui, mutta se ei ollut aidosti juurtunut osaksi taustaorganisaation omaa toimintaa.

Työpajoissa ja haastatteluissa korostettiin myös sitä, että hanke ei ole itsetarkoitus, vaan väline kehittämistoiminnan eteenpäin viemiseen. Kehittämistä voidaan tehdä ilman hankettakin, mutta hankkeen avulla kehittämistoimintaan tulee tietty säntillisyyttä, kurinalaisuus ja resurssit. Jos hanke nähdään erillisenä organisaation omasta toiminnasta, hankkeessa saadut tulokset eivät jää elämään:

*”Huono puoli hankkeessa kehitetyllä asialla voi olla, että kehittymistä tapahtuu hankkeen aikana, mutta kun hanke päättyy, palataan samaan lähtöpisteeseen”*

*”Irrallaan kokonaisuudesta oleva hanke ei jää elämään.”*

Kun peilataan hankkeiden tavoitteita suhteessa niiden toimenpiteisiin ja tuloksiin, piirtyy esiin neljä erilaista hankkeiden päätyyppiä.

Kehittämishankkeiden luonne:

1. Hyvinvointipalvelujen tai -palvelujärjestelmän mallintamishankkeet (43 kpl)
2. Konkreettisen toiminnan käynnistyshankkeet (8 kpl)
3. Osaamisen vahvistamishankkeet (7 kpl)
4. Palveluja tuottavat hankkeet (9 kpl)

**Hyvinvointipalvelujen tai -palvelujärjestelmän mallintamishankkeissa** ideana on yleisesti kehittää uutta tapaa tehdä asioita tai parantaa jo olemassa olevan toimintaa jotain näkökulmasta katsottuna. Lähtökohtana ja tunnistettuna tarpeena on jokin epäkohta nykytilanteessa. Hankkeen tavoitteena on mallin luominen. Tavoitetta kohti edetään erilaisten toimenpiteiden myötä. Tuloksena yleisesti saadaan kyseinen malli. Osa malleista otetaan käyttöön pienemmässä tai isommassa mittakaavassa. Osa malleista julkistetaan loppuraporteissa ja -seminaareissa, mutta ne eivät syystä tai toisesta etene käytännön sovelluksiksi tai jatka konkreettista elämäänsä hankkeen päättymisen jälkeen.

Esimerkiksi EAKR-rahoitteisessa Potilashotelli-hankkeessa kehitettiin ja mallinnettiin potilashotellitoteutuksen vaihtoehtoja, kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia Etelä-Savossa. Mallinnus ei kuitenkaan johtanut potilashotellitoiminnan käynnistymiseen. Aika ei ollut sille kypsä. Toisena esimerkkinä voi nostaa esiin Kaste-ohjelmasta rahoituksensa saaneen ”Toiminnallisesti yhteinen erityisvastuualue vuonna 2012 – kroonisten kansansairauksien ehkäisy” -hankkeen. Paras-hankkeen innoittamana ryhdyttiin luomaan mallia yhteisestä organisaatiosta, joka tuottaisi erikoissairaanhoidon palveluja Jyväskylän ja Itä-Suomen sairaanhoitopiirien alueella. Suunnitelma ja toimintamalli saatiin kehitettyä hankkeen aikana. Samaan aikaan

valtakunnan tasolla hallitus vaihtui, Paras-hanke haudattiin ja huomio kohdistettiin kunta- ja sote-rakenteiden uudistukseen. Kun ylätavoitteet muutettiin, kehitetty malli päätettiin haudata. Sinällään työ ei mennyt hukkaan, vaan kehitettyä mallia voidaan osittain hyödyntää sote-uudistuksen alkaessa hiljalleen realisoitua.

**Konkreettisen toiminnan käynnistyshankkeissa** tunnistettuna tarpeena on ollut jo alun perin kyseisen toiminnan käynnistäminen. Esimerkiksi Tanhuvaaran hallinnoima Urheiluakatemia on syntynyt tällaisen prosessin kautta. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin Urheiluakatemia käynnistäminen. Akatemian rahoitus suunniteltiin alusta alkaen siten, että se saattoi jatkaa toimintaansa hankkeen päättymisen jälkeenkin. Eri osapuolten rahoitusosuudet olivat samat alusta asti. Tämä loi pohjan jatkuvuudelle.

**Osaamisen vahvistamishankkeet** ovat tyypillisesti koulutus- tai valmennushankkeita. Näissä kehittämistarpeena on jonkin kohderyhmän osaamisen lisääminen. Esimerkiksi Laadukkaat kotityöpalvelut Itä-Suomessa -hankkeen tavoitteena oli kohottaa kotityöpalveluyritysten osaamistasoa valtakunnallisten kotityöpalveluyrityksille rakennetun laatujärjestelmän tasolle.

**Palveluja tuottavissa hankkeissa** taustalla on usein jonkin palvelutarpeen tunnistaminen. Hankkeen toteutuksessa keskeistä on palvelujen ja hyvinvointia kohentavan toiminnan tarjoaminen omalle kohderyhmälle. Ohessa mukana oli myös laajempia kehittämis- ja mallinnustavoitteita. Tähän kategoriaan luokitellut yhdeksän hanketta olivat kaikki Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamia. Toisaalta merkittävää on myös se, että Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamia hankkeita oli aineistossa yhteensä 27 eli myös Raha-automaattiyhdistyksen hankkeissa on sisäistä hajontaa ja erilaisuutta.

Loppuraporteissa hankkeen tuloksien saavuttaminen näyttäytyi lähinnä hankkeen tavoitteiden toteutumisenä. Jos esimerkiksi hankkeen tavoitteeksi oli asetettu jonkun asian mallintaminen, mallin luominen tekee hankkeesta onnistuneen riippumatta siitä, ollaanko mallista laajemmin kiinnostuneita tai otetaanko sitä koskaan käyttöön.

## 5.3 Kuinka hyvinvointivaikutuksia arvioitiin?

Työhypoteesi:

*Kun hankkeessa määritellään tavoitteeksi muutoksen aikaansaaminen palvelussa, palvelujärjestelmässä tai kohderyhmässä ja kyseinen muutos on mahdollista toteuttaa käytettävissä olevilla resursseilla tietyssä ajassa ja paikassa, hanke on vaikuttava. Vaikutusten arviointi tarkoittaa tämän muutoksen dokumentoimista ja osoittamista hankeprosessin aikana kerätyn todistusaineiston avulla.*

Tämän selvityksen tavoitteena oli selvittää, millä kriteereillä hyvinvointihankkeiden vaikutuksia on arvioitu aineistoon valikoiduissa hankkeissa. Kustannus-vaikuttavuuden tarkastelu eli käytettyjen panosten ja niillä aikaansaadun vaikuttavuuden suhteen tarkastelu ei kuulunut tavoitteisiin. Tässä hankkeessa ei myöskään ole ollut mahdollista tuottaa tietoa siitä nettomuutoksesta toiminnan perimmäisessä tarkoituksessa – sosiaali- ja terveystalouden tapauksessa väestön terveydessä ja hyvinvoinnissa – joka voidaan lukea kehittämistoiminnan ansioksi.

Arviointiin viitattiin loppuraporteissa vaihtelevasti. Tyypillisin luonnehdinta oli itsearviointi (22 mainintaa). Yllättävä havainto oli, että peräti 17 loppuraportissa arviointiin ei viitattu lainkaan. Seuraavaksi yleisimpiä kuvauksia olivat kyselyt (17 mainintaa), ulkoinen arviointi (15 mainintaa) sekä asiakas- ja koulutuspalautteet (13 mainintaa). Osallistujien laadullisiin kokemuksiin viitattiin 10 kertaa. Arviointia oli tehty vertaamalla toiminta aiempaan toimintaan (esimerkiksi käyntimäärien vertaaminen) seitsemässä hankkeessa. Kuudessa hankkeessa viitattiin erilaisiin mittareihin, kuten esimerkiksi elämänlaatumittareihin, AUDIT-mittariin tai työkykyindeksiin. Myös ohjaus- tai hankeryhmän antama arviointi mainittiin useissa raporteissa.

Kokoavana huomiona voi todeta, että hankkeiden vaikutuksia ei arvioida loppuraporteissa. Arvioinnista puhutaan, mutta termillä viitataan yleisemmin oman hankkeen arviointiin ja siihen, onko hankkeessa saavutettu suunnitellut tulokset. Vaikutus saattaa käsitteenä vilahdella tekstissä, mutta teema jää lähinnä pohdiskelun tasolle.

Toisaalta Raha-automaattiyhdistyksen projektiselostelomakkeessa ohjataan selkeästi miettimään kehittämisen vaikutuksia. Lomakkeessa on otsik-

ko “Projektin tavoiteltavat vaikutukset” (mitä vaikutuksia projektilla halutaan saada aikaiseksi, mihin vaikutetaan, miten vaikutukset näkyvät).

Esimerkiksi Piämaja-Muistiluotsi-hankkeessa on kirjattu vaikutukseksi, että sairastuneiden ja heidän omaistensa fyysinen ja psyykinen hyvinvointi lisääntyy hankkeen tarjoaman kuntoutuksen, virkistyksen ja vertaistuen myötä. Hankkeella on kuvattu olevan myös laajempia vaikutuksia:

*Suuren yleisön ja heidän kauttaan eri järjestöjen ja yhteisöjen tieto muistisairauksista lisääntyy. Muistisairauksia sairastavien ja heidän omaistensa mahdollisuudet arvokkaaseen ja täysipainoiseen osallisuuteen yhteisöissä paranevat.*

Toisaalta projektin vaikutusten arviointia on kuvattu viittaamalla osallistujilta ja yhteistyökumppaneilta kerättävään palautteeseen. Lisäksi mainitaan, että ohjausryhmä ja yhdistyksen hallitus arvioivat hankkeen ja että Alzheimer-keskusliitto tekee kaikista Muistiluotsi-hankkeista keskitetyn ulkoisen arvion.

Käytettävissä olleesta projektiselosteesta ei kuitenkaan käy ilmi, onko näiden kirjattujen vaikutusten toteutumista seurattu systemaattisesti vai onko kerätty palaute koskenut yleisemmin esimerkiksi hankkeen toimenpiteiden onnistumista osallistujien näkökulmasta katsottuna. Voi myös kysyä, onko yhden hankkeen voimavaroilla realistisesti mahdollista saada aikaan muutosta kokonaisen sairausryhmän jäsenten ja omaisten osallisuuden tunteissa suhteessa laajempiin lähiyhteisöihin.

Hankkeiden kokonaisuudesta näkyy, että rahoittajan ohjauksella ja lomakkeilla on merkittävä vaikutus siihen, miten kehittämistyössä pohditaan vaikutuksia. Myös ESR:n ja EAKR:n hankkeiden loppuraporteissa ohjataan tarkastelemaan vaikutuksia. ESR:n loppuraporteissa pyydetään arvioimaan hankkeen tasa-arvovaikutuksia, ja EAKR:n loppuraporteissa tasa-arvovaikutusten lisäksi myös projektin vaikutukset kestäväan kehitykseen. Nyt arvioitavissa loppuraporteissa kannanotot ovat melko yleisellä tasolla, ja niiden perusteella tulee vaikutelma, että tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Toisin sanoen hankkeessa oli saatu tiettyjä tuloksia, mutta niiden käyttöönotto riippuu joko kohderyhmän tai kohdeorganisaation kiinnostuksesta. Niissä raporteissa, missä toiminta oli käynnistynyt jo hankkeen aikana, loppuraportin laatijat ennustivat toiminnan jatkuvan samanlaisena myös hankkeen

jälkeen. Osassa raporteissa oli mainittu suoraan, että hankkeen vaikutukset kestävään kehitykseen ovat neutraalit tai että tasa-arvovaikutuksia ei ollut.

Myös Raha-automaattiyhdistyksen hankkeiden linjauksissa on suurta vaihtelua. Osa näkee hankemuotoisen kehittämisen vaikutusmahdollisuudet hyvinkin realistisesti. Osa puolestaan näkee vaikutusmahdollisuudet hyvinkin laajoina. Tyypillistä kuitenkin on, että vaikutuksia ei kyetä todentamaan ja niitä harvoin edes yritetään mitata. Voi myös kysyä, mikä laajempien yhteiskunnallisten vaikutusten visioinnin relevanssi on hankemuotoiselle kehittämislle. Oman työn näkeminen laajemman kehityksen osana voi tuoda motivaatiota kehittämistyön arkeen. Toisaalta laajojen yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen ja osoittaminen on yleensä hankalaa. Yhden hankkeen mahdollisuudet vaikuttaa jäävät suuremmassa mittakaavassa väis-tämättä vaatimattomiksi, ja vaikutusten osoittaminen spekulatiolla tasolle.

Kiinnostava esimerkki aineistossa on Kehittämiskeskus Tyynelän toteut-tama Jalkautuvan kiinnipitämisen toimintamallin kehittämishanke. Hank-keen loppuraportti on 33 sivua pitkä, ja siitä 5 sivua käsittelee tuloksia ja vaikutuksia. Raportissa on kuvattu sisäisen ja ulkoisen arvioinnin toteutus-ta, arviointitiedon keräämistä monipuolisilla ja toisiaan täydentävillä me-netelmillä. Sekä päihdeasiakkaat että palveluverkoston työntekijät näkivät uuden toimintamallin madaltaneen päihdepalvelujen, muiden palvelujen ja avun pyytämisen kynnyksiä. Tässä on näkyvissä selkeä kehittämistyön tulos ja vaikutus. Hankkeen ulkoisessa arvioinnissa on kiinnitetty huomiota sii-hen, että projektipaikkakunnilla on tehty ratkaisuja, jotka tukevat kiinni-pitävän ja jalkautuvan työtoimen jatkumahdollisuuksia. Esimerkiksi päivä-keskustoiminnan jatkon turvaamiseen oli panostettu. Lisäksi oli perustettu työryhmiä turvaamaan mallin jatkuvuutta hankkeen päättymisen jälkeen.

