

**KUOLEMAN SUUDELMA
1990-LUVUN TYÖPAJATOIMINNALLE**

**PAKE – SUOMALAISEN TYÖPAJATOIMINNAN
KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI**

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry

KUOLEMAN SUUDELMA 1990-LUVUN TYÖPAJATOIMINNALLE

PAKE – SUOMALAISEN TYÖPAJATOIMINNAN
KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI

Kustantaja: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, Raha-automaattiyhdistyksen tuella

Kirjoittajat: Janne Marniemi, Terho Pekkala, Petri Virtanen

Kansi: Rovaniemen Monitoimikeskus-säätiö

Paino:

Balanssi Akatemian raporttisarjan toinen julkaisu

1. painos (huhtikuu 2004)

© Valtakunnallinen työpajayhdistys ry

ISBN

SISÄLLYS:

Esipuhe	4
1. TYÖPAJATOIMINTA EILEN JA TÄNÄÄN	6
1.1 Kehityshistoria	6
1.1 Työpajatoiminnan nykytilanne.....	9
2. PAKE – SUOMALAISEN TYÖPAJATOIMINNAN KEHITTÄMISHANKE	12
2.1 Toimintatavat	12
2.2 Organisointi.....	14
2.3 Rahoitus.....	15
2.4 Projektin hallinta ja arviointi	16
2.5 Tavoitteet	18
3. PROSESSIVARVIOINTI	19
3.1 Hankkeen alku ja verkostoitumisprosessien käynnistäminen	19
3.3 Prosessin ohjaus	25
3.4 Prosessin keskeiset haasteet ja ongelmat.....	25
3.4.1 Hankkeen käynnistäminen 2001	26
3.4.2 Kehittämistyö vuoden 2002 aikana.....	29
4. ALAHANKKEET	30
4.1 Toiminnat ja tulokset.....	30
4.2 Sidosryhmäkysely	33
5. KESKEISET TULOKSET JA VAIKUTUKSET.....	34
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	39

Kirjallisuus ja lähteet

Sanasto

Liitteet

Esipuhe

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry (TPY) on noin 140 jäsenorganisaation muodostama vaikuttaja-, kehittäjä- ja tiedottamisorganisaatio. Sen historia juontuu 1990-luvulla perustettuun Suomen työpajayhdistykseen, josta on kehittynyt nopeasti nykyisen kaltainen valtakunnallisesti merkittävä toimija sosiaalisen työllistämisen toimialalla. TPY:n yhtenä osana on *Balanssi Akatemia®*, joka on yhdistyksen tuotemerkki sekä koulutus- ja kehittämysyksikkö. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen toimintaa rahoittavat pääasiassa Opetusministeriön nuorisoyksikkö sekä hanketoiminnan osalta Raha-automaattiyhdistys.

Tämä julkaisu on TPY:n kehittämishankkeen PAKEn loppuraportti, jossa koetaan yhteen hankkeen prosessi ja keskeiset tuotokset. Toisaalta tätä teosta voidaan pitää myös yleisteoksena suomalaisen työpajatoiminnan kehittämistyöstä 2000-luvun taitteessa. Raportti on tuotettu yhteistyössä Valtakunnallisen työpajayhdistyksen, Net Effect Oy:n sekä hankkeeseen osallistuneiden työpajaorganisaatioiden kanssa.

Teoksen varsin haastava ja provokatiivinen nimi kuvaa erittäin lyhyessä ajassa tapahtunutta työpajatoiminnan muutosmatkaa ja edelleen jatkuvaa kehitystä. Tähän kehitykseen kuuluu organisaatioiden muuttuminen projekteista prosessiorganisaatioiden suuntaan, ohjauksesta valmennukseen ja toiminnan tarjoamisesta valmennuksen tuottamiseen. Muutosta on myös siirtymisessä puhtaasta ”mutu-tiedosta” seurantaan ja mittaamiseen. Yleisesti ottaen hajanaisen konteksti- ja henkilösidonnaisten toiminnan muuttuminen kokonaislaaduksi on muutoksen ydin. Tämä kehittyminen on toteutettava kuitenkin vuorovaikutteisuus ja sosiaalisen tuen inhimilliset peruselementit säilyttäen.

Kuolema tarkoittaa tässä organisaatioiden ”pakkoa” ottaa kehitymisaskeleita ympäristön voimakkaissa muutoksissa, tai jäädä polkemaan paikoilleen. Suudelma on työpajayhdistyksen kehittämiskontakti, jonka sisäistäänsä organisaatio ”astuu tielle, josta ei ole paluuta 1990-luvun toiminnan tasolle”.

Kirjoittajina ovat toimineet PAKEn arvioinnin ja ohjauksen parissa työskennellyt kolmikko. PAKEn projektikoordinaattori ja työpajayhdistyksen kehittämispäällikkö **Janne Marniemi** omaa pitkän kokemuksen hanketyöstä, työpajoista ja nuorten kanssa työskentelystä. **Terho Pekkala** on toiminut PAKEn ohjausryhmän puheenjohtajana hankkeen toiminnan ajan. Hän on työskennellyt useissa EU- ja kansallisissa projekteissa suunnittelu- ja kehittämistehtävissä järjestöjen ja julkisen sektorin palveluksessa. Dosentti **Petri Virtanen** on Net Effect Oy:n kehitysjohdaja ja partneri, joka on arvioinnin ja kehittämiskonsultoinnin ammattilainen. Virtanen on toiminut PAKEssa työseminaarien ja hankeohjauksen konsulttina sekä vastannut vaikuttavuuden arvioinnin yhteenvedosta.

Toivomme, että tämä teos osaltaan selventää ja avaa työpajatoiminnan sisältöä ja sen kehittämistyön haasteita 2000-luvun vaihteessa.

Helsingissä ja Kajaanissa kevättalvella 2004,

Tekijät

TIIVISTELMÄ

Marniemi Janne, Pekkala, Terho ja Virtanen, Petri (2004). *Kuoleman suudelma 1990-luvun työpajatoiminnalle – PAKE - Suomalaisen työpajatoiminnan kehittämishankkeen loppuraportti. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.*

Loppuraportissa kootaan yhteen PAKE-hankkeen prosessi ja keskeiset tuotokset. Toisaalta tätä teosta voidaan pitää myös yleisteoksena suomalaisen työpajatoiminnan kehittämistyöstä 2000-luvun taitteessa.

Teoksen provokatiivinen nimi kuvaa erittäin lyhyessä ajassa tapahtunutta työpajatoiminnan muutosmatkaa ja edelleen jatkuvaa kehitystä, jossa sosiaalinen työllistäminen ymmärretään yleiskäsitteeksi prosesseille, joiden tavoitteena on yksilöiden elämän kokonaisvaltainen tukeminen ja työelämään kiinnittäminen. Lyhyesti sanottuna työpajat ovat sosiaalisen työllistämisen yksiköitä, jotka tarjoavat mahdollisuuden saada tukea työ- ja yksilövalmennuksen keinoin. **Työvalmennus** edistää työmarkkinoille pääsemistä tai palaamista tukemalla yksilön työkykyä ja -valmiuksia ja **yksilövalmennus** edistää yksilön arjen hallintaa ja toimintakykyä.

Jatkossa työpajoilla on mahdollisuus menestyä yleisesti tunnustettuina ja toiminnoiltaan vakinaistettuina organisaatioina, mikäli niiden laadun ja toimintakyvyn kehittämisestä huolehditaan. Työ- ja yksilövalmennuksen kehittäminen sekä yhteistyön tehostaminen muiden toimijoiden kanssa ovat työpajakentän keskeisiä tulevaisuuden haasteita.

Yhteiskunnan niukkojen resurssien jakaminen palvelutuotannon uudelleenjärjestelyissä tuo työpajat perimmäisten kysymysten äärelle: mikä on perustehtävämme, miten tuotamme palvelumme ja miten ne rahoitetaan? Kuoleman suudelma otetaan vastaan risteyksessä, jossa on mahdollisuus kulkea joko kohti menestyvää, palveluita ja muita tuotteita tuottavaa ja kannattavaa organisaatiota tai hetkessä elävää, taantuvaa, ulkoa ohjautuvaa, jälkeinpäin reagoivaa ja projektirahoituksella kituuttavaa toimijaa.

PAKE- suomalaisen pajatoiminnan kehittämishanke toimi RAY:n rahoittamana ja Valtakunnallisen työpajayhdistyksen hallinnoimana vv. 2001- 2004. Siihen osallistui 25 työpajaa eri puolilta Suomea. PAKEn tavoitteina oli käynnistää alueellisia ja paikallisia organisaatioiden kehittymisprosesseja. Hankkeen päämenetelmiksi jalostuivat **vertailukehittäminen eli benchmarking** organisaation kehittämisen mallina sekä **verkostokehittäminen** alueellisen verkottumisen mallina, jotka molemmat tukevat työpajaorganisaatioita ja -ohjaajia asiakkaiden ohjauksessa ja valmennuksessa.

Käytännössä projekti edisti mukana olleiden kulkua kohti oppivaa organisaatiota – sellaista, joka arvioi kriittisesti omia toimintatapojaan ja tuloksellisuuttaan ja tekee tarvittaessa vaadittavia korjaustoimenpiteitä suorituskykynsä parantamiseksi.

92 % osallistuneista organisaatioista on pystynyt hyödyntämään PAKEa oman toimintansa kehittämiseen. Kaikki loppukyselyyn vastanneet olivat joko melko (50%) tai erittäin tyytyväisiä (50%) PAKEen osallistumisestaan.

Valtakunnallisen työpajayhdistyksen toimintaan PAKE on vaikuttanut voimakkaasti. Voidaan sanoa, että sen myötä käynnistyi tavoitteellinen valtakunnallinen kehittämistyö työpajakentällä. Toiseksi PAKE tuotti runsaasti tietoa työpajatoiminnasta ja sen nykytilasta.

Kolmanneksi syntyi ALU-toiminta yhdistyksen jäsenoimintaa tehostava ja osallistava työmuoto, joka on myös kehittämisen alusta alueellisille työpajaverkostoille.

Avainsanat: *sosiaalinen työllistäminen, työpajat, organisaatioiden kehittäminen, projektityö*

1. TYÖPAJATOIMINTA EILEN JA TÄNÄÄN

Suomalainen työpajatoiminta sen nykyisissä muodoissaan on elänyt jo kaksi vuosikymmentä. Se on muuttanut toimintansa kulloinkin vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteen mukaan, joka todennäköisesti on säilyttänyt sen elinvoimaisena menetelmänä.

