



Frank Ryhänen

## Hankkeet kiinni linjaan

Ohjelmateoreettinen tarkastelu hanketoiminnan kyvykkyyksien kehittämisestä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

7.5.2023

Tekijä	Frank Ryhänen
Otsikko	Hankkeet kiinni linjaan. Ohjelmateoreettinen tarkastelu hanketoiminnan kyvykkyyksien kehittämisestä
Sivumäärä	47 sivua + 4 liitettä
Aika	7.5.2023
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	VTM, MBA, väitöstutkija, lehtori Marjatta Komulainen Kehittämispäällikkö Sirpa Salinto
<p>Työssä tutkitaan ulkoisesti rahoitettujen kehittämishankkeiden tulosten ja vaikutusten aikaansaamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä, sekä hanketoiminnassa tarvittavien kyvykkyyksien kehittämistä. Työ on toteutettu toimeksiantajan, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (Keusote) kehittämishankkeiden kontekstissa.</p> <p>Työn tarkoitus on selvittää miten valitut kehittämishankkeet ovat lisänneet hyvinvointialueen kehittämistyön toiminnallisia vaikutuksia. Työssä kartoitetaan tekijöitä, jotka edesauttavat tai haittaavat kehittämishankkeiden vaikutusten saavuttamista ja pyritään kuvaamaan hyvinvointialueelle soveltuva hankkeiden hyötyanalyysin toimintatapa tai -malli. Tarkoituksena on tutkittavan ilmiön, eli valittujen hankkeiden toiminnan, tarkka kuvaaminen ja siihen vaikuttavien tekijöiden syvempi ymmärtäminen.</p> <p>Työn tavoitteena on tarjota hyvinvointialueelle tietoa ja kehittämissuhteita hankkeiden suunnittelun, toteuttamisen ja hankeohjauksen kyvykkyyksien kehittämiseen. Työn tuloksista on hyötyä kehittämishankkeiden suunnittelijoille, toteuttajille, hankehallinnolle ja projektitoimistotiimin työskentelylle sille asetettujen tehtävien suorittamisessa. Tulosten juurruttamisessa käytäntöön on etua siitä, että työn tekijä toimii itse Keusoten hankehallinnossa ja osana sen hanke- ja kehittämisen, ratkaisu- sekä PMO-tiimejä.</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan miten valitut kehittämishankkeet ovat lisänneet vaikutuksia ja millaiset panoksiin ja tekoihin liittyvät tekijät hanketyössä ovat vaikuttaneet vaikutusten syntymiseen. Tutkimuskysymykset ovat: 1) millaiset tekijät ovat vaikuttaneet hankkeiden toiminnallisten vaikutusten syntymiseen, ja 2) millaista tukea ja osaamista hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi?</p> <p>Vaikka sekä termejä vaikutus että vaikuttavuus usein käytetään varsin samantyyppisesti, kuvaamaan jonkin toiminnan aikaansaannoksia, muutoksia tai tuloksia, valitun tarkastelutavan, eli vaikutusketjun (IOOI-malli) kontekstissa niillä tarkoitetaan eri asioita. Tutkimuksessa ei oteta kantaa hankkeiden yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, mutta asiaa pohditaan vaikutusten kehittymisen kautta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin ohjelmateoreettisena tarkasteluna, jossa hankkeiden toteuttamiseen vaikuttavat tekijät eriteltiin ohjelmateoriaksi ja teorian toteutumista tarkasteltiin sekä hanke-toimijoiden teemakeskustelun että kansallisen hankkeiden hyötytavoitteiden seurannan ja arvioinnin näkökulmista.</p> <p>Työn tuloksiin ja tutkijan sekä tarkasteluun osallistuneiden hanketoimijoiden kokemusten perusteella annetaan viisi konkreettista suositusta niin toimeksiantajan kuin kaikkien ulkoisesti rahoitettuja kehittämishankkeita toteuttavien käyttöön hanketoiminnan toteuttamiseen sekä hanketoiminnan kyvykkyyksien kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	Kehittämishanke, ohjelmateoria, kyvykkyys, vaikutusketju

Author	Frank Ryhänen
Title	Projects to line. Program-theoretical evaluation of developing capabilities in project activities
Number of Pages	47 pages + 4 appendices
Date	7 May 2023
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Komulainen, Master of Social Sciences, MBA, PhD Student, Senior lecturer Sirpa Salinto, Development Manager
<p>The work investigates the factors that facilitate or hinder the achievement of results and impacts of externally funded development projects, as well as the development of necessary skills in project activities. The work is carried out in the context of the development projects of Central Uusimaa wellbeing services county (Keusote), the client of the study.</p> <p>The purpose of the work is to determine how the selected development projects have increased the functional impacts of client's development work. The work maps out the factors that contribute to or hinder the achievement of the effects of development projects and seeks to describe a method or model suitable for benefit analysis of projects. The aim is to provide a detailed description of the phenomenon under study, i.e., the operation of the selected projects, and a deeper understanding of the factors that affect it.</p> <p>The goal of the work is to provide information and development proposals to the client for the development of the planning, implementation, and project management capabilities of the projects. The results of the work are useful for the planners, implementers, project management, and project office team in carrying out their assigned tasks. The benefit of implementing the results in practice is that the author of the work is part of Keusote's project management and part of its project development, solution, and PMO teams.</p> <p>The study examines how the projects have increased the impacts and what factors related to inputs and actions have influenced the creation of impacts. The research questions are: 1) What factors have influenced the functional impacts of the projects, and 2) What support and expertise do project actors need to develop the impacts of the projects?</p> <p>Although the terms outcome and impact are sometimes used quite similarly to describe the achievements, changes, or results of an activity, in the context of the impact chain (IOOI) - model, they mean different things. The study does not take a stance on the societal impact of the projects, but it is reflected on through the development of project outcomes.</p> <p>The study was conducted as a program theoretical evaluation, in which the factors that affect the implementation of projects were separated into program theory, and the implementation of the theory was examined from the perspectives of project actors' thematic discussions and national project benefit target monitoring and evaluation.</p> <p>Based on the results of the work and the experiences of the researcher and the project actors who participated in the study, five concrete recommendations are provided for both the client and all those who carry out externally funded development projects, to implement project activities and develop project management capabilities.</p>	
Keywords	Development project, program theory, capability, impact chain

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tutkimusympäristö	1
1.2	Vaikuttavuuden kehittäminen	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	4
2.1	Toimintaympäristö	4
2.1.1	Toimeksiantajaorganisaatio	4
2.1.2	Sote-uudistukseen liittyvät kehittämishankkeet	5
2.2	Työn tarkoitus ja tavoite	6
2.3	Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymys	6
3	Teoreettinen viitekehys	8
3.1	Vaikutusketju	8
3.2	Vaikuttavuuden mallintaminen	9
3.3	Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa	10
3.4	Ohjelmateoreettinen tarkastelu	11
3.5	Aiempi tutkimuskirjallisuus	12
3.5.1	Tiedonhaku	12
3.5.2	Yksilöllisesti suunnitellut interventiot	13
3.5.3	Kokemuksia ohjelmateoreettisesta arvioinnista	14
3.5.4	Projektien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittaminen	15
3.5.5	Kompleksisuus ohjelmälähtöisessä lähestymistavassa	16
3.5.6	Projektinhallinnan kyvykkyyksien ja laadunhallinnan tarkastelu	16
3.6	Pohdinta teoreettisesta viitekehuksesta	17
4	Tutkimuksen toteuttaminen	20
4.1	Menetelmälliset lähtökohdat	20
4.2	Ohjelmateorian laatiminen	21
4.2.1	Arviointikysymys	21
4.2.2	Ohjelmateorian lähteet	22
4.2.3	Ohjelmateoria	22
4.3	Tutkimuksen rakenne, metodit ja tiedonkeruu	24
4.4	Toiminnan etenemisen ja työskentelyn kuvaus	25

4.4.1	Fokusryhmäkeskustelu	25
4.4.2	Keskusteluaineiston analysointi	26
5	Työn tulokset	28
5.1	Ohjelmateoria	28
5.2	Vaikuttavat tekijät	29
5.3	Osaamisen kehittäminen	33
5.4	Hyötyanalyysi	34
6	Pohdinta	35
6.1	Tulosten tarkastelu	35
6.2	Johtopäätökset	38
6.3	Eettisyys ja luotettavuus	40
6.3.1	Arvioinnin haasteita	41
6.4	Tulosten hyödyntäminen	42
6.4.1	Tulosten juurruttaminen	42
6.4.2	Julkaisusuunnitelma	42
	<b>Lähteet</b>	43

## **Kuviot**

Kuvio 1.	Vaikutusketju / The IOOI method .....	8
Kuvio 2.	Tiedonhakuprosessi.....	13
Kuvio 3.	Vaikuttavuuden arvioinnin vaiheet.....	20
Kuvio 4.	Keusoten kahden hankkeen tarkastelun ohjelmateoria .....	24
Kuvio 5.	Ryhmäkeskustelun teemakartta ohjelmateoriasta .....	28
Kuvio 6.	Ryhmäkeskustelun teemakartta vaikuttavista tekijöistä.....	29
Kuvio 7.	Ote ryhmäkeskustelun litteroinnista: "Paras kaveri" .....	31
Kuvio 8.	Ryhmäkeskustelun teemakartta osaamisen kehittämisestä.....	33
Kuvio 9.	Ryhmäkeskustelun teemakartta hyötyanalyseista .....	34
Kuvio 10.	Suosituksset.....	38

## **Liitteet**

- Liite 1. Tiedote tutkimuksesta ja tietosuojaseloste
- Liite 2. Tutkittavan suostumuslomake
- Liite 3. Ryhmäkeskustelun runko ja apukysymykset
- Liite 4. Ryhmäkeskustelun tausta-aineistot

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn aihe ja tutkimusympäristö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäjälle tietoa ja kehittämisideoita hanketoiminnan suunnittelun ja johtamisen sekä hankeohjauksen osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyö toteutetaan Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (Keusote) kehittämishankkeiden yhteydessä.

Keusote toteuttaa laajana hankekokonaisuutena valtion soteuudistukseen liittyvää Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelmaa sekä useita muita soteuudistukseen liittyviä valtionavustushankkeita. Tulevaisuuden sotekeskus -hankekokonaisuutta, kuten muitakin kehittämishankkeita, toteutetaan Keusotessa osana normaalia kehitystyötä ja pääasiassa hyvinvointialueen olemassa olevin resurssein. Niin tulevaisuuden sotekeskus- kuin muissakin hankkeissa on useita osaprojekteja. Tutkija itse työskentelee Keusoten TKI-yksikössä ja toimii Keusoten valtionavustushankkeiden hankehallinnollisissa tehtävissä.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan yksi keskeinen rooli Keusotessa on vahvistaa järjestäjän osaamista vaikuttavuuden johtamisessa. Täten sekä organisaation että henkilökohtaisen oppimisprosessin kannalta opinnäytetyön aihe on ottaa Keusoten valtionavustushankkeista muutaman hankkeen otos ja arvioida niiden toiminnallisia vaikutuksia (hankkeiden hyötyanalyysi ohjelmateoreettisena tarkasteluna), eli mitä ne ovat lopulta tuottaneet ja mitä jatkokehittämisen paikkoja Keusotella on tuloksien valossa hankkeiden toteuttamisen ja ohjauksen kyvykkyyden kasvattamisessa.

Nykytilanteessa Keusotella on suuri tarve tämän tyyppisen osaamisen ja kyvykkyyden lisäämiseen ja aiheesta tehty opinnäytetyö palvelee ymmärryksen lisäämistä tässä kokonaisuudessa. Järjestämisen osaamisen kehittäminen tukee kaikkia Keusoten strategian painopisteitä sekä useita niiden strategisia tavoitteita. (Keusote 2019.)

Keusoten hallinto- ja tukipalveluissa on syksyllä 2021 siirrytty moniammatillisten toiminnallisten tiimien malliin. Strategisen kehittämisen tiimeistä PMO-, eli projektitoimitiimin tehtävänkuvaan on määriteltä mm. hankkeita suunnittelevien ja toteuttavien henkilöiden asiantuntijatuki hyötyanalyysien tuottamisessa, jo hankesuunnittelun alkuvaiheessa. Hanketoiminnan vaikutusten ja hyötyjen arvioinnin sekä hanketoimijoiden osaamisen kehittäminen tukee myös PMO-tiimin tavoitteita. Osana omaa työtänsä opinnäytetyön tekijä on mukana myös PMO-tiimissä.

## 1.2 Vaikuttavuuden kehittäminen

Julkisia sosiaali- ja terveystalvuluja on perinteisesti tuotettu keskittyyen siihen, miten tehdään, eikä siihen mitä tehdään. Palvelujen on kuitenkin tarkoitus tyydyttää kuntalais-ten erilaisia tarpeita. Siksi täytyy myös ymmärtää mitä palveluilla on saatu aikaan. Eri-laisia palveluja ja toimintatapoja voi vertailla keskenään pyrkien löytämään sellaiset tavat, jotka ovat toimivia ja vaikuttavia. Tuloksien ja vaikutusten tarkastelu ottaa huomi-oon myös palvelujen asiakkaat. (Kettunen 2017.) Palveluilla on merkitystä vain silloin, kun ne vaikuttavat kaikkiin (Pyykkönen 2016: 10).

Sote-uudistuksen tavoitteita ovat jo aikaisemminkin olleet ja edelleen Marinin hallituk-sen ohjelman mukaan ovat muun muassa sosiaali- ja terveystoimen (so-te) sekä pe-rusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon (pth-esh) integraatio. Uudistuksen ele-menttejä ovat uudet alueelliset jaot, uudet järjestämistavat, ja hankintoihin, kilpailuun sekä innovaatioiden kehittymiseen vaikuttaminen. Uusilla hyvinvointialueilla tulee olla periaatteita, menetelmiä sekä mittareita, koska niillä on keskeinen rooli toiminnan jär-jestämisessä, arvioinnissa ja kehittämisessä. Mikäli jotain ei voida määritellä täsmälli-esti, sitä ei voida myöskään mitata; ja jos jotain ei voida mitata, sitä ei voida myös-kään johtaa. Vaikuttavuus on soten tärkein tunnusluku, koska se kuvaa, kuinka paljon terveyttä ja hyvinvointia on aikaansaatu per käytetty euro. Vaikuttavuuden merkitys on yleisesti hyväksytty, mutta siihen perustuvien johtamismenetelmien kehittäminen on haastavaa. (NHG 2016.)

Vaikuttavuus on yksi keskeisimmistä sotepalvelujen periaatteista. Palvelujen järjestä-misvastuun siirtyminen kunnilta hyvinvointialueille luo edellytyksiä alueellisten vaikutta-vuustavoitteiden muodostamiselle. Järjestelmä on kuitenkin rakennettava pienistä pa-lasista. Lähtökohtana tulee olla kaikille yhteiset tavoitteet. Hyviä mittareita on valmiiksi olemassa paljon, enemmän on kyse niiden sovittamisesta toiminnan tavoitteisiin sekä niiden systemaattisesta käyttöönnotosta ja hyödyntämisestä. (NHG 2016.)

Myös tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoittajat, kuten kansalliset tai kansainväliset kehitysohjelmat, ministeriöt, yritykset, rahastot, säätiöt ja muut julkisen sektorin rahoittajat alkavat kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota siihen, millaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta niiden rahoittamalla kehitys- ja muutoshankkeilla saadaan aikaiseksi. Tulosten ja vaikutusten toteennäyttäminen edellyttää toiminnalle asetettavia seurantamittareita sekä niiden raportointia ja viestintää. Oleellista on, miten kriteerit ja mittarit määritellään. (Arponen 2019.) Dahler-Larsenin (2005: 7) mukaan vaikuttavuu-den arvioinnin keskeisimpiä kysymyksiä ovat mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja

millä edellytyksillä? Puskalan (2016) mukaan, jos hanketoiminnan vaikuttavuus jää arvioimatta tai sitä ei ole tiedossa, ei voida tietää oliko tehty hanke hyödyllinen.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa kuvataan työn aihe ja tutkimusympäristö yleisellä tasolla sekä mitä vaikuttavuuden kehittämiseksi tarkoitetaan. Luvussa 2 kuvataan kohteena olevaa toimintaympäristöä tarkemmin, työn tarkoitus ja tavoitteet, sekä tutkimustehtävät ja tutkimuskysymykset.

Teoreettisesta viitekehyksestä kuvataan luvussa 3 vaikutusketjun, eli IOOI-mallin periaatteet, mitä vaikuttavuuden mallintaminen ja vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa tarkoittaa, sekä ohjelmateoreettisen tarkastelun periaatteet. Tiedonhaun tuloksina aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta tarkastellaan yksilöllisesti suunniteltuja interventioita, aiempia kokemuksia ohjelmateoreettisesta arvioinnista, kokemuksia projektien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittamisesta, ohjelmälähtöisen lähestymistavan kompleksisuutta, sekä projektinhallinnan kyvykkyyksien tarkastelua. Aiemman tutkimuskirjallisuuden löydöksiä tarkastellaan niiden merkityksellisyydellä työn aiheelle ja työssä tavoitellun ohjelmateorian laatimiselle.

Tutkimuksen toteuttamisen osalta luvussa 4 kuvataan sovelletut menetelmälliset lähtökohdat, ohjelmateorian laatimisen vaiheet ja tutkimuksen kohteena olevasta hanketöinnistä laadittu ohjelmateoria, sekä itse tutkimuksen rakenne, metodit, tiedonkeruu, ja toiminnan eteneminen.

Työn tulokset eritellään luvussa 5 ja niiden merkitystä tarkastellaan luvussa 6. Tuloksista ja työhön osallistuneiden kokemuksista nousevat suositukset niin toimeksiantajaorganisaatiolle kuin kaikille ulkoisesti rahoitettuja kehittämishankkeita toteuttavillekin kuvataan luvun 6 kohdassa johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan työn eettisyyttä ja luotettavuutta sekä arvioinnin haasteita. Lopuksi kuvataan, miten työn tuloksia hyödynnetään, miten niitä voidaan juurruttaa toimeksiantajaorganisaatiossa, ja miten niitä aiotaan julkaista.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

### 2.1 Toimintaympäristö

#### 2.1.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä (Keusote) oli tutkimuksen toimeksiantovaiheessa vuonna 2020 kuuden Keski-Uudenmaan kunnan (Tuusula, Järvenpää, Nurmijärvi, Hyvinkää, Mäntsälä ja Pornainen) muodostama kuntayhtymä, joka oli aloittanut toimintansa alueen perustason sote-palvelujen järjestäjänä 1.1.2018 ja palvelujen tuotanto oli siirtynyt kunnilta kuntayhtymälle 1.1.2019. Valtakunnallisen soteuudistuksen myötä kuntayhtymä muuttui hyvinvointialueeksi vuoden 2023 alussa. Keusotella on henkilöstöä n. 4 000 ja se vastaa lähes kahdensadantuhannen asukkaansa perustason sote-palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Lisäksi hyvinvointialue vastaa alueen pelastustoimen järjestämisestä yhdessä Vantaa-Keravan hyvinvointialueen kanssa, sekä erikoissairaanhoidon järjestämisestä ja ohjaamisesta yhdessä kolmen muun Uudenmaan hyvinvointialueen ja Helsingin kaupungin kanssa. Keusoten organisaatiossa sosiaali- ja terveyspalvelut on jaettu kolmeen palvelualueeseen: 1) ikäihmisten ja vammaisten palvelut, 2) terveyspalvelut ja sairaanhoito ja 3) aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut.

Keusotessa kuntayhtymän yhtymästrategia oli laadittu vuosille 2020–2025. Strategia muodostui kuntayhtymän missiosta, arvoista, painopisteistä, strategisista tavoitteista, erottautumistekijöistä sekä visiosta. Strategian painopisteet ja niiden strategiset tavoitteet olivat:

#### Painopiste 1: Jokainen on tärkeä

1. Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus
2. Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa

#### Painopiste 2: Elinvoimainen uudistuminen

3. Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveyspalvelut
4. Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä
5. Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluja
6. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä
7. Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle

#### Painopiste 3: Voittava joukkue

8. Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka
9. Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen

10. Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen

Painopiste 4: Haluttu kumppani

11. Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja

12. Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palvelujen vaikuttavuutta (Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän strategia 2020–2025.)