Toinen kiinnostava esimerkki on Kruunupuisto Oy:n toteuttamat Afasi-an paripuheterapian ja aktivoivan fysioterapian kehittämishankkeet. Afasi-an paripuheterapian kehittämisessä tavoitteeksi oli jo hankkeen hakuvai-heessa kirjattu uuden terapiamenetelmän vaikuttavuuden arviointi. Ennen kuntoutusjaksoa toteutettiin yksilöllinen arviojakso, ja kuntoutukseen osal-listuneita seurattiin koko hankkeen keston ajan. Analyysissa mukana olleiden henkilöiden kommunikaatiotaidot ja sairastuneen kommunikoinnin tehokkuus paranivat merkittävästi ja hankitut taidot säilyivät seurannassa. Lisäksi sairastuneiden elämään tyytyväisyys lisääntyi merkittävästi arvio- ja seuranta-arvion välillä. Kehitettyä menetelmää voi pitää loppuraportin pe-

rusteella vaikuttavana. Aktivoivan fysioterapian hankkeessa oli lähtökohtana myös vertaileva tutkimusote. Aktivoivan fysioterapian toimintatapa kuitenkin vakiintui yleiseksi toimintatavaksi hankkeen aikana, joten vertailevaa tutkimusta oli vaikeaa toteuttaa. Työpaja-aineiston perusteella uudelleen interventioon osallistuneiden sairastavuuskulut kotipaikkakunnalla olivat alhaisemmat. Tätä voi pitää vaikutuksena.

Muutamista vaikutusten arviointiin panostaneesta hankkeesta huolimatta joudumme toteamaan vastauksena omaan selvityskysymykseemme, että **aineiston perusteella ei pysty luomaan yleiskuvaa siitä, millä kriteereillä hyvinvointihankkeiden vaikutuksia on aineiston hankkeissa arvioitu. Arviointia on tehty, mutta se näyttää yleisesti kohdistuneen hankkeen toteutuksen onnistumiseen tai kohderyhmän tyytyväisyyteen suhteessa hankkeen toimenpiteisiin.** Suunniteltujen tulosten saavuttamista ei voi suoraan muuntaa vaikutuksiksi, koska läheskään kaikki hankkeet eivät rakentuneet vaikutusten tavoittelun lähtöoletukselle. Jos esimerkiksi hankkeen tavoitteena on luoda malli jonkin hyvinvointipalvelun tuottamisesta uudella tavalla, mallin luominen tarkoittaa tulostavoitteen saavuttamista. Malli itsessään ei kuitenkaan vielä luo muutosta ja sen myötä vaikutuksia, jos sitä ei oteta käyttöön.

Vaikutuksen käsite on implisiittisesti mukana hankkeissa, jotka tavoittelevat isompaa tai pienempää muutosta toiminnallaan. Tämän muutoksen kirkastaminen, systemaattinen dokumentointi ja mittaaminen antaisivat informaatiota vaikutuksista. Vaikutustarkastelu ei oleellisesti lisäisi hankkeissa tehtävää työtä. Enemminkin kyse on näkökulman muutoksesta, jossa kehittämistoimintaa tarkastellaan suhteessa tavoiteltuun ja saavutettuun muutokseen kohderyhmässä, palvelussa tai palvelujärjestelmän osassa.

Vaikutusten luotettava todentaminen vaatisi puolestaan perusteellisempaa arviointiasetelmaa ja systemaattisempaa arviointitutkimusta. Muutoksen aiheuttaneista tekijöistä ei saada luotettavaa tietoa pelkästään alku- ja loppumittauksilla. On mahdollista, että muutos ei ole aiheutunut hankkeessa tehdyistä interventioista, vaan se on muiden tekijöiden aiheuttamaa. Perusteellisempi arviointitutkimus olisi perusteltua varsinkin suuremmissa kehittämissä hankkeissa tai hankkeiden muodostamisissa kokonaisuuksissa.

Jos hankkeiden vaikuttavuutta halutaan parantaa, kehittämishankkeissa tulisi jo suunnitteluvaiheessa miettiä,

- a) mitä muutosta kyseisellä hankkeella halutaan luoda,
- b) miten muutos näkyy hankkeen kohderyhmässä (tai kehittämisen kohteena olevassa palvelussa tai palvelujärjestelmän osassa) ja
- c) miten kyseistä muutosta dokumentoidaan ja mitataan hankkeen kuluessa.

Rahoittajien ohjauksella on merkittävä rooli suhteessa kehittämistyötä ohjaavaan näkökulmaan. Jos rahoittaja ei ohjaa määrittelemään, arvioimaan ja raportoimaan vaikutuksia, vaikutusten ja vaikuttavuuden miettiminen jää hakijoiden oman aktiivisuuden ja valvutuneisuuden varaan.

Jos ollaan kiinnostuneita hankkeiden pitkäaikaisemmista vaikutuksista, niiden seurantaan olisi hyvä luoda jonkinlainen rakenteellinen mekanismi. Suhteellisen kevyt tapa vaikutusten seurantaan voisi olla esimerkiksi hankkeiden toteuttajille ja sidosryhmille suunnatut säännölliset työpajat, joihin kokoonnutaan keskustelemaan esimerkiksi kaksi tai kolme vuotta aiemmin päättyneistä hankkeista.

## 5.4 Vaikuttavuutta vahvistavat arviointikriteerit

Työpajoissa pyrimme tunnistamaan, mitkä asiat vaikuttavat hankkeen tuotosten juurtumiseen. Lisäksi osallistujat peilasivat tunnistettuja mekanismeja omiin hankkeisiinsa. Keskusteluissa esille nousivat tietyt teemat, jotka tulivat vastaan myös haastatteluissa. Teemat on jaoteltu ja kuvattu seuraavien vaiheiden kautta 1) ideavaihe, 2) suunnitteluvaihe, 3) käynnistys- ja toimintavaihe ja 4) päätösvaihe. Jotkut teemat oli huomioitava myös useammassa vaiheessa. Näistä teemoista muodostuvat arviointikriteerit sekä kehittämistä tukeva vaikutusten arviointimalli.

### Hankkeen ideavaihe

Työpajojen osallistujat ja haastateltavat painottivat, että hankeidean on lähdeittävä **aidosta tarpeesta**, joka on noussut muun muassa asiakastyössä olevien toimijoiden kautta. Toisaalta myös yhteiskunnassa tai toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat osoittaa hankeidean olevan ajankohtai-

nen. Esimerkiksi palveluketjussa todetaan olevan aukkoja, jonka takia tietty asiakasryhmä jää tai on jäämässä ilman palveluita (mm. mielenterveyskuntoutujat), olemassa olevat palvelut eivät sovi kohderyhmälle (mm. muistisairaat), tai tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja työtekoon.

*”...yhteiskunta näillä myllingillään osoitti, että yhteistyötä tarvitaan 3. sektorin toimijoiden välillä ja 3. sektorin ja julkisen sektorin välillä...että (-- ) hankkeessa se sattui semmoiseen saumaan...”*

*”... kuntaliitosmuutokset avasivat ovet hankkeelle...”*

*”...idea lähti siitä tarpeesta, eli tunnistettiin ikääntyvän väestön määrän lisääntyminen ja vähentyvät resurssit hoitopuolella. Se oli se ongelma, jota piti lähteä ratkaisemaan, ja se tuli sitä kautta, että hoitajille pitää antaa enemmän aikaa tehdä hoitotyötä eli teknologiaa tarvitaan apuun...”*

Hankkeen idea voi saada alkunsa myös aiemmista hankkeista, ja niissä muodostettujen verkostojen kautta:

*”...hankkeen tarve nousi toisesta hankkeesta, eli ei riitä pelkästään että edistetään muistisairaan hyvinvointia, myös omaiset tarvitsevat tukea...”*

Osassa hankkeista oli tehty tarvekartoituksia ja selvityksiä, joiden perusteella tarve pystyttiin osoittamaan. Hankeidean ”paikallisuuden” lisäksi myös valtakunnalliset strategiat ja suositukset ovat tärkeitä hankeidean jäsentämisessä, kuten osallistujat toivat esille:

*”...aihe oli sellaisessa vaiheessa, että se oli ajankohtainen, myös (-- ) liitto oli mukana... ja kansallinen muistiohjelma... .. ajankohtaisia teemoja...”*

*”... sattui samaan aikaan kun valtakunnallinen pitkäaikaistyöttömien terveydenhuollon kehittämishanke..... meni rintarinnan valtakunnallisen hankkeen kanssa...”*

Työpajoihin osallistujat toivat esille myös sen, että hankeidean kannalta on hyvä, jos se liittyy kohdeorganisaation omaan kehittämiseen ja se on **kirjattu organisaation tai kunnan strategiaan:**

*”... strategialinjaus, yhtenäinen tolkku siihen, mitä mielenterveys- ja päihde-  
detyö tarkoittaa (--)  
alueella, asumispalvelut päihdekuntoutujille...”*

## Hankkeen suunnitteluvaihe

Hankkeen suunnitteluvaihe on tärkeä ja siihen on paneuduttava hyvin, koska suunnittelulla luodaan pohja hankkeen toteuttamiselle. Hankkeen suunnittelijalla pitää olla **hyvä tuntuma kohderyhmästä**, tai hänen tulee tuntea kohdeorganisaatio, jota kehittämistoiminta koskee. Jos mahdollista, myös

*”suunniteltu projektipäällikkö olisi hyvä olla ainakin löyhästi suunnittelussa mukana”.*

Innovaatiohankkeiden osalta työpajoihin osallistujat ja haastateltavat toivat esille, että hankkeen suunnittelijan pitää **uskoa omaan ideaan**, mikä luo uskottavuutta ja antaa myönteisen kuvan aiheesta:

*”...hankkeen vetäjän pitää uskoa vahvasti, mitä hän on tekemässä...”*

*”...tarvitaan vaikuttavia taustatietoja, kun hanketta lähdetään esittelemään...”; ”...matkasaarnaajana toimiminen...”*

*”...hanke profiloituu paljon hankejohtajaan ja hänen innostavuuteen...”*

Hankkeen suunnittelussa tulee olla mukana kaikkien niiden tahojen ja toimijoiden edustajat, joita hanke tulee koskemaan. Suunnitteluvaiheessa **luodaan yhteinen näkemys** siitä, mitä hankkeessa on tarkoitus kehittää. Työpajoissa korostettiin, että suunnittelussa pitäisi olla mukana myös tahoja, joilla on **mahdollisuus päättää aika- ja henkilöstöresursseista**, sekä resursseista hankkeessa kehitetyt toimintamallin tai laitteen käyttöönotossa.

*”...hankkeen on kirjoittanut eri henkilö, joka lähtee toteuttamaan hanketta, joka näkee ne eri tavalla, ja hanke lähtee toimimaan ihan eri suuntaan...”*

*”...resursseja hukataan sen takia, että ei ole varmistettu alkuvaiheessa et-  
tä kaikki sujuu ja toimeenpanon elementit rakentuu jo alkuvaiheessa ei  
loppuvaiheessa...”*

Myös rahoittajaan on hyvä olla yhteydessä jo heti alkuvaiheessa. **Yhteistyökumppaneiden sitouttaminen** on erittäin tärkeää, koska se auttaa tuosten juurtumiseen. Sitoutumattomuus taas ei vie kehittämistyötä eteenpäin. Työpajaan osallistujat korostivat yhteissuunnittelun lisäksi myös sitä, että suunnitelmavaiheessa on tuotava konkreettisesti esille se, mitä hankkeeseen sitoutuminen todella tarkoittaa yhteistyökumppaneille. Jos kohdeorganisaatio kokee hyötyvänsä uudesta toiminnasta, se on halukkaampi lähtemään mukaan (win-win asetelma).