Työpajatoiminnan tavoitteena on parantaa ja ylläpitää heikossa koulutus- ja työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työkykyä ja kouluttautumisvalmiuksia. Työpajoiksi kutsutut sosiaalisen työllistämisen tai valmennuksen yksiköt tarjoavat nuorille mahdollisuuden saada kokemusta eri alojen töistä sekä tarjoaa mahdollisuuden saada tukea elämänhallinnan eri osa-alueisiin.

Työpajoissa työskennellään määräaikaaisessa työsuhteessa, työharjoittelussa, oppisopimuskoulutuksessa tai kuntouttavan työtoiminnan eri muodoissa. Pääasiassa toiminta on tarkoitettu alle 25-vuotiaille, mutta pajoihin on otettu heitä vanhempiaakin. Käytännössä useat työpajat ovat toteutuspaikkana työvoimahalinnon erilaisille aktiivitoimenpiteille. Työpajojen rahoitus muodostuu nykyään lähes kokonaan paikallisista yleisavustuksista ja 1-2 vuoden määräaikaaisista projektituista. Niitä myöntävät työvoima- ja opetusministeriö, Euroopan Sosiaalirahasto, Raha-automaattiyhdistys ja kunnat. Rahoituksen lyhytjänteisyys ja retrospektiivisyys tekee organisaatioista projekteja, jolloin pitkäjänteinen kehittäminen on vaikeaa.

Nyt 2000-luvulla työpajatoiminnan haasteet muuttuvat. Nuorten työllisyys on parantunut, mutta työttömyys uhkaa nuoria, joilla on vaikeuksia kouluttautua ja työllistyä esimerkiksi heikon koulumenestyksen, erilaisten sosiaalisten ongelmien, heikkolahjaisuuden tai päihderiippuvuuksien takia. 2000-luvun työpajatoiminta edellyttää työpajahenkilökunnalta vankkaa valmennuksellista osaamista sekä organisaatioilta verkottumista ja liiketoiminnan osaamista. Lisäksi niiltä vaaditaan kyvykkyyttä kehittää omaa toimintaansa nopeasti, vastaamaan ympäristön muuttuviin haasteisiin. Työssä oppimisen ja kuntoutumisen prosesseja sekä työpajaorganisaatioiden muuntautumiskykyä on kehitettävä paitsi paikallisesti myös valtakunnallisesti.

1.1 Kehityshistoria

Pajatoiminnan kehittymisen historia voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

Syntyminen (1983 - 1990-luvun alku)

Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus perusti ensimmäisen työpajan Suomeen vuonna 1983. Pajatoiminta oli alkuaikoina lähinnä nuorisotyön väline, jonka avulla haettiin uusia ratkaisuja nuorison työelämästä ja koulutuksesta syrjäytymisongelmiin. Kohderyhmänä olivat lähinnä työttömät ja ammattikouluttamat tomat nuoret.

Oikean työn tekeminen työpajoissa loi aivan uudenlaisia mahdollisuuksia yhdistää nuorisotyön menetelmiä ja työhallinnon tavoitteita. Kahdeksankymmentälu-

vun loppuun mennessä työpajoja oli perustettu lähinnä suurimpiin kaupunkeihin ja aluekeskuksiin.

Uutta: nuorisotyön menetelmien ja työhallinnon tavoitteiden yhdistäminen työpajatoiminnaksi

Laajeneminen (1990-luvun alku – 1995)

Pilottityöpajat pääsääntöisesti onnistuivat tavoitteissaan hyvin ja onnistumiskokemukset poikivatkin uusia nuorten työpajoja yhdeksänkymmentä luvun alkupuolelle mennessä. Pilottityöpajojen onnistumiset ja -90-luvun vaihteen lama massanuorisotyöttömyyksiin olivat työpajatoiminnan laajenemiselle suotuisia tekijöitä. Sitä ei pystynyt estämään samanaikaisesti tapahtunut työllistämisvelvoitteen poistuminen kunnilta.

Kasvanut organisaatioiden lukumäärä sekä asiakasvolyymi mahdollistivat alueellisen ja valtakunnallisen verkottumisen syntymisen ja sen avulla toiminnan kehittämisen.

Uutta: tukityöllistämisen, oppisopimuskoulutuksen sekä työpajaohjauksen yhdistäminen

Olemassaolon oikeus ja leviäminen (1995 - 1999)

Suomi liittyi EU:iin vuonna 1995. Samana vuonna alkoi Suomessa myöskin ensimmäinen Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rakennerahastokausi. ESR toi kaivattua helpotusta miinuskatteisten kuntien työllisyysahoitoon. Nuoriso- ja kokonaistyöttömyys kääntyivät laskuun ja vastaavasti aikuisten pitkäaikaistyöttömyys nousuun. Kyseinen trendi näkyi pajoilla yhä haasteellisempina asiakkuuksina. Laman aiheuttamien ongelmien vuoksi ja projektirahan ansiosta Suomeen syntyi kiihtyvällä tahdilla uusia työpajaprojekteja. Kiihkeimpänä aikana puhuttiin yleisesti noin 350 työpajahankkeesta tai -organisaatiosta.

Pajojen yhteistyökumppaneina alkoi työhallinnon lisäksi olla yhä useammin myös paikalliset sosiaalitoimistot. Uusien asiakaskohderyhmien ja yhteistyökumppanien vuoksi myös ohjausmenetelmien kehittämisen tarve kasvoi.

Pääpainopiste oli yhä nuorten hätäaputyöllistämisessä. Vuosina 1995 - 1999 työpajoissa oli 40 000 nuorta, joista 65 - 70 prosenttia sijoittui pajajakson jälkeen koulutukseen tai työhön. 1990-luvulla työpajatoiminnasta muodostui keskeinen suomalaisen työvoimapolitiikan nuoriin suunnattu toimi.

Työpajat vakiinnuttivat asemansa pajojen ohjaajien pääosin tekemällä oppimalla ja kollegoiden kanssa ongelmia pohtimalla hankitun ammattitaidon avulla.

Uutta: työkokeilun ja yhdistelmätuen sekä EU-yhteistyön tuomat mahdollisuudet

Sisältöjen kehittyminen (1997/1998 - 2000)

Toisen rakennerahastokauden alkaessa vuonna 1998 oli valta-osassa Suomen kunnissa työpajatyypistä toimintaa nuorille. Nuorisotyöttömyys oli kääntynyt jyrkkään laskuun jo kuitenkin yhdeksänkymmentäluvun puolivälissä. Varsinkin pienimmillä paikkakunnilla alkoi olla vaikeuksia löytää työhallinnon työpajakriteerit täyttäviä nuoria. Samoissa kunnissa oli usein kuitenkin pitkäaikaistyöttömien aikuisten sekä koulupudokkaiden lukumäärät kasvussa. Kyseiset kohderyhmät lisääntyivät työpajoissa oleellisesti vuoteen 2000 mennessä.

Tällöin alettiin yleisesti yhä useammin puhua nuorten työpajatoiminnan sijasta pelkästään työpajatoiminnasta. Työhallinnon koulutukseen ja työhön sijoittumista seuraavien mittareiden rinnalle alettiin kehittämään uusia, kokonaisvaltaisempia, kuten arjen hallintaa kuvaavia mittareita.

Yhä useammin ohjaustermin rinnalla alettiin käyttää sanaa valmennus. Pääsääntöisesti sillä tarkoitettiin pidempiaikaista prosessia, joka palveli asiakkaiden yksilökohtaisia päämääriä.

Uutta: Pajakoulut ja valmennuksellisuus

Toiminnan ammatillistuminen (2000--)

2000-luvulla työpajatoiminnalla ovat edessään uudet haasteet. Nuorten työllisyys on parantunut, mutta työttömyys uhkaa nuoria, joilla on eri syistä vaikeuksia kouluttautua ja työllistyä. Aikuisten ongelmana korostuvat pitkäaikaistyöttömyyden kerrannaisvaikutukset, kuten alentunut toimintakyky sekä vanhentunut ammattitaito.

2000-luvun työpajatoiminta edellyttää työpajahenkilökunnalta vankkaa työvalmennuksen taito-taitoa ja yksilövalmennuksen tieto-taitoa sekä organisaatioilta kykyä verkottua omassa toimintaympäristössään tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Lisäksi niiltä vaaditaan kyvykkyyttä kehittää omaa toimintaansa nopeasti, vastaamaan ympäristön muuttuviin haasteisiin. Työssä oppimisen ja kuntoutumisen prosesseja sekä työpajaorganisaatioiden muuntautumiskykyä on kehitettävä jatkuvasti. Uuden oppiminen ja muutos- sekä reagointikyky ovat organisaatioiden elinehtoja.

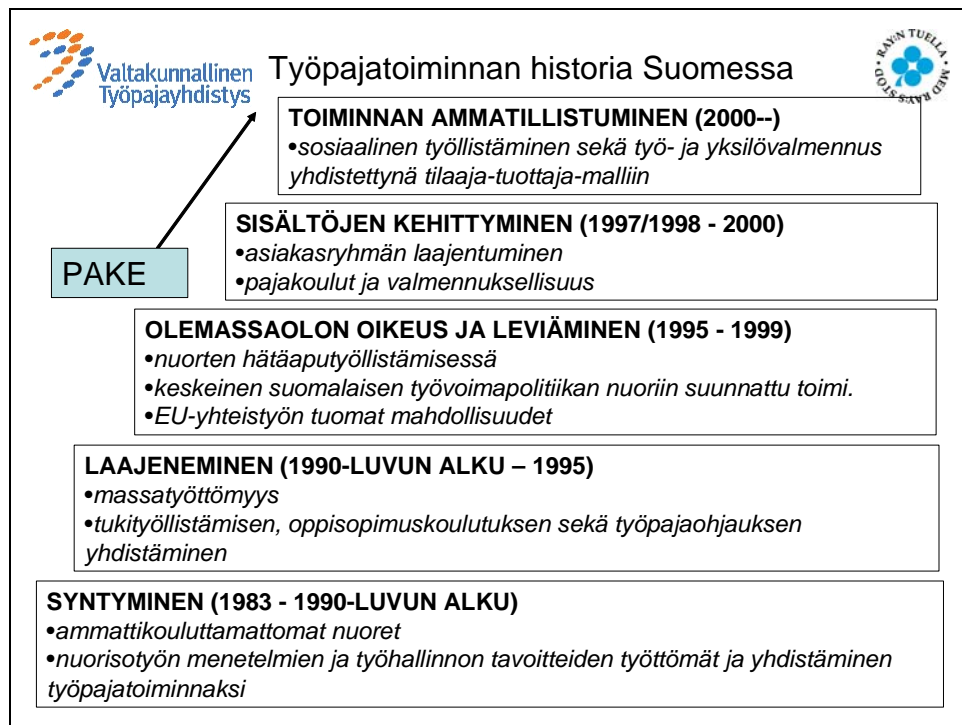
Työpajatoiminta on asemoitumassa perus- ja erityistason palvelurakenteiden väliin. Sen tulee pystyä tarjoamaan yksilötason palveluita niille asiakkaille, jotka tippuvat perustason järjestelmien läpi ja jotka eivät toisaalta vielä tarvitse erityistason palveluita. Pystyäkseen vastaamaan ko. haasteisiin työpajaorganisaatioissa tulee käynnistää paikalliset, alueelliset ja valtakunnalliset kehittämistoimenpiteet.