Hyvinvointialueen aloitettua vuoden 2023 alussa ja kaiken kuntayhtymän toiminnan siirryttyä hyvinvointialueen vastuulle, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelle laaditaan hyvinvointialuestrategia sekä palvelustrategia. Hyvinvointialueen strategiatyö ei kuitenkaan tätä tutkimusta tehdessä ole vielä valmis. Hyvinvointialueen strategian lähtökohtina samojen palvelujen järjestäjänä kuin kuntayhtymäkin luonnollisesti ovat samat ohjaavat periaatteet kuin kuntayhtymänkin strategiatyössä. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltava hankekokonaisuus on alkanut kuntayhtymän aikana ja jatkuu hyvinvointialueen aikana. Täten jo kuntayhtymän strategian voidaan katsoa määrittävän hyvin tämän tutkimuksen ja sen tulosten tarvetta myös hyvinvointialueen toiminnan aikana.

### 2.1.2 Sote-uudistukseen liittyvät kehittämishankkeet

Keusote on mukana useassa sosiaali- ja terveysministeriön (STM) hallinnoimassa soteuudistukseen liittyvässä hankkeessa vuosina 2020–2025. Keusotelle on myönnetty valtionavustuksia Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelmaan kuuluviin sekä useisiin muihin erillisiin ohjelmiin kuuluviin kehittämishankkeisiin.

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus –ohjelman tavoitteena on palvelujen yhdenvertaisen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen. Toiminnan painotusta halutaan siirtää raskaista palveluista ehkäisevään ja ennakoivaan työhön. Lisäksi palvelujen laatua ja vaikuttavuutta halutaan parantaa sekä palveluiden monialaisuutta ja yhteen toimivuutta varmistaa. Tavoitteena on myös kustannusten nousun hillitseminen, mikä on mahdollista saavuttaa muiden tavoitteiden toteutuessa. (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019.)

Tulevaisuuden sote-keskus -hanketta toteutetaan Keusotessa usean osaprojektin hankekokonaisuutena, jotka on organisoitu seitsemäksi toimenpidekokonaisuudeksi. Tulevaisuuden sote-keskushankkeen tuloksena tavoitellaan Keusoten ja tulevan hyvinvointialueen asukkaiden pääsemistä oikea-aikaisesti yksilöllisiä tarpeitaan vastaaviin palveluihin. Hankkeen vaikutukset näkyvät asukkaiden parempana hyvinvointina ja asiakas-tyytyväisyytenä sekä palvelujen järjestäjän kustannuskasvun hidastumisena.

Alueen asukkaille konkreettisesti näkyviä kehittämiskohteita hankkeissa ovat vuosina 2020–2021 olleet mm. lääkäri- ja hoitajavastaanottojen moniammatillisen toimintamallin laajentaminen, keskitetty asiakasohjaus, peruspalvelujen integraatio erikoissairaanhoidon palvelujen kanssa sekä perhekeskusten toiminnan kehittäminen. Lisäksi hankkeet mahdollistavat psykososiaalisten menetelmien koulutuksia sekä psykososiaalisten toimintamallien käyttöönoton laajentamista. Hankekokonaisuuden laajentuessa vuosille 2022–2023 siihen on tullut aikaisempien toimenpiteiden rinnalle lisää kehittämiskohteita, kuten muun muassa palveluketjujen mallintaminen ja moniammatillisen soteiimimallin kehittäminen ja pilotointi. Lisäksi vuosina 2022–2023 toteutetaan Tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut iäkkäille -hanketta, joka toimii tiiviinä osana sotekeskushankekokonaisuutta.

## 2.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän työn tarkoitus on selvittää miten valitut kehittämishankkeet ovat lisänneet kuntayhtymän ja hyvinvointialueen kehittämistyön toiminnallisia vaikutuksia. Työssä kartoitetaan tekijöitä, jotka edesauttavat tai haittaavat kehittämishankkeiden vaikutusten saavuttamista ja pyritään kuvaamaan kuntayhtymälle soveltuva hankkeiden hyötyanalyysin toimintatapa tai -malli. Tarkoituksena on tutkittavan ilmiön, eli valittujen hankkeiden toiminnan, tarkka kuvaaminen ja siihen vaikuttavien tekijöiden syvempi ymmärtäminen (Aira 2005). Pyrkimyksenä on siis tutkittavan ilmiön – esimerkiksi vuorovaikutuksen tai päätöksenteon – tarkka kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen.

Työn tavoitteena on tarjota hyvinvointialueelle tietoa ja kehittämisehdotuksia hankkeiden suunnittelun, toteuttamisen ja hankeohjauksen osaamisen kehittämiseen. Työn tuloksista on hyötyä hyvinvointialueen kehittämishankkeiden suunnittelijoille, toteuttajille ja hankehallinnolle, sekä projektitoimistotiimin työskentelylle sille asetettujen tehtävien suorittamisessa. Työn tuloksiksi tavoitellaan kehittämishankkeiden hyötyjen analysoinnin toimintatapaa ja ehdotusta kehittämishankkeiden käyttöön soveltuvasta hyötyanalyysimallista. Tulosten juurruttamisessa käytäntöön on etua siitä, että työn tekijä toimii itse Keusoten hankehallinnossa ja osana sen hanke- ja kehittämis-, ratkaisusekä PMO-tiimejä.

## 2.3 Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymys

Tutkimuksessa tarkastellaan vaikutusketjun (luku 3.1) kautta miten valitut kehittämishankkeet ovat lisänneet tavoiteltuja vaikutuksia ja millaiset panoksiin ja tekoihin liittyvät tekijät hanketyössä ovat vaikuttaneet vaikutusten syntymiseen.

Tutkimuskysymykset ovat: 1) millaiset tekijät ovat vaikuttaneet hankkeiden toiminnallisten vaikutusten syntymiseen, ja 2) millaista tukea ja osaamista hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi?

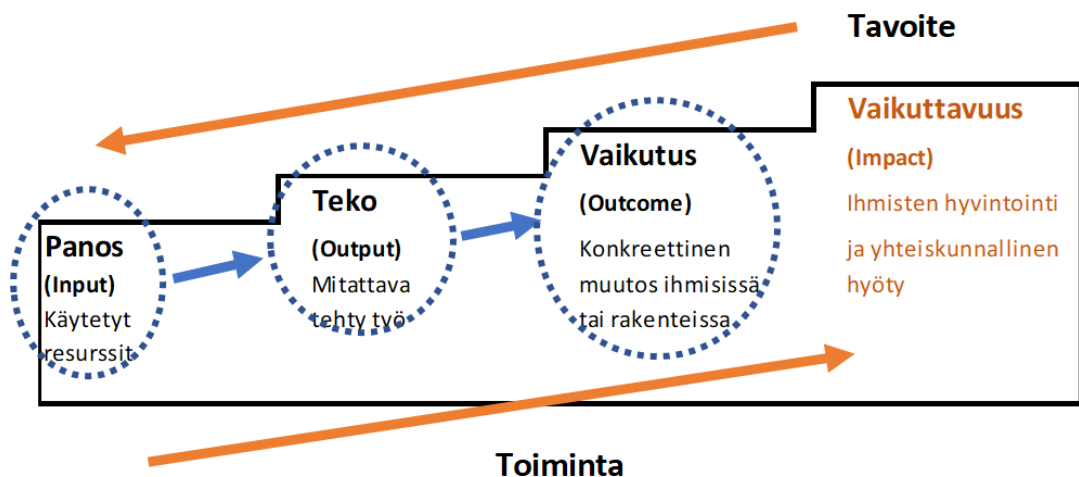
Vaikka sekä termejä vaikutus että vaikuttavuus usein käytetään varsin samantyyppisesti, eli kuvaamaan jonkin toiminnan aikaansaannoksia, muutoksia tai tuloksia, vaikutusketjun kontekstissa niillä tarkoitetaan eri asioita. Tässä tutkimuksessa ei vielä oteta kantaa hankkeiden yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, mutta asiaa voidaan pohtia vaikutusten kehittämisen kautta.

### 3 Teorettinen viitekehys

Työn teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat ja niitä kuvaavat mallit sekä tuoreimmat tutkimustulokset. Tiedonhaku koostuu kehittämishanketoiminnan vaikuttavuuden arviointiin, hankkeiden vaikutusketjuun ja hankkeiden ohjelmateoreettiseen tarkasteluun liittyvistä tutkimuksista.

#### 3.1 Vaikutusketju

Vaikuttavuuden käsittelemiseen on erilaisia teorioita, ei vain yhtä tiettyä määritelmää. Tässä opinnäytetyössä vaikuttavuutta lähestytään laajasti käytössä olevan logiikkaketjun eli vaikutusketjun kautta. Vaikutusketjun periaate on yksinkertainen ja sitä on helppo hyödyntää toiminnan ja ratkaisujen kuvaamiseen. Vaikutusketju (Kuvio 1) tunnetaan myös IOOI-menetelmänä, kirjainyhdistelmä IOOI tulee otsikoista Panos (Input), Tuotos (Output), Vaikutus (Outcome) ja Vaikuttavuus (Impact). Malli auttaa hahmottamaan, millaista elementeistä vaikuttavuus muodostuu ja tuo esille eri tekijöiden välisiä suhteita. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri, Tykkyläinen 2018.) Kehittämisprojektien näkökulmasta vaikuttavuusketjun logiikan ja vaikuttavuutta tavoittelevan toiminnan ymmärtäminen ei koske pelkästään hankkeiden toteuttajaa, vaan myös hankerahoittajan tulisi niitä ymmärtää (Arponen 2019).



Kuvio 1. Vaikutusketju / The IOOI method (Ryhänen 2023, mukailen Sitra.)

Vaikutusketjun viimeinen osuus Vaikuttavuus (Impact) kuvaa toiminnan merkitystä yhteiskunnan kehitykselle eli yhteiskunnallista hyötyä. Hyöty voi liittyä ihmisten hyvinvointiin, terveyteen tai vaikka yhteisöjen elinvoimaan. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy keskipitkällä (3-6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä. (Heliskoski ym. 2018.)

Jotta yhteiskunnallista vaikuttavuutta voisi syntyä, tarvitaan muutoksia ihmisten käyttäytymisessä tai rakenteissa. Näitä muutoksia kutsutaan Vaikutuksiksi (Outcome). Vaikuttavuuslähtöisen toiminnan tavoitteena on aina konkreettisten muutosten aikaansaaminen. Vaikutukset määritellään tavoitteeksi asetetun hyödyn perusteella. Vaikutusten tulee olla sellaisia, että muutosten voidaan osoittaa johtavan vaikuttavuuden syntymiseen. Vaikutukset syntyvät pääsääntöisesti keskipitkällä (3–6 vuotta) aikavälillä, ja asetettujen muutosten toteutuminen toimii onnistumisen mittarina. (Heliskoski ym. 2018.)

Vaikutusketjun toinen osuus tarkastelee Tekoja (Output), joita usein kutsutaan myös interventioiksi. Kun vaikutusten voidaan katsoa edellyttävän muutoksia toiminnassa tai rakenteissa, nämä muutokset puolestaan edellyttävät tekoja. Tekojen suunnittelua edeltää aina kohderyhmien tunnistaminen ja segmentointi. Segmentoinnin kriteerit muodostuvat tavoitteena olevan muutoksen perusteella, ja segmentointi onkin resursien johtamisen työväline. Segmentointi suuntaa resursseja niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Heliskoski ym. 2018.)

Kokeilut ovat vaikuttavuuslähtöisen toiminnan keskeisiä työvälineitä. Onnistuneita tekoja otetaan käyttöön, toimimattomia muokataan tai niistä luovutaan. Nykyään tietojärjestelmät mahdollistavat usein lähes reaaliaikaisen tekojen seurannan. Kun teot määritellään vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteiden perusteella, voidaan niiden seurannalla ennakoida keskipitkän ja pitkän aikavälin muutoksia. (Heliskoski ym. 2018.)

Vaikutusketjun ensimmäinen osuus katsoo tekojen toteuttamiseen tarvittavia resursseja eli Panoksia (Input). Panoksilla tarkoitetaan mm. työtä, rahaa, materiaalia, aikaa, oikeuksia, sopimuksia, osaamista, ideoita ja kontakteja. Panokset mahdollistavat tekojen toteuttamisen ja siten vaikutusten ja lopulta vaikuttavuuden tavoittelun. (Heliskoski ym. 2018.)

### 3.2 Vaikuttavuuden mallintaminen

Vaikuttavuuden mallintaminen kuvaa sitä, miten asetettuja tavoitteita on mahdollista saavuttaa. Mallintaminen toimii myös vaikuttavuuden osoittamisen perustana. Edelleen, vaikuttavuuden mallintamisestakaan ei ole olemassa vain yhtä tiettyä yhteistä määritelmää. Mallintamista voidaan tehdä vaikutusketjun eri vaiheissa ja myös eri tarkoituksia varten. Tavoitelähtöisessä vaikuttavuudessa voidaan tunnistaa kolme mallintamisen vaihetta: 1) yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus, 2) vaikutusten mallinnus ja 3) toiminnallinen mallinnus. (Heliskoski ym. 2018.)

Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus perustuu tavoitellun muutoksen taustalla olevien syiden ja mahdollisuuksien sekä taloudellisten vaikutusten tunnistamiseen. Se kuvaa vaikutusketjun loppupäässä olevan ilmiön ja nimeää muutokset eli vaikutukset. Yhteiskunnallisen hyödyn mallintaminen pyrkii näyttämään, millaisia laadullisia ja taloudellisia hyötyjä toiminnalla on mahdollista saavuttaa ja millaisia muutoksia se edellyttää. Mallintaminen pyrkii sitouttamaan päätöksentekijöitä ja rahoittajia ennaltaehkäisevien investointien tekemiseen. Mallinnuksessa yleensä hyödynnetään tutkimustietoa, tilastotietoja ja asiantuntija-arvioita. Oleellista yhteiskunnallisen hyödyn mallintamisessa on muutoksen kohteen rajaaminen. (Heliskoski ym. 2018.)

Vaikutusten mallinnus perustuu yhteiskunnallisen hyödyn mallinnukseen. Se kuvaa tavoitteena olevien muutosten aikaansaamiseksi tarvittavat toimet ja arvion niiden edellyttämistä kustannuksista. Mallinnus voi sisältää joko systeemisen muutoksen kuvaamista tai yksittäisten interventoiden kuvaamista. Vaikutusten mallinnus osoittaa miten yhteiskunnallisen hyödyn tavoitteet saavutetaan. Parhaimmillaan mallinnukseen osallistetaan eri alojen asiantuntijoita sekä palvelujen tilaajia, tuottajia ja käyttäjiä. Kun muutoksia voidaan saavuttaa useilla eri tavoilla, niin mallinnuksen tehtävänä on kuvata vähintään yksi tapa tavoitteiden toteuttamiseen. Hyvä vaikutusten mallinnus voi toimia myös innovaatioiden perustana. Mallinnus näyttää, millaisia tekoja vaikutukset edellyttävät. Mallinnusta voi hyödyntää niin palvelujen tarjoamiseen kuin uusien palvelujen kehittämiseenkin. Mallinnus voi myös tuoda esille sellaisia tekoja, joihin toimijalla on osaamista, mutta joiden tarjoamia mahdollisuuksia ei ole aiemmin huomattu hyödyntää. (Heliskoski ym. 2018.)

Toiminnallinen mallinnus on tärkeintä palveluntuottajien näkökulmasta. Toiminnallinen mallinnus on esitys siitä, miten tietty palvelu tuottaa tavoiteltavan tuloksen. Toiminnallinen kuvaus keskittyy vaikutusketjun kahden ensimmäisen osan, panosten ja tekojen kuvaamiseen ja se voi sisältää myös takaisinmaksu- ja tuottolaskelmia. (Heliskoski ym. 2018.)

### 3.3 Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa

Vaikuttavuuden arviointi tuottaa tietoa palvelujen toimivuudesta ja siten pyrkii myötävaikuttamaan palvelujen laadun ja niistä saatavan hyödyn paranemiseen.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen merkittävimpana tavoitteena voidaan nähdä ihmisten elämänlaadun parantamisen. Itse palveluprosesseista – kuinka asioita tehdään – on olemassa paljon tutkittua tietoa, mutta palvelujen vaikutuksista – paraniko elämänlaatu – tietoa on paljon vähemmän. Vaikuttavuuden arvioinnilla hankitaan tietoa palvelujen

tuloksista. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa parempaa tietoa palvelujen toimivuudesta ja siten parantaa palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Osallistaminen on tärkeää vaikuttavuuden arvioinnissa: toiminnan tai palvelun toimivuutta on hyvä arvioida niin ammattilaisen kuin asiakkaan näkökulmista. (Kettunen 2017.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen vaikuttavuuden arvioinnissa määritellään palvelun tavoitteita, toimenpiteitä ja mahdollisia tuloksia. Mihin pyritään, miten teot edistävät tavoitteiden saavuttamista ja miten todistetaan, onko asetettuja tavoitteita saavutettu? Jos tavoitteita on saavutettu, voidaan toteutettua toimintaa pitää hyvänä, ja jos tavoitteita ei ole saavutettu, toimintaa on syytä muuttaa tai hylätä se. Esimerkiksi päihdehuollon palvelu voi ohjata asiakkaan käyttäytymistä tavalla, jonka on tarkoitus vähentää päihderiippuvuutta, tai voidaan toteuttaa terveiden elämäntapojen edistämiseen tähtäävä kampanja. Molemmissa tapauksissa arvioinnin kautta voidaan tarkastella, olivatko toimenpiteet vaikuttavia ja toteutuiko tavoiteltu muutos. Muutosten todentamiseen voidaan käyttää esimerkiksi toimintakyvyn ja elämänlaadun mittareita. (Kettunen 2017.)

Vaikuttavuuden arviointiin on olemassa useita erialaisia menetelmiä, mutta useimmiten eri menetelmät tarkastelevat toiminnan tai palvelun aikaansaamaa vaikutusta suhteessa muihin vaikuttaviin tekijöihin. Esimerkiksi koemenetelmä jakaa tutkittavat kahteen ryhmään: kohderyhmään, jolle uusi palvelu toteutetaan ja verrokkiryhmään. Jos mitattava muutos tapahtuu vain kohderyhmässä, johtopäätös on, että kokeiltu menetelmä toimii. Tai realistinen arviointi selvittää intervention kohteena olevan tarpeen tai ongelman luonnetta. Jos esimerkiksi kotihoidon toimintaan tehdään muutoksia, joiden on tarkoitus parantaa asiakkaiden kotona pärjäämistä, realistisella arvioinnilla voidaan selvittää, mitkä tekijät asiaan vaikuttavat ja miten tilanne on muuttunut uuden toiminnan myötä. (Kettunen 2017.)

### 3.4 Ohjelmateoreettinen tarkastelu

Jotta vaikuttavuutta voi arvioida, täytyy muodostaa selkeä käsitys tarkasteltavan toiminnon vaikutusketjusta sekä kuva siitä, mihin jollakin teolla eli interventiolla pyritään vaikuttamaan ja miten. Vaikuttavuuden arvioinnissa tällaista selkeyttämistä kutsutaan ohjelmateorian muodostamiseksi. Ohjelmateoria ohjaa koko vaikuttavuuden arvioinnin prosessia. Vaikutusketju muodostetaan toiminnon tavoitteista, toimenpiteistä ja odotettavissa olevista tuloksista. (Kettunen 2017.)