*”...sitoutumisen määrä, eli mitä tämä vaatii kun lähdetään mukaan... mitä selvemmin jokaisen rooli kuka lähtee mukaan...helpompi lähteä keskustelemaan kun selvitetään, vaatiiko tämä rahaa vai työaikaa..”*

*”...hankkeessa oli yrityksiä, jotka olivat omalla rahalla mukana, niin heillä on selkeä käsitys, mitä he haluavat vastineeksi sille rahalle, eli sen pitää tukea ja kehittää heidän toimintaa...”*

*”...sitoutuminen on huonoa ja tapaamisiin on vaikeaa saada porukkaa, jos ideaa ei ole ymmärretty...”*

Työpajaan osallistujat toivat esimerkkejä myös siitä, miten käy kun yhteistyökumppaneilla ei ollut käsitystä, mitä hankkeeseen lähteminen tarkoitti:

*”...hekin lähti takki auki mukaan koska heillä ei ollut tietoa ja käsitystä, mitä se tuo heille...”*

*”...osa kunnista lähti heppoisin eväin ja ”takki auki” mukaan...”*

*”...haastavin tilanne on, kun henkinen pohja on ollut, mutta sitten hankkeen alettua on vasta alettu miettiä, mitä tämä nyt sitten oikeasti merkitsee tällä alueella...”*

Suunnittelussa tulee ottaa huomioon hankkeelle suunniteltu pituus, kuten pari osallistujaa ilmaisi asian:

*”...kunnallisen päätöksentekoprosessin kannalta pitempi hanke on parempi, koska se pitää laittaa budjettiin ja se vaatii aikaa – silloin hankkeen pitää olla vähintään 3 vuotta, jotta se saadaan liikkeelle.... ..jos on kysymys toimintamallista ja menee kunnallisen sektorin kehittämiseen...”*

*”... uskalletaan antaa aika.... 10 vuotta on lyhyt aika toimintamallien muuttamiseen ja teknologian ottaminen mukaan...”*

Yhdessä työpajassa tuli esille, että on suunnitteluvaiheessa on huomioitava myös kohderyhmän (esim. ikäihmiset) mahdollisuus käyttää kehitettävää palvelua:

*”...hankesuunnitteluvaiheessa ...mietittävä jo toimijoiden rahoitus, saadaanko mukaan, eli mitä se tulee maksamaan ko. alueella asuvalle ihmiselle...”* *”...maakunnallinen erityisyys...ihmisiä pienillä kylillä...miten löydetään ne ihmiset, jotka saadaan mukaan...”*

Hankkeen **tavoitteiden** tulee olla **realistiset ja selkeät**, erityisesti silloin, jos tulevat hanketyöntekijät eivät ole olleet suunnittelussa mukana. Myös rahoituksesta päättäjien tulee saada käsitys siitä, mistä on kysymys.

*”...tavoitteet mahdollisimman konkreettiset, että semmoiset kaikkia ylitsevuotavan syleileviä ”kaikkea hyvää kaikille” ... semmoiset pois, pitää olla sellaiset, että niistä saadaan kiinni...”*

*”...hankihakemuksessa tavoitteet oli taivaita hipovia, projektipäällikön oli tarkkaan mietittävä, mitä tässä ollaan oikeasti ollaan tekemässä...”*

*”...tavoitteet pitää olla niin konkreettisia, että kun sen prujun lukee se (-- ) siellä, joka ei yhtään tiedä asiasta, niin sekin ymmärtää...”*

*”...resurssien hukkakäyttöä on se, että suunnittelua tehdään hankkeen aikana, tavoitteet pitää olla jo selvät hankkeen käynnistyessä...”*

Innovaatiohankkeissa olleet osallistujat toivat kuitenkin esille sen, että

*”...hanke ei tarvitse olla kovin tarkkaan suunniteltu, mutta siinä on tavoitteet, mutta sinne jäisi mahdollisuuksia innovaatiolle, koska jos liian tiukat tavoitteet, niin ne ovat vanhat hankkeen loppuvaiheessa...”*

*”...tavoitteet ja toimenpiteet pitää olla jo etukäteen mietittyjä ja suunta selvä, mutta pitää olla mahdollisuus muuttaa niitä hankkeen aikana, koska esim. toimintaympäristöt voivat muuttua... väljyyttä pitää olla...”*

*”...uskalletaan innovoida, ja ajatella pitemmälle kuin hankkeen ajan, ajatella vähän isommin...”*

Jos hankkeelle haettavaa rahoitusta joudutaan vähentämään, myös tavoitteita tulee vähentää, muuten niihin ei päästä hankkeen aikana. Hankkeen **toimenpiteet** pitää olla myös **realistiset ja selkeät**. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että laajoissa hankkeissa toimenpiteisiin tulisi kirjata myös hankkeen käynnistämiseen kuluva aika, koska se vie yleensä useita kuukausia.

Jos mahdollista, toimintamallin tulisi olla mietittynä jo suunnitelmassa samanlaiseksi kuin hankkeen loputtua, jolla varmistetaan toiminnan jatkuminen hankkeen jälkeen. Hankesuunnitelmassa tulee olla myös **arviointi- ja viestintäsuunnitelma**. Viestintäsuunnitelmalla varmistetaan, ettei tule päällekkäistä viestintää, jos on useita toimijoita.

Työpajoihin osallistuneet ottivat kantaa myös hankesuunnitelmassa käytettävän tekstin ymmärrettävyyteen. Heidän mukaan tekstin on oltava selkeää ja ymmärrettävää, ja suunnitelman on oltava selkeä, jotta sitä ymmärtää sellainenkin, joka ei ole alan asiantuntija. Asia ilmaistiin muun muassa seuraavasti:

*”...hankekieli, paljon fraaseja... vaikeaa. Ja jos sen vielä tekee joku muu... hankehakemuksen tulee olla sellainen että sen ymmärtää kadun tallaja...”, ”...sanahelinää, turhia sanoja väliin...ne pois, hankesuunnitelma pitää kirjoittaa sellaisella kielellä, että sen tyhmätkin ymmärtää...”*

## **Käynnistys- ja toimintavaihe**

Osallistujat ja haastateltavat toivat esille, että **projektipäällikkö** olisi hyvä olla **toteuttavasta organisaatiosta**, jonka tilalle palkataan ulkopuolinen. Jos projektipäällikkö haetaan julkisen haun kautta, olisi hyvä, jos projektipäällikkö tuntee asian ja toimijat. Toteuttajaorganisaation ulkopuolelta tuleva projektipäällikön on jalkauduttava ”kentälle” mahdollisimman pian, ja luotava verkostot sidosryhmien kanssa. Myös luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille on tärkeää.

*”... jos tulee ulkopuolelta, tulee olla herkkänä ja kuunnella sitä työyhteisöä ja pitää pystyä jalkautumaan...”*

*”...tärkeä, ketkä hanketta vetää... jos on mukana jo alusta lähtien, tietää, mistä on kysymys. Ei niin, että hanke on suunniteltu ja rahoitus saa-*

*tu, ja sitten tulee työntekijä siihen ulkopuolelta, menee aikaa, ja onko hän oikeasti sitoutunut siihen hankkeeseen... ”*

Tulosten juurtumisen kannalta olisi hyvä, että myös projektityöntekijät tulisivat sidosryhmien organisaatioista ja heidän tilalleen perustyöhön palkataan ulkopuolinen. Tällöin osaaminen jää organisaatioon, ja hankkeen tuotokset (mm. kehitetty toimintamalli) juurtuvat osaksi organisaation toimintaa. Projektityöntekijöiden innostuneisuus hankkeessa kehitettävään asiaan edesauttaa tulosten juurtumista, kuten työpajoissa ja haastatteluisissa tuli esille:

*”...myös jos joku siirtyy projektiin, niin hänen tilalle ei palkata ketään siihen perustyöhön... organisaation tulisi nähdä, että siitä on hyötyä, että se työntekijä siirtyy kehittämistyöhön, ja se palvelee sen hankkeen päättymisen jälkeen kun työntekijä jää organisaatioon...”*

*”...koordinaattorit ottivat isoja rooleja ja henkilökohtaista sitoutumista... he ovat olleet näkyvillä ja tehneet paljon työtä sen eteen...”*

*”...huonointa on, että projektityöntekijät tulevat hankkeisiin ja lähtevät hankkeen loputtua pois...”*

*”...laitoksesta ihmiset sitoutuvat, ettei ole niin että aina tulee eri ihmisen palaverihin..”*

Osallistujat tähdensivät myös **johdon sitoutumisen** merkitystä, koska

*”... jos johto näkee tarpeelliseksi, myös työntekijät tulevat mukaan, johto mahdollisti työajan käytön...”*

*”... johdon ja esimiehen tukihan siinä on tärkeää ja tilan raivaaminen, koska arkityöhän pitää hoitaa...”*

*”...jos johto ei sitoudu, hanke menee kankkulan kaivoon, ja jos hanke ei saavuta tavoitteita, aloitetaan ihan jotain muuta, mikä on rahan haaskausta...”*

Sidosryhmät saadaan pidettyä mukana hankkeen aikana siten, että heitä kuunnellaan koko ajan, ja heihin suhtaudutaan kunnioittavasti ja tasaveraisesti. Sen takia ”me-hengen” luominen eri toimijoiden kanssa on tärkeää, koska se luo tunteen, että kaikkien osaamista arvostetaan.

*”... esimerkiksi projektipäällikkö .... ei voi ... yhteistyökumppaneiden sisällä (organisaatiossa) leikkiä johtajaa ja sanoa että nyt tämä on vain tehtävä, vaan se johto tulee ottaa siellä organisaatiossa...”*

*”...hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat projektityöntekijöillä laajoissa hankkeissa...”*

Jatkuva viestintä ja tiedottaminen on tärkeää, ja sen on oltava sekä sisäistä että ulkoista. Osallistujat painottivat yhteisen pöydän ääreen kokoontumista, tiedon aktiivista, avointa ja pitkäjännitteistä välittämistä, ettei tieto jää oman projektioorganisaation sisälle. He toivat esille, että tiedottamista tulee tehdä ”joka mutkassa”, koska ihmiset eivät muista tai eivät ole mielestään kuulleet hankkeesta.

*”...jatkuvan puheen kautta ajatus saatiin juurrutettua , jatkuvaa yhteydenpitoa, saman työpöydän äärellä...”*

Projektihenkilöstön osaamisesta keskusteltaessa työryhmissä tuli esille, että projektipäällikön on osattava vähintään johtaa projektia, vaikka hänellä ei olisikaan substanssin tuntemusta. Osa osallistujista toi esille, että kohdeorganisaation työntekijöiltä usein puuttuu projektityöskentelyn osaaminen. Seuraavassa yhden osallistujan kommentti:

*”...asiantuntijuus terveydenhuollossa on etu ja rasite. Monesti kun henkilöitä rekrytoidaan, projektityön tuntemus aika huonoa, eli oman organisaation sisälle voisi kouluttaa projektityöhön...”*

Työpajoissa tuli esille myös se näkökulma, että koulutusorganisaatioista voisi tulla hankeosaamista ja kohdeorganisaatioista sisällöllistä osaamista.

Tulosten **juurruttamisesta** keskusteltaessa osallistujat painottivat, että hankkeen aikana on varmistettava, **mikä taho ottaa vastuun** hankkeessa kehitetystä toiminnasta hankkeen päätyttyä. Onnistuneissa hankkeissa kehitettävä toimintamalli muuttui osaksi organisaation toimintaa jo hankkeen aikana. Erityisesti, jos hanketoimijat jäivät kohdeorganisaatioon töihin, he vievät kehittämistyötä eteenpäin myös hankkeen päätyttyä:

*”...rahoitus ja hankemalli pitää olla hankkeen käynnistyessä samanlainen kuin hankkeen loputtua...”*

*”... aiemmin hankekoordinaattori (–) kaupungissa, hänestä tuli mielen-terveys- ja päihdetyön toimialajohtaja....erittäin hyvä tuotos, koska strategia jää elämään hänen kautta...”*

*”...jos halutaan että osaaminen jää käyttöön niin silloin olisi hyvä olla talon sisältä...ainakin itse koen että hanke hyödytti minun työtä ja jäi tänne sisään...”*

*”...kytkeminen organisaatioiden perustyöhön on tärkeää ja se, että otetaan organisaatiosta mukaan vastuutahot kehittämiseen...”*

Ylimmän ja poliittisen johdon tuki on erittäin tärkeä myös juurruttamisvaiheessa, muuten hankkeessa kehitetty toiminta voi lakkautua hankkeen päätyttyä.

*”...johdon sitoutuminen on erittäin tärkeä...alkuvaiheessa, mutta myös juurruttamisvaiheessa...monissa hankkeissa on kehitetty hyviä käytäntöjä, mutta jos johto ei ole sitoutunut asiaan, eikä seiso sen takana, niin hyvät käytännöt eivät jää elämään ...”*

*”... kaupunki oli sitoutunut hankkeeseen, antoi työntekijät, asiakkaat ja toimitilat. Mutta hankkeen aikana kun vaihtui julkisen puolen keskeiset toimijat, niin ylimmän johdon sitoutuminen ei ollut riittävää, hankkeen päättyessä koko yksikkö purettiin ja koko työ hävisi...”*

*”...virkamiehet voimattomia, koska poliittiset lautakunnat päättävät... suunnitelmissa on kuitenkin kirjattu 3. sektorin merkitys, mutta totuus on toinen ...voidaan sanoa, että hankkeisiin menevät rahat ovat haaskuuseen menevää rahaa, joka pitäisi antaa perusterveydenhuoltoon...”*

*”...juurtuminen... ..työnjohdollinen kysymys tai organisaation sisäinen asia, ei jatkohankkeella toteutettava ...”*

Hankkeen **arviointi** tulee olla tiedossa jo suunnitteluvaiheessa, eli mitä arvioidaan ja miten. Arviointi jäntevöittää hanketyötä samalla, kun se tuo esille hankkeen onnistumista kuvaavia asioita. Hankkeen arviointi pitää olla jatkuvaa ja arvioinnin on perustuttava sellaisiin aineistonkeruumenetelmiin, jossa voidaan osoittaa nykytilan ja tavoitetilan välinen ero. Toisaalta työpajoissa ja haastatteluisissa tuli esille hyvinvointihankkeen vaikutusten

arvioinnin vaikeus, koska ne eivät näy hankkeen aikana, ja toisaalta hyvinvointi voi olla yksilön subjektiivinen näkemys. Näin ollen arviointi tulisi olla sekä mittareilla osoitettavaa määrällistä että kohderyhmän kokemukseen perustuvaa laadullista aineistoa. Kohderyhmä voi myös olla sellainen, jolta myöhemmin kerättävä määrällinen aineisto ei onnistu, vaan se on saatava heti (mm. muistisairaat).