Valmentajien ammattitaidolle on tullut uusia haasteita siitä, että pajojen perustehtävä on muuttunut 90-luvun laman hätäaputyöllistäjästä työssä oppimisen ja psykososiaalisen kuntoutuspalvelujen tuottajaksi.

Työpajatoiminta on tullut suomalaiseen yhteiskuntaan jäädäkseen viimeisen 20 vuoden aikana.

Uutta: sosiaalinen työllistäminen sekä työ- ja yksilövalmennus yhdistettynä tilaaja-tuottaja-malliin

Kuva 1. Työpajatoiminnan historia ja PAKE-hankkeen sijoittuminen kehittämissuuntaan.



1.1 Työpajatoiminnan nykytilanne

Työpajojen keskeisenä tavoitteena on valmentautujien elämänhallinnan ja työvalmiuksien parantaminen. Kunnissa työpaja on lähes poikkeuksetta ainoa yhteisöllinen väline, jolla kyetään toimimaan tehokkaasti syrjäytymisen ehkäisyn ja sosiaalisen vahvistamisen alueella. Työpajoilla työskentely voi olla valmentautujien työllistymispolun yksi osa ja apuväline koulutukseen ohjaamisessa.

Työpajatoiminnan yhteydessä puhutaan yhä yleisemmin sosiaalisen työllistämisen toimialasta. Sosiaalinen työllistäminen ymmärretään tänään yleiskäsitteeksi prosesseille, joiden tavoitteena on yksilöiden elämän kokonaisvaltainen tukeminen ja työelämään kiinnittäminen. Lyhyesti sanottuna työpajat ovat sosiaalisen työllistämisen yksiköitä, jotka tarjoavat mahdollisuuden saada tukea työ- ja yksilövalmennuksen keinoin.

Sosiaalisen työllistämisen osa-alueet työpajatoiminnan näkökulmasta:

- *tukityöllistäminen*; tilapäisesti työttöminä oleville ammattitaitoisille työnhakijoille
- *valmentava vaihe*; tukee puutteellisia taitoja ja -valmiuksia
- *kuntouttava vaihe*; kuntouttaa yksilöä osallistumaan työvalmennukseen (mielenterveyskuntoutujien työhön valmennus, laki kuntouttavasta työtoiminnasta jne.)
- *starttivaihe*; tukee työ- ja sosiaalisia taitoja, työssä suoriutumisen kartoittaminen ja asteittainen kuntoutuminen muihin toimintamuotoihin

Menetelminä muissa paitsi tukityöllistämisen ovat asiakkaan tarpeiden ja toimintamuodon mukaan vaihtelevassa suhteessa:

- **työvalmennus**, joka edistää työmarkkinoille pääsemistä tai palaamista tukemalla yksilön työkykyä ja -valmiuksia ja
- **yksilövalmennus**, joka edistää yksilön arjen hallintaa ja toimintakykyä.

Valtakunnallinen työpajayhdistys ja PAKE-projekti tekivät keväällä 2002 kyselyn työpajatoiminnan nykytilanteesta. Kyselylomakkeella kartoitettiin palvelu- ja asiakasrakenteen sisältöä, vakinaistamisastetta, volyyymia jne.). Kyselylomakkeita lähetettiin työpajakentälle 274 kappaletta, joista määräaikaan mennessä palautettiin 106. Vastausprosentiksi muodostui näin 38,7%.

Työpajojen toimintamuotoja ja asiakasryhmiä analysoitaessa nousee esiin muutamia mielenkiintoisia havaintoja. Ensinnäkin vastaukset vahvistavat näkemystä, että työpajatoiminnassa on käynnissä erikoistumisen ja ammattilaistumisen prosessit (valmennuksellisuus, tuotannollisuus, kouluysteistyö, kuntoutus, ehkäisevä päihdetyö jne.). Toisaalta saadut vahvistavat sitä näkemystä, että työpajat pyrkivät vastaamaan muuttuneisiin paikallisiin tarpeisiin nopeasti. Se näkyy mm. varsin korkeina prosenttilukuina kouluysteistyön ja etenkin kuntouttavan työtöiminnan kohdalla.

Taulukko 1. Työpajojen toimintamuodot (v. 2002)

	n	%
tukityö/työharjoittelu	103	97,2%
kuntouttava työtoiminta	63	59,4 %
työvalmennus	63	57,4 %
yksilövalmennus	57	53,7 %
kouluysteistyö	55	51,8 %
ehkäisevä päihdetyö	45	42,4 %
oppisopimuskoulutus	21	19,8 %

Taulukko 2. Henkilöstön työsuhteet työpajatyöntekijöillä (v. 2002)

	n	%
Määräaikaisia	484	74,6%
Vakituisia	165	25,4%

Toiminnan rahoituksesta

Työpajatoiminnan rahoitus on paikkakunta- ja projektisidonnaista. Hallitusohjelmassa mainitaan termeinä myös yhteiskunta- ja koulutustakuu, mutta niiden toteuttamiseksi ei ole olemassa edes rahoituskehystä.

Opetusministeriö käyttää nuorten työpajatoiminnan kehittämiseen vuonna 2004 yhteensä 1,4 miljoonaa euroa. Paikallisten ja seutukunnallisten työpajojen keskeiset rahoittajatahot ovat kunnat (40%), työhallinto (40%), opetusministeriö (10%) ja omat tuotot (10%).

Puhuttaessa vakinaisesta toiminnasta yksi selkeä indikaattori on työntekijöiden vakinaisuusaste. Em. luvut kertovat paljon organisaatioiden vakinaistamistasosta ja niiden mahdollisuuksista tehdä pitkäjänteistä strategista suunnittelua ja siten parantaa organisaation yleistä toimintakykyä. Täten ollaan jälleen tilanteessa, jossa tehdään vaikean asiakaskohderyhmän kanssa hyvää sisältötyötä, mutta organisaation kehittymiseen ja yleiseen toimintakykyyn on panostettu vähän. Pyörä pyörii, mutta laakereissa ei ole öljyä.

Tulevaisuudesta

Edellä kuvatun kehitymis- ja muutosprosessin uusin vaihe on jälleen edessä. Työpajojen muuntautumiskykyä mitataan entistä ankarammalla tavalla. Markkinaehtoinen toimintatapa on väistämättä edessä yhteiskunnan ulkoistaessa palveluitaan ja edellyttämällä tuottajilta entistä laatu- ja kustannustehokkaampaa toimintaa. Toimintayksikölle, joka tuottaa jotain epämääräistä hyvää yhteiskunnan jäsenille ilman hintaa ja tulosta, ei löydy yleismaksajaa. Yhteiskunnan panos työpajojen toiminnalle on edelleen välttämätöntä, mutta pelkillä yleis- tai kehittämisavustuksilla ei voida tehdä pysyvää ja laadukasta työtä.

Jatkossa työpajoilla on mahdollisuus menestyä yleisesti tunnustettuina ja toimintoiltaan vakinaistettuina organisaatioina, mikäli niiden laadun ja toimintakyvyn kehittämisestä huolehditaan. Työ- ja yksilövalmennuksen kehittäminen sekä yhteistyön tehostaminen muiden toimijoiden kanssa ovat työpajakentän keskeisiä tulevaisuuden haasteita, jotta tukea tarvitsevien nuorten ja muiden asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata.

Työelämän vaatimukset työntekijöille ovat kasvaneet jatkuvasti, eikä ammattitaidottomille, mutta ahkerille tekijöille ole enää kysyntää. Samaan aikaan, kun työvoimareservi kasvaa heikosti koulutettujen nuorten ja ikääntyvien työttömien ryhmissä, syntyy kapeikkoja työvoiman tarjonnasta suurten ikäluokkien eläköityessä ja ammattitaitovaatimusten kasvaessa.

Sosiaalisen työllistämisen missiona on tässä tilanteessa taata yhteiskunnan jäsenille tukea työllistymiseen ja kouluttautumiseen yksilöiden kykyjen mukaisesti: siis samaan aikaan nostettava työvoimapotentialista kuntoutuksen ja valmennuksen avulla lisää tekijöitä sekä pidettävä huolta niistä, joiden kapasiteetti ei riitä työelämään.

Syksyn 2003 aikana TPY järjesti myös - jo toista kertaa - kutsuseminaarisarjan työpajatoiminnan kehittämisen kannalta keskeisille toimijoille, päättäjille ja visionääreille. Pienen, mutta asiantuntevan ryhmän tuotoksena oli eräiden keskeisten käsitteiden määrittelemisen toimialan terminologian selkiyttämiseksi sekä työpajatoiminnan aseman ja tulevaisuuden hahmottaminen sosiaalisen työllistämisen kentässä. Tämän skenaarioiden mukaisesti työpajoilla on mahdollisuus vastata mainittuihin haasteisiin osana yhteiskunnan palvelujärjestelmää. Raporttia voi tilata maksutta Työpajayhdistyksestä (tyopajayhdistys@alli.fi).

2. PAKE – SUOMALAISEN TYÖPAJATOIMINNAN KEHITTÄMISHANKE

Valtakunnallinen työpajayhdistys on seurannut edellä kuvattua kehitystä ja pyrkinyt löytämään itselleen sekä jäsenorganisaatioilleen keinoja ennakoita ja reagoida uusiin haasteisiin. Vuoden 2000 aikana tarve alkoi kehittyä hankehakemuksiksi asti (ks. kuva 1. sijoittumisesta työpajatoiminnan kehittymisprosessiin).

Raha-automaattiyhdistykselle jätetyn projektiavustushakemuksen ja tarkennetun hankesuunnitelman mukaan PAKE-hankkeessa on:

”...tarkoituksena tukea valtakunnallisia työpajatoiminnan työssäoppimisen ja kuntoutumisen ohjaus- ja valmennusmalleja sekä kehittää työpajaorganisaatioiden toimintaa Valtakunnallisen työpajayhdistyksen kehittämistoiminnan vision mukaisesti.