Ohjelmateorialla voidaan selittää, miten interventiot muuttuvat tuloksiksi, eli miten intervention ajatellaan vaikuttavan (Dahler-Larsen 2005). Ohjelmateorian muodostamisessa lähteitä voivat olla poliittiset asiakirjat, ammatilliset teoriat, arvioinnit, tutkimukset ja ra-

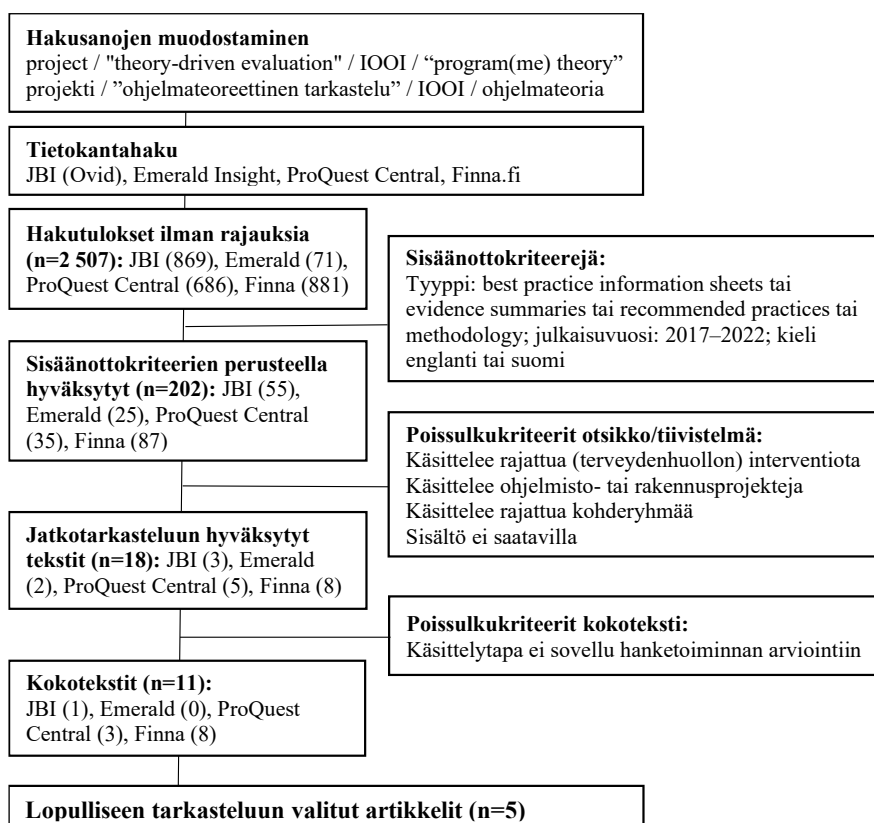
portit, asiakkaiden haastattelut tai havainnot intervention edetessä. Yleensä yksi yksittäinen lähde ei voi tuottaa koko ohjelmateoriaa. Oleellista on kuitenkin selkeyttää mitä tavoitellaan ja miten osoitetaan, onko tavoite saavutettu vai ei. Arvioijan vastuulla on tehdä valintoja eri lähteiden välillä ohjelmateoriaa kehittäessään (Dahler-Larsen 2005: 28). Koska vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan kehittää työmenetelmiä, niin arvioinnin edistämiseksi voidaan siis tehdä ohjelmateoreettista pohdintaa: mihin hankkeissa tai palveluilla pyritään ja miten tiedetään, onko tavoitteita saavutettu. Tavoitteiden saavuttamisen todentamiseksi tarvitaan myös erilaisia mittareita arvioimaan eri tekijöitä, kuten oppimista, terveyttä ja toimintakykyä (esim. Torkki ym. 2017). (Kettunen 2017.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään tutkimaan kaikki ohjelmateorian tekijät. Arvioijan ei kuitenkaan tarvitse itse edes pitää ohjelmateoriaa oikeana, koska vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteena ei ole ohjelmateorian vahvistaminen. Vaikuttavuuden arvioinnista on hyötyä, jos arvioija onnistuu osoittamaan, että suunnitellut käsitykset interventioiden vaikutuksista eivät pidäkään paikkaansa käytännössä. Usein vaikuttavuuden arvioinnin jälkeen voidaan esittää ehdotuksia interventioiden parantamiseksi. (Dahler-Larsen 2005.)

### 3.5 Aiempi tutkimuskirjallisuus

#### 3.5.1 Tiedonhaku

Selvitettäessä mitä asiasta tiedetään ja mitä tutkimuksia vaikutusten arvioinnista on lähiaikoina tehty, suoritettiin tietokantahakuja neljään tietokantaan: JBI (Ovid), Emerald Insight, ProQuest Central ja Finna.fi (kuviot 2). Hakusanoina käytettiin erilaisia yhdistelmiä termeistä projekti, ohjelmateoreettinen tarkastelu, IOOI ja ohjelmateoria, englanniksi project, theory-driven evaluation, IOOI ja program(me) theory. Sisäänottokriteereinä käytettiin tekstien tyyppinä ”best practice information sheets”, ”evidence summaries”, ”recommended practices” tai ”methodology”, julkaisuvuosirajauksena 2017–2022, ja kielirajauksena englanti tai suomi. Menetelmänä ohjelmateoreettinen tarkastelu on ollut olemassa jo pitkään, mutta tuloksiin haluttiin tuoreimpia kokemuksia menetelmän käytöstä. Hakutulosten otsikoiden ja tiivistelmien perusteella suljettiin pois tekstejä, jotka käsittelivät vain rajattua (terveydenhuollon) interventiota, käsittelivät ohjelmistotai rakennusprojekteja, käsittelivät rajattua kohderyhmää tai joiden sisältö ei ollut saatavilla. Jatkotarkasteluun hyväksytyistä teksteistä suljettiin pois tekstit, joiden käsittelytapa ei soveltunut hanketoiminnan arviointiin. 11 jäljellejääneestä kokotekstistä tähän lukuun on referoitu 5 tekstiä, joista sai parhaiten taustatietoa aiheesta ja joilla oli merkitystä tämän tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.



Kuvio 2. Tiedonhakuprosessi (Ryhänen 2023.)

### 3.5.2 Yksilöllisesti suunnitellut interventiot

Tarkastellessaan yksilöllisesti suunniteltuja interventioita (*eng. tailored interventions*) Sivapuram (2021) on etsinyt näyttöä interventioiden vaikuttavuudesta tulosten implementoinnin edistämiseksi. Yksilöllisesti suunnitellut interventiot ovat ”*strategioita ammatillisten käytäntöjen parantamiseen, jotka ovat suunniteltuja, ottaen huomioon käytäntöjen mahdolliset tunnistetut määrittävät tekijät*” (Baker ym. 2015). Käytäntöjä määrittäviä tekijöitä, eli esteitä, mahdollistajia tai edistäjiä, ovat seikat ja muuttujat, jotka voivat vaikuttaa interventioiden tehokkuuteen muuttamalla käytäntöjä. Systemaattisessa tarkastelussa tutkijat löytävät todisteita, että yksilöllisesti suunnitellut interventiot voivat muuttaa ammatillisia käytäntöjä, mutta ne eivät aina ole tehokkaita. Tehokkaimpia keinoja interventioiden räätälöimiseksi, määrittävien tekijöiden tunnistamiseksi sekä päätöksenteoksi siitä, mitkä määrittävät tekijät ovat tärkeimpiä, on vaikeaa määrittää. Tarkastelluissa tutkimuksissa raportoidut keinot olivat moniulotteisia, useimmin esille nousseita keinoja olivat koulutusmateriaalit, tilintarkastukset, palaute, päätöksenteon tuki ja mielipidevaikuttajien ja koordinoimien hyödyntäminen.

Ei-satunnaistetussa vertailukokeessaan Bernhardsson ym. (2014) arvioivat monikomponenttisen yksilöllisesti suunnitellun intervention vaikutuksia hoito-ohjeiden implemen-

tointiin fysioterapeuttien joukossa Sydneyssä (n=277). Kokeessa huomattiin, että kohdejoukon henkilökohtaisella osallistumisella ohjeiden käyttöönottoseminaariin oli merkittävästi enemmän vaikutusta ohjeiden käyttöön kuin millään fyysisellä tai sähköisellä materiaalilla tai viestinnällä.

Haastatteluin (n=71) ja kyselyllä (n=25) toteuttamassaan tutkimuksessa Jäger ym. (2016) selvittivät terveydenhuollon ammattilaisten käsityksiä yksilöllisesti suunnitelluista interventioista. Tutkijoiden mukaan terveydenhuollon ammattilaiset uskoivat, että strategiat näyttöön perustuvat hoidon jalkauttamiseksi olivat hyödyllisiä ja merkityksellisiä. Tärkeimpiä esiin nousseita teemoja olivat tiedot, tietoisuus, asenteet ja motivaatio sekä intervention ominaisuudet kuten saavutettavuus, soveltuvuus, aikaansaannokset, yhteensopivuus ja näytön laatu. Sivapuramin (2021) mukaan, tulosten implementoinnin edistämiseksi kannattaa huomioida interventioiden yksilöllinen suunnittelu, mukaan lukien strategioiden moniulotteisuus.

### 3.5.3 Kokemuksia ohjelmateoreettisesta arvioinnista

Vain vaikutusten tunteminen, vaikka ne tietäisi kuinka pätevästi, ei riitä ohjelmien kehittämisen tai menettelytapojen korjaamisen perustaksi (Ehren 2021: 374). Artikkelissaan Ehren tarkastelee kahden vuosikymmenen kokemuksia ohjelmateoreettisesta arvioinnista koulutarkastusten kontekstissa. Tutkijan mukaan hyvä ohjelmateoria kuvaa ohjelman olennaiset elementit ja komponentit, sekä sen kuinka niiden olisi tarkoitus toimia tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Vaikka ohjelmateoreettisessa kirjallisuudessa itse tarkasteltava ohjelma voidaan määrittellä usein eri tavoin, kuten esimerkiksi uusi menetelmä matematiikan opettamiseen tai yhteisöllinen ohjelma terveyshyötyjen edistämiseksi, myös projekteja, menettelytapoja tai strategioita voidaan tarkastella ohjelmateoreettisesti. Esimerkkien laaja joukko heijastaa laajaa kompleksisuutta niiden interventioiden kohdalla, jotka voivat olla ohjelmateoreettisen tarkastelun kohteina, sekä sitä, että arvioijien tulee ymmärtää tätä kompleksisuutta. Kompleksisimmat ohjelmat edellyttävät arvioijilta huolellista ohjelman laajuuden käsittelyä, jotta sen toimintaa ei tule esitettyä väärin. (Ehren 2021.)

Tarkastellessaan neljää tutkimusta, joita oli tehty Hollannissa, Englannissa, Ruotsissa, Irlannissa, Itävallassa ja Tšekissä aikavälillä 2002–2020, Ehren toteaa, että mekanismit, joiden perusteella ohjelmien vaikutuksia odotetaan, vaihtelevat. Joka tapauksessa, tutkimusten tarkastelu osoittaa, että ohjelmateoreettisilla lähestymistavoilla on selkeitä etuja sen selittämisessä, miten erilaiset menettelytavat ja ohjelmat johtavat spesifeihin vaikutuksiin. (Ehren 2021.)

### 3.5.4 Projektien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittaminen

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään Arponen (2019) tutki ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan projektien tulosten ja vaikuttavuuden osoittamista. Työhön oli haastateltu sekä projektitoimijoita että hankerahoittajia. Työssä pyrittiin selvittämään, voidaanko tavoitteisiin pääsemisen tulostittareiden hyödyntämistä tehostaa ja miten niitä voi käyttää projektien ohjaamisessa, sekä tutkimaan kuinka mittaamisen avulla voi kehittää projektien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. (Arponen 2019.)

Tutkimuksen tuloksissa tarkastellaan kehitysprojektien arviointia ja sen merkitystä sekä projektitoteuttajille että rahoittajille. Tuloksissa havaitaan useita näkökulmia ja kehityskohtia projektien arviointiin liittyen. Yksi tärkeä syy arvioinnin kasvavalle kiinnostukselle on tuloskeskeisyyden ja tehokkuuden vaatimusten lisääntyminen julkisella sektorilla ja yhteiskunnassa laajemminkin. Lisäksi viestinnän murros on lisännyt avoimuuden ja tekojen raportoinnin vaatimusta. (Arponen 2019.)

Projektien tuloksellisuuden ja vaikutusten osoittaminen on tärkeää sekä projektitoteuttajille että rahoittajille. Tuloksellisuuden osoittaminen auttaa toteuttajaa hankkimaan uusia rahoituksia sekä saamaan uusia projektikumppaneita. Rahoittajan näkökulmasta tulos- ja vaikuttavuusperusteisen tiedon avulla voidaan kohdentaa resursseja tehokkaammin ja arvioida, mihin resursseja tulisi kohdentaa. Projektien systemaattisen arvioinnin merkitys tunnustetaan laajasti, mutta käytännössä arvioinnin menetelmien ja työkalujen soveltaminen kehitysprojekteissa on vielä melko suppeaa. Yksi arvioinnin menetelmien laajemman hyödyntämisen haaste on arvioinnin ja raportoinnin yhtäaikaisen toteuttamisen kuormittavuus. Arvioinnin prosessi kattaa koko projektin ja se on koko projektia ohjaavaa. Raportoinnin tarkastelujakso taas kattaa projektin rahoitetun ajanjakson, ja rahoittaja määrittelee seurattavat tiedot. (Arponen 2019.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimivinta mallia projektien arviointiin sekä tarkastella voiko suorituskyvyn mittaaminen selkeyttää projektien tulosten ja vaikuttavuuden osoittamista. Ammattikorkeakoulujen toteuttamat TKI-projektit ovat yleensä työelämälähtöisiä kehitysprojekteja, joiden tavoitteena on usein kehitystyön tulosten soveltaminen paikalliseen elinkeinoelämään tai koulutukseen. Kuitenkin TKI-projektit ovat keskenään erilaisia toimialan, substanssin ja laajuuden suhteen. Kaikkiin projekteihin soveltuvaa arviointimallin yleisratkaisua ei voikaan kehittää, vaan työkalut ja menetelmät tulee suunnitella ja valita aina projektikohtaisesti. Näin ollen mitään yleistä mallia vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin ei voikaan määrittää projektilähtöisesti. (Arponen 2019.)

Tutkijan mukaan malli TKI-projektien arviointiin tulisikin määritellä toteuttajaorganisaation näkökulmasta. Myös arvioinnin elinkaarta tulisi laajentaa arviointiin 1–2 vuotta projektien päätyttyä. (Arponen 2019.)

### 3.5.5 Kompleksisuus ohjelmalähtöisessä lähestymistavassa

Väitöskirjassaan Hendren käsittelee teoriaohjautuvia lähestymistapoja monimutkaisten tilanteiden hallinnassa kansainvälisessä kehitysyhteistyössä. Vaikka teoriaohjautuvia lähestymistapoja on pidetty tehokkaana työkaluna monimutkaisissa tilanteissa, tutkijan haastattelemat kehitysyhteistyöalan ammattilaiset eivät maininneet niitä käytännön työssään. Kuitenkin haastateltavat korostivat teorioiden käyttöä muutoksen mallintamisessa ohjelmien suunnittelussa. Teoriaohjautuvat lähestymistavat ovat käytännöllisiä, koska ne helposti integroituvat jo käytössä oleviin prosesseihin, mutta vaativat myös joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Teoriaohjautuvat lähestymistavat voivat auttaa käsittelemään monimutkaisuutta keskittymällä muutoksen kannalta keskeisiin vipuihin ja yksinkertaistamalla arviointikysymyksiä. Ne sopivat myös hyvin sopeutumiseen ennustamattomissa tilanteissa ja antavat arvioijille mahdollisuuden valita parhaat menetelmät arviointitehtäviin. (Hendren 2019.)

Vaikka teoriaohjautuvia lähestymistapoja pidetään tehokkaina ja hyödyllisinä, ainakin kehitysyhteistyössä niitä käytettiin liian vähän. Tämä johtuu siitä, että teorioita käytetään usein vain mallintamiseen ja ohjelman suunnitteluun eivätkä ne ole käytössä koko ohjelman ajan. Tutkimuksessa haastatellut ammattilaiset pitivät perinteisiä ohjelman suunnittelun työkaluja liian jäykkinä, lineaarisina ja yksinkertaisina monimutkaisiin tilanteisiin. Teoriaohjautuvat lähestymistavat sen sijaan korostavat joustavuutta ja sopeutumiskykyä koko ohjelman ajan. (Hendren 2019.)

### 3.5.6 Projektinhallinnan kyvykkyyksien ja laadunhallinnan tarkastelu

Tampereen yliopiston diplomityössä tarkastellaan projektinhallinnan kyvykkyyksiä, eli ihmisiä, prosesseja ja teknologioita, sekä projektien laadunhallintaa. Yleensä projekteja pidetään onnistuneina, kun asiakkaan laatuvaatimukset täyttyvät. Tutkija kuitenkin esittää todisteita, että laadunhallinnan käytäntöjä hyödynnetään vain vähän. Teoreettisessa osuudessaan tutkija tarkastelee myös projektinhallinnan kypsyyksien merkitystä, organisaatioiden kyvykkyyksiä, eli osaamista, prosesseja ja IT-ratkaisuja, sekä ydinosaamista. (Lukka 2020.)

Tutkimuksessaan Lukka etsii kohdeorganisaation toimialan yleisiä resursseja ja kyvykkyyksiä ja selvittää mitä näistä kohdeorganisaatiolla on sekä millaisissa yleisissä ky-

vykykyksissä sillä on puutteita. Toimialan yleiset resurssit jaetaan neljään kokonaisuuteen: henkilöstö, järjestelmät / laitteet, ohjelmistot ja referenssit. Kyvykkyksiä tarkastellaan nopeuden, joustavuuden, toiminnan kehittämisen, asiakaslähtöisyyden ja kustannusten näkökulmista. Kohdeyrityksen tunnistetut kyvykkyudet tutkija luokittelee toiminnallisten ja mahdollistavien kyvykkyuksien kautta. (Lukka 2020.)

### 3.6 Pohdinta teoreettisesta viitekehuksesta

Interventioiden yksilöllisen suunnittelun ymmärtämisellä on merkitystä hankeinterventioiden vaikutusten arvioimiseen ja tämän tutkimuksen ja työssä laadittavan ohjelmateorian suunnitteluun siten, että yksilöllisesti räätälöidyt interventiot voivat parantaa ammatillisia käytäntöjä ja siten edistää tulosten implementointia. Tämä voi auttaa saavuttamaan tavoitteita ja vaikuttavuutta hankkeessa. Kuitenkin tehokkaiden interventioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon vaikuttavien määrittävien tekijöiden tunnistaminen voi olla vaikeaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöllisesti suunnitellut interventiot voivat olla tehokkaita, mutta strategioiden moniulotteisuus ja erilaiset keinot, kuten koulutusmateriaalit, tilintarkastukset, palaute ja päätöksenteon tuki, voivat olla tarpeen. Lisäksi ammattilaisten käsitykset interventioiden hyödyllisyydestä ja merkityksellisyydestä voivat vaikuttaa interventioiden vaikuttavuuteen.

Kun laaditaan ohjelmateoriaa hanketoiminnan arviointiin, on tärkeää huomioida kokemuksia, joita on saatu aiemmista ohjelmateoreettisista arvioinneista. Ehrenin (2021) tutkimuksessa kuvataan, miten hyvä ohjelmateoria kuvaa ohjelman olennaiset elementit ja komponentit, sekä sen kuinka niiden olisi tarkoitus toimia tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Lisäksi kompleksisimmat ohjelmat edellyttävät arvioijilta huolellista ohjelman laajuuden käsittelyä, jotta sen toimintaa ei tule esitettyä väärin.

Ehrenin (2021) tutkimus osoittaa, että ohjelmateoreettisilla lähestymistavoilla on selkeitä etuja sen selittämisessä, miten erilaiset menettelytavat ja ohjelmat johtavat spesifeihin vaikutuksiin. Tämä viittaa siihen, että ohjelmateorian laadinnassa on tärkeää keskittyä ohjelman tavoitteisiin ja siihen, miten erilaiset toimenpiteet vaikuttavat näihin tavoitteisiin. Lisäksi on huomioitava, että ohjelmateoreettinen lähestymistapa edellyttää arvioijilta ymmärrystä ohjelman kompleksisuudesta ja sen toimintaympäristöstä.

Kokemukset aiemmista ohjelmateoreettisista arvioinneista voivat auttaa tunnistamaan yleisiä piirteitä, jotka ovat tärkeitä ohjelman toimivuuden arvioinnissa. On myös tärkeää, että arvioijat ymmärtävät, että ohjelmateoriaa on sovellettava tapauskohtaisesti, sillä erilaiset ohjelmat ja toimenpiteet edellyttävät erilaisia lähestymistapoja.

Ohjelmateoriaa laadittaessa on hyvä huomioida seuraavat Arposen (2019) havainnot:

1. Projektien tulosten ja vaikutusten arviointi on tärkeää sekä projektitoteuttajille että rahoittajille
2. Projektien arvioinnin menetelmien ja työkalujen soveltaminen erityisesti kehitysprojekteissa on kuitenkin vielä melko suppeaa
3. Arvioinnin ja raportoinnin yhtäaikaisen toteuttamisen kuormittavuus on yksi arvioinnin menetelmien laajemman hyödyntämisen haaste
4. Arvioinnin menetelmät ja työkalut tulee suunnitella ja valita aina projektikohtaisesti, koska kehittämisprojektit ovat keskenään erilaisia
5. Malli projektien arviointiin tulisi määritellä toteuttajaorganisaation näkökulmasta ja arvioinnin elinkaarta tulisi laajentaa arvioinnin 1–2 vuotta projektien päätyttyä jälkeen.

Näiden havaintojen perusteella ohjelmateoriaa laadittaessa on hyvä huomioida projektien moninaisuus ja yksilöllisyys sekä arvioinnin ja raportoinnin kuormittavuus. Lisäksi tulisi pohtia, miten arvioinnin eri menetelmiä ja työkaluja voidaan soveltaa tehokkaasti erilaisissa projekteissa ja miten arviointimallit voisivat vastata projektien tavoitteisiin ja vaikuttavuuteen liittyviin tarpeisiin.