*”...kysytään asiakkailta, miten heidän elämänlaatu on parantunut...”*

Hankkeen tavoitteiden asettelussa on kuitenkin tärkeää, että hankkeen tavoitteeksi ei aseteta sellaista, mitä on vaikea näyttää toteen, kuten osallistajat kommentoivat:

*”...mittareiden toteen näyttämä tieto, onko raittiiden päivien määrä lisääntynyt, se on helppo näyttää, mutta jos me sanotaan, onko me tehty raittiita, niin ei olla...”*

*”... jos olisi laitettu tavoitteeksi, että ”alkoholin käyttö per kapita vähenee”, niin milläs ihmeellä sitä olisi hankkeen puitteissa arvioinut - ei yhtään millään...”*

Myös itsearviointi on tärkeää, mutta vaarana on, että jos hankehenkilöstö on innostunut omasta hankkeestaan, he näkevät vain positiiviset asiat. Ulkoisessa arvioinnissa tarkastelu on objektiivisempaa, mutta jos ulkoinen arviointi on hankkeen lopussa, hankkeen etenemiseen ei voi enää vaikuttaa. Hankeprosessia voidaan arvioida myös kehittämisprosessia tukevan arvioinnin (coaching) avulla, jossa käydään säännöllisesti keskusteluita siitä, miten hanke etenee ja jolloin pystytään tekemään sen perusteella mahdollisia ”suunnanmuutoksia”. Tämän tyyppinen arviointi auttaa hanketoimijoita reflektoimaan toimintaansa ja arvioimaan hankkeen tuloksia ja mahdollisesti myös sen vaikutuksia.

Työpajoissa tuli esille myös, että **ohjausryhmä** voisi ottaa enemmän arvioivaa (coaching) roolia, mutta se edellyttää osallistujien mielestä, että ohjausryhmän kokoonpano on oikeanlainen. Parhaimmillaan ohjausryhmä koostuu hankkeesta ja sen tavoitteista kiinnostuneista tahoista. Osallistajat toivat esille, että ohjausryhmän jäsenet vievät tietoa hankkeen tuloksista eteenpäin, ja edesauttavat tulosten juurruttamista. Myös kokemusasiantuntijoita

voisi olla ohjausryhmässä. Osallistujat pohtivat myös sitä, että tulisi kokeilla uudenlaisia muotoja ohjausryhmän kokoontumisiin läsnäolokokousten sijaan. Samoin jokaisessa ohjausryhmän kokoontumisissa pitäisi olla asioita, jotka saavat osallistujat kokemaan, että heidän kannattaa tulla paikalle.

## Päätösvaihe

Hankkeen tulosten juurtumista edistää, että **hanketyöntekijät jäävät omiin organisaatioihin**, ja että hankkeessa kehitetty toiminta muuttuu osaksi organisaation toimintaa. Hankkeen tuloksista on **tiedotettava** myös hankkeen jälkeen, eli mitä hankkeessa on saatu aikaiseksi. Tiedottamisen avulla vältetään myös se, ettei samaa kehittämistä aloiteta toisaalla alusta, kuten yksi osallistuja kuvasi:

*”...tietoisuus, mitä niistä on saatu aikaiseksi, pitäisi saada tietoiseksi. Ettei aina aloiteta uudestaan, raportit ei saa pölyttyä mappeihin...”*

## Yhteenveto

Työpajojen ja haastattelujen perusteella seuraavat asiat edistävät hankkeen tulosten saavuttamista ja vaikuttavuutta. Näiden pohjalta muotoiltiin arviointikriteerit.

- Aihe on ajankohtainen ja se nousee todellisesta tarpeesta esimerkiksi kohderyhmältä tai sitä edustavilta tahoilta.
- Kohderyhmä tai kohderyhmää edustava taho on mukana hankkeen suunnittelussa alusta lähtien.
- Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet määritellään yhdessä kohderyhmän tai sitä edustavan tahon kanssa.
- Tavoitteet ovat linjassa valtakunnallisten strategioiden kanssa.
- Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet ovat realistisia suhteessa suunniteltuun hanke-aikaan.
- Kohdeorganisaation (kunnan) lähi-, ylin ja poliittinen johto on tietoinen hankkeesta ja tukee sitä omilla toiminnoillaan ja päätöksillään. Johto mahdollistaa aika-, henkilö- ja rahoitusresurssit, sekä myös tulosten hyödynnettävyyden hankkeen jälkeen.

- Hanketyöntekijät tulevat kohdeorganisaatiosta ja heille mahdollistetaan hankkeessa työskentely, mikä tarkoittaa sitä, että hänen tilalle perustyöhön palkataan ulkopuolinen. Kun hanke päättyy, hanketyöntekijä palaa omaan työhönsä hankkeen jälkeen.
- Projektihenkilöstöllä on hankeosaamista, ja projektipäälliköllä erityisesti projektijohtamisen osaamista. Projektipäällikkö pystyy luomaan kehittämisen ilmapiirin, ja on jatkuvasti yhteydessä eri hankeosapuolten kanssa.
- Hankkeesta tiedotetaan jatkuvasti eri tavoilla, riittävän usein ja laajasti.
- Hankkeen etenemistä, tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan alusta lähtien jatkuvasti ja eri menetelmillä.
- Hankkeen alusta lähtien varmistetaan, kuka tai mikä taho vastaa hankkeen tulosten levittämisestä ja hyödyntämisestä. Hankkeen tuloksista on tiedotettava myös hankkeen jälkeen.

Näiden kriteereiden linkittyminen prosessiksi on havainnollistettu kaavio-kuvalla liitteessä 4.

## 5.5 Hankkeiden vaikutusten arviointi

Tässä hankkeessa yhtenä osatavoitteena oli arvioida aineistoon valittuja hankkeita muodostettujen arviointikriteerien avulla. Kriteerit muodostettiin kehittämisen asiantuntijoita yhteen kokoavissa työpajoissa. Vuorovaikutukselliset työpajat koettiin antoisina, ja vaikutusten arvioinnista käyty keskustelu jo itsessään arvokkaana. Osa osallistujista koki hyvänä sen, että aiemmasta kehittämistyöstä oltiin kiinnostuneita. Toisista oli kiinnostavaa kuulla, mitä aikanaan alulle laitetuista hankkeista syntyi ja mitä niissä saatiin aikaan. Koska pajoissa kohtasivat eri vuosina eri rahoittajille tehdyt hankkeet, myös keskinäinen ymmärrys eteläsavolaisesta kehittämisosaamisesta vahvistui.

Hankkeen alkuperäisen hankkeiden arviointitavoitteen näkökulmasta pajoissa muodostetut kriteerit loivat haasteen. Keskeisiä kriteereitä olivat aito, koettu tarve kehittämisen lähtökohtana

- tavoitteiden selkeys ja realismi
- kohderyhmän mukana olo suunnitteluvaiheessa
- johdon (lähi-, ylin ja poliittinen johto) sitoutuminen

- arvioinnin suunnittelu ja toteuttaminen

Aineistomme tarkastelu näiden kriteerien valossa osoittautui problemaattiseksi. Läheskään kaikista raporteista ei käynyt selkeästi esille, millainen tarve ja kenen tarve hankkeen taustalla on pohjimmiltaan ollut. Aineiston tarkastelu ei ollut yksiselitteistä myöskään muiden kriteerien valossa.

Esimerkiksi raporteissa viitataan yleisesti kuntiin yhteistyökumppaneina, jotka ovat myöntäneet hankkeeseen osarahoituksen tai muuten olleet kiinnostuneita kehitettävästä aiheesta. Nämä maininnat eivät kuitenkaan kerro aidosta sitoutumisesta. Koska kehittämisen tulokset eivät ole jääneet elämään noin puolessa aineiston hankkeissa, sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja sen läpiviemiseen ei ilmeisesti ole ollut erityisen vahvaa.

Näyttää siltä, että raportointia ohjaavat asiakirjat ja raportoinnissa omaksumat ammatilliset käytännöt eivät täysin nojautu jaettuun ymmärrykseen hyvän hankkeen kriteereistä. Jos raportoinnissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota tässä esitelyihin, kollektiiviseen osaamiseen nojaaviin kriteereihin, hankkeiden vaikutusten arviointi olisi helpompaa tulevaisuudessa.

Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi kohdistimme vaikutusten arvioinnin aineiston analyysissä tunnistettuihin, hankkeiden muodostamiin luokkiin. Kun peilasimme hankkeiden tavoitteita suhteessa niiden toimenpiteisiin ja tuloksiin, piirtyi esiin neljä erilaista hankkeiden päätyyppiä, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 5.2.

Hankkeiden tyypit:

- 1) Konkreettisen toiminnan käynnistyshankkeet (8 kpl)
- 2) Osaamisen vahvistamishankkeet (7 kpl)
- 3) Palveluja tuottavat hankkeet (9 kpl)
- 4) Hyvinvointipalvelujen tai -palvelujärjestelmän mallintamishankkeet (43 kpl)

**Konkreettisen toiminnan käynnistyshankkeissa** voi arvioida pohjalla olevan tunnistetun tarpeen. Tarpeen lisäksi myös ratkaisu on pääpiirteissään tunnistettu jo suunnitelmavaiheessa hyvin konkreettisella tasolla. Tavoite on selkeä ja todennäköisesti myös realistinen, jos käynnistäminen on hankkeistettu. Tällöin voidaan olettaa, että myös johto on ollut mukana ja sitoutunut. Tiivistäen voi sanoa, että jos toiminta käynnistyy hankkeen aika-

na ja muotoutuu jatkuvaksi, hanke on ollut vaikuttava. Vanhan sanonnan mukaan puu tunnetaan hedelmistään. Tässä tapauksessa hankkeen vaikutus nähdään konkreettisella ja kouriintuntuvalla tavalla. Käynnistetyllä toiminnalla on edelleen omia vaikutuksia.

**Osaamisen vahvistamishankkeissa** tunnistettuna tarpeena on ollut jonkun kohderyhmän osaamisen vahvistaminen. Tavoite on lähtökohtaisesti selkeä. Jos kohderyhmän osaaminen vahvistuu hankkeen toimien seurauksena, kyseinen hanke on ollut vaikuttava. Yleisesti ottaen aineistossa tarkastelu ei kohdistunut osaamisen lisääntymiseen. Sen sijaan huomio kohdistui tuotoksiin eli siihen, millaisia koulutus- ja valmennustuotteita koulutuksessa kehitettiin, paljonko koulutuksiin osallistui ihmisiä ja ovatko koulutustuotteet edelleen käytössä. Tässä hyödynnettyjen aineistojen valossa ei ole mahdollista arvioida, mikä kyseisten hankkeiden vaikutus on ollut.

Osaamisen vahvistamishankkeissa kriittinen arviointikriteeri on pohjalla oleva tarve. Jos kohderyhmä ei itse tunnista osaamisen vajetta, ei voi olettaa, että he sitoutuisivat tilanteen muuttamiseen.

**Palveluja tuottavissa hankkeissa** ollaan kenties lähimpänä kohderyhmän konkreettista ja koettua hyvinvointia. Näissä hankkeissa tarpeet nousevat ihmisiltä itseltään tai esimerkiksi jotain sairausryhmää edustavalta potilasarjestöltä. Jos hanke pystyy toimenpiteillään lisäämään kohderyhmän hyvinvointia tai estämään hyvinvoinnin alentumisen, hanke on toiminnaltaan vaikuttavaa. Kriittinen piste voi olla hyvinvoinnissa tapahtuneen muutoksen osoittaminen. Toisaalta riskinä on vaikutusten jääminen lyhytaikaiseksi, ellei ole mietitty, miten toiminnan rahoitus ja jatkuvuus turvataan hankkeen päättymisen jälkeen. Tämä liittyy myös johdon sitoutumiseen.

**Hyvinvointipalvelujen tai -palvelujärjestelmän mallintamishankkeet** ovat sisällöltään kaikkein heterogeenisin ryhmä ja myös haastavin, kun puhutaan vaikutusten arvioinnista. Muutamien hankkeiden raporteista oli hyvin vaikea saada selville, mistä hankkeessa ylipäättään on ollut kyse ja mitä sillä on haluttu saada aikaan. Kenen tarpeesta hanke on syntynyt? Onko kukaan muu kuin hanketta toteuttava kehittämisorganisaatio aidosti sitoutunut sen läpiviemiseen?

Palvelujen- tai palvelujärjestelmän mallintamishankkeet ovat usein tavoitteiltaan laajoja, josta seuraa se, että rajallisilla resursseilla osaa tavoitteista pystytään edistämään paremmin kuin toisia. Tavoitteiden epämääräisyydestä ja moninaisuudesta voi seurata tarkoittamattomia sivuvaikutuksia kuten sidosryhmien turhautumista ja ihmisten kyynisen asenteen vahvistumista hankemuotoista kehittämistä kohtaan.

Vaikuttavuuden kannalta arviointi on haasteellista, koska hankkeen aikana muotoiltu malli on vasta tuotos - ei vaikutus. Jos malli otetaan käyttöön, se alkaa vaikuttaa palveluihin ja palvelujärjestelmään ja sen kautta mahdollisesti ihmisten hyvinvointiin. Tätä ei kuitenkaan voida tietää, jos mallia ei ole otettu käyttöön. On todennäköistä, että useiden mallinnushankkeiden aikana on tapahtunut hyvinvointia kohentavia asioita esimerkiksi työryhmätyöskentelyn ja erilaisten verkostojen muodostamisen myötä. Nämä hiljaiset, laadulliset vaikutukset näkyvät kuitenkin heikosti nykyisissä raportointisapluunoissa. Niiden mittaaminen ja osoittaminen ei myöskään ole aivan yksinkertaista.