Hanke on kolmivuotinen. Se käynnistyy huhtikuussa 2001. Kehittämishanke luodellu työkset parantaa työpajatoiminnan laadukkuutta laajassa verkostossa. Verkostoja syntyy ja syventyy paikallisella, alueellisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla¹”.

2.1 Toimintatavat

PAKE:n toiminta-ajatus pähkinänkuoressa:

”PAKE kehittää työpajatoiminnan toimintakyvykkyyttä käynnistämällä, tukemalla ja koordinoimalla pajojen sisäisiä kehitysprosesseja ja lisää pajojen keskinäistä alueellista verkottumista. PAKEN työ perustuu osallistamiseen, avoimuuteen, yhteistyöhön ja jatkuvaan oppimiseen.

Hanke on valtakunnallinen. - - Koordinaattori kartoittaa erilaiset työpajatoiminnan kehittämistä tukevat hankkeet ja kehittää projektien välistä yhteistyötä. Koordinaattori järjestää paikallisia ja alueellisia työpajaprosessien käynnistämistilaisuuksia sekä tekee mahdollisimman paljon konsultointikäyntejä yksittäisille pajoille.

¹ Kursivoidut lainaukset ovat PAKEn alkuperäisistä hankehakemuksista ja dokumentoinnista.

Koordinaattori seuraa ja tarkkailee prosesseja ja järjestää pajakohtaisia, paikallisia ja alueellisia prosessiarviointien tilaisuuksia.”

Käytännössä suunnitelma tarkoittaa sitä, että PAKEn toimintaan osallistuvat organisaatiot ovat aktiivisia toimijoita, eivät pelkästään toiminnan kohteita. Koska päätavoitteet oli määritelty yhtäältä yksittäisten organisaatioiden sisäisen kehitymisprosessien ja toisaalta työpajojen välisen alueellisen verkottumisen tukemiseksi, tuli näihin luoda käytännön menetelmät.

Hankkeen päämenetelmiksi jalostuivat

1. **Vertailukehittäminen eli Benchmarking** organisaation kehittämisen mallina ja
2. **Verkostokehittäminen** alueellisen verkottumisen mallina, jotka molemmat tukevat työpajaorganisaatioita ja -ohjaajia asiakkaiden ohjauksessa ja valmennuksessa.

Näiden menetelmien keskeinen idea on saattaa samaa työtä tekevät tahot yhteen kehittämään omaa toimintaansa toisilta oppien. Täydentävyyden ja molempipuolisen oppimisen eikä kilpailemisen nimissä tapahtuva tietojen ja osaamisen vaihto lisää merkittävästi osallistuvien organisaatioiden sekä inhimillistä (mm. osaamista) että rakenteellista (toimintatavat, ohjelmat jne.) pääomaa.

Keskeisistä käsitteistä

Benchmarking on vuorovaikutteisen oppimisen menetelmä, jossa opitaan esikuvilta ja yleisesti toisten toiminnan hyvistä puolista. Tavoitteena on organisaation suoritus- ja kilpailukyvyyn lisääminen. Edellytyksenä on mm. johdon tuki muutokselle, riittävän pienin askelin eteneminen sekä sopimuksellisuus.

Menetelmän etuina ovat määrätietoisuuden, verkostoitumisen ja sitoutumisen lisääntyminen sekä tehostuminen. Oman toiminnan kuvaamisen kehittyminen on sekä edellytys että seuraus benchmark-prosessista. (ks. lisää alan kirjallisuudesta; *lähteet ja kirjallisuus*)

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on alun perin liikeyritysten strategiseen johtamiseen ja kehitetty ohjaus- ja arviointimalli (Kaplan ja Norton 1996). Sen etuina ovat toiminnan hahmottaminen kokonaisuutena useista eri näkökulmista. Arvioinnin lähtökohdina on strateginen suunnittelu, joka tuottaa organisaation vision (halutun kuvan tulevaisuudesta) sekä toiminta-ajatuksen ja toimintatapoja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi. (ks. Lumijärvi 1999, Virtanen 2000).

Julkisen sektorin organisaatioiden tulosohjausvälineenä BSC on tullut tutuksi viime vuosina. Mallia voidaan kohtuullisen helposti soveltaa myös kehityshankkeiden arvioinnissa ja ohjauksessa. BSC:n keskeinen etu on siinä, että tavoitteet ja niiden mittarit johdetaan visiosta ja strategiasta eli epämääräinen visio muutetaan konkreettisiksi ja mitattaviksi toiminnoiksi (Virtanen 2000, 66). Kun kaikki mittarit johdetaan visiosta, mittareiden käyttö organisaation strategisena ohjausvälineenä paranee (Lumijärvi 1999). Käytännössä mallin hyödyt tulevat

esiin arvioitaessa onko organisaatio todella matkalla tavoitteisiinsa vai tuleeko suuntaa tai tavoitetasoja muuttaa. Samoin organisaation tai hankkeen saavutuksia arvioitaessa voidaan luotettavasti osoittaa alkuperäisten tavoitteiden ja tulosten suhde.

Oppivan organisaation käsitteellä tarkoitetaan yrityksen kehittämiseen liittyvää toimintaa ja muutospyrkimystä organisaatioksi, joka kykenisi toimimaan mahdollisimman tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa muuntamalla ja kehittämällä itseään työntekijöiden kautta. (ks. esim. Sarala ja Sarala 1996 ja Moilanen 1996) Urpo ja Anita Sarala ovat kehittäneet oppivaan organisaatioon perustuvaan kehitysmallin, jota he kutsuvat oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi. Tämä yhdistää asiakaskeskeisyyden, jatkuvan laadun kehittämisen tietoisena oppimisprosessina, henkilöstön tulevaisuuden turvaamisen itsekehittymisprosessina, toimintajärjestelmän ja yksittäisten toimintojen kehittämisen sekä kehittämisprosessin toteuttamisen työryhmittäin ja verkostoja hyödyntäen. Näitä kehittämisalueita voidaan kehittää samanaikaisesti tai prosessina eri aikaan.

Erona oppivan organisaation malleihin on, että siinä yhdistetään tuottavuuden, laadun ja prosessien kehittäminen oppimisen näkökulmaan (Sarala ja Sarala 1996, 69 – 71) eli laatujohtaminen + toimintaprosessien kehittäminen + oppiva organisaatio = oppiva laatuorganisaatio.

Strategisesta johtamisesta sekä perustehtävien selkiyttämisestä on tullut työpajojenkin keskeinen haaste. Mikäli organisaatio ja sen jäsenet eivät tiedä olemassaolonsa perustaa ja tulevaisuuden suuntaa, ei sen toimintaa voida pitää kovin vakuuttavana. Liiketalouden käsitteenä strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittelyä, toimintatapojen valintaa ja voimavarojen jakamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseessä on lyhyesti sanottuna johdon toimintasuunnitelma. Strategiaa tarvitaan organisaation toiminnan aktiiviseksi muokkaamiseksi ja yksittäisten päätösten ja toimien sovittamiseksi osaksi koordinoitua organisaation toimintasuunnitelmaa. (Johansson 2001).

Strateginen ajattelu on perustaltaan erittäin yksinkertaista. Tarvitaan ainoastaan kykyä analysoida tämän hetken tilannetta ja katsoa eteenpäin. Kolme peruskäsymystä kuvaa hyvin strategista suunnittelua:

1. Missä tilanteessa olemme nyt?
2. Mihin haluamme päästä?
3. Miten pääsemme haluamaamme tilanteeseen?

2.2 Organisointi

Hankkeeseen palkataan yksi päätoiminen koordinaattori. Koordinaattorin työtä tukee Valtakunnallisen työpajayhdistyksen toiminnanjohtaja, hallitus ja hankkeen ohjausryhmä. Koordinaattori osallistuu yhdistyksen hallituksen kokouksiin, silloin kun siellä käsitellään projektiin liittyviä asioita. Hankkeelle perustetaan tarpeen mukaan erilaisia työryhmiä. Projektityöntekijän tehtävänä on koordinoida työpajatoiminnan kehittämishankkeiden resurssien kehittämision mukaista käyttöä.

Projektikoordinaattori Janne Marniemi palkattiin yhdistyksen toiseksi työntekijäksi käynnistämään TPY:n kehittämistoimintaa. Hankkeen organisaatio rakennettiin tarkoituksella varsin ohueksi, koska todellinen toiminta haluttiin keskittää osallistuvien organisaatioiden toimintaan eikä projektin hallintoon kuten useissa hankkeissa väistämättä tapahtuu.

Hankkeen ohjausryhmä nimettiin keväällä 2001 ja sitä täydennettiin kesällä yhdellä jäsenellä. Ohjausryhmän kokoonpanossa on pyritty huomioimaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja laaja-alainen näkemys työpajatoiminnasta, kuitenkin pitäen ohjausryhmä pienenä ja toimivana asiantuntijaryhmänä.

Ohjausryhmän kokoonpano ja roolit:

- projektitutkija ja hankesuunnittelija Terho Pekkala - tutkimuksellinen näkökulma, ohjausryhmän puheenjohtaja
- Ylitarkastaja Jaana Hätälä, OPM - ministeriönäkökulma
- Ylitarkastaja Mikko Varesmaa, OPM (Hätälän vanhempainloman aikana)
- Projektinjohtaja Merja Hilpinen, Kuopio/Kanto-projekti – kentän edustaja
- Toiminnanjohtaja Saira Aho-Mantila TPY - hallinnoijan edustaja
- Tarkastaja Mirja Nyroos-Seppänen, RAY - ulkopuolinen kutsuttu asiantuntija
- Projektikoordinaattori Janne Marniemi, PAKE-projekti - ohjausryhmän sihteeri

Ohjausryhmä on projektin strategisen suunnittelun ja -ohjauksen kannalta keskeisin työväline. Se on instanssi, jossa käsitellään eri suunnista tulevaa tietoa, jalostaen sitä kehittämishankkeen, sidosryhmien ja työpajaorganisaatioiden käyttöön. Erittäin tärkeää on ollut myös kehittämishankkeen strategisen ja operatiivisen toiminnan yhteensovittaminen.

Valtakunnallisen työpajayhdistyksen hallitus on vastannut hankkeen talousseurannasta. Hallituksen kokouksissa on lisäksi annettu tilannekatsaukset toteutetuista ja tulevasta toiminnasta.