Ohjelmateoriaa laadittaessa on hyvä ymmärtää myös Hendrenin (2019) kokemuksia teoriaohjautuvista lähestymistavoista:

1. Teoriaohjautuvat lähestymistavat ovat tehokkaita ja käyttökelpoisia monimutkaisten tilanteiden hallinnassa, erityisesti muutoksen mallintamisessa ohjelman suunnittelussa
2. Teoriaohjautuvia lähestymistapoja pidetään yleisesti tehokkaina ja hyödyllisinä, vaikka käytännössä niitä on käytetty ehkä liian vähän
3. Teoriaohjautuvat lähestymistavat sopivat erityisen hyvin sopeutumiseen ennustamattomissa tilanteissa ja antavat arvioijille mahdollisuuden valita parhaat menetelmät arviointitehtäviin
4. Tutkimustulosten perusteella ammattilaiset pitävät perinteisiä ohjelman suunnittelun työkaluja liian jäykkinä, lineaarisina ja yksinkertaisina monimutkaisiin tilanteisiin
5. Teoriaohjautuvat lähestymistavat korostavat joustavuutta ja sopeutumiskykyä koko ohjelman ajan, eivätkä niitä käytetä vain ohjelman suunnittelun vaiheessa.

Nämä kokemukset osoittavat, että teoriaohjautuvat lähestymistavat ovat hyödyllisiä monimutkaisissa tilanteissa ja auttavat arvioimaan ohjelman vaikutuksia. On myös tärkeää ymmärtää, että näitä lähestymistapoja on sovellettava joustavasti ja sopeutumiskykyisesti koko ohjelman ajan, ei vain suunnitteluvaiheessa. Lisäksi perinteiset ohjelman suunnittelun työkalut eivät välttämättä sovellu monimutkaisten tilanteiden hallintaan, ja teoriaohjautuvat lähestymistavat voivat tarjota parempia ratkaisuja tällaisiin tilanteisiin.

Myös seuraavia havaintoja kyvykkyyksistä ja laadunhallinnasta projekteissa on hyvä huomioida laadittaessa ohjelmateoriaa hanketoiminnan tulosten ja vaikutusten arvioimista varten:

1. Projektinhallinnan kyvykkyydet: On tärkeää arvioida projektinhallinnan kyvykkyyksiä, kuten ihmisiä, prosesseja ja teknologioita, joita käytetään projektien toteuttamisessa.
2. Laadunhallinta: Laadunhallinnan käytäntöjä tulisi hyödyntää projektien onnistuneen toteutuksen varmistamiseksi. Tämän vuoksi tulisi arvioida, miten laadunhallinnan käytäntöjä käytetään ja kuinka tehokkaasti ne ovat käytössä.
3. Projektinhallinnan kypsyysmallit: Projektinhallinnan kypsyysmallit voivat auttaa organisaatioita arvioimaan ja kehittämään projektinhallinnan kyvykkyyksiään. Näitä malleja olisi hyvä tarkastella ohjelmateorian kehittämisessä.
4. Organisaatioiden kyvykkyydet: Organisaation kyvykkyyksiä, kuten osaamista, prosesseja ja IT-ratkaisuja tulisi arvioida. Tämä voi auttaa selvittämään, mitä kyvykkyyksiä organisaatiolla on ja missä on puutteita.
5. Toimialan yleiset resurssit: On tärkeää arvioida toimialan yleisiä resursseja, kuten henkilöstöä, järjestelmiä / laitteita, ohjelmistoja ja referenssejä. Näitä resursseja voidaan hyödyntää projektien toteutuksessa.
6. Kyvykkyyksien tarkastelu: Kyvykkyyksiä olisi hyvä tarkastella nopeuden, joustavuuden, toiminnan kehittämisen, asiakaslähtöisyyden ja kustannusten näkökulmista. Tämä voi auttaa selvittämään, miten organisaatio voi kehittää kyvykkyyksiään projektien toteuttamisessa.
7. Kyvykkyyksien luokittelu: Tunnistetut kyvykkyydet voidaan luokitella toiminnallisten ja mahdollistavien kyvykkyyksien kautta. Tämä voi auttaa selvittämään, mitä kyvykkyyksiä tarvitaan projektien toteutuksessa ja miten niitä voi kehittää.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Valittujen kehittämishankkeiden tuotoksia ja vaikutuksia tutkitaan ohjelmateoreettisen tarkastelun kautta. Vaikuttavuuden arvioinnissa ohjelmateoreettisella lähestymistavalla on Dahler-Larsenin (2005: 24) mukaan seitsemän vaihetta:

- (a) Arviointikysymyksen esittäminen
- (b) Ohjelmateorian lähteiden löytäminen
- (c) Ohjelmateorian laatiminen
- (d) Ohjelmateorian selventäminen arviointia varten
- (e) Menetelmien valitseminen
- (f) Tietojen kerääminen
- (g) Analyysi ja johtopäätökset

Kuvio 3. Vaikuttavuuden arvioinnin vaiheet (Ryhänen 2023, mukaillen Dahler-Larsen.)

Käytännössä eri vaiheet liittyvät usein tiiviisti toisiinsa ja yhdessä vaiheessa tehdyt johtopäätökset vaikuttavat muiden vaiheiden päätöksiin. Arviointikohde ja kysymys (a) hakee vastausta siihen missä määrin, millä tavalla ja millaisin edellytyksin tietty interventio, eli tässä tapauksessa kehittämishanke tai sen osaprojekti on mahdollisesti vaikuttanut.

Kuten luvussa 2.4 on todettu, ohjelmateoria tarkoittaa perusteltuja käsityksiä siitä, miten ja miksi intervention on suunniteltu vaikuttavan. Ohjelmateorian laatimisen (b, c) lähteinä käytetään Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen ohjelmasiisikirjaa ja hankeopasta, Keusoten sotekeskushankekokonaisuuden hanke- ja arviointisuunnitelmia, THL:n laatimia hankkeiden arviointikehikkoa ja aikaisempia arviointiraportteja, sekä havaintoja ja arviointiaineistoja hankkeiden toteuttamisesta ja toteutumisesta tarkasteluhetkeen asti. Ohjelmateoria kuvataan alusta alkaen, eli kuvataan interventio ja se mitä tuloksia sillä on arvioitu saavutettavan. Valmis ohjelmateoria voi joskus olla suoraan arviointityössä hyödynnettävissä, mutta jos teoriasta tulee niin laaja, että arvioinnilla ei ole mahdollista kattaa sitä kokonaan, niin silloin teoriaa täytyy mukauttaa ja selventää (d). (Dahler-Larsen 2005.) Eri hyötyanalyysimalleja voidaan hyödyntää ohjelmateorian mukauttamisessa.

Ohjelmateorian laatimisen jälkeen jokaiselle teorian vaiheelle valitaan menetelmä ja tiedot (e), jotka parhaiten kuvaavat kyseistä vaihetta. Ohjelmateoreettisessa tarkastelussa ei kuitenkaan voi etukäteen valita mitään tiettyä tiedonkeruumenetelmää, koska

soveltuvimmat menetelmät riippuvat kunkin ohjelmateorian vaiheen konkreettisesta sisällöstä. (Dahler-Larsen 2005.)

Tiedonkeruussa (f) voidaan käyttää kyselykaavakkeita, havainnointia, haastatteluja ja tilastoja sen mukaan, millaiseksi ohjelmateoria on muodostunut. Käytännössä ohjelmateoriaa siis seurataan vaihe vaiheelta. Ohjelmateoria itse toimii välineenä, joka määrittelee ja jäsentää tiedonkeruuta. (Dahler-Larsen 2005.) Tässä työssä tarvittavia tietoja voidaan kerätä mm. hanketoimijoiden haastatteluilla sekä hankkeiden kirjallisista raportointi- ja oma-arviointiaineistoista. Haastatteluilla selvitetään tutkimus- / arviointikysymystä: tuntee ko hanketyöntekijä mistä hankkeen vaikuttavuus muodostuu, onko hankkeen henkilöstöllä tarvittavaa osaamista, onko kokemuksilla aikaisemmista työtehtävistä vaikutusta, mitä pitäisi tehdä, että osaamista syntyisi. Haastatteluja voidaan toteuttaa joko yksilö- tai focus group -haastatteluina.

Tuloksia analysoitaessa (g) tarkastellaan, kuinka selvä laadittu ohjelmateoria oli ja etsitään vastauksia siihen, onko interventioita todella toteutettu niin kuin niitä ohjelmateorian mukaan olisi pitänyt toteuttaa tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseksi, sekä onko tuloksia todella saavutettu ohjelmateorian ennusteiden mukaisesti. (Dahler-Larsen 2005.)

## 4.2 Ohjelmateorian laatiminen

### 4.2.1 Arviointikysymys

Tutkimuksen arviointikohteena on Keusoten Tulevaisuuden sote-keskus -hankekokonaisuus ja sitä toteuttavat hanketyöntekijät. Tavoitteena on tarkastella, miten hanke on lisännyt siltä odotettuja vaikutuksia (Outcome) ja millaiset panoksiin (Input) ja tekoihin (Output) liittyvät tekijät hanketyössä ovat vaikuttaneet vaikutusten syntymiseen. Ajan kontekstissa tarkastellaan mahdollisuuksien mukaan myös ovatko suunnitellut interventiot muuttuneet hankkeen edetessä. Hankeinterventioita tarkastellessa tulee huomioida lisäksi se, että joihinkin yksittäisiin interventioihin voivat vaikuttaa useatkin resurssit ja toisaalta jokin interventio voi vaikuttaa useammankin vaikutuksen syntymiseen.

Arviointikohteelle esitettävät kysymykset ovat: 1) millaiset tekijät ovat vaikuttaneet hankkeen toiminnallisten vaikutusten syntymiseen, ja 2) millaista tukea ja osaamista hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi? Tavoitteena on siis selvittää kuinka paljon, miten ja millä edellytyksillä hankeinterventiot ovat vaikuttaneet

tavoiteltujen vaikutusten syntymiseen, sekä mihin tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.

#### 4.2.2 Ohjelmateorian lähteet

Ylimmällä tasolla kaikkia STM:n Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelmasta rahoitettuja hankkeita ohjaa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022 Ohjelma ja hankeopas (STM 2020). Asiakirjan ohjelmaosiossa kuvataan ohjelman viisi päätavoitetta sekä keskeiset suunnitellut keinot ja toimenpiteet niihin pääsemiseksi.

Ohjelman viisi päätavoitetta ovat:

1. palveluiden yhdenvertaisen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen,
2. toiminnan painotuksen siirtäminen raskaista palveluista ehkäisevään ja ennaltaehkäisevään työhön,
3. palveluiden laadun ja vaikuttavuuden parantaminen,
4. palveluiden monialaisuuden ja yhteen toimivuuden varmistaminen, sekä
5. kustannusten nousun hillitseminen.

Hankeopas-osiossa kuvataan mihin tarkoitukseen ja miten ohjelman valtionavustuksia on tarkoitus käyttää sekä mm. rahoittajan asettamia reunaehtoja hankkeiden arviointiin ja raportointiin liittyen. Lähtökohtana on ollut, että hankkeissa hyödynnetään valmiita toimintamalleja ja käytäntöjä. (STM 2020.) Tässä tutkimuksessa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman viittä päätavoitetta katsotaan hankkeiden vaikutusketjun loppupäänä, eli vaikutuksina (Impact), ja itse ohjelmateoria ja tutkimus on rajattu tarkastelemaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hankkeiden tulosten eli vaikutusten (Outcome) syntymiseen.

Lähtökohta hankkeen interventioiden ja vaikutusten määrittämiseen löytyy siis ministeriön ohjelmasta. Yksityiskohtaisemmin hankkeeseen suunniteltuja panoksia ja tekoja on määriteltävä Keusoten sotekeskushankkeen ja kotona asumista tukevien palvelujen hankkeen hankesuunnitelmissa. Suunnitelmissa kuvataan muun muassa hankkeiden hyötytavoitteet ylätasolla ja prosessitavoitteet, sekä hankkeiden toteutus ja toimenpiteet, joiden kautta tavoitteisiin on tarkoitus päästä. Hankkeiden omia hyöty- sekä prosessitavoitteita jäsennellään suunnitelmissa ohjelmien päätavoitteiden kautta.

#### 4.2.3 Ohjelmateoria

Hankekokonaisuuden työskentelyä kuvaava ohjelmateoria (kuvio 4) on laadittu vaikutusketju-mallin (luku 2.1) näkökulmasta. Hankekokonaisuuden vaikuttavuuksina (Im-

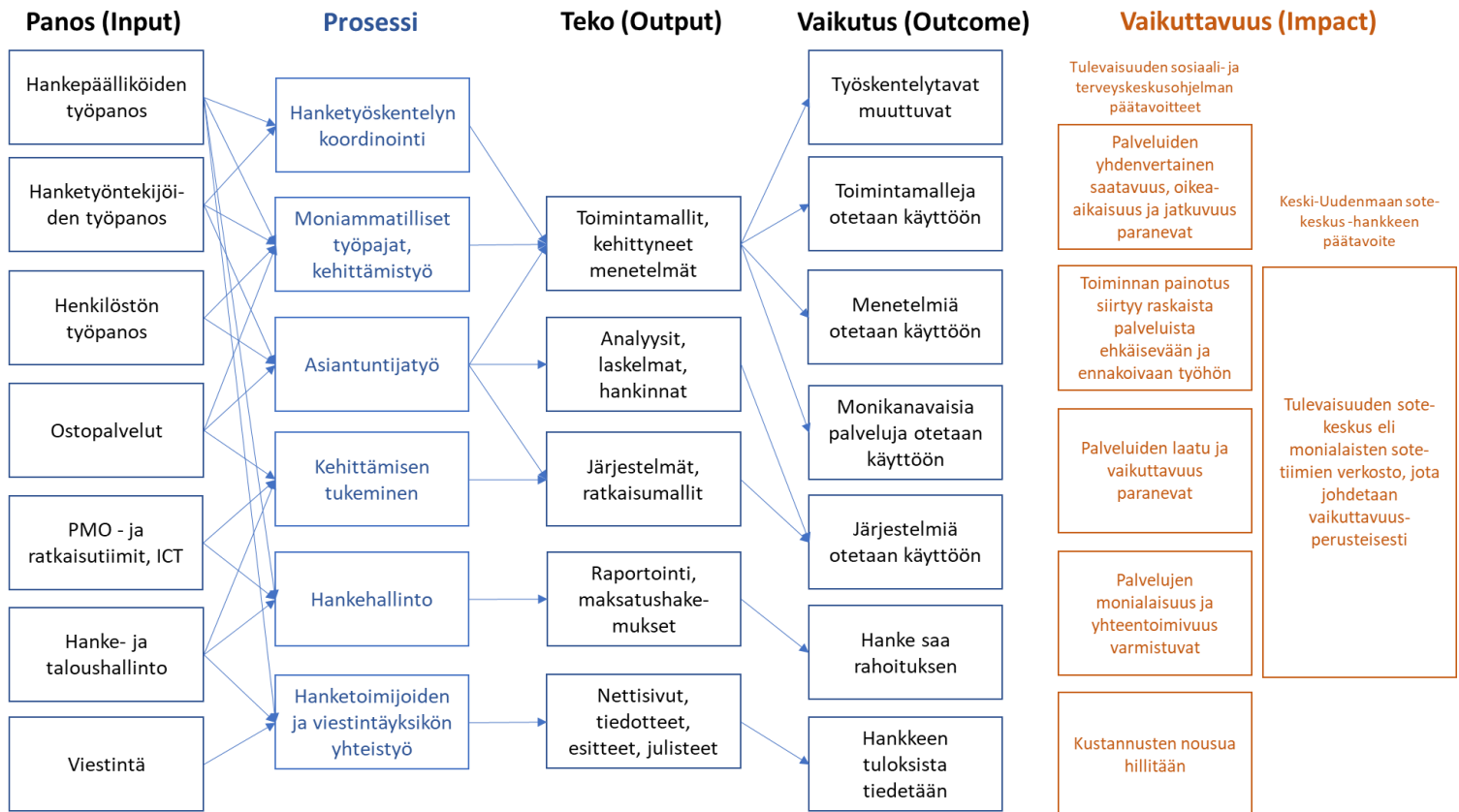
pact) nähdään ohjelmateoriassa sekä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus ohjelman päätavoitteet että Keusoten hankkeen päätavoite. Vaikuttavuudet on rajattu tämän tutkimuksen tavoitteiden ulkopuolelle.

Hankekokonaisuuden vaikutuksiksi (Outcome) ohjelmateoriassa on kuvattu hankkeen työskentelyn ja toimenpiteiden tavoiteltuja vaikutuksia. Tavoitteina on saada parannettua työskentelytapoja, otettua uusia hanketyössä kehitettyjä toimintamalleja käyttöön, otettua hanketyössä henkilöstölle koulutettuja uusia näyttöön perustuvia menetelmiä käyttöön, ja saada alueen asukkaille tarjottavia monikanavaisia palveluja sekä henkilöstön tarpeisiin vastaavia järjestelmiä otettua käyttöön. Lisäksi hankkeeseen sijoitetuilla panoksilla ja niiden tavoitelluilla tuotoksilla pyritään varmistamaan, että hankekokonaisuus saa sille valtionavustuspäätöksissä myönnetyn rahoituksen, ja että niin henkilöstö, alueen asukkaat kuin muutkin sidosryhmät ovat tietoisia hankekokonaisuuden tuotoksista ja tuloksista, sekä siitä mitä vaikutuksia niillä on Keusoten palveluihin.

Tekoja (Output), joita hanketyössä syntyy, ovat uudet toimintamallit palvelujen tuottamiseen ja järjestämiseen, kehittyneet tai henkilöstölle uusina koulutetut menetelmät, kehittämistyössä syntyneet analyysit ja laskelmat, sekä järjestelmien ja laitteiden tai välineiden hankinnat. Lisäksi hankekokonaisuuden ns. tukitoiminnoissa, eli hanke- ja taloushallinnossa sekä viestinnässä, syntyy tekoina raportointia, arviointeja, maksatushakemuksia ja viestintäaineistoja.

Hanketyöhön sijoitettavia panoksia (Input) ohjelmateoriassa tarkastellaan pääosin erityyppisten työpanosten kautta. Työpanoksia tarkastellaan hanke- ja projektipäälliköiden, hanketyöntekijöiden, muun henkilöstön osa-aikaisen, eli oman työn ohella tehdyn, ostopalveluhenkilöstön, Keusoten strategisen kehittämisen moniammatillisten toiminnallisten tiimien ja ICT-palvelujen, TKI-toimintojen ja taloushallinnon, sekä viestinnän osalta. Muun tyyppisten panosten, kuten käytettyjen materiaalien, ajan, oikeuksien, sopimuksien, ideoiden ja kontaktien katsotaan tässä yhteydessä syntyvän työpanosten käyttämisen yhteydessä. Lisäksi tämän tyyppisessä valtionavustuspäätöksellä rahoitettussa hankkeessa, jonka rahoitus maksetaan jälkikäteen toteutuneiden ja raportoitujen kustannusten perusteella, ei voida katsoa rahan olevan hankkeeseen sijoitettua panosta, vaan pikemminkin toteutuneen rahoituksen voidaan katsoa olevan osa hanketyön prosessissa syntyneiden tekojen vaikutuksia.

Ohjelmateoreettisen tarkastelun tiedonkeruussa ja teorian tuloksia tarkasteltaessa keskitytään tässä tutkimuksessa erityisesti niihin prosesseihin, joita eri tahojen työpanosten on suunniteltu toteuttavan saadakseen aikaan tavoiteltuja tekoja ja siten tavoiteltuja vaikutuksia. Tiedonkeruun tärkeimpänä lähteenä toimii kirjallisten aineistojen lisäksi hankekokonaisuuden hankepäälliköiden teemakeskustelu.



Kuvio 4. Keusoten kahden hankkeen tarkastelun ohjelmateoria (Ryhänen 2023.)

### 4.3 Tutkimuksen rakenne, metodit ja tiedonkeruu

Tutkimuksen laadullisen aineiston tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemakeskustelu, koska tutkittavat ovat läpikäyneet ja kokeneet ohjelmateoriassa kuvattuja tutkittavia asioita ja prosesseja, ja tutkimuskohteen olennaiset tekijät, kuten rakenteet ja prosessit oli selvitetty jo ohjelmateoriaan. Lisäksi sekä tutkijalla että tutkittavilla oli hyvä ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Täten teemakeskustelun oli siis tarkoitus syventää ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Aikaisempaan tutkimukseen perehtyminen sekä tutkijan oma kokemus hanketoiminnasta tukivat keskustelun teemojen suunnittelua. (Puusa 2020.)