## 6 KEHITTÄMISTÄ TUKEVA VAIKUTUSTEN ARVIOINTIMALLI

Tässä luvussa esitellään kehittämistä tukeva vaikutusten arviointimalli. Malli perustuu hankkeen aikana järjestettyjen työpajojen keskusteluista tiivistettyihin kriteereihin ja niiden soveltamiseen hankeprosessin eri vaiheissa. Arviointimalli koostuu kolmesta osasta:

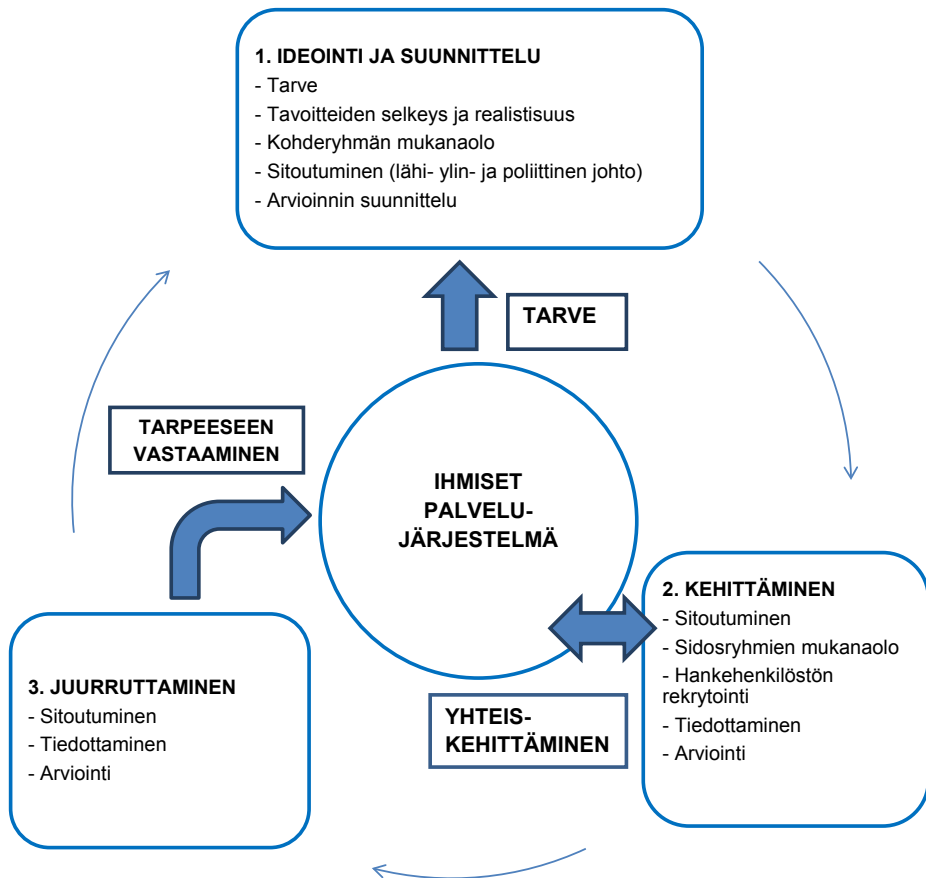
- 1) Arviointimallin kuvaus (kuvio 7)
- 2) Arviointikriteerit (taulukko 1) ja
- 3) Arvioinnin työkalut/tarkistuslistat (liite 5 ja 6)

Arviointimallin vaiheet, arviointikriteerit sekä kriteerejä tarkentavat työkalut muodostettiin kuudessa työpajassa yleisemmin esiin nostetuista teemoista. Pajoissa pyrittiin tunnistamaan yhdessä asioita, joiden myötä hankkeesta pitäisi tulla hyvä ja vaikuttava hanke. Malli rakennettiin ”alhaalta ylöspäin”.

Arviointimallin keskiössä ovat ihmiset ja hyvinvointipalvelujärjestelmä. Kehittämisen lähtökohtana on tunnistettu tarve eli hyvinvoinnin tai palvelujärjestelmän ongelma, johon halutaan muutosta. Se edellyttää, että hyvinvointi on määritelty ja että kohderyhmä tai sen tunteva taho määrittelee hyvinvoinnin vajeen tai palvelujärjestelmän ongelman. Tähän vaikuttaa myös aiheen ajankohtaisuus paikallisesti ja valtakunnallisesti. Hyvä on myös arvioida se, onko muutos ylipäättään tarpeen, jolloin todennäköisesti välttytään sellaisilta hankkeilta, jotka eivät tavoita kohderyhmää.

Kohderyhmä tai sitä tunteva taho on myös määrittelemässä, mihin **ta-voitetasoon** pyritään, ja millä **toimenpiteillä** tavoitetaso on saavutettavissa. On myös hyvä kirkastaa, vaikutetaanko suoraan kohderyhmään (muun muassa käyttäytymiseen tai palveluihin) vai vaikutetaanko välillisesti kohderyhmän hyvinvoinnista vastaaviin tahoihin (esimerkiksi lasten vanhempiin, omaisiin tai hoitohenkilökuntaan ja heidän toimintaansa).

Jotta tuloksilla on mahdollisuus juurtua, sen edellyttää, että hankkeen etenemistä **arvioidaan** alusta lähtien ja jatkuvasti. Samoin **tiedottaminen** tulee olla jatkuvaa, myös hankkeen jälkeen. **Johdon** (lähi, ylin ja poliittinen) tuki on erittäin tärkeää, koska se mahdollistaa päätökset hankkeen aikana tarvittavista resursseista (raha, henkilöstö, aika), ja myös edesauttaa tulosten juurtumista hankkeen jälkeen. Tulosten juurtumista edistää myös se, että **hankehenkilöstö** on kohdeorganisaatioista.



Kuvio 7: Kehittämistä tukevan vaikutusten arviointimallin kuvaus

Tulosten juurtumista ja vaikuttavan hankkeen syntymistä edistävät tekijät on koottu taulukkoon 1. Taulukossa esitellään arviointikriteerit sekä arvioinnin ajankohta. Tässä hankkeessa kehitettiin lisäksi arvioinnin työkaluja, joita voidaan käyttää suunnitelmavaiheessa (liite 5) sekä hankkeen etenemisen seurannassa ja päätösvaiheessa (liite 6).

Suunnitteluvaiheen työkalu/tarkistuslista on nimensä mukaisesti tarkoitettu hankkeen suunnittelijoille ja suunnitelman kirjoittajille. Tätä työkalua voivat käyttää myös rahoittajat hankesuunnitelmia arvioidessaan. Toinen työkalu on suunnattu hankkeen etenemisen arviointiin. Esimerkiksi ohjausryhmä voi hyödyntää tätä tarkistuslistaa arvioidessaan hankkeen etenemistä ja nostaa teemat yhteiseen keskusteluun hankehenkilöstön kanssa. Tässä arvioitavat kohdat suuntaavat jo hankkeen jälkeiseen aikaan ja tulosten juurtumista edistäviin tekijöihin, joita ovat muun muassa kehittävän työotteen luominen, johdon sitoutuminen, tulosten hyödyntäminen ja hankkeesta tiedottaminen – myös hankkeen jälkeen. Huolellinen suunnittelu luo pohjan onnistuneelle hankkeelle ja sitä kautta myös tulosten juurtumiselle.

**Taulukko 1. Hankkeiden arviointikriteerit ja arvioinnin ajankohdat**

Arvioitava teema	Hankkeen suunnitteluvaihe	Hankkeen toteutus-vaihe	Hankkeen päätös-vaihe	Hankkeen jälkeinen vaihe
Kehittäminen perustuu konkreettiseen tarpeeseen ja on ajankohtainen	X	X		
Hankkeen tavoitteet ovat selkeät, realistiset ja kohdeorganisaation strategian mukaiset.	X	X		
Hankkeen toimenpiteet ovat selkeät ja realistiset suhteessa tavoitteisiin ja hankeikaan.	X	X		
Kohderyhmä tai kohderyhmää edustavat tahot* ovat mukana suunnittelussa ja toteutuksessa.	X	X		
Yhteistyöhankkeissa eri organisaatioiden yhteinen tahtotila on kuvattu.	X	X		
Kehittämistä toteutetaan yhdessä samaa tavoitetta edistävien sidosryhmien kanssa		X		
Kohdeorganisaation* lähi-, ylin- ja poliittinen johto on sitoutunut hankkeeseen.	X	X	X	X
Hankehenkilöstön rekrytointi (esim. tulevatko kohdeorganisaatiosta)	X	X		
Hankkeen tuloksia hyödyntävä taho on tiedossa.	X	X	X	X
Hankkeen arviointi on suunnitelmallista ja jatkuvaa.	X	X	X	X
Hankkeesta ja sen tuloksista tiedotetaan jatkuvasti ja laajasti.	X	X	X	X
Hankkeen suunnittelu ja raportointi on selkeää ja ymmärrettävää.	X	X	X	

\* kohdeorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kohderyhmää tai sitä edustavaa organisaatiota tai kuntaa

## LÄHTEET

- Ahola Anja 2011. Käsitteiden kehittäminen kuuluu hyvinvoinnin mittaamiseen. Hyvinvointikatsaus 3. Teema: Kansalaisuus. (Saatavana [http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka\\_2011\\_03.html](http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2011_03.html))
- Ala-Poikela Helka 2010. Hyvinvointi. Käsitteenä ja edistämisen kohteena. Kandidaatin tutkielma. Lapin yliopisto.
- Dahler-Larsen, Peter 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmäkäsikirja. Helsinki: Stakes, FinSoc.
- Kangaspunta, Kari 2014. Opintomateriaali Mikkelin ammattikorkeakoulun Kumppanuuskehittäjävalmennuksessa syksyllä 2014.
- Kangaspunta, Kari 2013. Hyvinvointiala Etelä-Savon maakuntaohjelmassa, esitys Kumppanuuspöydän johtoryhmässä 7.6.2013.
- Karvonen, Sakari & Kauppinen Timo 2009. Kuinka Suomi jakautuu 2000-luvulla? Hyvinvoinnin muuttuvat alue-erot, Yhteiskuntapolitiikka 74 (5), s. 467-486.
- Kauppinen Tapani & Tähtinen Vilja 2003. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi - käsikirja. Stakes. Aiheita 8/2003.
- Meklin, Pentti 2001. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuntataloudessa, Julkaisussa Myllymäki A. & Vakkuri J. (toim.) Tulos, normi ja tilivelvollisuus, Tampere: Tampere University Press, 91-117.
- Pyykönen Topias 2012. Yksi käsite – monta merkitystä. Käsitetutkimus 2000 – luvun hyvinvointitutkimuksesta. Pro gradu. Lapin yliopisto.
- Raijas Anu 2008. Arjen hyvinvointi ja mahdollisuudet sen mittaamiseen. Työselosteita ja esitelmiä 110. Kuluttajatutkimuslaitos.
- Rajavaara, Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela, Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin, Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69, Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Rose, Nikolas 2000. Powers of Freedom, Refrainin Political Thought, Cambridge: Cambridge University Press.
- Saari, Juho 2012. Onnellisuuspolitiikka, Kohti sosiaalisesti kestävää Suomea, Helsinki: Kaleva Sorsa -säätö.
- Silfverberg, Paul. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. (Saatavana <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>) (Ei päivitystietoja)
- Vaarama Marja, Moisio Pasi, Karvonen Sakari (toim) 2010. Suomalaisten hyvinvointi 2010. Teema 11. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Zechner, Minna 2014. Mitä hyvinvointikertomus kertoo hyvinvoinnista? Julkaisussa: Zechner (toim.) Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

# LIITTEET

## Liite 1: Aineistoon valitut hyvinvointihankkeet (yhteensä 67 kpl)

### Hankenimi

Etelä-Savon urheiluakatemia
Miehet ja syrjäytyminen
Liike luo Elämää
Voimavuodet - Hyvinvoivat työyhteisöt
Voimavuodet - Sähköiset terveyspalvelut
SeniorPRO - seniori-ikäisten ihmisten elämisen ja asumisen uudet palvelumallit ja -konseptit
Mobiilihoiva turvallisen kotihoidon tukena
Voimavuodet - Takaisin työelämään
iTyöläs - Työlähtöisen työtervervenhuollon ja kuntoutuksen Itä-Suomen oppimisverkosto
sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvien työorganisaatioiden ja pk-yritysten tukena (YLIMAAKUNNALLINEN)
Potilashotelli Etelä-Savoon
Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena (YLIMAAKUNNALLINEN)
Fyysisen suorituskyvyn mittaaminen - liikkuva kalusto
Itä-Suomen liikunnan kehittämishanke eli LIKE-hanke (YLIMAAKUNNALLINEN)
Tehokas ja vaikuttava hyvinvointipalvelutuotanto
Hyvinvointipalveluiden läpinäkyvyys osto- ja myyntiprosesseissa (HYVOPA) (YLIMAAKUNNALLINEN)
Virtuaalikympä - ikäihmisten kognitiivinen ja sosiaalinen aktiointi teknologiavälitteisten palveluiden avulla (YLIMAAKUNNALLINEN)
Kansansairauksien ehkäisyn ja hoidon yhtenäiset käytännöt (YLIMAAKUNNALLINEN)
Virtuaalinen mallinnus- ja tutkimusympäristö
Laadukkaat kotityöpalvelut Itä-Suomessa (YLIMAAKUNNALLINEN)
Sosiaalityön koulutuksen työelämälähtöisyys Itä-Suomessa ja Kainuussa (YLIMAAKUNNALLINEN)
SARA - yhtenäinen sähköisen asioinnin ratkaisu ja toimivat verkostot Etelä-Savoon
Hyvinvointiohjelma Etelä-Savossa
Kumppanuuspöytä
Vesi liikuttaa ja kuntouttaa (VESKU) Vesiliikunnan ja vesiterapian kehittäminen Etelä-Savossa