2.3 Rahoitus

Hankkeen rahoitus muodostui vuosittain haettavasta RAY:n projektiavustuksesta seuraavasti:

Taulukko 3. PAKEn rahoitus

VUOSI	2001 (huhti-jouluk.)	2002	2003 - 2004 (tammi-maalisk.)	YHT.
AVUSTUS	42 000 € (250 000 mk)	90 000 €	120 000 €	n. 252 000 €

2.4 Projektin hallinta ja arviointi

Hankehallinnan helpottamiseksi ohjausryhmän ensimmäisinä tehtävinä oli työpajojen toimintakyvykkyudesta käytettävissä olevan tiedon perusteella luoda projektille visio ja toiminta-ajatus sekä sopivat välineet tavoitteiden hallintaan. Ohjausryhmän luomisprosessin tuloksena muotoiltiin pidemmän aikavälin tavoitteiden määreiksi seuraavat:

PAKEN visio 2004

Suomalaisten työpajojen toimintakyvykkyys vastaa muuttuviin haasteisiin oppivan laatuorganisaation ja toiminnan perustehävien selkiyttämisen avulla.

PAKEN toiminta-ajatus

PAKE kehittää työpajatoiminnan toimintakyvykkyyttä käynnistämällä, tukemalla ja koordinoimalla pajojen sisäisiä kehittämisprosesseja ja lisää pajojen keskinäistä alueellista verkottumista. Paken työ perustuu osallistamiseen, avoimuuteen, yhteistyöhön ja jatkuvaan oppimiseen.

Visiotyö perustui oppivan laatuorganisaation teoriaan sekä käytännön ja tutkitun tiedon havaintoihin pajatoiminnan organisatorisesta kehittymättömyydestä. Oppivan organisaation käsitteellä tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön kehittämiseen liittyvää toimintaa ja muutospyrkimystä organisaatioksi, joka kykenisi toimimaan mahdollisimman tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa muuntamalla ja kehittämällä itseään työntekijöiden kautta.

Lisäksi ohjausryhmän ensimmäisissä kokouksissa käytettiin paljon aikaa tarkennetun projektisuunnitelman tekemiseen ja projektin vaikuttavuutta sekä hallittavuutta helpottavien mittareiden valitsemiseen. PAKEn ohjausvälineeksi valittiin tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecardin (BSC) sovellus. Sen lähtökohtana on strateginen suunnittelu, joka tuottaa projektin toiminnan pohjaksi vision. Lisäksi sen avulla luodaan strategiat vision päämääriin pääsemiseksi.

Strategioiden ympärille valitaan viidestä näkökulmasta koostuva kokonaisuus, jotka yhdessä muodostavat projektin tärkeimpien näkökulmien perusviitekehyyksen.

Näkökulmakentät eli projektin strategiset perustavoitteet:

- Vaikuttavuusnäkökulma (Mihin pyritään?)
- Prosessinäkökulma (Miten tehdään?)
- Asiakasnäkökulma (Miten laadukkaasti tehdään?)
- Henkilöstö- ja osaamisnäkökulma (Millä edellytyksillä tehdään?)

Nämä neljä priorisoitua näkökulmaa antavat kattavan mahdollisuuden saada esille PAKEn toiminnan tuloksellisuuden. Näkökulmiin ja tavoitteiden saavuttamiseen palataan osiossa tulokset.

PAKEN ohjausryhmä päätti ensimmäisessä kokouksessaan hyväksyä BSC-sovelluksen käytön projektin ohjausmallina, ja samalla luotiin visio ja toiminta-ajatus hankkeen pohjaksi. Strategiset tavoitealueet (BSC:n neljä "korttia") määriteltiin vaikuttavuudeksi, toiminnan laaduksi, työprosesseiksi sekä henkilöstön ja osaamisen kehittämiseksi. Näille tavoitteille täytyy lisäksi määrittellä niiden keskeiset onnistumisen kriteerit (kriittiset menestystekijät = asiat, joissa ainakin tulee onnistua). Näille keskeisille toiminnoille määritellään puolestaan konkreettiset ja mitattavat (arvioitavat) mittarit ja niille puolestaan tavoitetasot, joihin projektin toimintaa voidaan verrata. Näitä tavoiteulottuvuuksia seurataan ajassa eli asetetun aikavälin puitteissa.

Ohjausryhmän tehtävänä on punnita hankkeen toimintaa suhteessa tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen ja tarvittaessa harkita muutoksia strategiaan ja sen toteutukseen. Muuttuva toimintaympäristö, puutteellinen tausta-analyysi tai resurssivaihdokset voivat mm. aiheuttaa muutostarpeita strategiaan. Tällöin toimenpiteinä voi olla esim. toiminnan muuttaminen, tavoitteiden muuttaminen, kokonaisstrategian muuttaminen tai sen tehostaminen. Strategiatyön perustavoitteena on sovittaa yksittäiset päätökset ja toimet koordinoitun ja yhteisesti sovitun toimintasuunnitelman osaksi ja ohjauksen tehtävänä on pitää kehys kasassa.

Mittariston hierarkiana on siis looginen yhteys (selventävine kysymyksineen) visioon seuraavalla tavalla:

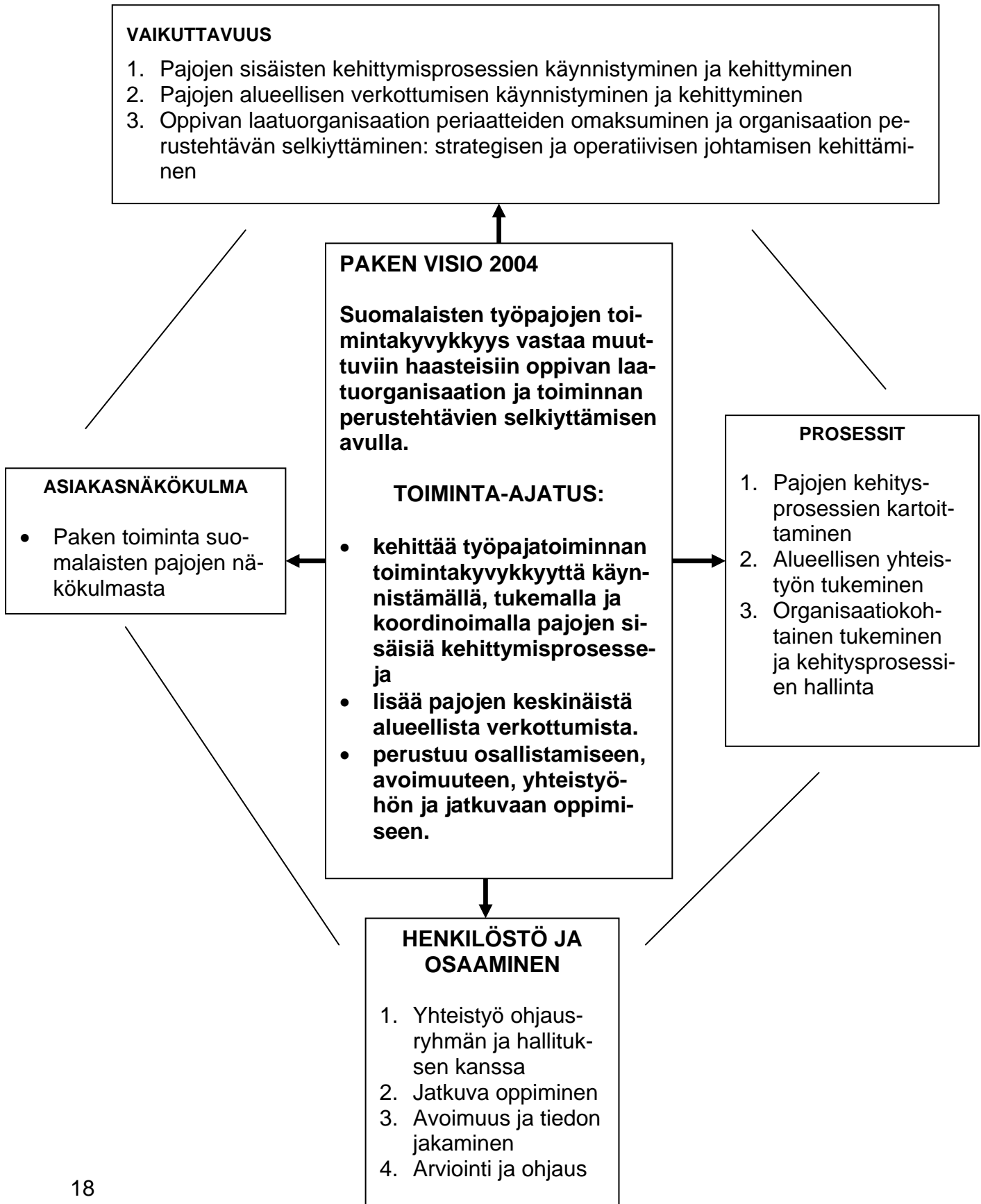
Kuva 2. Mittariston yhteys visioon ja niiden hierarkia (Lumijärvi 1999)



2.5 Tavoitteet

PAKelle määriteltiin tuloskortit ja yksityiskohtaiset tavoitteet BSC-kortiston perusteella (ks. tarkemmin liite). Kortit sisältävät seuraavat tavoitealueet:

Kuva 3. PAKEn BSC-sovellus



3. PROSESSIARVIOINTI

PAKE on viisitasoinen prosessi, joka oli alun perin jaettu kronologisesti etene-
misvaiheiden mukaan seuraavasti:

1. Ohjausryhmän nimeäminen ja alkuanalyysin tekeminen
 - Kevät 2001
2. Alueellinen esikartoitus läänien ja maakuntakierrosten avulla
 - Kesä 2001
3. Verkostoitumisprosessin käynnistäminen
 - Syksy 2001 (KUTY-seminaarit)
4. Alueelliset tarveharkintaiset seminaarit
 - Loppuvuosi 2001 ja kevät 2002
5. Tarkennetut alueelliset kehittämisprosessit
 - Syksy 2002 ja vuosi 2003

Vuonna 2001 käytiin vaiheet 1 ja 2. Vuoden 2002 aikana käynnistettiin vaiheet 3 ja 4 sekä viimeinen, pisin ja monellakin tavalla haastavin vaihe 5 eli tarkennetut alueelliset kehittämisprosessit.

Ensimmäiset vaiheet kehittämishankkeesta ovat edenneet hyvin tarkasti alkupe-
räisessä toimintasuunnitelmassa kuvatun prosessivaiheistuksen mukaisesti ja
etukäteen luotu aikataulu sekä sisältösuunnitelma ovat pysyneet lähes ennal-
laan.

Hyvän etenemisen vuoksi aikataulua hieman aikaistettiin. Alueelliset tarvehar-
kintaiset seminaarit järjestettiin jo syksyllä 2001 (suunnitelmassa kevät 2002) ja
tarkennetut alueelliset kehittämisprosessit pääsivät alkamaan jo keväällä 2002
(suunnitelmassa syksy 2002).