Teemojen kautta tutkimuksen kohde jaettiin osa-alueisiin. Teemakeskustelussa keskustelun fasilitoijalla oli käytössä temarunko mahdollisine apukysymyksineen (liite 3),

mutta ei valmiita strukturoituja kysymyksiä. Fasilitoija varmisti, että kaikkia teemoja käsiteltiin, mutta eri teemojen käsittelyn laajuus muodostui keskustelijoiden aktiivisuuden mukaan. (Eskola & Lätti & Vastamäki 2018.)

Teemakeskustelu toteutettiin ryhmäkeskusteluna, jossa pyrittiin saamaan aikaan vuorovaikutusta osallistujien välille ja saamaan heidät keskustelemaan tutkittavasta aiheesta. Keskusteluun kutsuttiin käynnissä olevien hankkeiden hankepäälliköt ja -johtajat, jotka myös olivat toisilleen tuttuja, eli keskustelijoiden valinnalla luotiin tietoisesti vertaisasetelma. Keskustelun aihe eli sisältö sekä siihen liittyvät teemat olivat kaikille osallistujille tuttuja heidän omasta työstään, joten heille oli myös mielekästä keskustella aiheesta keskenään. (Valtonen & Viitanen 2020.) Ryhmäkeskustelussa on mahdollista muodostaa osallistujien yksilöllisistä kokemuksista ja käsityksistä yhteistä ymmärrystä (Pietilä 2017: 89).

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) vastaa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman hankkeiden hyötytavoitteiden kansallisesta seurannasta ja arvioinnista. THL:n arvioijien näkemyksiin hankkeista perehdyttiin viimeisimmän, syksyn 2022 tilanteen arviointiraportin perusteella. THL:n seuranta ja arviointi on toteutettu keräämällä mittaritietoja eri tietokannoista ja valtionhallinnon hankesalkusta, kyselyllä hankeorganisaatioille, sekä hankeorganisaatioiden oma-arviointien perusteella. (Koivisto & Muuriainen & Parviainen 2023.)

## 4.4 Toiminnan etenemisen ja työskentelyn kuvaus

### 4.4.1 Fokusryhmäkeskustelu

Tutkimuksen fokusryhmäkeskusteluun kutsuttiin mukaan kaikki Keusotessa käynnissä olevien hankkeiden hankepäälliköt ja -johtajat, yhteensä 5 henkilöä, joista kaksi oli estynyt osallistumaan. Täten keskustelussa oli mukana kaksi hankepäällikköä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hankkeesta sekä Tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut iäkkäille -hankkeen hankepäällikkö. Keskustelu toteutettiin teemakeskusteluna, jossa keskusteltavien informoinnin (liitteet 1 ja 2) ja itse tutkimuksen taustoitamisen (liite 4) lisäksi käsiteltiin neljää teemaa: ohjelmateoria, tekojen ja vaikutusten syntymiseen vaikuttavat tekijät (hankeprosessissa), osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen, ja hyötyjen analysointi. Taustoituksessa keskustelijoille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä tutkimuskysymyksistä. Keskustelijoille hahmotettiin vaikutusketjun teoreettinen viitekehys sekä esiteltiin hanketoiminnasta laadittu ohjelmateoria. Ohjelmateorian kuva (Kuvio 4) oli keskustelijoille näkyvillä lähes koko keskustelun ajan.

Keskustelu eteni valittujen teemojen ja niiden tueksi valmisteltujen apukysymysten (liite 3) kautta. Keskustelun kulku pidettiin tarkoituksella hyvin vapaamuotoisena ja joustavana ja siinä pyrittiin korostamaan keskustelijoiden tulkintoja käsiteltävistä teemoista ja niiden merkityksistä (Puusa 2020: 107). Tutkijan rooli keskustelun fasilitoijana oli ohjata keskustelua teemojen kautta sekä kannustaa ja rohkaista osallistujia keskustelemaan teemoista keskenään – fasilitoija siis vain ohjasi keskustelua ja antoi ryhmän vuorovaikutukselle tilaa (Pietilä 2017: 89; Valtonen & Viitanen 2020: 116). Viimeisen teeman keskustelun taustaksi keskustelijoille näytettiin myös esimerkkikuvaa yhdestä hyötyanalyysimallista (liite 4). Noin kaksi tuntia kestänyt keskustelu oli hyvin aktiivista sekä vuorovaikutteista ja haastateltavat täydensivät keskustelussa toistensa näkemyksiä.

Keskustelu toteutettiin 3.2.2023 etätapaamisena Zoom-sovelluksella ja se nauhoitettiin. Nauhoituksesta keskustelu litteroitiin sanatarkkana litterointina (Kallio). Haastattelunauhoituksen kesto oli 1:58:33 ja litteroitua tekstiä keskustelusta kertyi 24 sivua. Litteroidusta tekstistä anonymisoitiin keskusteltavien nimet sekä keskustelussa mahdollisesti esiintyneet muut nimet (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023).

#### 4.4.2 Keskusteluaineiston analysointi

Litteroitu aineisto analysoitiin teorialähtöisesti temaattisena analyysina (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104–106). Analyysia ohjasi hanketoiminnasta laadittu ohjelmateoria (Kuvio 4), joka määrittä tutkittavat käsitteet ja aineisto analysoitiin suhteessa ohjelmateoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018: 81–82). Temaattisessa analyysissä aineistosta tunnistettiin siitä löytyvät johtoajatukset, joista koottiin teemoihin liittyvät kokonaisuudet (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104).

Teorialähtöisessä sisällön analyysissä analyysirungon, eli tutkittavan ilmiön ulottuvuudet ja ominaisuudet (Tuomi & Sarajärvi 2018: 94) siis muodosti laadittu ohjelmateoria. Keskusteluaineistosta kerättiin muistiinpanoja, joista tutkimuksen kannalta kiinnostavat pelkistettiin ja ryhmiteltiin analyysirungon mukaisesti neljäksi teemaksi: ohjelmateoria, vaikuttavat tekijät, osaamisen kehittäminen ja hyötyanalyysi. Valitussa lähestymistavassa, eli deduktiivisessa temaattisessa analyysissä eteneminen ja tulokset kuvataan temaattisina ”karttoina” poiketen perinteisen teorialähtöisen sisällönanalyysiin tapaan kuvata etenemistä taulukkomuodossa. Teemoista laadittiin teemakartat, jotka visualisoitiin maksuttomalla Coggle-verkkosovelluksella kuviksi (kuviot 5, 6, 8 ja 9). (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104–106.)

Esimerkkinä muistiinpanojen teemoittamisesta, keskustelijoiden ilmaisut:

osa luonnollisesti sitten vielä hakee muotoaan,

siitä ne kehittyi matkan varrella, ja

ja se osaaminen on lisääntynyt. Ja sitten taas toisaalta se, että kun me ollaan saatu uusia hankepääällikköjä mihin [Haastateltava 4] viittasi kollegoihin niin meillä on tullut valtavasti uutta osaamista tähän organisaatioon

on luokiteltu hankkeiden tuotoksiin vaikuttavien tekijöiden teemakarttaan (kuvio 6) pelkistyksiksi ”Hakee muotoaan”, ”Lisääntyy koko ajan” ja ”Lisääntyy organisaatiossa”.

Yhdessä nämä pelkistykset ovat muodostaneet teemakarttaan vaikuttavan tekijän ”Osaaminen”.

Osaamisen kehittämisen teemassa (kuvio 8) esimerkkinä taas keskustelijoiden ilmisut:

Sitten tässä täytyy olla samaan aikaan välillä vähän kun pedagogi ja työpajafasilitaattori,

Tää on niin isolta osin myös psykologiaa ja asenteiden muuttamista, että tavallaan se muutostohtamisen kyky ja se kyky viedä sitä sellaisissa annoksissa, että ihmiset pystyy vastaanottamaan sen ja kyky ratkaista niitä konflikteja,

että pystyt viemään sitä substanssia, plus toimimaan muutostohtajana, ja

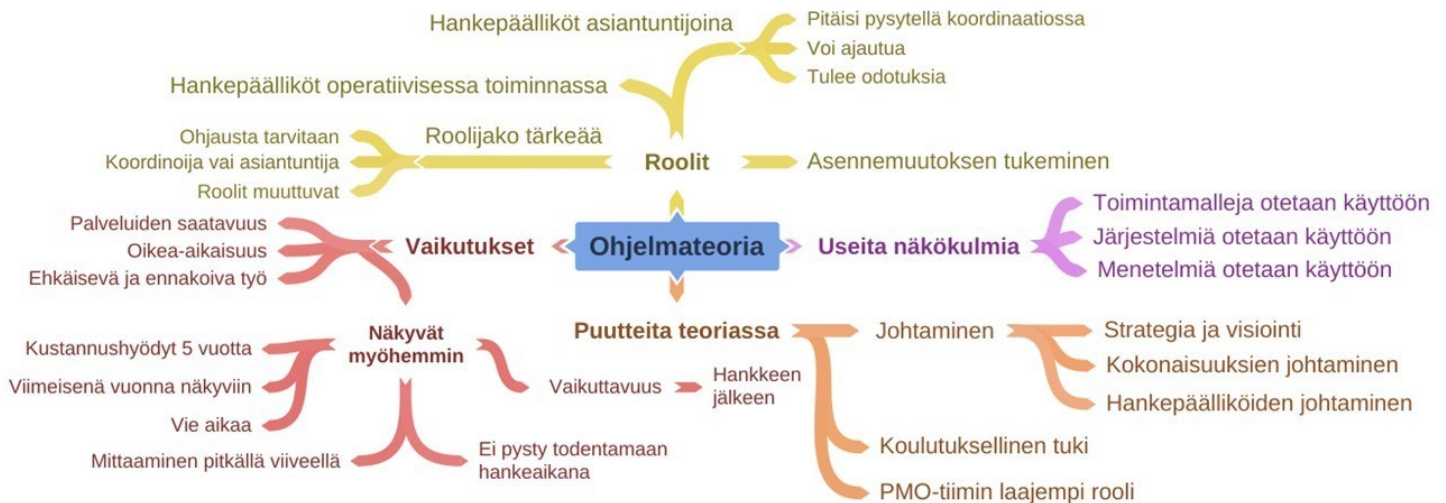
ihan se kaikki kehittämistyö, osin osa asiantuntijatyöstä ja kehittämistyön tukemisesta on levännyt enemmän hankepääällikön niskoilla

on luokiteltu teemakarttaan pelkistyksiksi ”Fasilitaattori”, ”Asiantuntija”, ”Psykologi”, ”Muutostohtaja” ja ”Pedagogi”. Psykologin roolin on teemakartassa vielä tarkennettu sisältävän sekä asennemuutoksen että konfliktien ratkaisun. Yhdessä nämä pelkistykset muodostavat teemakarttaan osaamisen kehittämiseen liittyviä rooleja.

Tuloksia analysoitaessa tarkasteltiin, kuinka selvä ohjelmateoria oli ja etsittiin vastauksia siihen, onko (hanke-)interventioita toteutettu niin kuin niitä ohjelmateorian mukaan olisi pitänyt toteuttaa tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseksi, sekä onko tuloksia todella saavutettu ohjelmateorian ennusteiden mukaisesti. (Dahler-Larsen 2005.)

## 5 Työn tulokset

### 5.1 Ohjelmateoria



Kuvio 5. Ryhmäkeskustelun teemakartta ohjelmateoriasta (Ryhänen 2023.)

Ohjelmateoriaan liittyen keskustelussa nousi esiin neljä pääkokonaisuutta: hankkeen osallistuvien toimijoiden roolit, näkökulmien moninaisuus, teoriassa havaitut puutteet, sekä ohjelmateoriassa kuvattujen vaikutusten syntyminen ja niiden näkyminen. Hankepäälliköiden rooli joko toisaalta osallistumassa asiantuntijatyöhön tai toisaalta pelkästään hanketoiminnan koordinoijana herätti paljon keskustelua. Palvelualueilta tulee odotuksia hankepäälliköiden osallistumisesta asiantuntijatyöhön ja niin siihen voi hyvin helposti ajautuakin.

Ihan hyvin hanke-/projektipäällikön panos voisi ajautua myös tuonne asiantuntijatyöhön, mutta nyt itse koen tällä hetkellä, että nyt jos aloittaisin hankkeen uudestaan, niin itseäni vetäisin vähän taka-alalle ja keskittyisin enemmän tuonne koordinointiin ja hankehallintoon.

Hyvin tärkeänä koettiin hankepäälliköiden rooli asennemuutoksen tukijoina koko organisaatiossa ja kaiken kaikkiaan roolijaon ja siitä sopimisen olevan tärkeää.

Vaikutusten syntymisessä nähtiin useita näkökulmia – niin järjestelmiä, toimintamalleja kuin menetelmiäkin todella koettiin otettavan käyttöön hanketyön tuloksina, kuten ohjelmateoriaan on kuvattu. Ohjelmateoriasta kuitenkin koettiin puuttuvan kokonaan johtamisen elementti kuten myös mahdolliset koulutuksellinen tuki sekä PMO-tiimin rooli laajempaan kuin se oli teoriassa kuvattu.

...pitäisikö näkyä vahvemmin kun kuitenkin iso osa tätä hanke hankepanostusta ja tekemistä on kuitenkin se johtaminen, ja tarkoitan tällä sitä että esimerkiksi hankepäälliköiden johtaminen, mutta toisaalta näiden kaikkien kokonaisuusien johtaminen. Tulisiko johtaminen näkyä?

Vaikutuksia keskustelijat näkivät syntyvän pääasiassa ohjelmateorian mukaisesti, han-  
ketyön koettiin vaikuttavan ainakin palveluiden saatavuuden paranemiseen, palvelui-  
den oikea-aikaisuuden paranemiseen, sekä ehkäisevän ja ennakoivan työn lisääntymi-  
seen.

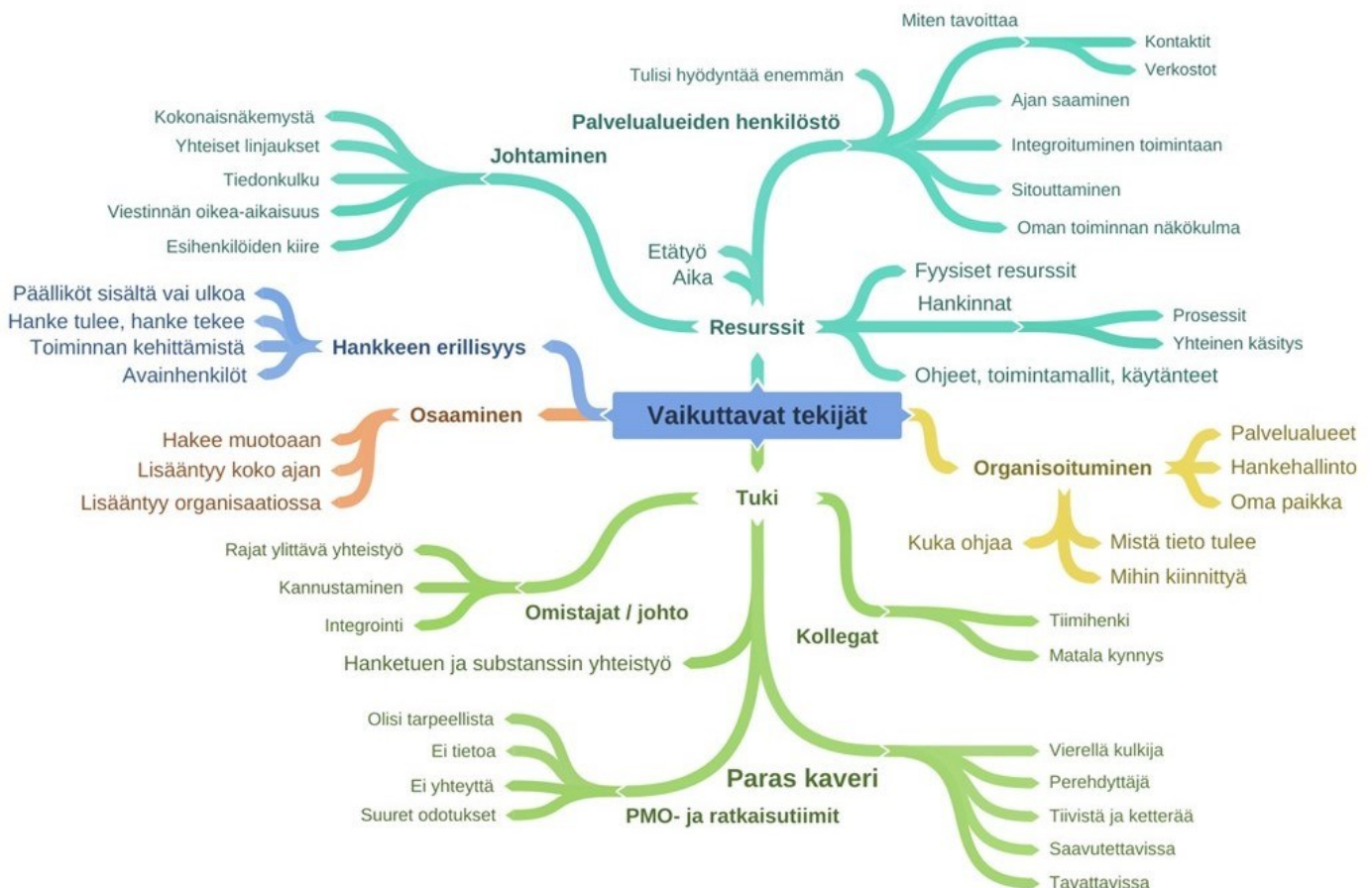
Asiakasohjausyksikön perustaminen on tehty osittain tässä hankkeessa, ja yksikön käyn-  
nistäminen, mitkä on vaikuttaneet palveluiden saatavuuteen ja oikea-aikaisuuteen ja siitä  
on olemassa dataa tai on kerätty tietoa siitä asiasta.

Keskustelijat kuitenkin aivan kautta linjan kokivat vaikutusten näkyvän vasta myöhem-  
min, joko hankeajan lopussa, tai vasta pidemmällä ajalla hankkeen jälkeen:

nyt vasta tämä vuosi on se, jossa rupeaa näkymään ne työn tulokset.

Varsinkin vaikutusten mittaaminen tai muu todentaminen hankeaikana nähtiin haasteel-  
liseksi.

## 5.2 Vaikuttavat tekijät



Kuvio 6. Ryhmäkeskustelun teemakartta vaikuttavista tekijöistä (Ryhänen 2023.)

Tekojen ja vaikutusten syntymiseen vaikuttavista tekijöistä keskustelussa nousseiksi  
pääkokonaisuuksiksi muodostuivat resurssit, organisointuminen, hanketyön tuki, osaa-  
minen sekä hankkeen erillisuus palvelualueiden päivittäisestä toiminnasta. Resurssis-

ta palvelualueiden henkilöstön hyödyntäminen osana hanketyötä koettiin tärkeänä. Haasteina siinä kuitenkin koettiin olevan oikeiden henkilöiden löytäminen ja varsinkin heidän aikansa riittäminen hanketoimintaan osallistumiseen:

Miten saadaan se resurssi sieltä operatiivisesta toiminnasta / palvelualueelta, jonka täytyy olla mukana tässä kehittämisessä ja jotta se kehittäminen ylipäättään integroituu sinne palvelualueiden toimintaan?.

Lisäksi haasteellista todettiin olevan osallistuvan palvelualueiden henkilöstön usein oman alueen toimintaan rajoittuneet näkökulmat.

Mutta sitten kun mä ajattelen sitä jälkikäteen, niin se oli kyllä enemmän sellaista, että yritetään saada toimenpide toimimaan niin, että siitä on sille omalle yksikölle tai toiminnalle hyötyä. Eikä niinkään, että se olisi niin kun aidosti vienyt sitä koko kokonaisuutta eteenpäin.

Oleellisena silti nähtiin palvelualueiden henkilöstön osallistumisen mahdollistama hanketyön integroituminen ja jalkautuminen päivittäiseen toimintaan ja heidän osallistumisensa mahdollistama organisaation sitoutuminen hanketyöhön.

Johtaminen herätti paljon keskustelua, kuten jo ohjelmateorian elementtinäkin. Johtamisen yleensä koettiin vaikuttavan paljon hankkeiden vaikutusten aikaansaamiseen, ennen kaikkea kokonaisnäkömyksen ja yhteisten linjausten mahdollistajana sekä tiedonkulun edistäjänä. Käytännössä esihenkilöiden ja varsinkin johtajien kiireellisyys koettiin kuitenkin haasteellisena:

Sitten mä oon ihan käytännössä miettinyt sitä, että onko ollut paras ratkaisu, että meidän hankepäälliköiden esihenkilöinä on ollut palvelujohtajat. Siis siitä näkökulmasta, että palvelujohtajat on todella kiireisiä.