Lasten ja perheiden hyvinvointipalvelujen kehittäminen Itä- ja Keski-Suomessa 2008-2011
Toimivat sosiaali- ja terveyspalvelut Itä- ja Keski-Suomessa: Vanhusten asumisen uudet ratkaisut ja asumisen varhainen tuki
Toiminnallisesti yhteinen erityisvastuualue vuonna 2012-kroonisten kansansairauksien ehkäisy ja varhainen hoito KYS-erva-alueella 2008-2011
Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto (VeTe)
Lapset ja perheet Kaste II, Itä- ja Keski-Suomi
Vanhus.kaste II - Aktiivinen ikääntyminen Itä- ja Keski-Suomessa
Vammaispalvelujen valtakunnallinen kehittämishanke
Kanerva II - kansan sairauksien ehkäisyn ja hoidon yhtenäisyys hanke
Rampe - rautaisia ammatillaisia perusterveydenhuoltoon
Arjen Mieli - Laatu ja suunnitelmallisuutta mielenterveys- ja päihdetyön arkeen Itä- ja Keski-Suomessa
Vammaispalvelujen valtakunnallinen kehittämishanke 2
Lasten ja perheiden hyvinvointipalvelujen kehittämishanke Itä- ja Keski-Suomessa
eKylä - EmotionAAL
Aivohalvaus - tiedä, tunnista, kuntoudu (ALTTI)
Sosiaali- ja Terveystieteiden tutkimuskeskus Tuottavuus Talkoot
Sosiaali- ja Terveystieteiden tutkimuskeskus Tuottavuus Talkoot
Lastensuojelupalveluiden hankinta
Muistitaitoja näkövammaisille
Sijaishuolto- ja tukiperhetoiminnan suunnitelmallinen kehittäminen
Vertaistukijärjestelmän ja seudullisen sosiaali- ja terveysjärjestöjen ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen (Veto)
Muutos- ja kuntoutumisvalmiuden tutkimus- ja kehittämisprojekti (VALMA)
Päihdekuntoutumisprosessin nivelvaiheen tuen kehittäminen Etelä- ja Pohjois-Savossa (Kiipit)
Mielenterveyskuntoutujien Klubitalon käynnistäminen Savonlinnan seudulla
Aktivoivan fysioterapian kehittäminen aivohalvauspotilaiden akuuttivaiheen kuntoutukseen
Afasian paripuheterapian kehittäminen
Selvästi nuori - ehkäisevän päihdetyön projekti
Omaishoitajien ja hoidettavien arjen tuleminen (Linnalan parkki)
Kohtaamispaikan ja vapaaehtoistoiminnan kehittäminen (Meijän talo)
Yhteisöllisen toiminta- ja tukipisteen käynnistäminen (Lähe mukaan)
Nuorten keskuudessa tehtävä ennaltaehkäisevä kriisityö kouluissa 7.-9.luokkalaisille (Pulinapaja)

Omaishoitajien työhyvinvoinnin edistäminen
Järjestölähtöisen muistihäiriö- ja dementia-työn asiantuntija- ja tukikeskuksen käynnistäminen (Piämaja)
Voimavaralähtöisen monimuotovalmennuksen kehittäminen muistiperheille (VALMU)
Omaishoitotilanteet tunnistavan, moniammatillisen toimintamallin kehittäminen (Valot)
Rattijuopumustuomioita suorittavien tukimallin kehittäminen (SelväKaista)
Nuorisoväkivallan ja nuorten päihteidenkäytön ehkäisy Itä- ja kaakkois-Suomessa
Kuntoa, Iloa ja Liikuntaa Omaishoitajille ja hoidettaville
Vertaistukimallin ja vertaisohjaajien koulutus- ja tukimallin kehittäminen (Vertaisesta tukea)
Järjestöjen asiantuntijuuden, vaikuttamismahdollisuuksien ja yhteistyön kehittäminen (KEIDAS)
Asiantuntija- ja tukikeskuksen käynnistäminen (Muistiluotsi Samu)
Perhekuntoutuksen kehittämisprojekti (Mikkeli-Yhteisön perhekuntoutus)
Lasten- ja nuorisoväkivallan sijaishuollon ja väkivaltatyön kehittämishanke
Mielenterveyskuntoutujien aktivointi ja syrjäytymisen ehkäiseminen (Mielenmaja)

## Hankkeet, hakijaorganisaatiot

Hakija	Rahoittaja	Rahoitus	Toteutus
Tanhuvaaran urheilupuisto	ESR	400 000	2008-2011
Viola - Väkivallasta vapaaksi ry	ESR	216 688	2009-2011
Etelä-Savon Liikunta ry	ESR	538 800	2008-2011
Mikkelin ammattikorkeakoulu	ESR	253 419	2008-2010
Mikkelin ammattikorkeakoulu	EAKR	332 616	2008-2011
Mikkelin Teknologikeskus Oy	EAKR	140 145	2008-2009
Mikkelin ammattikorkeakoulu	EAKR	436 635	2008-2010
Mikkelin ammattikorkeakoulu	ESR	166 782	2008-2011
Hengitysliitto Heli ry	ESR	97 642	2008-2011
Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy	ESR	65 590	2009-2009
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu	EAKR	77 328	2009-2011
Tanhuvaaran säätiö	ESR	52 680	2009-2010
Pohjois-Savon liikunta ry	EAKR	315 236	2009-2012
Diakonia-ammattikorkeakoulu	ESR	275 764	2009-2012
Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy	EAKR	215 006	2009-2011
Diakonia-ammattikorkeakoulu	EAKR	298 004	2009-2013

Pohjois-Karjalan kansanterveys ry	EAKR	49 686	2009-2010
Pieksämäen kaupunki	EAKR	217 700	2010-2011
Savon koulutuskuntayhtymä	ESR	165 050	2009-2011
Itä-Suomen yliopisto	ESR	46 062	2010-2012
Etelä-Savon sairaanhoitopiiri	EAKR	315 000	2010-2013
Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy	ESR	346 704	2010-2013
Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy	ESR	85 300	2009-2011
Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy	ESR	218 382	2011-2013
<b>Lkm yhteensä 24</b>			
Jyväskylän kaupunki	KASTE	2 350 000	2008-2010
Joensuun kaupunki	KASTE	710 000	2008-2010
Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri	KASTE	1 370 000	2008-2010
Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri	KASTE	2 700 000	2009-2011
Jyväskylän kaupunki	KASTE	1 700 000	2010-2012
Joensuun kaupunki	KASTE	650 000	2010-2012
Eteva kuntayhtymä	KASTE	2 060 000	2010-2012
Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri	KASTE	800 000	2010-2012
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	KASTE	2 190 000	2010-2012
Etelä-Savon sairaanhoitopiiri	KASTE	1 600 000	2011-2013
Eteva kuntayhtymä	KASTE	919 433	2012
Jyväskylän kaupunki	KASTE	220 000	2012
<b>Lkm yhteensä 12</b>			
Diakonia-ammattikorkeakoulu	Tekes		2009-2012
Etelä-Savon sairaanhoitopiiri	Tekes		2009-2013
Itä-Savon sairaanhoitopiiri	Tekes		2010-2011
Mikkelin kaupunki	Tekes		2010-2011
Mikkelin kaupunki	Tekes		2012-2013
<b>Lkm yhteensä 5</b>			
Etelä-Savon näkövammaiset ry	RAY	120 000	2010-2012
Etelä-Savon sijaisperheet - essi ry	RAY	100 000	2008-2010
Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuki ry	RAY	370 000	2009-2012
Kirkkopalvelut ry	RAY	580 000	2007-2010
Kirkkopalvelut ry	RAY	557 140	2009-2012
Kotilo ry	RAY	240 000	2009-2013
Kruunupuisto Oy	RAY	279 000	2008-2011
Kruunupuisto Oy	RAY	390 000	2007-2010

Linnalan nuoret ry	RAY	100 000	2007-2008
Linnalan setlementti ry	RAY	130 000	2007-2009
Meijän tukija ry	RAY	175 000	2007-2009
Mikkelin setlementti ry	RAY	175 000	2007-2009
Mikkelin seudun mielenterveysseura ry	RAY	415 000	2007-2011
Mikkelin seudun muisti ry	RAY	290 000	2008-2010
Mikkelin seudun muisti ry	RAY	479 810	2007-2011
Mikkelin seudun muisti ry	RAY	430 000	2011-2013
Mikkelin seudun omaishoitajat ja läheiset ry	RAY	363 000	2009-2013
Myllyhoitoyhdistys ry	RAY	450 000	2009-2011
Non fightin g generation ry	RAY	255 000	2007-2009
Pieksämäen omaishoitajat ry	RAY	145 000	2007-2009
Pieksämäen omaishoitajat ry	RAY	180 000	2009-2011
Savonlinnan seudun kolomonen ry	RAY	270 000	2008-2011
Savonlinnan seudun muistiyhdistys ry	RAY	460 000	2008-2011
Vapaan alkoholistihuollon kannatusyhdistys ry	RAY	200 000	2007-2008
Viola-väkivallasta vapaaksi ry	RAY	570 000	2009-2012
Virike ry	RAY	145 000	2008-2009
			<b>Lkm yhteensä 26</b>
			<b>Hankkeiden kokonaismäärä 67</b>
			<b>Hakijaorganisaatioiden määrä 42</b>

## **Liite 2: Tiivistelmä hankkeiden tavoitteista, toimenpiteistä ja tuloksista**

### ANALYYSI LOPPURAPORTTIEN PERUSTEELLA

Alla on yhteenveto hankkeiden loppuraportteihin (n = 67) kirjatusta tavoitteista, toimenpiteistä, tuloksista hankkeen lopussa ja vaikutusten arviointimenetelmistä. Sulkuihin on laitettu lukumäärä, kuinka useassa hankkeessa ko. toiminto oli mainittu.

#### **Tavoitteet loppuraporttien perusteella**

1. Uuden palvelu- ym. toiminnan kehittäminen  
(= kokonaan uusi palvelu) (27)
2. Palvelujen / toimintamallien uusiminen tai kehittäminen  
(= olemassa olevan palvelun kehittäminen) (25)
3. Verkostoituminen / yhteistyön kehittäminen (19)
4. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen (13)
5. Tieto- ja viestintäteknologian kehittäminen / hyödyntäminen (8)
6. Kohderyhmän osallisuuden lisääminen (7)
7. Kehitetyn toimintamallin arviointi / pilotointi (6)
8. Hankkeen tulosten juurruttaminen (6)
9. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen (5)
10. Kohderyhmän toimintakyvyn lisääminen (5)
11. Kohderyhmän elämänhallinnan vahvistaminen (4)
12. Mielenterveyden ja päihteettömyyden lisääminen (4)
13. Palvelujen hankintamallin luominen (3)
14. Materiaalin tuottaminen / hankinta (3)
15. Vanhemmuuden / omaishoitajien tukeminen (3)
16. Ennaltaehkäisevä työ (3)
17. Asumisratkaisujen edistäminen (2)
18. Elämäntapamuutosten / omahoidon tukeminen (2)
19. Omaehtoisen terveyden edistäminen (2)
20. Rakenteiden uudistaminen (2)
21. Potilasturvallisuuden / kotihoidon turvallisuuden edistäminen (2)
22. Terveystietojen kaventaminen / terveyshyödyn lisääminen (2)

23. Erialaisten mittareiden ym. käyttöönotto (2)
24. Sisäisen kehittämissilmapiirin luominen (2)
25. Työvälineiden ja menetelmien kehittäminen (2)
26. Asiakslähtöisyyden kehittäminen (2)
27. Työpaikkojen synnyttäminen (2)
28. Varhaisen puuttumisen kehittäminen (2)
29. Laatukriteereiden luominen (1)
30. Alueellisen vertaistukitoiminnan kehittäminen (1)
31. Uuden palvelun luomisen edellytysten arviointi 1 (1)
32. Omaishoidon kehittäminen (1)
33. Mahdollistaa uusien yritysten syntyminen (1)
34. Laadun kehittäminen (1)

### **Toimenpiteet loppuraporttien perusteella**

1. Uuden toiminnan / työmenetelmien kehittäminen (41)
2. Työpajat / seminaarit / koulutukset (toimijat) (26)
3. Selvitykset / kyselyt / alkukartoitukset (24)
4. Verkostoyhteistyön kehittäminen(22)
5. Suurelle yleisölle / kohderyhmille tarkoitettut tilaisuudet (17)
6. Esitteet, tiedotteet / materiaalin / uuden tiedon tuottaminen (14)
7. Vertaistukitoiminnan kehittäminen(13)
8. Tiedottaminen (11)
9. Pilotoinnit(11)
10. Uuden toiminnan mallinnus (9)
11. Vierailukäynnit (benchmarking) (7)
12. Arviointi(4)
13. Teemalliset työkokoukset (4)
14. Työpaikkojen luominen (3)
15. Mittariston laatiminen / kehittäminen (2)
16. Teknisen laitteen kehittäminen (2)
17. Toiminnan juurruttaminen / edelleen kehittäminen (2)
18. Laitteiden hankinta (1)
19. Edunvalvonnan kehittäminen (1)
20. Mini-interventiot (1)

## **Tulokset hankkeen lopussa loppuraporttien perusteella**

1. Uusi toiminta käynnistyi (33)
2. Uusi toiminta mallinnettiin (32)
3. Materiaalia / koulutusohjelmia / mittareita tuotettiin (25)
4. Verkostoyhteistyö käynnistyi (11)
5. Tieto lisääntyi (toimijat) (10)
6. Julkaisuja / opinnäytetöitä (8)
7. Pilotointi onnistui (6)
8. Tieto lisääntyi (kohderyhmä) (6)
9. Uusi tekninen laite kehitettiin(3)
10. Uusia työpaikkoja / yritystoimintaa (2)
11. Laite hankittiin (1)

## **Tulosten (vaikutusten) arviointimenetelmät loppuraporttien perusteella**

1. Itsearviointi (22)
2. Ei mainittu (17)
3. Kyselyt (17)
4. Ulkoinen arviointi (15)
5. Asiakas- / koulutuspalautteet (13)
6. Osallistujien kokemukset (laadullinen) (10)
7. Verrattu aiempaan toimintaan (mm. käyntimäärät) (7)
8. Erilaiset mittarit (mm. elämänlaatumittari, AUDIT, työkykyindeksi) (6)
9. Ohjausryhmän antama arviointi (6)
10. Erilaiset raportit / opinnäytetyöt (5)
11. Vertaisarviointi (4)
12. Jatkuva arviointi (4)

Lisäksi kahdessa (2) hankkeessa tuotiin esille, että vaikutusten arviointi on vaikeaa hankkeen aikana, koska puuttuu esimerkiksi indikaattoreiden tuottamaa tietoa.