3.1 Hankkeen alku ja verkostoitumisprosessien käynnistäminen

Projektikoordinaattori on pyrkinyt käytettävissä olevien resurssien puitteissa te-
kemään mahdollisimman paljon tutustumiskäyntejä eri työpajoille sekä verkos-
toitumaan tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Koordinaattori kävi alkuvaiheessa
tutustumassa työpajoihin kaikkien läänien alueilla. Tutustumiskäyntejä sekä ver-
kostojen kohtaamisia on lisäksi jatkettu koko kehittämishankkeen ajan.

Koordinaattori on tehnyt työpajatoiminnan eri osa-alueita laaja-alaisesti kattavaa
koulutusmateriaalia tutustumiskäyntien ja verkostoitumisprosessien tueksi (kal-
vosarja työpajatoiminnan kehittämiseksi). Materiaalia on ollut tarvittaessa myös
yksittäisten työpajojen käytettävissä erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Jokainen
matka on tuonut lisätietoa työpajojen nykytilasta ja niiden todellisesta toiminta-

kyvykkyydestä. Lisäksi matkat ovat helpottaneet oleellisesti kehittämishankkeen suunnittelutyötä.

Tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi käytännössä muodostuivat mm. opetusministeriö, opetushallitus, sosiaali- ja terveysministeriö, Nuorisotasuntoliitto, lääninhallitukset sekä tietysti paikalliset työpajaorganisaatiot.

Alueellinen esikartoitus

Maakuntakierrosten avulla hankittu tieto ei kaikin osin ollut riittävää, vaan sen tueksi tarvittiin koko valtakunnan kattavaa lisätietoa työpajojen tämän hetkisestä toimintakyvykkyydestä. Tarvittavat tiedot hankittiin sähköisesti läänien tarkastajilta. Apuna arvioinnissa käytettiin työpajayhdistyksen omia tietoja pajojen nykytilasta.

Arviointityötä helpottamaan luotiin yksinkertainen ja varsin karkeajakoinen, kolmiportainen arviointiasteikko. Tarkastajia pyydettiin vertaamaan oman alueensa työpajojen nykytilannetta em. kriteeristöön. Lisäksi heitä pyydettiin olemaan mieluummin inho-realistisia kuin yltiöpositiivisia arvioinneissaan. Arviot on suoritettu kesän ja syksyn aikana.

Pajoja arvioitiin seuraavilla toimintakyvykkyyden arviointikriteereillä:

1. Perustyöpajatoiminta
 - Organisaatiolla ei ole selkeää tulevaisuuden visiota. Kehittämishankkeet jäävät usein ideoinnin asteelle tai kaatuvat rahoituksen puutteeseen.
2. Kehityskykyinen organisaatio
 - Tulevaisuuden visio on olemassa, mutta koko organisaatio ei sitoudu/tiedä siitä. On käynnistetty kehittämishankkeita, mutta ei kyetä valtavirtaistamaan niitä.
3. Levityskykyinen organisaatio
 - Organisaatiolla on yhteinen visio tulevaisuudestaan ja se toteuttaa yhteisesti luotuja kehittämissstrategioita. Lisäksi organisaatio on muuntautumiskykyinen ja kykenee valtavirtaistamaan toimivat käytännöt.

Oheisten tulosten tulkinnessa tulee käyttää harkintaa. Arvioinneissa on pyritty mahdollisimman hyvään objektiivisuuteen, mutta on muistettava että työpajakenttä on erittäin laaja ja se vastaa alueellisesti hyvin erilaisiin tarpeisiin. Voimakkaasti yleistäen voidaan sanoa Etelä- ja Länsi-Suomessa korostuvan laaja-alainen syrjäytymisen ehkäiseminen ja pajatoiminnan voidaan täten katsoa palvelevan kokonaisvaltaisesti yhteiskunta- ja sosiaalipoliittisia tarpeita. Vastaavasti Itä- ja Pohjois-Suomessa työpajatoiminta palvelee yhä ensisijaisesti työvoimapolitiittisia tarpeita.

Tuloksia tarkastellessa huomaa Etelä-Suomen läänin tulosten poikkeavan suhteessa muihin lääneihin. Tilaston perusteella Etelä-Suomen työpajat ovat huomattavasti toimintakyvykkäämpiä kuin muiden läänien pajat. Kysymyksessä voi sinällään olla varsin karkean arviointiasteikon jättämä liika tulkinnan vara. Toisaalta voidaan ajatella, että etelän suurilla kaupungeilla on enemmän varaa ja tarvetta resursoida työpajatoimintaan kuin vastaavasti monissa pikkukunnissa muualla Suomessa.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa tulosten vahvistavan jo olemassa olevia arvioita työpajojen kehittymisasteesta ja toimintakyvykkyydestä. Kyvykkyysraportti kertoo Suomessa vuonna 2001 olleen noin kymmenen prosenttia toimintakyvykkäitä työpajoja. Tarkempi analyysi osoittaa, että tuosta kymmenestä prosentista organisaatioita ainoastaan viisi prosenttia on laaja-alaisesti toimintakykyisiä. Ne pystyvät valtavirtaistamaan toimivat käytänteensä koulutuksellisesti kattavasti. Loput viisi prosenttia ovat kehittyneet ainoastaan joissakin tietyissä pajatyön sektoreissa. Lopuilla 90 prosentilla työpajoista on kehittyminen vielä enemmän projektislangia kuin tekoja. Liian monet hankkeet etenevät hyvin perinteisen kaavan mukaisesti ja niistä vastaavien organisaatioiden toimintakyky on heikkoa. Valtaosalla työpajoista toiminnan kehittäminen perustuu yhden "tulisielun" työhön. Strategisen suunnittelun voidaan katsoa puuttuvan monista työpajoista täysin. Sama tulos löytyy myös OPM:n rahoittamasta Työpajojen SYTA-tutkimusprojektista (Pekkala ja Leinonen 2001).

Toimintakyvykkyysarvio ei kerro erikseen työpajojen onnistumisesta sisäisessä (valmentajien ja valmentautujien välinen dynamiikka) tai ulkoisessa (yhteistyö sidosryhmien kanssa) vuorovaikutuksessa. Useat työpajatutkimukset korostavat työpajojen vaikuttavuuden ja tulosten olevan yksilötasolla (valmentautujasiakkaiden kanssa) hyvät, joka myös kertoo onnistuneesta sisäisestä vuorovaikutuksesta (ks. emt, Paakkunainen 1995, Virtanen 1995 ja 1998, Lehtinen 1998).

Työpajat vastaavat toiminta-alueellaan tarpeisiin, joihin perinteiset instituutiot (perus- ja ammattikoulutusjärjestelmä, sosiaalitoimi, nuorisotoimi ja työvoimatoimisto) eivät kykene vastaamaan. Työpajojen perustoimintakyvykkyys on ollut vuosituhannen alussa arvion perusteella valtakunnallisesti varsin heikko. Mikä lienee asiakkaita lähettävien instituutioiden tilanne?

Työpajojen suurimmat ongelmat näyttävät toimintakyvykkyuden kehittämisen kannalta olevan ulkoisessa vuorovaikutuksessa. Työpajatoiminta on yhä liian paljon ulkoapäin ohjattua. Asiakkaita lähettävät organisaatiot määrittävät samalla automaattisesti työpajan toiminnan sisällön. PAKE-projektin suurimpana haasteena on ollut saada sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutuksen muodot balanssiin keskenään. Mutta miksi ne eivät jo ole balanssissa? Työpajatoiminta käynnistyi massiivisesta nuorisotyöttömyydestä johtuen ja ulkopuolisen ESR-rahoituksen ansiosta 90-luvun puolivälissä noin 200 kunnassa. Lähes kaikki em. organisaatiot ovat eläneet sen jälkeen täysin projektirahoituksen turvin. ESR- ja kansallinen rahoitus ovat määrittäneet työpajatoiminnan strategisen kehittämissuunnan ja operatiivisen toiminnan ovat määrittäneet asiakkaita lähettävät sidosryhmät. Voidaan kysyä, onko se omalta osaltaan tehnyt työpajoista

projektiorganisaatioita, jotka elävät tässä hetkessä ja toimivat ilman omaa strategia suunnittelua.

Taulukko 4. Pajojen toimintakyvykkyyssarvion yhteenvedo lääneittäin ja maakunnittain (2001).

ETELÄ-SUOMEN LÄÄNI	1. Perustyöpaja-toiminta	2. Kehityskykyinen organisaatio	3. Levityskykyinen organisaatio	YHTEENSÄ
Uusimaa	2	7	8	17
Itä-Uusimaa	-	2	-	2
Kanta-Häme	1	2	-	3
Päijät-Häme	3	9	1	13
Kymenlaakso	-	13	-	12
Etelä-karjala	-	3	1	4
YHTEENSÄ	6 (12%)	36 (69%)	10 (19%)	52 (100%)

LÄNSI-SUOMEN LÄÄNI	1. Perustyöpaja-toiminta	2. Kehityskykyinen organisaatio	3. Levityskykyinen organisaatio	YHTEENSÄ
Satakunta	9	1	-	10
Varsinais-Suomi	5	4	2	11
Pirkanmaa	12	1	3	16
Keski-Suomi	13	8	1	22
Etelä-Pohjanmaa	2	10	-	12
Pohjanmaa	2	3	-	5
Keski-Pohjanmaa	2	5	-	7
YHTEENSÄ	45 (54%)	32 (39%)	6 (7%)	83 (100%)

ITÄ-SUOMEN LÄÄNI	1. Perustyöpaja-toiminta	2. Kehityskykyinen organisaatio	3. Levityskykyinen organisaatio	YHTEENSÄ
Pohjois-Karjala	4	5	1	10
Etelä-Savo	9	4	-	13
Pohjois-Savo	10	3	1	14
YHTEENSÄ	23 (62%)	12 (32%)	2 (6%)	37 (100%)

OULUN LÄÄNI	1. Perustyöpaja-toiminta	2. Kehityskykyinen organisaatio	3. Levityskykyinen organisaatio	YHTEENSÄ
Pohjois-Pohjanmaa	11	8	2	21
Kainuu	3	2	2	7
YHTEENSÄ	14 (50%)	10 (36%)	4 (14%)	28 (100%)

LAPIN LÄÄNI	1. Perustyöpaja-toiminta	2. Kehityskykyinen organisaatio	3. Levityskykyinen organisaatio	YHTEENSÄ
YHTEENSÄ	10 (55%)	7 (39%)	1 (6%)	18 (100%)

KOKO MAA	1. Perustyöpaja-toiminta	2. Kehityskykyinen organisaatio	3. Levityskykyinen organisaatio	YHTEENSÄ
YHTEENSÄ	98 kpl (45 %)	97 kpl (44 %)	23 kpl (11 %)	218 työpajaa

Toimintakyvykkyysarvion tuloksista oli kaiken kaikkiaan suuri apu tehtäessä valtakunnallisia ja alueellisia työpajojen kehittämissuunnitelmia Alkuanalyysin jälkeen päätettiin keskittää hankkeen voimavarat etupäässä niille alueille, joissa oli nähtävissä suurin kehittymistarve ja toisaalta kehittämispotentiaali.