Myös hanketoimijoiden sijoittuminen organisaatiossa herätti keskustelua:

Me ei olla niissä hankehallinnon hierarkiassa tai tässä kokonaisuudessa, eikä me olla sitten siellä palvelualueen hierarkiassa” ja ”me ollaan vähän niin kun hankehallinnon ohjaamina ja sitten me ollaan toisaalta sieltä palvelualueelta ohjattuina.

Hankepäällikön oman paikan hahmottaminen on ollut epäselvää – mistä tieto tulee, mihin kiinnittyä, ja kuka lopulta ohjaa hankepäälliköiden työskentelyä?

... välillä on semmoinen olo, että ei kiinnity oikein mihinkään.

Hankepäälliköiden selkeämpi sijoittuminen organisaation rakenteisiin koettiin tärkeänä.

Se ratkaisu, että mihin me hankepäälliköt kuulutaan tässä kokonaisuudessa, niin sillä varmistetaan se, että se meidän toiminta on mahdollisimman johdonmukaista ja tavallaan sitä kautta vaikuttavaa.

Tukea työskentelyyn todettiin saatavan käytännössä kaikkein eniten kollegoilta, joutuessa on ollut hyvä tiimihenki ja asioita on pystynyt kysymään matalalla kynnyksellä. PMO-tiimin tuki koettiin tarpeellisena ja sille on ollut odotuksia, mutta tuki on jäänyt häilyväksi ja siitä ei ole oikein ollut tietoa.

Vähän on jäänyt epäselväksi, että missä heitä voi hyödyntää. Että ehkä jos olisin osannut hyödyntää vielä paremmin, niin se olisi edesauttanut sitten näiden tuotosten ja vaikutusten saavuttamista.

**Haastattelija**

Onkos teillä kaikilla nimetty se paras kaveri sieltä PMO:sta?

**Haastateltava 3**

Mulla on se käsitys, että se on [N.N.].

**Haastateltava 4**

Mulle, no, kun mä en edes, en vaan muista edes enää kuka se on.

**Haastateltava 2**

No kun mä en tiennyt, että onko meille nimetty, että mäkään en siis tiedä.

**Haastateltava 4**

Mä muistan, että ne nimettiin, mutta siitä ei ole perästä kuulunut.

**Haastateltava 3**

Siis mä oon jotenkin olettanut vaan, että [N.N.] ja mä laitoin tonne viestikenttään. Jotenkin perehdytyksessä tuli se vaikutus, että PMO-tiimillä olisi suurempi ja vaikuttavampi rooli, kuin miltä se on tässä matkan varrella näyttäytynyt.

**Haastateltava 4**

Mä kävin muuten tarkastamassa siellä Thinkkarissa, niin ainakaan [osaprojekti X]:lle, niin sinne Thinkkariin ei ole sitä parasta kaveria kirjattu. Että sinne asti meillä ei ole nimetty.

Kuvio 7. Ote ryhmäkeskustelun litteroinnista: "Paras kaveri" (Ryhänen 2023.)

Tärkeimpänä oman työn tukena esiin nousi ns. paras kaveri -tyyppinen tukihenkilö organisaatiossa, joka itse asiassa on myös PMO-tiimin käyttämä termi yhdestä heidän tukimuodostaan projektipäälliköille. Mutta hankepäälliköiden toivoma paras kaveri olisi ehkä jotain enemmän.

Kun tulee ulkoa ja alkaa uutta, niin onko se sitten, että pitäisi siinä olla joku työpari tai paras kaveri tai joku muu. Joka, joka sitten vähän kuten [Haastateltava 3:lla] nyt oli paras kaveri siellä vähän muualta. Mutta niin, että tavallaan tukee sitä alkua varsinkin. Että on joku tuutori, tai en mä tiedä onko se tuutori, mutta että joku paras kaveri on täällä organisaatiossa, joita sä kysyt tosi ketterästi ja tukee sua alkuun. Tai sitten koko sen ajan.

Parhaan kaverin, perehdyttäjän, tai vierellä kulkijan toivottiin olevan helposti saavutettavissa ja tavattavissa, ja yhteydenpidon tiivistä ja ketterää. Kuviossa 7 suora ote keskustelun litteroinnista ns. parhaasta kaverista keskusteltaessa.

Hankkeiden omistajien ja johdon tuki nousi esille myös tekojen ja vaikutusten syntyneeseen vaikuttavana tekijänä.

Toivoisi TKIO-toiminnalta ja sitten hankkeen omistajilta, substanssilta, vielä tiiviimpää yhteistyötä ja jotenkin meidän hankkeen omistajilta tulisi semmoista tsemppiä enemmän ja sitä semmoista integrointia.

Omistajien ja johdon tuen katsottiin edistävän rajat ylittävää yhteistyötä ja hanketyön integroitumista organisaatioon.

Että jotenkin sitä jo johtoryhmän tukea toivoisi tässä, tässä rajat ylittävässä yhteistyössä.

Myös osaamisella, niin hanketoimijoiden kuin organisaationkin osaamisella, koettiin olevan merkittävää vaikutusta tulosten aikaansaamiseen. Tarvittavan osaamisen todettiin hakevan muotoaan, mutta kuitenkin lisääntyvän koko ajan.

Koko ajan tää hakee sitä muotoa ja se osaaminen on lisääntynyt. Ja sitten taas toisaalta se, että kun me ollaan saatu uusia hankepääällikköjä mihin [Haastateltava 4] viittasi kollegoihin niin meillä on tullut valtavasti uutta osaamista tähän organisaatioon. Siis uutta tapaa tehdä töitä ja uutta osaamista, mikä tukee sitä, että me kehitytään tässä hanketyöskentelyssä koko ajan.

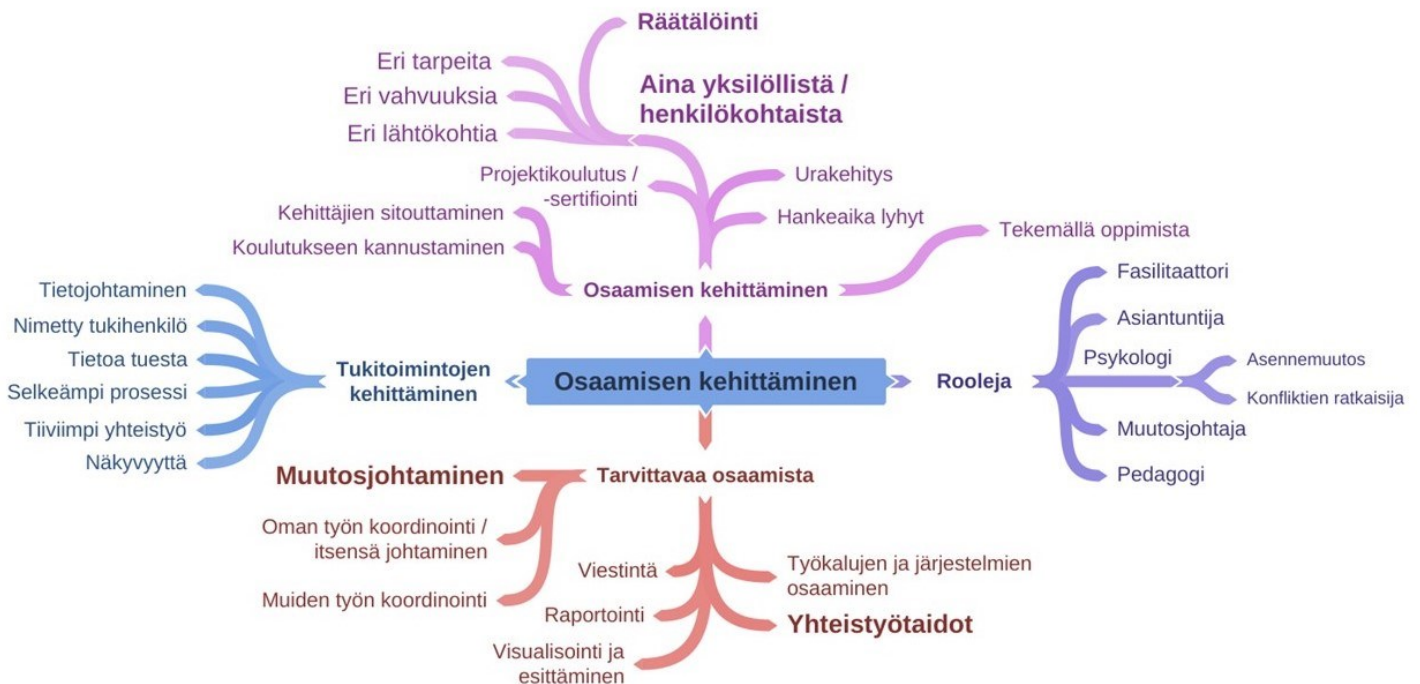
Erittäin merkittävänä tekijänä keskustelijat kokivat hankkeiden koetun erillisyyden muusta organisaatiosta. Organisaation asenne suhtautumisessa hankkeisiin erillisinä entiteetteinä nähtiin merkittävästi haittaavana tekijänä. Hankekehittäminen kuitenkin on organisaation toiminnan kehittämistä. Organisaation avainhenkilöiden rooli erillisyyden kokemuksessa ja asenteissa on huomattava.

Puhuttiin siitä, että hankkeena ollaan hyvin erillinen, ... että hankkeesta tullaan tekemään jotain tai hankkeessa on jotain. Niin vielä siinä kulttuurissa on muuttamista, että hankkeet tukee toiminnan kehittämistä ja silloin kun me tuetaan toiminnan kehittämistä ja tehdään siellä, niin se pitäisi tapahtua niiden avainhenkilöiden kanssa.

Hankkeiden erillisyyden kokemukseen vaikuttaa merkittävästi myös se, onko hankepääälliköt kiinnitetty organisaation sisältä vai rekrytoitu organisaation ulkopuolelta pelkästään hanketyöhön. Organisaation ulkopuolelta tulemisessa nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia.

Jotenkin se oli tosi haasteellista, kun on 11 tavoitetta ja mä en ole yhtään perillä talosta, että minkälainen palvelu on missäkin ja mitkä on toimintamallit, mitkä on käytänteet ja ketä siellä on ja näin. Niin tosi raskas se alku muuten. Että siinä olisi ollut hyvä, että hankepääällikkö melkein nousee sieltä [xx]-palveluiden sisältä." "Se että mä olen ei kenenkään maalla, niin siitä on ollut hyötyä sen suhteen, että sitten se suhtautuminen muhun voi olla hankepääällikkönä neutraalimpaa, kun mä en edusta mitään niin kuin palvelualueetta tai tiettyä vanhaa kokonaisuutta tai ajatusta, vaan nyt mä ravistelen ja vien tätä uutta eteenpäin. Että kyllä mä näen sen myös hyötynä, että on otettu nimenomaan uusia, että sitten on se mahdollisuus siihen aitoon muutokseen.

### 5.3 Osaamisen kehittäminen



Kuvio 8. Ryhmäkeskustelun teemakartta osaamisen kehittämisestä (Ryhänen 2023.)

Hankepäälliköillä tunnistettiin monipuolisia osaamistarpeita. Hankepäälliköllä tulee olla moninaista teknistä osaamista, kuten työkalujen ja järjestelmien osaamista, viestintä-, raportointi- ja visualisointi- sekä esiintymisosaamista. Tärkeimpinä tarvittavina osaamisina kuitenkin nähtiin muutosjohtamisen osaaminen, niin oman kuin muidenkin työn koordinoitiosaaminen, sekä yhteistyötaidot.

Mun mielestä se on sekä tän tehtävän rikkaus että haastavuus, että niitä osaamisvaateita on aika paljon.

Hankepäällikkö pääsee myös toimimaan useissa erilaisissa rooleissa: psykologina, asiantuntijana, fasilitaattorina, muutosjohtajana ja pedagogina.

Osaamisen kehittämisen todettiin hanketyössä olevan paljon tekemällä oppimista. Lyhyt hankeaika osaltaan vaikuttaa muunlaisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin hanketyön ohessa. Osaamisen kehittämisen kuitenkin nähtiin olevan tarpeellista:

että olis sitä tukea siihen oman osaamisen kehittämiseen, myös tällaisessa määräaikaissessa hanketyöskentelyssä, niin sitä pitäisin tärkeänä.

Ihmisten eri lähtökohdista ja erilaisista olemassa olevista vahvuuksista johtuen osaamisen kehittämisen tulisi kuitenkin olla aina yksilöllisesti räätälöityä, mitään tiettyä yleistä ja yhteistä osaamisen kehittämisen muotoa ei tullut esille. Osaamisen kehittämisen mahdollisuus nähtiin tärkeänä (hanke-)kehittäjien sitoutumisen vahvistajana.

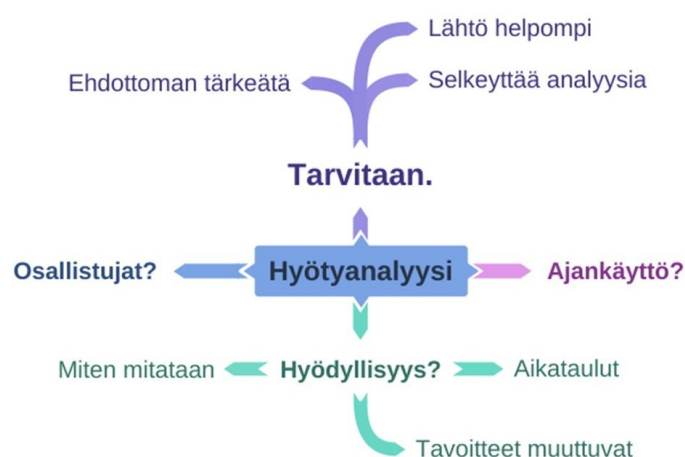
Kun organisaatiot kannustaa ja sitouttaa esihenkilöitä, lähiesihenkilöitä, palvelupäälliköitä, ... niin ihan hyvin miksei kehittäjiä sitouteta?

Myös tukitoimintojen osuus osaamisen kehittämisessä sekä niiden kehittäminen nähtiin tärkeänä. Edelleen, kuten tuotoksiin vaikuttavista tekijöistäkin keskusteltaessa, esiin nousi hankepäälliköiden epätietoisuus käytettävissä olevista tukimuodoista. Tiiviimpää yhteistyötä tukitoimintojen kanssa toivottiin, kuten myös tukitoimintojen selkeämpää näkyvyyttä.

Esimerkiksi jos on tällaisia kohtia, missä tarvittaisiin sitä tukea, niin olisi jotenkin selkeämpi se prosessi, että miten me voidaan sitä tukea siihen saada ja mitkä on ne kanavat ja ke-  
neen me nyt ollaan yhteydessä ja miten tästä sovitaan.

Viestinnän kanssa kaikki hankepäälliköt kokivat yhteistyön sujuvan hyvin.

## 5.4 Hyötyanalyysi



Kuvio 9. Ryhmäkeskustelun teemakartta hyötyanalyseista (Ryhänen 2023.)

Aluksi yhteen hyötyanalyysimalliin lyhyesti tutustuttuaan hankepäälliköt olivat vahvasti sitä mieltä, että sellaisia tulisi tehdä hankkeista hankesuunnitteluvaiheessa. Hyötyanalyysin tekemisen nähtiin selkeyttävän hankkeen seuranta ja analysointia sekä helpottavan hankkeen aloittamista. Kuitenkin, erityisesti eri ohjelmiin liittyvien valtionavustushankkeiden kohdalla, analyysin tekemisen mahdollisuudet hankesuunnitteluvaiheessa nähtiin kyseenalaisina. Ohjelmiin liittyvien valtionavustushankkeiden kohdalla hakuaika haun avautumisen jälkeen on usein rajallinen, ja kyseenalaista on, ketkä analyysin tekemiseen hankesuunnitteluvaiheessa pystyisivät osallistumaan:

suunnitteluun pitäisi olla aikaa ja siinä pitäisi toimijat olla mukana.

Lopulta analyysin hyödyllisyyttä kyseenalaistettiin: miten sellaisen toteutumista mitataan ja miten sellaiseen mitenkään pystyy hahmottamaan realistista aikataulua hankkeelle? Lisäksi toiminnalliset hankkeiden tavoitteet voivat varsinkin pitkissä hankkeissa muuttua hankeaikana.

Mikä on suunnitelmavaiheessa ollut näky ja visio ja tavoite ja muuta, niin jos ajatellaan, että tää on -20 vuonna alkanut, niin ne ei välttämättä ole samoja enää.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämishankkeiden hyödyllisyyden kannalta ei riitä, että tarkastellaan pelkästään konkreettisia mitattavia tekoja tai tuotoksia, vaan on kiinnitettävä huomiota niiden aikaansaamiin vaikutuksiin toiminnassa, ihmisissä ja organisaatiossa, sekä pidemmällä aikavälillä toteutuvaan vaikuttavuuteen. Tällä on merkitystä niin hankkeiden toteuttajille itselleen kuin hankkeiden rahoittajillekin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajaorganisaatiossa kyetään ymmärtämään hanketyön kehittämiseen liittyviä tekijöitä aikaisempaa yksityiskohtaisemmin. Hankkeiden tuotosten ja vaikutusten syntyymiseen vaikuttavia tekijöitä pystytään ottamaan huomioon tulevia hankkeita suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös hanketoimijoiden valmennuksessa sekä organisaation tukitoimintojen kehittämisessä. Aineiston kattavuus on riittävää kuvaamaan vähintään tutkitun organisaation hanketoiminnassa vaikuttavia tekijöitä, vaikka tämän tutkimuksen perusteella yleistyksiä hanketoimintaan ei voi tehdä. Ulkoisesti rahoitettujen kehittämishankkeiden toimintaan vaikuttavat tekijät ja niiden kohtaamat haasteet kuitenkin ovat yleensä hyvin samantyyppisiä organisaatiosta tai hankkeesta riippumatta.

Tässä tutkimuksessa laadittu ohjelmateoreettinen tarkastelutapa osoittautui hyödylliseksi tutkittavan ilmiön, eli valittujen hankkeiden toiminnan kuvaamiseksi ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseksi. Teoriassa olisi kuitenkin pitänyt tarkastella tarkemmin mm. johtamisen osuutta sekä hankepäälliköiden erityyppisiä rooleja hankkeiden toteuttamisessa. Kehittämishanketyötä toteuttavan organisaation on hyvä ymmärtää, että roolijaon selkeä määrittäminen on tärkeää heti hankkeen alussa, vaikka luonnollisesti se hankkeen aikana voikin muuttua.

Tutkimukseen valikoituneet kehittämishankkeet ovat selvästi lisänneet organisaation kehittämistyön toiminnallisia vaikutuksia – tai tulevat lisäämään. Vaikutusten mittaaminen ja todentaminen vielä hankeaikana ei aina ole mahdollista, usein vaikutukset ja varsinkin vaikuttavuus todentuvat pidemmässä ajanjaksossa. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa nousee esiin sama havainto, että projektien elinkaaret asettavat haasteita tulosten ja vaikutusten arviointiin, ja että arviointi välittömästi hankkeen päätyttyä tai varsinkaan hankkeiden aikana on haasteellista tai jopa mahdotonta – usein tehokkaampaa olisikin, jos hankkeiden tuloksia tarkasteltaisiin jopa 1–2 vuotta hankkeen jälkeen (Arponen 2019: 68). Kuitenkin jo tarkasteltujen hankkeiden toteutusaikana on

nähtävissä, että tavoiteltuja vaikutuksia, kuten hankkeissa kehitettyä toimintamalleja, järjestelmiä ja menetelmiä ollaan ottamassa organisaatiossa käyttöön. Hankkeiden aikaansaannosten tuloksena voidaan perustellusti olettaa, että ainakin palveluiden saatavuus ja oikea-aikaisuus tulevat jossain määrin paranemaan ja ehkäisevä ja ennalakoiva työ lisääntymään.

Tämän tutkimuksen perusteella kehittämishankkeiden tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseen vaikuttavat monet tekijät (kuvio 6). Vaikutusten aikaansaamista edistäviä tekijöitä ovat mm. palvelualueiden henkilöstön ja hankekehittäjien tiivis yhteistyö, johdon tuki ja johdolta saatava kokonaisnäkemys, yhteiset linjaukset ja rajat ylittävä yhteistyö, yhteiset prosessit, ohjeet, toimintamallit ja käytänteet, sekä kollegoiden tuki. Lisäksi organisaation tukitoimintojen, kuten tutkimuksen kohteena olevan hyvinvointialueen PMO- ja ratkaisutiimien tuki voi olla vaikutusten aikaansaamista edistävää, mutta käytännössä niiden hyödyntäminen ja hyödyllisyys oli jäänyt vähäiseksi ainakin tutkittujen hankkeiden osalta. Koko organisaation laajuisten PMO- ja ratkaisutiimien roolit eivät kuitenkaan tutkimuksen aikana olleet vielä vakiintuneita, vaan tiimien profiloituminen ja siihen liittyvä osaamisen rakentaminen oli ja on edelleen vasta käynnissä. Tähän liittyy vahvasti myös kulttuurinen muutos, koska kyseisessä tiimimuutoksessa yhdistettiin tietohallintotaustaista projektiosaamista ydintoiminnan kehittämisosaamiseen, joissa on jo lähtökohtaisesti erilaisia käsitelymääryksiä ja toimintatapoja. Tätä taustaa vasten hyödynnettävyyden vähäisyyttä voikin tällä aikajänteellä ymmärtää paremmin, ja mahdollisesti tulkita, että jo näiden toimijoiden kohtaantokin on tietynlainen saavutus huomioiden arvioinnin aikaikkuna. Myös hanketyön aikana tapahtuva jatkuva osaamisen kehittyminen ja lisääntyminen koko organisaatiossa edistää vaikutusten aikaansaamista.