### **Liite 3: Työpajoissa syntyneet kehittämisideat**

Työpajojen sivutuotteena nousi esiin ideoita ja ehdotuksia kehittämistyöhön. Näiden ideoiden pohjalta on tiivistetty seuraavat suositukset:

#### **1) Yhteisten työpajojen järjestäminen hanketoimijoille ja sidosryhmille**

Pajojen ideana olisi seurata hankkeiden elämää myös hankkeiden päättyneen jälkeen. Pajoissa voitaisiin päivittää, mitä kuuluu hankkeen tuloksille esimerkiksi kaksi vuotta hankkeen päättymisen jälkeen. Toisaalta myös suunnittelussa olevista hankkeista voitaisiin vaihtaa ajatuksia, ettei samaan aikaan suunnitella samasta aiheesta päällekkäisiä ja pahimmassa tapauksessa kilpailevia hankkeita.

”

*...hyvä jakaa yhteisiä kokemuksia ja oppia niistä – tämä foorumi on hyvä juttu!”*

*”...mitä hankkeen jälkeen esimerkiksi kahden vuoden kuluttua, onko oikeassa elämässä vielä olemassa...tämä tilaisuus mielenkiintoista mieltä, mitä nyt on vielä jäljellä...”*

#### **2) Maakunnallisen hankepankin kokoaminen toteutuneista hankkeista**

Hankepankkiin koottaisiin lyhyitä, käytännönläheisiä esittelyjä hankkeen keskeisistä tavoitteista ja tuloksista. Ideana on saada tieto päättyneistä hankkeista paremmin tarjolle, ettei esimerkiksi haeta uutta hanketta aiheesta, jota on suhteellisen hiljattain työstetty. Olemassa olevia portaaleja kuten Innokylää pidettiin jähmeinä järjestelminä. Toisaalta keskusteltiin siitä, voisiko jonkin olemassa olevan kehittämistoiminnan portaalin, esimerkiksi Innokylän, yhteyteen kehittää maakunnallisen osion tai ketterän hakutoiminnon, jolla saisi esiin kaikki maakunnassa toteutetut hankkeet.

#### **3) Kehittämisen ideapankin perustaminen**

Ideapankkiin voitaisiin tallentaa valmistuneita, mutta ilman rahoitusta jääneitä suunnitelmia. Suunnitelma voitaisiin ottaa sieltä jatkotyöstöön myöhemmin, kun aika on kypsä kyseiselle kehittämistavoitteelle.

#### **4) Kehittämisosaaamisen oppimisverkoston käynnistäminen**

Oppimisverkoston tavoitteena olisi palveluorganisaatioiden substanssiosaamisen ja kehittäjäorganisaatioiden kehittämisosaaamisen yhdistäminen. Yhteisissä valmennuksissa voitaisiin harjoitella käytännönläheisesti hyvän hankkehakemuksen jäsentämistä ja kirjoittamista.

#### **5) Rahoitusinstrumentin kehittäminen yhteissuunnitteluun**

Työpajoissa tunnistettiin laajasti huolellisen suunnittelun merkitys. Toisaalta kannettiin huolta suunnittelun vaatimista ajallisista resursseista. Oliko mahdollista kehittää kevyen byrokratian rahoitusinstrumentti sellaisen kehittämissuunnitelmien tekemiseen, jossa osapuolet sitoutuvat yhteissuunnitteluun esimerkiksi maakunnallisen Kumppanuuspöydän yhteydessä, ennakkoon sovittujen periaatteiden mukaisesti? Perusteluna olisi, että hyvä suunnittelu mahdollistaa kehittämisprosessin nopeamman läpiviennin eli tavallaan suunnitteluresurssia siirrettäisiin hankkeen sisältä omaksi, erilliseksi osiokseen.

#### **6) Kehittämishankkeiden tavoitetason nostaminen**

Sekä päätöspajoissa nousseena ajatuksena että myös tutkijan havaintona voimme suositella kehittämishankkeiden tavoitetason nostamista. Aineistossamme oli paljon uudenlaisten toimintatapojen mallintamiseen tähtäviä hankkeita. Haluamme rohkaista nostamaan rimaa hieman ylemmäksi - ei vain mallien luomiseen vaan muutoksen aikaansaamiseen kohderyhmän hyvinvoinnissa, palveluissa tai palvelurakenteissa. Tavoitetason nostamisessa rahoittajien rooli ja vastuu on keskeinen.



## Liite 5: Hankesuunnittelun työkalu/tarkistuslista



### Haluatko suunnitella vaikuttavan hankkeen? Tarkistuslista hankesuunnittelun apuvälineeksi

Hankkeen nimi: \_\_\_\_\_

Tarkistuslistaa voidaan käyttääsuunniteltaessa hyvinvointihanketta ja arvioitaessa hankesuunnitelmaa. Tähän tarkistuslistaan on koottu niitä keskeisiä teemoja, jotka edistävät hankkeen tulosten juurtumista. Arvioitaessa hankesuunnitelmaa, arvioija voi ottaa kantaa siihen, **miten hyvin alla mainitut asiat on otettu huomioon suunnitelmassa**. Kutakin kohtaa arvioidaan asteikolla:

(1) hyvin, (2) jossain määrin, (3) puutteellisesti

Arvioitavat kohdat:	1	2	3
Hankkeen idea nousee konkreettisesta ja koetusta tarpeesta (esim. kohderyhmältä tai sitä tuntevalta taholta)			
Hankkeen tavoitteet ovat realistiset ja selkeät suhteessa suunniteltuun hanke-aikaan.			
Hankkeen tavoitteet tukevat kohdeorganisaation* strategisia tavoitteita ja ne ovat linjassa valtakunnallisten strategioiden kanssa.			
Hankkeen toimenpiteet ovat realistiset ja konkreettiset suhteessa tavoitteisiin ja hanke-aikaan (pitkissä hankkeissa myös käynnistämiseen kuluva aika omana toimenpiteenä)			
Kohderyhmä, kohderyhmän tunteva tai kohdeorganisaatioon ollut mukana hankesuunnittelussa.			
Monialahankkeissa: eri kohdeorganisaatioiden yhteinen "tahtotila" on kuvattu suunnitelmassa (esim. kumppanuudet)			
Kohdeorganisaation johto (lähi-, ylin ja poliittinen) on sitoutunut tukemaan hanketta (mitä se tarkoittaa konkreettisesti mm. aika-, rahoitus-, henkilöstöresursseina sekä toimeenpanona hankkeen jälkeen)			
Hankesuunnitelmassa on kuvattu tulosten juurtumista edistävät toimenpiteet? (mm. mikä taho vastaa toiminnasta hankkeen jälkeen)			
Hankesuunnitelmassa on arviointisuunnitelma (millä kriteereillä ja menetelmillä, miten toteutetaan ja kuinka usein).			
Hankesuunnitelmassa on tiedottamissuunnitelma (miten hankkeen etenemisestä ja tuloksista tiedotetaan, kuinka usein, kenelle tiedotetaan)			
Hankesuunnitelmassa on tulosten levittämisen ja hyödynnettävyyden suunnitelma hankkeen jälkeen.			
Projektipäällikön ja -työntekijöiden rekrytoinnit (miten valitaan, esim. tulevatko kohdeorganisaatiosta? Palkataanko perustyöhön tilalle ulkopuolinen?)			
Hankesuunnitelma on kirjoitettu selkeästi ja ymmärrettävästi.			

Kommentit: \_\_\_\_\_

---



---



---

\*kohdeorganisaatiolla tarkoitetaan hankkeen kohderyhmänä olevaa organisaatiota tai kuntaa

Tämä tarkistuslista on kehitetty *Hyvinvointihankkeiden vaikutusten arviointi Etelä-Savossa*-hankkeessa.

## Liite 6: Hankkeen etenemisen työkalu/tarkistuslista



### Miten hanke toteutuu? Tarkistuslista hankkeen etenemisen arviointiin

Hankkeen nimi: \_\_\_\_\_

Tarkistuslista on ohjausryhmän tai vastaavan arviointiryhmän työkalu, jonka avulla hyvinvointihankkeen etenemistä voidaan seurata. Listaa suosittellaan käytettäväksi vähintään hankkeen keski- ja loppuvaiheessa. Kutakin arvioitavaa kohtaa arvioidaan asteikolla: (1) kyllä (2) ei. Jokaista teemaa käsitellään hankepäällikön tai -työryhmän kanssa.

Arvioitavat kohdat:	1	2
Hanke vastaa tarpeeseen (Onko tarve on edelleen sama kuin suunnitteluvaiheessa?)		
Hanke toimii (täsmentyneiden) tavoitteiden mukaisesti.		
Hankkeen toimenpiteet palvelevat tavoitteiden saavuttamista.		
Hankkeen toimenpiteet ovat realistiset suhteessa suunniteltuun hankeaikaan.		
Hanketyöntekijät tulevat kohdeorganisaatiosta, ja he voivat olla hanketyössä päätoimisesti. (Mm. perustyöhön on palkattu ulkopuolinen)		
Hankkeessa on yhdessä tekemisen tahtotila (kaikki ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin)		
Projektipäällikkö on jatkuvasti yhteydessä muihin sidosryhmiin.		
Kohdeorganisaation johto (lähi-, ylin ja poliittinen) on tietoinen hankkeesta, ja sitoutunut edistämään tulosten juurtumista. (Miten sitoutuminen näkyy?)		
Hankkeessa on tiedossa, mikä taho hyödyntää hankkeen tuloksia hankkeen päätyttyä ja miten hyödyntäminen tapahtuu.		
Hankkeen etenemistä arvioidaan suunnitelmallisesti eri menetelmillä.		
Hankkeen etenemisestä tiedotetaan suunnitelmallisesti eri menetelmillä.		
Hankkeen raportointi on selkeää ja ymmärrettävää.		

Kommentit: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

\*kohdeorganisaatiolla tarkoitetaan hankkeen kohderyhmänä olevaa organisaatiota tai kuntaa

Tämä tarkistuslista on kehitetty *Hyvinvointihankkeiden vaikutusten arviointi Etelä-Savossa*-hankkeessa.

## SARJOJEN KRITEERIT

### **A Tutkimuksia:**

Sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat lähinnä väitöskirjoja, korkeatasoisia artikkelikokoelmia sekä lisensiaatintutkimuksia.

### **B Raportteja**

Sarjassa julkaistaan henkilökunnan tutkimuksia (lisansiaatintöitä, pro graduja), ansioituneita Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä sekä niiden Diakin kehittämisprojektien raportteja, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia.

### **C Katsauksia ja aineistoja**

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

### **D Työpapereita**

Sarjassa julkaistaan asiantuntijapuheenvuoroja ja kannanottoja ajankohtaisiin asioihin, erilaisia suunnittelutyön tarpeisiin tehtyjä selvityksiä (esim. laaja projektisuunnitelma) ja projektien väliraportteja. Sarja mahdollistaa kokemusten ja asiantuntijatiedon nopean eteenpäin viemisen.

## Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja

### D Työpapereita

Sarjassa julkaistaan asiantuntijapuheenvuoroja ja kannanottoja ajankohtaisiin asioihin, erilaisia suunnittelutyön tarpeisiin tehtyjä selvityksiä (esim. laaja projektisuunnitelma) ja projektien väliraportteja. Sarja mahdollistaa kokemusten ja asiantuntijatiedon nopean eteenpäin viemisen.

D 1. Meretmaa, Anne & Tiittanen, Hannele 2002.

Toimintaohje kriisitilanteessa.

D 2. Helminen, Jari 2002.

Tallinnan avohuolto 2001. Projektin loppuraportti.

D 3. Jaakkola, Hannu & Remes, Pirkko 2002.

Korkeakouluyhteistyötä Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Yhteistyön arviointi vuodelta 2001.

D 4. Uutaniemi, Satu (toim.) 2002.