Yhteistyössä hankkeen ohjausryhmän ja Työpajayhdistyksen hallituksen kanssa päädyttiin kolmeen alueeseen, joissa olisi tärkeää saada käynnistettyä verkostoitumishanke. Tärkeimmiksi alueiksi priorisoitiin Lappi, ruotsinkielinen rannikko-seutu sekä toimialoista pajakoulu-toiminta.

Hankkeen koordinaattorin tehtäväksi jäi hankkia lisätietoa priorisoiduista kehittämisalueista sekä käynnistää alustavat tiedustelut alahankkeiden koordinointiin halukkaista organisaatioista. Aktiivisen kenttään tutustumisen ja toisaalta konsultoinnin avulla hankkeen koordinaattori sai tärkeää lisätietoa muista halukkaista kehittämisorganisaatioista ja -alueista. Samanaikaisesti jatkettiin ja jatketaan yhä muiden potentiaalisten verkostojen etsimistä.

Alueelliset seminaarit

Syksyn 2001 aikana järjestettiin viisi alueellista PAKE-seminaaria. Tilaisuuksia pyrittiin järjestämään maantieteellisesti kattavasti. Kustannustehokkuuden ja paikallisten työpajaorganisaatioiden sidosryhmien paikalle saamisen vuoksi PAKE-seminaarit päätettiin integroida kuntouttavan työtoiminnan koulutuskiertueeseen.

PAKE - KUTY-seminaareja järjestettiin seuraavilla paikkakunnilla:

- Turku
- Vaasa
- Haukipudas
- Jyväskylä
- Helsinki

Suunnitteilla oli myös neljä muuta tilaisuutta (Rovaniemi, Joensuu, Lappeenranta ja Kuopio), mutta ne peruttiin vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Yhteensä tilaisuuksiin osallistui sidosryhmät (työhallinto ja sos.työ) mukaan lukien 182 henkilöä. Alueelliset tilaisuudet olivat tärkeitä ennen kaikkea kokonaisuuden hahmottamisen (seutukunnallisten yhtäläisyyksien ja toisaalta eroavaisuuksien) kannalta.

Tilaisuuksien aikana PAKE tuotiin esiin yhtenä mahdollisuutena lähteä kehittämään seutukunnallista yhteistyötä (verkostokehittäminen) ja organisaatioiden välistä (vertailukehittäminen) oppimista.

Koulutus- ja tiedotustilaisuudet järjestettiin yhteistyössä Taitovire-valmennus Oy:n kanssa. Osin päivien kokemuksiin perustuen julkaistiin maaliskuussa 2002 kirja Kuntouttava työtoiminta – Mahdollisuuksien maailma.

3.2 Alueelliset kehittämishankkeet ja muu toiminta

Lopullisen rahoituspäätöksen tultua helmikuussa 2002 aloitettiin alahankkeiden haun valmistelu. Valtakunnallisilla työpajapäivillä maaliskuussa avattiin avoin haku virallisesti. Lisäksi siitä tiedotettiin kaikkia jäsenorganisaatioita Pajainfon ja sähköpostin välityksellä.

Haku oli terminmukaisesti avoin. Ennalta määriteltyjä olivat ainoastaan käytettävät menetelmät (vertailu- ja verkostokehittäminen), aika ja osin resurssit. Halukkaiden organisaatioiden tehtäväksi jäi miettiä kenen kanssa, mitä, miten tiiviisti ja osin miten kehitämme.

Hakemuksia saapui määräaikaan mennessä kahdeksan kappaletta. Niistä viisi kohdentui vertailukehittämiseen ja kolme verkostokehittämiseen. Tarkennetun budjetin jälkeen onnistuttiin kaikki kahdeksan alahanketta rahoittamaan. Samoin kuin v. 2003 kaikki kuusi hakemusta rahoitettiin.

Kehittämispareilta ja verkostoilta edellytettiin projektihakemuksen lisäksi yhteinen kirjallinen sopimus kumppanuudesta. Sopimuksessa määriteltiin yleisesti mihin sitoudutaan, miten kauaksi ja mitä se sopijaosapuolilta edellyttää sekä roolit. Sopimuksen tarkoituksena oli tiivistää kumppanuutta, sitoa organisaatiot yhteisiin päämääriin ja tehdä kehittämistyölle ”virallinen” sopimus pohja. (ks. liite)

Myöhemmin, ennen ensimmäistä maksatusta, tehtiin koordinoivien organisaatioiden kanssa vielä erillinen sopimus vastuista, velvollisuuksista ja rahaliikenteen käytännönjärjestelyistä. (ks. liite)

Alahankkeiden etenemistä on seurattu konsultaatiokäyntien, puhelinkeskustelujen ja sähköpostin lisäksi väli- ja loppuraportilla.

Kansainvälinen toiminta

Valtakunnallisen työpajayhdistyksen ja sen saksalaisen kumppanin Internationaler Bundin (IB) välinen yhteistyö on sivunnut myös PAKE-hanketta. Yhteistyö on käynnistynyt noin kaksi vuotta sitten ja PAKE on tullut siihen mukaan viimeisen vuoden aikana.

Yhteistyöllä on kolme päätavoitetta 1) vaihtaa toimivia käytäntöjä 2) syventää niiden avulla omaa työpajapedagogiikkaa (Saksassa vahvat perinteet sosiaalipedagogiikassa ja Suomessa oikean työn integroimisessa valmennustoimintaan) 3) tehdä tulevana vuosina asiantuntijavaihtoa eli juurruttaa oppimiskokemukset kansallisiin organisaatioihin osaksi perustoimintaa.

Yhteinen nimittäjä molemmissa maissa on voimakas pyrkimys integroida non-formaali oppiminen osaksi formaalia järjestelmää. Saksassa asiassa ollaan huomattavasti pidemmällä kuin Suomessa. Kehittämistyöhön ei ole käytetty hankkeen rahallisia resursseja.

3.3 Prosessin ohjaus

PAKEN toiminta oli alun perinkin suunniteltu organisatorisesti hyvin ohueksi. Yhden palkatun henkilön toteuttama projekti tarvitsi tuekseen toimivan ryhmän, joka ohjaisi hanketta valittuun suuntaan.

Ohjausryhmän rooli korostui projektin strategisen suunnittelun ja -ohjauksen kannalta keskeisenä työvälineenä. Hankkeen ohjausryhmä on ollut asiantunteva ja erittäin aktiivinen. Olennaista on ollut ryhmän kyky käsitellä nopeasti laajaa informaatiota ja jalostamaan sitä kehittämishankkeen käyttöön. Yhdistyksen toiminnanjohtajan ja hallituksen lisäksi ohjausryhmä on ollut erittäin tärkeä hankkeen koordinaattorin toiminnan tuki.

Ohjausryhmä on kokoontunut vuosittain aikana neljästä kuuteen kertaa, yleensä yksipäiväisinä kokouksina.

Yhteisten kokoontumisten lisäksi projektikoordinaattori on pitänyt yhteyttä ryhmän jäseniin sähköpostin välityksellä. PAKEn toiminta-ajatuksessa yksi keskeinen elementti on avoimuus. Siksi ohjausryhmän muistiot on viety myös yhdistyksen kotisivuille.

Koordinaattorin työ hankkeen tukena koostuu neljästä toisiaan tukevasta elementistä.

- 1. PAKEssa mukana olevien organisaatioiden prosessiohjauksen tukeminen (vierailut, konsultaatiot, neuvottelut, ohjeistus, rohkaisu ja koordinaatio). Prosessiohjauksen määrä vaihtelee hyvin paljon alahankekohtaisesti – tavoitteena yleisesti on tila, jossa ohjaus tukee hankkeen tavoitteita, eikä käänny tavoitteiden vastaiseksi.*
- 2. Yhteistyö yhdistyksen muun henkilöstön, hallituksen ja hankkeen ohjausryhmän kanssa*
- 3. Muu yhteistyö keskushallinnon, alueellisten ja paikallisten viranomaisten sekä muiden kolmannen sektorin toimijoiden kanssa*
- 4. Potentiaalisten kehittämisaiheiden ja -alueiden etsintä sekä toimivista käytännöistä ja yhteistyönmahdollisuuksista tiedottaminen*

Käytännössä koordinaattorin työ sisälsi vuosittain noin 50 matkapäivää ja niiden lisäksi noin 70 verkostoitumistapahtumaa (kokousta, palaveria, seminaaria jne.) pääkaupunkiseudulla (ks. liite).

3.4 Prosessin keskeiset haasteet ja ongelmat

Kuten kaikissa kehittämishankkeissa myös PAKEssa on prosessin aikana ilmennyt ongelmia tai merkittäviä haasteita tavoitteiden täyttämiseksi. Hankehallinnan kannalta näiden haasteiden käsittely ja ratkaiseminen jätetään hyvin usein vain operatiiviselle henkilöstölle. Ohjausryhmän avulla on pyritty välttä-

mään koordinaattorin ”yksin jääminen” ja ongelmatilanteiden paisuminen. Osa-
na ennakoivaa työtapaa on ollut voimakas strateginen näkökulma BSC:n hyö-
dyntämisessä ohjausvälineenä.

Seuraavassa on esitetty vaiheittain hankkeen keskeisiä haasteita, jotka toteu-
tuksen aikana ilmaantuivat käsiteltäviksi.

3.4.1 Hankkeen käynnistäminen 2001

1. Myönnetty avustus oli pienempi kuin haettu

Hankehakemuksessa rahoittajalle oli luvattu tehdä tiettyjä kehittämistoimia, mut-
ta myönnetty avustus oli n. 35 % pienempi kuin haettu. Olisiko tavoitteista tingit-
tävä yhtä paljon resurssien puutteen vuoksi vai olisiko löydettävissä ekonomi-
sempia tapoja toteuttaa tavoitteet?