Haittaavia tekijöitä ovat niin palvelualueiden henkilöstön, esimiesten kuin johdonkin joskus huono tavoitettavuus ja muu kiire sekä sitoutuminen hankekehittämiseen, kokonaisvaltaisen näkemyksen puutteet, ja ennen kaikkea **hankkeiden koettu erillisyy**s päivittäisestä toiminnasta. Hankekehittäjien rekrytoimisessa organisaation ulkopuolelta on toisaalta edistäviä, mutta toisaalta haittaavia vaikutuksia verrattuna hanketoimijoiden kiinnittämiseen organisaation sisältä. Varsinkin ulkopuolelta rekrytoituille olisi tärkeää olla organisaatiossa ns. paras kaveri, jo perehdyttämisestä lähtien ja koko hanketyön ajan.

Kun tutkimuksen tuloksia tarkastellaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta, hanke-toimijoilta ensinnäkin edellytetään monenlaista ja laaja-alaista osaamista ja he toimivat hanketyössä useissa erilaisissa rooleissa. Kaikkein tärkeimpiä osaamisia ovat muutosjohtamisen kyvykkyys sekä monialaiset yhteistyötaidot. Hanketyössä osaaminen luon-

nollisesti kehittyä jatkuvasti tekemällä oppien, mutta niin hanketoimijoiden kuin tukitoimintojenkin osaamista tulee määrätietoisesti kehittää. Toimijoiden oman osaamisen kehittäminen esim. substanssi- ja projektikoulutuksin sitouttaa ja motivoi toimijoita ja siten toimii edistävänä tekijänä hankkeiden tulosten ja vaikutusten aikaansaamiselle. Osaamisen kehittämisen tarpeet ja muodot ovat kuitenkin aina yksilöllisiä. Tukitoimintojen osaamisen kehittämisessä tärkeintä on tietoisuuden lisääminen ja niiden palvelujen näkyväksi tekeminen sekä läheisempi yhteistyö hanketoimijoiden kanssa. Hanketoimijoiden tulee tietää, millaista tukea yleensä on saatavilla, mistä ja miten.

Kehittämishankkeiden hyötyjen analysointi myös ulkoisesti rahoitettujen hankkeiden osalta koettiin tutkimuksessa tarpeelliseksi, mutta usein hankesuunnittelun ja rahoituksen hakemisen tiiviisti aikataulutetuissa vaiheissa aikaa varsinaiseen hyötyjen analysointiin ei ainakaan suunnitteluvaiheessa aina ole. Hyötyjen miettiminen kuitenkin selkeyttäisi hankkeen seuranta ja varsinkin helpottaisi hankkeen aloittamista. Teemakeskustelijoiden lyhyesti tarkastelemasta SMART-mallista on myös kehitetty pidemmällekin jalostettuja, SMARTer-versioita, joihin tuodut E- ja R-elementit vaihtelevat. Arponen (2019: 60.) nostaa työssään esiin vaihtoehtoisia menetelmiä hankkeiden arvioinnin ja seurannan malleiksi, mutta yhteistä monille malleille on, että ne vaativat aikaa ja resursseja analysointiin.

THL:n kansallisen arvioinnin (Koivisto ym. 2023) mukaan kansallisesti katsoen hankkeissa oli syksyn 2022 arviointitilanteessa otettu vain yksittäisiä ratkaisuja laajemmin käyttöön ja varsinkaan ratkaisujen skaalaamista alueilla ei vielä nähty. Kirjoittajien mukaan syksyn 2022 tilanteessa näkyi vahvasti alueiden valmistautuminen hyvinvointialueihin siirtymiseen sekä se, että osassa hankkeita, kuten myös Keusotessa, uusia kehittämistoimenpiteitä oli aloitettu ohjelman täydennysrahoituksen myötä vasta vuoden 2022 aikana. Kiireettömään hoitoon pääsy ei ollut hankekauden aikana juurikaan parantunut ja kirjoittajien mukaan hankkeiden vaikutuksilla hoitoon pääsyyn ei olekaan voinut vielä olla merkitystä, koska hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja ei vielä ollut otettu laajemmin käyttöön. Vaikka Keski-Uudellamaalla tilanne on parempi kuin koko maassa keskimäärin, havainto tukee tämän ja aikaisempienkin tutkimuksen löydöksiä siitä, että hanketyön vaikutukset näkyvät enemmän vasta hankkeiden päättymisen jälkeen. THL:n raportissa todetaankin muun muassa, että hankkeiden aikaansaannokset tulevat näkymään palvelujen laadussa ja vaikuttavuudessa vasta erittäin pitkällä viiveellä. (Koivisto ym. 2023.)

## 6.2 Johtopäätökset

Projektiosaaminen on selkeästi oma osaamisalueensa ja siihen liittyvää kyvykkyyttä ja tukirakenteita tulee vahvistaa. Tämän tutkimuksen ja tutkijan sekä teemakeskusteluun osallistuneiden hanketoiminnan kokemusten perusteella voidaan esittää viisi suositusta – niin toimeksiantajaorganisaatiolle kuin kaikille muillekin ulkoisesti rahoitettuja kehittämishankkeita toteuttaville.



Kuvio 10. Suositukset (Ryhänen 2023.)

### 1. Hankkeet kiinni linjaan

Mahdollisesti kaikkein suurin hankkeiden tuotosten ja vaikutusten syntymistä haittaava tekijä on **hankkeiden koettu erillisuus** organisaation päivittäisestä toiminnasta. Palvelualueiden henkilöstön osallistumisen mahdollistama hanketyön integroituminen ja jalkautuminen päivittäiseen toimintaan ja heidän osallistumisensa mahdollistama organisaation sitoutuminen hanketyöhön on äärimmäisen tärkeää. Hankekehittäjien ja muun henkilöstön tiivis yhteistyö edistää myös johdon ja koko organisaation sitoutumista hankkeiden tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden aikaansaamiseen. Vaikka hankkeita toteutettaisiinkin ulkoisella hankerahoituksella, kaiken hankekehittämisen tulee tapahtua yhdessä linjaorganisaation / palvelualueiden päivittäisen toiminnan kanssa, ei erillisenä hanketoimintana.

### 2. Pitäkää huolta rooleista

Hanketyötä toteuttavan organisaation on syytä ymmärtää, että toimijoiden roolijaon selkeä määrittäminen on erittäin tärkeää heti hankkeen alussa, vaikka luonnollisesti se hankkeen aikana voikin muuttua. Organisaation ulkopuolelta hanketyöhön rekrytoitujen toimijoiden osalta heidän roolinsa määrittämisellä ja heidän asemoitumisellaan osaksi

kehittämistyötä voi olla sekä hanketyötä edistäviä että haittaavia vaikutuksia. Hankkeiden resursointia suunniteltaessa täytyy huolellisesti tarkastella eri toimijoiden asemoitumista kokonaisuuteen eri näkökulmista.

### **3. Miettikää hyötyjä edes jossain vaiheessa**

Hankkeiden hyötyjen analysointi selkeyttää seurantaa ja helpottaa toiminnan aloittamista. Vaikka aikaa ja resursseja varsinaiseen analysointiin jollakin analyysimallilla ei suunnitteluvaiheessa olisikaan, on syytä ainakin jossain vaiheessa tarkastella miksi ja miten hanketta on tarkoitus toteuttaa ja seurata. Tekijöiden, kuten esimerkiksi SMART-mallin mukaiset: selkeästi määritelty, mitattavissa, aikaan sidottu, realistinen ja tavoittelemisen arvoinen, vähäinkin miettiminen missä tahansa hankkeen vaiheessa on varmasti hyödyllistä kaikille hanketoimijoille.

### **4. Hankekyvykkyksiä tulee vahvistaa**

Hanketoimijoilta edellytetään hyvin monenlaista ja laaja-alaista osaamista ja usein he toimivat hanketyössä useissa erilaisissa rooleissa. Kehittämishankkeiden näkökulmasta katsottuna kaikkein tärkeimpiä osaamisia ovat muutosjohtamisen kyvykkyys sekä monialaiset yhteistyötaidot. Hanketyössä osaaminen luonnollisesti kehittyy jatkuvasti tekemällä oppien, mutta niin hanketoimijoiden kuin tukitoimintojenkin osaamista tulee määrätietoisesti kehittää. Toimijoiden oman osaamisen kehittäminen esim. substanssi- ja projektikoulutuksin sitouttaa ja motivoi toimijoita ja toimii edistävänä tekijänä hankkeiden tulosten ja vaikutusten aikaansaamiselle. Osaamisen kehittämisen tarpeet ja muodot ovat kuitenkin aina yksilöllisiä. Tukitoimintojen kyvykkyysien kehittämisessä tärkeintä on tietoisuuden lisääminen ja niiden näkyväksi tekeminen sekä läheisempi yhteistyö hanketoimijoiden kanssa. Hanketoimijoiden tulee tietää, millaista tukea yleensä on saatavilla, mistä ja miten.

### **5. Kyllä niitä tuloksia joskus tulee**

Vaikutusten mittaaminen ja todentaminen vielä hankeaikana ei aina ole mahdollista, usein vaikutukset ja varsinkin vaikuttavuus todentuvat vasta pidemmässä ajanjaksossa. Projektien elinkaaret asettavat haasteita tulosten ja vaikutusten arviointiin ja arviointi välittömästi hankkeen päätyttyä tai varsinkaan vielä hankkeiden toteuttamisaikana on haasteellista tai jopa mahdotonta – usein tehokkaampaa olisikin, jos hankkeiden tuloksia tarkasteltaisiin jopa 1–2 vuotta hankkeen jälkeen.

### 6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Työssä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjetta 2019 eettisyyden varmistamiseksi. Ohjeen eettisen periaatteet soveltuvat hyvin ihmistä ja inhimillistä toimintaa koskevaan tutkimukseen. Suomessa kaikilla tieteenaloilla tutkijoita ohjaavat yleiset eettiset periaatteet: kunnioitetaan tutkimuksen kohteiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, kunnioitetaan aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta, ja toteutetaan tutkimusta niin, että siitä ei aiheudu riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019: 5, 7.) Työ on koskenut yleisiä teorioita, joten tulokset eivät paljasta mitään henkilökohtaista tai yhteisölle vahinkoa tuottavaa tietoa. Työhön haettiin tutkimuslupa Keski-Uudenmaan sote - kuntayhtymältä.

Lisäksi työssä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Työssä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, siinä on sovellettu tieteellisen tutkimuksen ja eettisiä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja noudatettu avoimuutta ja vastuullisuutta, kunnioitettu muiden tekemää työtä ja viitattu julkaisuihin asianmukaisesti, noudatettu tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia, hankittu tarvittavat tutkimusluvut, sovittu osallistuvien oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, ilmoitettu sidonnaisuudet asianosaisille ja tuloksia julkistettaessa, pidättäytytty esteellisyydestä, ja noudatettu hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä tietosuojaa. (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2012: 6.)

Eettistä ennakoarviointia ei tämäntyyppiseen kehittämistyöhön katsottu tarvittavan, koska tutkimus ei sisältänyt mitään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämiä ennakoarviointia edellyttämiä asetelmia. Tutkimuksessa ei poikettu tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta, siinä ei puututtu tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen, se ei kohdistunut alle 15-vuotiaisiin, siinä ei esitetty voimakkaita ärsykeitä eikä siinä aiheutettu henkistä haittaa eikä turvallisuusuhkaa. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019: 16, 18.)

Työn luotettavuus on varmistettu systemaattisella toiminnalla ja huolellisuudella kaikissa tiedonhaun, tutkimuksen ja ohjelmateoreettisen tarkastelun vaiheissa sekä niiden dokumentoinnissa ja raportoinnissa. Työn ja käytettävien menetelmien luotettavuutta on arvioitu tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Luotettavuutta on tarkasteltu niin menetelmien, prosessin kuin tulostenkin näkökulmista. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta tulee tarkastella varsinkin käyttökelpoisuuden kautta – tulosten tulee olla hyödyllisiä (Toikko & Rantanen 2009: 121).

Työhön liittyviä laadullisia aineistoja on tarkasteltu vakuuttavuuden näkökulmasta – valinnat ja tulkinnat on tehty näkyviksi, ja aineisto sekä argumentit on pidetty avoimina. Työn luotettavuutta lisää myös aineistotriangulaatio, työssä on tarkasteltu erilaisia aineistoja, jotka ovat olleet sekä määrällisiä että laadullisia. Työn tavoitteet ovat tulleet toimeksiantajalta ja työssä on osallistettu kehittämishankkeissa työskenteleviä hanke-työntekijöitä ja esimiehiä. Toimijoiden osallistaminen ja sitouttaminen lisäävät työn luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009: 123–124.)

Työ on tarkastettu Turnitin-plagiointiohjelmalla.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt eivät lähtökohtaisesti ole tieteellisiä tutkimuksia ja tässäkin työssä tutkimukseen osallistuvien henkilötietojen käsittelyn perusteena ei ole ollut yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus, vaan henkilötietoja on käsitelty osallistujien suostumuksen perusteella (liitteet 1 ja 2). Osallistujilta on erikseen pyydetty suostumukset sekä tutkimukseen osallistumiseen että henkilötietojen käsittelyyn. Osallistujille on kerrottu, miten henkilötietoja käsitellään, millaisia oikeuksia heillä on ja miten niitä voi käyttää, henkilötietojen käsittelyn roolit, vastuut ja rekisterinpitäjyys, sekä miten aineistot hävitetään. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023.)

Työn toteuttamisen ja johtopäätösten luotettavuutta osaltaan varmistaa myös tutkijan yli 15 vuoden kokemus sosiaali- ja terveystieteiden kehittämishanketyöstä ja rooli kohdeorganisaatiossa, sekä teemakeskustelijoiden kokemus ja asiantuntemus tutkittavasta kohteesta.

### 6.3.1 Arvioinnin haasteita

Kehittämishankkeiden vaikutusten sekä niiden syntymiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu ja arviointi on sekä tärkeää että haasteellista, puhumattakaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittamisesta. Tuloksellisuuden tarkastelu ja osoittaminen kuitenkin on hyödyllistä niin hankkeiden toteuttajalle itselleen kuin hankkeiden rahoittajillekin (Arponen 2019: 70).

Kompleksisten tekijöiden arviointi ja vaikutusten todentaminen on aina vaikeaa. Väitöskirjassaan Billman (2019) tarkastelee arvioinnin haasteita teorian, ontologian ja epistemologian näkökulmista. Tutkimuksen mukaan haasteita arvioinnin kentällä aiheuttavat epäselvyydet teorian merkityksestä sekä ontologisten ja epistemologisten oletusten huomiotta jättäminen. Tämä johtaa sekaannukseen ja eristyneisyyteen arvioinnin teoreetikkojen ja harjoittajien välillä. Tutkimuksessa esitetään uusi tapa käsitellä teoriaa soveltamalla Aristoteleen tiedonpuun mallia arvioinnin kenttään. Lisäksi esitellään uusi

arviointikehys, joka perustuu ontologian integrointiin ja monimuotoisiin tietämyksen tapoihin, mukaan lukien empiirinen, perinteinen ja paljastettu tieto. Arvioinnin ontologisten ja epistemologisten oletusten tarkastelun lisäksi tutkimuksessa käsitellään myös metodologisia vaikutuksia ja sitä, miten ontologian perustan rakentaminen mahdollistaa yhteiskunnallisen muutoksen tutkimuksen ja arvioinnin avulla. (Billman 2019.) Kehittämishankkeidenkin arviointi on haastavaa, erityisesti tässäkin tutkimuksessa esiin nousseiden tekijöiden, kuten aikaresurssien ja tekijöiden mitattavuuden vuoksi, mutta ohjelmateoreettinen tarkastelutapa ainakin avaa hyvin esille tekijöitä, jotka vaikuttavat hankkeiden toiminnallisten tulosten syntymiseen.

## 6.4 Tulosten hyödyntäminen

### 6.4.1 Tulosten juurruttaminen

On valitettavan yleistä, että kehittämishankkeissa syntyneet hyvät käytännöt, toimintamallit tai prosessit leviävät tai juurtuvat organisaation käyttöön ja osaksi normaalia toimintaa joko hyvin hitaasti tai eivät ollenkaan. Tämän opinnäytetyön toteutustavan etuna on, että hanketoimijat ensinnäkin osallistuivat itse tarkasteluun, mutta työn tulokset myös tulevat suoraan heidän ja organisaation käyttöön. Tuloksia organisaatioon levitetäessä voidaan järjestää myös koulutuksia osana kehittämistyötä (Toikko & Rantanen 2009: 63) ja tarkentaa hankejohtamiseen tarvittavaa asiantuntijaosaamista. Työn tavoitteena on tulosten hyödyntäminen projektitoimiston asiantuntijaosaamisen vahvistamisessa ja kehittämisessä edelleen. Työn käyttäjä- ja toimijälähtöisyys sekä toteutuksen aikainen yhteistyö tukevat työn tulosten juurruttamista organisaatioon (Toikko & Rantanen 2009: 97, 115).

### 6.4.2 Julkaisusuunnitelma

Työn tulokset esitellään ja käydään keskustellen läpi toimeksiantajan hankeohjauksen sekä projektitoimistotiimin kanssa ja tuloksien perusteella laaditaan toimintaehdotuksia toimeksiantajan hankkeiden suunnittelun, toteutuksen ja hankeohjauksen sekä hankkeiden hyötyjen analysoinnin käyttöön. Lisäksi työn tuloksia esitellään Keusoten tutkijaverkostossa ja julkaistaan Keusoten osaamisen jakamisen Teams-kanavalla. Kypsyysnäytteenä työn tuloksista on laadittu blogikirjoitus THL:n Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman asiantuntijablogiin. Sekä blogikirjoitusta että valmista työtä levitetään tutkijan sosiaalisen median kanavissa, tärkeimpänä LinkedIn. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen.

## Lähteet

Aira Marja 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 121 (10). 1073–1077. <duodecimlehti.fi/duo94977>. Viitattu 12.3.2023.

Aistrich, Matti 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. <sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>. Viitattu 2.5.2021.

Arponen Eini 2019. Tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuus TKI-projekteissa: arviointi ja osoittaminen. Opinnäytetyö. Lappeenranta: Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ylempi AMK-koulutus.

Baker R, Camosso-Stefinovic J, Gillies C, Shaw EJ, Cheater F, Flottorp S, et al 2015. Tailored interventions to address determinants of practice. Cochrane Database Syst Rev.

Bernhardsson S, Larsson M, Eggertsen R, Olsen M, Johansson K, Nilsen P, et al 2014. Evaluation of a tailored, multi-component intervention for implementation of evidence-based clinical practice guidelines in primary care physical therapy: a non-randomized controlled trial. BMC Health Serv.

Billman Jennifer A.H. 2019. Tackling Wicked Problems in the Field of Evaluation. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest LLC.

Dahler-Larsen Peter. 2005: Vaikuttavuuden arviointi. FinSoc arviointiraportteja. Helsinki. Stakes. <julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\_arv.pdf>. Viitattu 2.5.2021.

Ehren Melanie 2021. Programme or Policy Theory: Lessons Learned from Two Decades of School Inspection Research. Zeitschrift für Evaluation 20 (2). 357–378.

Eskola Jari, Lätti Johanna, Vastamäki Jaana 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus. 24–46.

Heliskoski Jonna, Humala Heidi, Kopola Riina, Tonteri Anna, Tykkyläinen Salla 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit – Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130 2018.

Hendren Kathryn 2019. What Works in Practice? Responding to Complexity in International Development Monitoring and Evaluation. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest LLC.

Jäger C, Steinhäuser J, Freund T, Baker R, Agarwal S, Godycki-Cwirko M, et al 2016. Process evaluation of five tailored programs to improve the implementation of evidence-based recommendations for chronic conditions in primary care. Implement Sci.