Naiset ja tekniikka – uusia työllistymismahdollisuuksia satakunnassa. Hankkeen loppuraportti.

D 5. Latvus, Kari 2002.

Seurakunta ja yhteiskunnan muutos. Raportti lisäkoulutuksesta Turun arkikihiippakunnassa.

D 6. Haavisto, Kari & Laine, Terhi & Leino, Liisa 2002.

Sosiaalityöntekijät poliisilaitoksella. Kartoitus keväällä 2002 poliisilaitoksella työskennelleistä sosiaalityöntekijöistä.

D 7. Rask, Katja & Pasanen, Sina & Kainulainen, Sakari 2002.

Työtyytyväisyys ja työyhteisön kehittäminen Diakissa. Diakin henkilöstökyselyn tulokset lukuvuodelta 2001–2002.

- D 8. Suojoki, Raili & Kotila, Hannu 2002.  
Yhteisöllisempään työotteeseen – Yhteiskunnallisesti suuntautuvan perusterveydenhuollon kehittämisprojektin loppuraportti.
- D 9. Sorva, Marja-Leena 2003.  
Työn kuormittavuus ja työnohjaustarve Päijät-Hämeen keskussairaalan synnytysosaston kätilöiden kokemana.
- D 10. Laine, Terhi 2004.  
Ensi- ja turvakotitoiminnan palveluprosessien kehittäminen ja työssä jaksaminen. ETU -projektin loppuraportti.
- D 11. Lähtenmäki, Suvi 2004.  
Sosionomi (amk) Eurooppaan töihin? Tutkimus sosionomi (amk-tutkinnon vertailtavuudesta muihin eurooppalaisiin sosiaalityön tutkintoihin.
- D 12. Mustakangas, Terhi 2004.  
Työelämysuhteiden kehittäminen viestinnän keinoin.
- D 13. Gothóni, Raili 2004.  
TUPA -sosiaalityön tukipalveluprojekti. Arviointiraportti 2004.
- D 14. Helminen, Jari (toim.) 2005.  
Yhdessä, erikseen ja yhteensovittaen.
- D 15. Ahonen, Pasi & Helminen, Jari & Kortelainen, Hanna 2005.  
Sosiaali- ja terveysalan kouluttajatahot aluetoimijoina. Näkökulmia Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan sosiaali- ja terveysalojen kouluttajatahojen aluekehitys- sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan.
- D 16. Jokela, Ulla 2005.  
Virtaa työpaikoille. Tapaustutkimus Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään yksikön diakoniaharjoitteluista.

- D 17. Hytönen, Niina & Hälikkä, Riikka (toim.) 2005.  
Minne menet digi-tv? Digi-tv:n sisältötuottamisen kehittämishankkeen väliraportti.
- D 18. Isomäki, Tarja 2005.  
Perheet päivähoidon ja kotipalvelun perhetyön asiakkaana – lastensuojelun avoimuuden kehittämishaasteet.
- D 19. Pesonen, Aino-Elina & Zotow, Marianna 2005.  
Terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistävä työ kouluympäristössä.
- D 20. Vogt, Ilse 2005.  
Lastensuojelun laitoshuollon toimintakäytännöt ja -muodot.
- D 21. Jääskeläinen, Ilkka 2005.  
Aikuissosiaalityö suurkaupungissa marginaalialueella elävien parissa.
- D 22. Mantila, Seija 2005.  
Kaksoisdiagnoosipotilaiden hoidon ja tuen haasteet ammattihenkilöstölle päihde- ja mielenterveystyössä.
- D 23. Hurskainen, Petri & Toikkanen, Leena 2005.  
Vammaiset henkilöt avo- ja laitoshuollon asiakkaina – Lähityöntekijöiden, esimiesten ja johtavien viranhaltijoiden käsityksiä ammattitaitovaatimuksesta vammaistyössä.
- D 24. Karhia, Marjaana (toim.) 2005.  
Kokemuksia maahanmuuttajien ammattikorkeakouluopintoihin orientoivista opinnoista.
- D 25. Armanto, Annukka 2005.  
Teknologiset sovellutukset apuna ikääntyneiden kotona selviytymisen tukena ja niiden tuomat osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveydenhoitoalalla – Kotihoidossa työskentelevien näkökulmia.

- D 26. Kenola, Jaana & Pesonen, Helena 2005.  
Julkisen- ja III sektorin sekä yritysmaailman palveluntuottajien mahdollisuudet.
- D 27. Koski, Arja 2005.  
Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä.
- D 28. Pesonen, Arja 2005.  
Asiantuntijuus ja osaaminen sosiaali- ja terveysalan mielenterveystyössä. Pari-, tiimi- ja verkostotyö sekä muutos ja työssä jaksaminen.
- D 29. Nieminen, Eija & Häkkinen, Jouni 2005.  
Noviisi ja ekspertti yhteistyössä.
- D 30. Arvilommi, Nicola 2005.  
Monikulttuurisuus sosiaali- ja terveysalan ammatillisena haasteena.
- D 31. Kivilaakso, Tuovi 2005.  
Sosiaali- ja terveysalan johtajuus verkostoituvassa palvelurakenteessa
- D 32. Voima, Kyösti 2005.  
Maahanmuuttajien työllistyminen sosiaali- ja terveysalalle.
- D 33. Nieminen, Kirsti ja Zotow, Marianna.  
Ikääntyvien auttamistyö. Hoitotyötä, sosiaalista auttamistyötä ja luovia menetelmiä.
- D 34. Mikkola, Arto 2005.  
Hyvinvointia kohti. Pieni trilogia hyvinvoinnin uusiutumisen mahdollisuuksista.
- D 35. Hyttinen, Nina K. 2005.  
Pieni askel yhdelle ravintolalle, suuri kaupungille. Järvenpään Ravintola-projektin toteutus- ja vaikuttavuusarviointi.

D 36. Launonen, Pekka 2005.

Kirkon työntekijäksi?

D 37. Helminen, Jari ja Ikävalko-Ratia, Sini 2006.

Keskustelualoite maahanmuuttajien monipuolisten koulutuspalvelujen puolesta.

D 38. Helminen, Jari 2006.

Hyvinvoinnin rakentajat -projekti: prosessista, tuloksista ja projektin arviointia.

D 39. Siltala, Mika 2006.

Empatiakasvatus ja sen tukeminen Hämeenkyrön kunnassa.

D 40. Djupsjöbacka, Stefan 2006.

Mitä koulutuksen jälkeen? Diakonia-ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työelämään sijoittuminen ja saadun koulutuksen arviointi.

D 41. Rautasalo, Eija; Korhonen, Saira; Kuusela, Tuomo; Ylönen, Sirpa & Kivirinta, Mervi 2007.

Co-opista Tukevaan Osuustoiminnan ja yhteisötalouden juurruttaminen osaksi ammattikorkeakouluopintoja.

D 42. Launonen, Pekka 2007.

Kirkon työntekijäksi kasvamassa. Diakoni-, diakonissa- ja nuorisotyönohjaajaopiskelijoiden ammatillinen motivaatio, osaaminen ja identiteetti vuosina 2004–2006. Kasvu kirkon työntekijäksi -hanke. 2.tutkimusraportti.

D 43. Kaivola Taru, Kylmä Jari, Kivelä Pia ja Ristola Matti 2007.

Pistoshuumeita käyttäneiden hiv-positiivisten naisten suhde seksiin, huumeisiin ja hiv-infektioon – laadullinen haastattelututkimus.

D 44. Piirainen Keijo, Hokkanen Joni ja Kettunen Aija (toim.) 2007.

Esteettömyyttä, tasa-arvoa ja osallisuutta? Selvitys tietoyhteiskunnan tilasta ja mahdollisuuksista erityisryhmien näkökulmasta ja tapaus mobiilitulkauspilotti.

- D 45. Rotinen Riitta-Liisa 2008.  
Matkalla monimuotoisuuteen – Monimuotoisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen pilottityöyhteisöissä.
- D 46. Hokkanen Joni; Kettunen, Aija ja Nieminen, Ari 2008.  
Esiselvitys sosiaalista työllistämistä tukevasta hautomotoiminnasta Uudellamaalla.
- D 47. Pulliainen, Marjo; Kettunen, Aija ja Valtonen, Hannu 2008.  
Kotihoidon päättymisen syyt Pieksämäellä vuonna 2007.
- D 48. Manninen, Anja (toim.) 2008.  
Stage. Vanhustyö – tulevaisuuden toiveammatti?
- D 49. Rotinen Riitta Liisa, 2008.  
Monimuotoisen työvoiman työllistäminen. Selvitys yhteiskuntavastuullisen työllistämisen esteistä ja edellytyksistä sekä työllistämisen esteistä ja kehittämistarpeista Etelä-Savossa.
- D 50. Kivelä Sami 2009.  
Nuorten asumisen tukitoimien arviointi Hämeenlinnassa, Tampereella ja Hyvinkäällä.
- D 51. Juola Sirpa ja Väisänen Raija (toim.) 2009.  
Diakoniatyö yhteiskunnan muutoksessa. Diakoniaviranhaltijoiden erityiskoulutuksen kehittämishankkeet ajan tulkkeina.
- D 52. Pakkasvirta Teela, Kainulainen Sakari, Bogomjagkova Elena, Khan Galina ja Ostrovsky Dmitri 2009.  
Pietarin päihdehuollon asiakaslähtöisyyttä edistämässä. “Paluu yhteiskuntaan” -projekti.
- D 52. Pakkasvirta Teela, Kainulainen Sakari, Bogomjagkova Elena, Khan Galina ja Ostrovsky Dmitri 2009.  
Promoting client centered substance abuse care in St. Petersburg (englanninkielinenversio).

D 53. Isomäki Tarja & Kuukkanen Maria 2011.  
Täydennyskoulutusmalli perhehoitoon. Työraportti Perhehoitoliiton ja Dia-  
konian ammattikorkeakoulun toteuttamasta perhehoidon täydennyskoulu-  
tuksen pilottihankkeesta.

D 54 Goncharov Oleg, Stackelberg Olga, Kainulainen Sakari, Pakkasvirta  
Teela, Suomi Minna & Tuomola Pekka 2011.  
Помощь наркозависимым в Санкт-Петербурге: пути совершенствования/  
Pietarin päihdehuoltoa uudistamassa / Promotingsubstanceabusecare in Saint  
Petersburg (venäjänkielinen).

D 55 Гехт Э. Кайнулайнен С. Паккасвирта Т. 2011.  
СОВМЕСТНЫМИ СИЛАМИ ЗА ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ  
-опыт Российско-Финляндского проекта «Наркологические проблемы и  
здоровье в СПб и Республике Карелия».

D 56 Anna Karttunen, Keijo Piirainen, Aija Kettunen 2011.  
Politiikkaohjelmasta käytännöksi vai käytännöstä ohjelmaksi? Vetovoimainen  
ja terveyttä edistävä terveydenhuolto (VeTe) –hankkeen ulkoinen arviointi.

D 57 Annukka Armanto, Aija Kettunen, Terhi Laine, Hanna Niemi, Aino-  
Elina Pesonen & Ilse Vogt 2011.  
Lapsen ääni koulussa -projektin loppuraportti. (Vain nettijulkaisu)

D 58 Goncharov Oleg, Stackelberg Olga, Kainulainen Sakari, Pakkasvirta  
Teela, Suomi Minna & Tuomola Pekka 2011.  
Pietarin päihdehuoltoa uudistamassa / Promotingsubstanceabusecare in Saint  
Petersburg (englanninkielinen).

D 59 Eija Kattainen & Hanna Kinnunen 2012.  
Hoivan tuki – Oppia hyvistä kokemuksista Espoossa.

D 60 Eija Noppari, Riitta Koivunen, Eeva-Kaisa Kopra & Paavo Valtanen  
2012.  
Jatko-opintoväylän mallintaminen väyläopinnot-hankkeessa, asiantuntija-  
työn loppuraportti. (Vain nettijulkaisu).

D 61 Ikali Karvinen & Sonja Pasanen 2012.

”Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus on ennen kaikkea vuorovaikutusta”.  
Kartoitus monikulttuurisesta ja kansainvälisestä työelämäyhteistyöstä Diak  
Etelässä. (Vain nettijulkaisu).

D 62 Keijo Piirainen ja Aija Kettunen 2013.

Nuoret kansalaiset -projektin arviointiraportti. (Vain nettijulkaisu).

D 63 Kainulainen Sakari, Karppinen Kalle, Saari Juho 2013.

Ruoka-avun kohdentuminen Turussa. Selvitys leipää jonottavien ihmisten  
hyvinvoinnista. (Vain nettijulkaisu).

D 64 Ikali Karvinen (ed.), Gun-Britt Lejonqvist, Eija-Riitta Kinnunen &  
Mary Njeru 2013.

Love and Forgiveness in the Global Community – Designing Master’s De-  
gree in Global Health Care.

D 65 Karppinen Kalle, Kainulainen Sakari, Saari Juho, Hyrkkänen Kirsi,  
Kaipainen Kirsi 2013.

Ruoka-apu Mikkelissä Selvitys leipää jonottavien ihmisten hyvinvoinnista.

D 66 Anjejo Dixon, Karvinen Ikali (ed.), Kinnunen Eija-Riitta, Lejon-  
qvist Gun-Britt, Njeru Mary, Nyaundi Nehemiah ja Obey Jackie 2013.  
Master’sDegree in GlobalHealth Care – The Curriculum.

D67 Anna-Leena Vilhunen 2014.

Taidetta ja pullakahvia - taidetoiminnan käsikirja muistisairaiden hoitajille.