Lillrank Paul, Hörhammer Iiris, Silander Katariina, Linna Miika, Peltokorpi Antti, Tenhunen Henni, Chen An, Hiltunen Anna-Maria, Halminen Olli 2018. G3 - Vaikuttavuuden johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Espoo: HEMA-instituutti.

Kallio Aku. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <[www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/](http://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/)>. Viitattu 13.3.2023.

Kettunen Pekka 2017. Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Turun kaupunki, Kaupunkitutkimusohjelma. Tutkimusraportteja 2/2017.

Keusote = aik. (vuoden 2022 loppuun asti) Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä, vuoden 2023 alusta alkaen Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Keusote 2019. Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän strategia 2020–2025. <[www.keski-uudenmaansote.fi/globalassets/ku-sote/liitteet/paatoksenteko/keusotenyhtymastrategia-2020-2025-ja-oheismateriaali-23.10.2019.pdf](http://www.keski-uudenmaansote.fi/globalassets/ku-sote/liitteet/paatoksenteko/keusotenyhtymastrategia-2020-2025-ja-oheismateriaali-23.10.2019.pdf)>. Viitattu 16.3.2021.

Keusote 2021. Keski-Uudenmaan sote-keskus. Täydennetty hankesuunnitelma.

Kohonen Iina, Kuula-Luumi Arja, Spoof Sanna-Kaisa (toim.) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. <[tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](http://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)> Viitattu 20.5.2021.

Koivisto Juha, Muurinen Heidi & Parviainen Laura 2023. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman hyötytavoitteiden toteutumisen kansallinen seuranta ja arviointi, Syksy 2022. Työpäperi 5/2023. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <julkari.fi/handle/10024/146120>. Viitattu 1.5.2023.

Lukka Teemu 2020. Projektinhallinnan kyvykkyydet ja laatu suunnitteluprojektissa. Diplomityö. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma.

Mäntyranta Taina, Kaila Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 124 (13). 1507–1513. <duodecimlehti.fi/duo97349 >. Viitattu 13.12.2022.

NHG = Nordic Healthcare Group

NHG 2016. Vaikuttavuus ja sen mittaaminen. Opas Järjestäjälle. Verkkojulkaisu. <www.nhg.fi/wp-content/uploads/2016/09/NHG\_whitepaper\_Vaikuttavuusjasenmittaaminen\_sivut.pdf>. Viitattu 18.4.2021

Ojansalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro.

Paasio Petteri 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. Fin-Soc työpapereita 3/2003. Helsinki: Stakes.

Pietilä Ilkka 2017. Ryhmäkesustelu. Teoksessa Hyvärinen Matti & Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. 88–105.

Puskala Risto 2016. Vaikuttavuuden arviointi Centrian hanketoiminnassa. Centria-ammattikorkeakoulu Oy, Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Teknologia-osaamisen johtaminen –koulutusohjelma.

Puusa Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. 99–112.

Pyykkönen Jussi 2016. Vaikuttavuuden hankinta. Käsikirja julkiselle sektorille. Sitran selvityksiä 115. Helsinki: Sitra.

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.

Salonen Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu.

Salonen Kari, Eloranta Sini, Hautala Tiina, Kinosa Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu.

Sivapuram Madhava Sai 2021. Evidence Summary, Evidence implementation strategy: Tailored Interventions. The JBI EBP Database.

STM = Sosiaali- ja terveysministeriö

STM 2020. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022. Ohjelma ja hankeopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:3. Helsinki

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Tieteellinen tutkimus ja tietosuojaja. <tietosuojaja.fi/tieteellinen-tutkimus>. Viitattu 1.5.2023.

Toikko Timo, Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Torkki Paulus, Leskelä Riikka-Leena, Linna Miika, Torvinen Anna, Klemola Katja, Sini-vuori Kari, Larsio Antti, Hörhammer Iiris 2017. Ehdotus sosiaali- ja terveyspalveluiden uudeksi kansalliseksi mittaristikoksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 36/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtonen Anu & Viitanen Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodinä. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. 113–125.

Varantola Krista, Launis Veikko, Helin Markku, Spoof Sanna Kaisa, Jäppinen Sanna (toim.) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

[tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 20.5.2021.

## **Liite 1: Tiedote tutkimuksesta ja tietosuojaseloste**

### **Tiedote tutkimuksesta:**

#### **Osaamisen kehittäminen hanketoiminnassa, Ohjelmateoreettinen tarkastelu**

#### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän / Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hanketoimintaa. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska teillä on työnkuvanne ja kokemuksenne puolesta tietoja ja näkemyksiä tutkimuksen aiheesta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perekäytyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta työhönne Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella millään tavalla. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teiltä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten valitut kehittämishankkeet ovat lisänneet kuntayhtymän ja hyvinvointialueen kehittämistyön toiminnallisia vaikutuksia. Työssä kartoitetaan tekijöitä, jotka edesauttavat tai haittaavat kehittämishankkeiden vaikutusten saavuttamista ja pyritään kuvaamaan hyvinvointialueelle soveltuva hankkeiden hyötyanalyysin toimintatapa tai -malli.

#### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyönä Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa. Tutkimus toteutetaan Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän toimeksiantosta ja vastuullinen tutkija on Frank Ryhänen. Tutkimuksen toteuttamisesta on laadittu sopimus opinnäytetyöstä kuntayhtymän, Metropolian ja tutkijan kesken.

#### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimukseen valittujen kehittämishankkeiden tuotoksiin ja vaikutuksiin vaikuttavia tekijöitä tutkitaan ohjelmateoreettisena tarkasteluna. Työssä tarvittavia tietoja voidaan kerätä mm. hanketoimijoiden haastatteluilla sekä hankkeiden kirjallisista raportointi- ja oma-arviointiaineistoista. Haastatteluilla selvitetään tutkimus- / arviointikysymystä: tunteeo hanketyöntekijä mistä hankkeen vaikuttavuus muodostuu, onko hankehenkilöstöllä tarvittavaa osaamista, onko kokemuksilla aikaisemmista työtehtävistä vaikutusta, mitä pitäisi tehdä, että osaamista syntyisi. Haastatteluja voidaan toteuttaa joko yksilö- tai focus group -haastatteluina. Tutkimushaastatteluun osallistuminen kestää korkeintaan kaksi tuntia.

**Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämukavuudet**

Haastatteluun osallistumisesta ei aiheudu tutkittavalle merkittävää haittaa.

**Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

**Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimuksen tulokset tulevat suoraan Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen käyttöön. Tuloksia organisaatioon levitettäessä voidaan järjestää myös koulutuksia osana kehittämistyötä ja tarkentaa hankejohtamiseen tarvittavaa asiantuntijaosaamista. Työn tavoitteena on tulosten hyödyntäminen projektitoimiston asiantuntijaosaamisen vahvistamisessa ja kehittämisessä. Työn tulokset esitellään ja käydään keskustellen läpi toimeksiantajan hankeohjauksen sekä projektitoimistotiimin kanssa ja tuloksien perusteella laaditaan toimintaehdotuksia toimeksiantajan hankkeiden suunnittelun, toteutuksen ja hankeohjauksen, sekä hankkeiden hyötyjen analysoinnin käyttöön. Kypsyysnäytteenä työn tuloksista laaditaan media-tiedote ja tulosten merkittävyydestä riippuen mahdollisesti blogikirjoituksia esim. STM:n soteuudistuksen viestintään ja Projektiammatillaiset ry:lle. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen.

**Tutkimuksen päätyminen**

Mikäli tutkimus keskeytyy tutkijan, toimeksiantajan tai ammattikorkeakoulun toimesta, tai jostain muusta syystä, tutkittaville ilmoitetaan siihen astisista tuloksista, mahdollisista löydöksistä tai muista tutkittavan kannalta merkittävistä tiedoista.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle tai tutkimuksesta vastaavalle ohjaajalle joko Metropolia ammattikorkeakoulussa tai Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Tutkija / opinnäytetyön tekijä  
Nimi: Frank Ryhänen  
Puh. XXX XXX XXXX  
Sähköposti: x.x@x.x

Tutkimuksesta vastaava opinnäytetyön ohjaaja Metropolia ammattikorkeakoulussa

Titteli: VTM, MBA, väitöstutkija, lehtori  
Nimi: Marjatta Komulainen  
Puh. XXX XXX XXXX  
Sähköposti: x.x@x.x

Tutkimuksesta vastaava työelämäohjaaja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella

Titteli: Kehittämispäällikkö  
Nimi: Sirpa Salinto  
Puh. XXX XXX XXXX  
Sähköposti: x.x@x.x

## Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-asetus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

### Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla Metropolia Ammattikorkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on:

Metropolia Ammattikorkeakoulu	<input type="checkbox"/>	
Toimeksiantaja	<input type="checkbox"/>	Toimeksiantajan nimi:
Muu yhteistyötaho	<input type="checkbox"/>	Yhteistyötahon nimi:
Opinnäytetyön tekijä	<input checked="" type="checkbox"/>	

### Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjältä

Rekisterinpitäjän nimi: Frank Ryhänen  
Organisaatio: Metropolia ammattikorkeakoulu  
Puh. XXX XXX XXXX  
Sähköposti: x.x@x.x

### Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Tutkimuksessa kerättävät tiedot: haastateltavan nimi ja asema tutkittavassa organisaatiossa. Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

### Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja muista lähteistä.

### Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Henkilötietoja säilytetään tutkimuksen toteuttamisen ajan tutkijan henkilökohtaisella kannettavalla tietokoneella, joka on suojattu käyttäjätunnuksella ja salasananalla tai tutkijan sormenjälkitunnisteella.

### Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on tunnistaa tutkimuksen tiedonkeruuta varten oleelliset henkilöt sekä kerättyjen tietojen analysoinnin ja johdopäätösten tukeminen.

### **Henkilötietojenne käsittelyperuste**

Henkilötietojen käsittelyperuste on tutkimukseen osallistujan kirjallinen suostumus.

### **Tutkimuksen kestoaja (henkilötietojenne käsittelyaika)**

Tutkimuksen arvioitu kestoaja on 1.2.2022 – 30.6.2023.

### **Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

Haastateltavien nimi- ja yhteystiedot sekä haastattelujen nauhoitukset tuhoetaan aineiston analysoinnin jälkeen.

### **Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä**

Tietoja ei luovuteta tutkimusrekisteristä millekään ulkopuoliselle taholle.

### **Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle**

Mitään tietoja ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Mahdolliset etähaastattelut nauhoitetaan Zoom-sovelluksella, jonka tiedot sijaitsevat EU:n alueella.

### **Rekisteröitynä teillä on oikeus**

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

**Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon****Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa**

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yksittäisten haastateltavien nimet poistetaan tutkimuksen tuloksista. Tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole suoraan tunnistettavissa. Haastateltavien asemat hankeorganisaatiossa kuitenkin voivat näkyä tuloksissa, kuten myös mahdolliset suorat lainaukset, joten täydellinen anonymiteetti ei ole mahdollista. Mitään henkilötietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla.

Tutkimusaineistoa säilytetään tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella 5 vuotta, jonka jälkeen se hävitetään tietoturvallisesti. Tutkimuksessa kerätyjä tietoja voidaan käyttää myöhemmissä tutkimuksissa, jolloin tutkittavilta pyydetään erillinen suostumus aineiston käyttämiseen. Tutkittavilla on oikeus halutessaan saada tieto siitä ketkä ovat saaneet aineiston käytettäväkseen.

## Liite 2: Tutkittavan suostumuslomake

**Tutkimuksen nimi:** Osaamisen kehittäminen hanketoiminnassa, Ohjelmateoreettinen tarkastelu

**Tutkimuksen toteuttaja:** Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, Frank Ryhänen, puh. XXX XXX XXXX, e-mail x.x@x.x. Tutkimuksesta vastaava opinnäytetyön ohjaaja: Marjatta Komulainen, puh. XXX XXX XXXX, e-mail x.x@x.x.

Minua \_\_\_\_\_\* on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää miten valitut kehittämishankkeet ovat lisänneet kehittämistyön toiminnallisia vaikutuksia.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerätyt tiedot ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

\*) *Tutkittavan nimi*

## Liite 3: Ryhmäkeskustelun runko ja apukysymykset

Focusryhmäkeskustelu 3.2.2023, osallistujat:

N.N., N.N., ~~N.N.~~, N.N., ~~N.N.~~

1. Osallistujien informointi
  - a. Tiedote tutkimuksesta ja tietosuojaseloste (pdf)
  - b. Tutkittavan suostumuslomake (pdf)
  
2. Tausta (ppt)
  - a. Työn tarkoitus ja tavoite, tutkimuskysymykset
  - b. IOOI-malli
  - c. Ohjelmateoria (*huomioitava, että tekoihin voivat vaikuttaa useatkin resurssit ja toisaalta jokin teko voi vaikuttaa useammankin vaikutuksen syntymiseen*)
  - d. Osallistujien nykyiset roolit hanketoiminnassa sekä hanketyöskentelyn kokemukset
  
3. Teemakeskustelu
  - a. **Ohjelmateoria**
    - i. Miten kyseinen ohjelmateoria mielestäsi kuvaa hanketoimintaa ja siihen liittyviä Panoksia, Tekoja ja Vaikutuksia?
    - ii. Millaisia ajatuksia ohjelmateorian prosessiosuus herättää?
    - iii. Ovatko suunnitellut prosessit muuttuneet hankkeen edetessä? Miten?
    - iv. Odotettujen tekojen ja vaikutusten syntyminen - onko interventi-  
oita todella toteutettu niin kuin niitä ohjelmateorian mukaan olisi pitänyt toteuttaa tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseksi / onko tuloksia todella saavutettu ohjelmateorian ennusteiden mukaisesti
      1. Ovatko sotekeskus- ja kotona asumisen hankkeet tuottaneet odotettuja tekoja (ohjelmateoria) tähän mennessä tai näetkö, että ne voivat tuottaa odotettuja tekoja?
      2. Ovatko sotekeskus- ja kotona asumisen hankkeiden teot tuottaneet odotettuja vaikutuksia (ohjelmateoria) tähän mennessä tai näetkö, että ne voivat tuottaa odotettuja vaikutuksia?
  - b. **Tekojen ja vaikutusten syntymiseen vaikuttavat tekijät (prosessissa) - millaiset tekijät ovat vaikuttaneet hankkeen toiminnallisten vaikutusten syntymiseen**
    - i. Millaiset tekijät ovat edesauttaneet tekojen ja vaikutusten saavuttamista?
    - ii. Millaiset tekijät ovat haitanneet tekojen ja vaikutusten saavuttamista?
  - c. **Osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen - millaista tukea ja osaamista hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi**

- i. Millaista osaamista hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi? Miten hanketoimijoiden osaamista tulisi kehittää?
- ii. Millaista tukea hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi? Miten tukitoimintoja tulisi kehittää?

**d. Hankkeiden hyötyjen analysointi**

- i. Tausta: esimerkkinä esittely yhdestä hyötyanalyysimallista: SMART
- ii. Mitä ajatuksia herättää? Olisiko Keusoten hankkeita mahdollista suunnitella ja toteuttaa tällaisilla periaatteilla? Pitäisikö?
- iii. Miten hankkeiden hyötyjä tulisi analysoida? Millaisia tekijöitä pitäisi ottaa huomioon?

## Liite 4: Ryhmäkeskustelun tausta-aineistot

### Työn tarkoitus ja tavoite

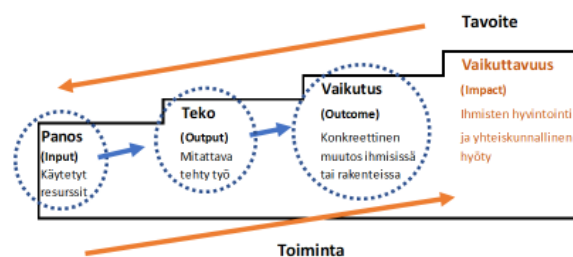
- Työn tarkoitus on selvittää miten tarkasteltava kehittämishanke on lisännyt hyvinvointialueen kehittämistyön toiminnallisia vaikutuksia. Työssä kartoitetaan tekijöitä, jotka edesauttavat tai haittaavat hankkeiden vaikutusten saavuttamista ja pyritään kuvaamaan hyvinvointialueelle soveltuva hankkeiden hyötyanalyysin toimintatapa tai-malli.
- Tavoitteena on tarkastella, miten hanke on lisännyt siltä odotettuja vaikutuksia ja millaiset panoksiin ja tekoihin liittyvät tekijät hanketyössä ovat vaikuttaneet vaikutusten syntymiseen. Tavoitteena on siis selvittää kuinka paljon, miten ja millä edellytyksillä toteutuneet interventiot ovat vaikuttaneet tavoiteltujen vaikutusten syntymiseen.
- Työn tavoitteena on tarjota tietoa ja kehittämisehdotuksia hankkeiden suunnittelun, toteuttamisen ja hankeohjauksen osaamisen kehittämiseen.

### Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymys

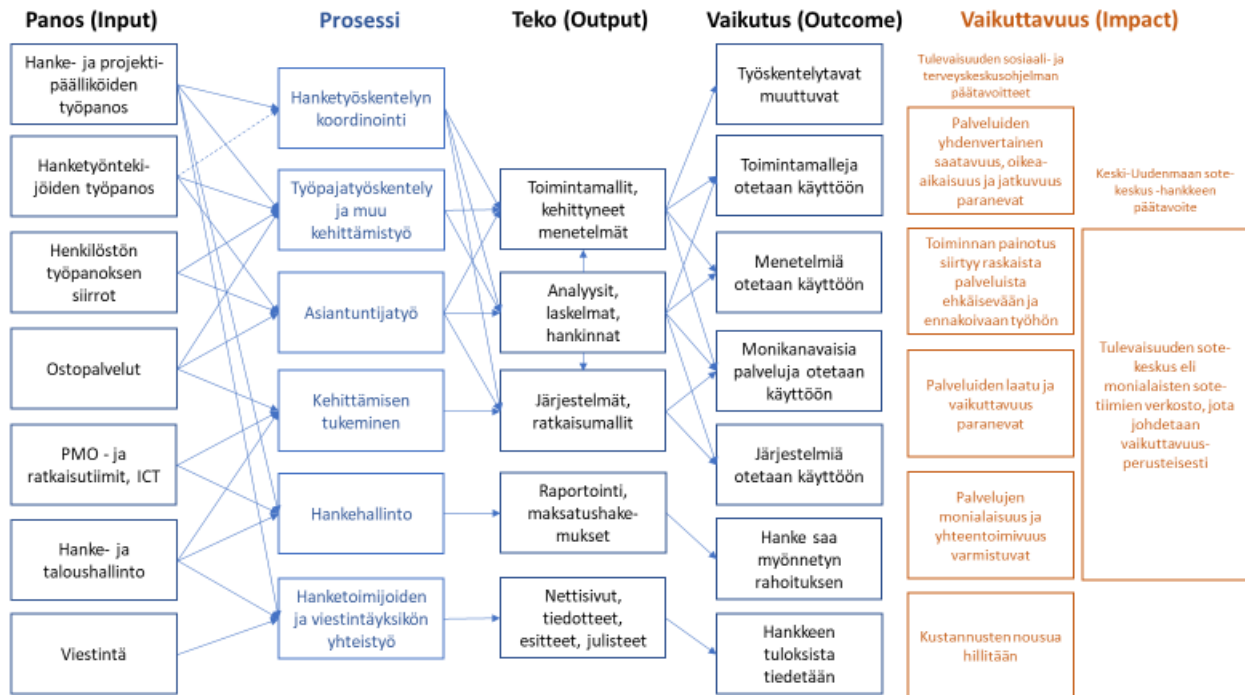
- Tutkimuksessa tarkastellaan miten hankkeet ovat lisänneet vaikutuksia ja millaiset panoksiin ja tekoihin liittyvät tekijät hanketyössä ovat vaikuttaneet vaikutusten syntymiseen.
- Tutkimuskysymykset ovat: 1) millaiset tekijät ovat vaikuttaneet hankkeiden toiminnallisten vaikutusten syntymiseen, ja 2) millaista tukea ja osaamista hanketoimijat tarvitsevat hankkeiden vaikutusten kehittämiseksi?

*Vaikka sekä termiä vaikutus että vaikuttavuus usein käytetään varsin samantyyppisesti, kuvaamaan jonkin toiminnan aikaansaannoksia, muutoksia tai tuloksia, vaikutusketjun (dia 4) kontekstissa niillä tarkoitetaan eri asioita. Tässä tutkimuksessa ei vielä oteta kantaa hankkeiden yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (Impact), mutta asiaa voidaan pohtia vaikutusten (Outcome) kehittämisen kautta.*

## Vaikutusketju / IOOI-malli



Vaikutusketju / The IOOI method, Bertelsmann Stiftung, mukailien Sitra



## S.M.A.R.T. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