Työpajayhdistyksellä oli ennen PAKE-hankkeen alkamista minimihenkilöstö-
resurssit (toiminnanjohtaja). Yhdistyksellä ei siis ollut käytännössä eikä teorias-
sakaan käytettävissä ”reservihenkilöstöä”, jotka olisivat voineet oman työnsä
ohella hoitaa tiettyjä työtehtäviä.

Pienet resurssit ja suuret tarpeet -yhtälö oli varmasti yksi merkittävimmistä teki-
jöistä valittaessa lopullisesti hankkeen työmuotoja – vertailu- ja verkostokehit-
tämistä. Käytännössä vastaus kysymykseen – ”mitä meidän tulisi ja mitä me
voimme tehdä?” etsittiin yhteistyössä koordinaattorin, toiminnanjohtajan ja yh-
distyksen hallituksen toimesta.

Jälkikäteen katsoen prosessi eteni jotakuinkin seuraavien vaiheiden kautta: to-
siasioden tunnistaminen - yhteinen tulkinta nykytilasta - rajaaminen - päättämi-
nen.

PAKEssa tehdyt innovaatiot (kehittämismenetelmien hyödyntäminen) ovat osit-
tain olosuhteiden tulosta. Ehkä – korostetusti ehkä – ilman niukkuutta ei olisi tul-
lut luotua varmasti osallistavaa ja toimijoista lähtevää toimintatapaa. Innovaati-
oiden luomiseen ja toteuttamiseen liittyy aina tietty määrä suunnitelmallisuutta
sekä aika paljon onnea. PAKElla kehittämismenetelmien valinnassa molemmat
tekijät näyttelivät oman roolinsa.

Hanketta suunniteltaessa ja menetelmiä valittaessa oli TPY:llä kaksi kulmaki-
veä. Ensinnäkään ei haluttu lähteä kouluttamaan pintapuolisesti tai ulkoa viisa-
utta tuoden, vaan haluttiin, että organisaatiot aktivoituvat itse. Toiseksi aluekou-
luttajien käyttö ei myöskään olisi aktivoinut itse organisaatioita.

Suunnitelmallisuuden osuus oli merkittävä ottaen huomioon käytettävissä olleet
resurssit, valtakunnan ja jäsenistön koot, eli kovinkaan monta vaihtoehtoa
ei jäänyt harkinnan jälkeen jäljelle. Lisäksi koordinaattorin kokemukset edel-
lisestä työpaikastaan ja siellä samalla toimialalla tehdystä benchmarkkauksesta
antoivat uskoa menetelmän toimivuuteen. Mitkä olivat vaihtoehdot ja miksi niitä
ei valittu?

Konsultaatioon perustuva kehittämistyö - panokset olisivat riittäneet ai-noastaan noin 5-7 organisaation prosessikonsultaatioon eli noin 25 % PAKEssa nyt mukana olleisiin organisaatioihin. Yhtälö oli liian kallis, liian pienelle porukalle, ja vaikuttavuus olisi silti yhtä epävarma kuin nyt. PA-KE oli selkeästi murrosvaiheen hanke ja varsinkaan murrosvaiheessa ei "kannetusta vedestä kaivossa" ole useinkaan paljon hyötyä.

Koulutus - koulutuksella organisaatioon vaikuttaminen ilman riittävän laa-
jan joukon mukana oloa on heikkoa. Yleensä koulutuksiin osallistuu
vain muutama avainhenkilö organisaatiosta. Toki koulutukset olisi voinut
viedä toiminta-alueille, mutta äkkiä olisi törmätty resurssiongelmaan. Li-
säksi koulutuksessa yleensä koulutetaan tiettyjä tarkkaan määriteltyjä si-
sältöjä. PAKESSA mukana olleilla organisaatioilla oli hyvin heterogeeni-
set kehittämistavoitteet, joita perinteisellä koulutuksella ei olisi helposti
voitu saavuttaa edes osittain.

Eniten pohdintaa ohjausryhmässä ja yhdistyksen henkilöstölle aiheutti kysymys
– mikä kaikki kuuluu PAKE-hankkeeseen? Hankkeen nimi ja tavoitteet pitivät si-
sällään kaiken työpajatoimintaan liittyvän kehittämistyön. Lisäksi on muistettava,
että ennen PAKE-hanketta Työpajayhdistyksellä ei käytännössä ollut valtakun-
nallista kehittämistyötä. PAKE:n voidaan hyvin perustellusti sanoa luoneen poh-
jan yhdistyksen kehittämistyölle.

Tarvetta muullekin kehittämistyölle olisi organisaatioissa ollut, mutta rajauksen
tekeminen kahden työmenetelmän kehittämiseen oli välttämätöntä rönsyilyn es-
tämiseksi.

2. Toimivan ohjausryhmän kokoonpanon löytäminen ja sen roolin määrittelemi- nen

Tavoitteena oli ensisijaisesti koota ohjausryhmä, joka on asiasta aidosti ymmär-
tävä, motivoitunut, sitoutunut ja laaja-alainen asiantuntijaryhmä. Avainhenkilöi-
den löytyminen oli luontevaa jatkoa Työpajayhdistyksen laajalle verkostoitumi-
selle. Ohjausryhmään löytyi niin pajan arkea tuntevaa osaamista kuin hanke- ja
kehittämistyöhön suuntautuneita jäseniä. Tärkeänä nähtiin myös, että kes-
kushallinto on mukana kehittämässä alan käytäntöjä. Työskentelyn vaivatto-
muuden taustalla oli varmasti myös hankkeen ajankohtaisuus. Samalla kun oh-
jausryhmän jäsenet antoivat osaamistaan, niin samalla myös saivat itselleen
moninkertaisena takaisin.

Kaiken kaikkiaan ohjausryhmän roolin määrittäminen ja aktiivisuus olivat hank-
keen onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Ohjausryhmän rooli suhteessa
hankkeeseen, työpajayhdistyksen muihin kehittämissasioihin ja yhdistyksen halli-
tukseen selkenivät melko nopeasti ensimmäisten kokousten aikana. Suhde yh-
distyksen hallitukseen selkiytyi käytännöllisellä tavalla, joka osoittautui jatkossa
onnistuneeksi sisältökysymyksien ratkomiseksi: hallitus vastasi hankkeen talou-
dellisesta monitoroinnista ja kontollista, jolloin ohjausryhmä pystyi keskittymään
sisältökehittämiseen. Monissa hankkeissa ohjausryhmän rooli on ainoastaan ta-

loudellisen seurannan kannalta "välttämätön paha". Tärkeäksi nähtiin myös avoimuus rahoittajaa kohtaan kutsumalla RAY:n edustaja hankkeen ohjausryhmän kutsutuksi asiantuntijaksi. Kaikki ohjausryhmän materiaali on myös toimitettu rahoittajalle ajantasaisen informaation takaamiseksi.

3. Olennaisen perustiedon ja -ymmärryksen luominen

Peruskartoitus

Kun hankkeessa oli päätetty koko valtakuntaa koskevan peruskyselyn toteuttamisesta lääninhallitusten avulla, sen toteutus ei osoittautunut helpoksi. Useat soittot ja sähköpostit tuottivat vihdoin tulosta ja läänien antamat arviot työpajojen nykytilasta olivat erittäin merkittäviä signaaleja hankkeen valtakunnallisesta tarpeesta. Alkuanalyysin teko antoi koordinaattorille ymmärryksen tiedon rajaamisen tärkeydestä. Analyysivaiheessa olisi ollut helppoa hukkoa merkityksettömän tiedon alle. Oli pakko pitää mielessä käytettävissä olevat resurssit ja oleellinen kysymys - mitä tietoa oikeastaan tarvitsemme?

Hankkeen alkumetreillä törmättiin sekä terminologiaongelmiin (mikä on työpaja?) että faktatietojen puuttumiseen (miten paljon työpajoja on, miten paljon niissä on asiakkaita?) PAKE:n kannalta oleellisin informaatio koski organisaatioiden potentiaalia ja käytännön resursseja osallistua kehittämistyöhön. Niinpä PAKE:ssa keskityttiin vain tätä tukevan tiedon hankkimiseen ja käsittelyyn. Muu mahdollisesti saatu tieto jäi taustatiedoksi.

PAKE:n aikana ei löydetty läänien kanssa riittävän aktiivista yhteistyömuotoa, joka olisi omalta osaltaan merkittävästi auttanut hankkeen päämäärien saavuttamisessa. Maantieteellisesti laajassa ja toiminnallisesti sektoroituneessa Suomessa se on melko ymmärrettävää. Ennemmin ratkaisu löydettiin työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioiden aktivoitumisen ja oman työn uudelleen organisoinnin avulla. Melko alkuvaiheessa hanketta työpajayhdistys päätti ryhtyä tiedon kysyjästä tiedon tuottajaksi.

Maakuntamatkat

Olisiko koordinaattorin kierrettävä kaikki valtakunnan pajat riittävän ymmärryksen luomiseksi kentän ominaisuuksista? Ratkaisu löytyi vertailemalla käytettävissä olevaa kalenteriaikaa ja organisaatioiden lukumäärää. Näin päädyttiin yhtälöön, jossa kokonaiskuvan hahmottaminen ja alueellisten ominaispiirteiden tunnistaminen riittävät. Paikalliset yksityiskohdat ovat paikallisia yksityiskohtia.

Mitä tietoa kentällä liikkua tulisi kerätä ja miten se pitäisi dokumentoida? Hankkeen lähestyessä loppua voidaan melko hyvällä mielellä todeta, että ns. turhaa tietoa tuli matkan varrella kerättyä ja varsinkin dokumentoitua vähän. Vuoden 2002 aikana kehitettiin tiedon keruun tiukempi struktuuri, jolla pyrittiin luomaan käsitystä organisaatioiden tilasta sekä yhdistyksen että organisaation itsensä kannalta tärkeistä asioista:

- asiakasryhmäkuvaus
- toiminnan yleiskuvaus
- palveluiden ostajat (tilaajat)
- yhteistyökumppanit
- kehittämisalueet
- odotukset TPY:ltä /PAKElta
- yleishavainnot/muut havainnot
- yhteyshenkilö

PAKE:n aikana tietoja kertyi 41 työpajaorganisaatiosta, kun koordinaattorin seurannan mukaan vierailuja kertyi kaikkiaan n. 55 työpajaan.

3.4.2 Kehittämistyö vuoden 2002 aikana

Oli selvää, että päästäkseen tavoitteisiinsa hankkeella tulisi seuraavana vuonna olla enemmän resursseja käytettävissä. Rahoittajalle pyrittiin tuomaan esille toiseikat sekä perustellut näkemykset hankkeen vertailu- ja verkostokehittämismuotojen tärkeydestä. Pelkkä toimistotason analyysi ja maakuntamatkailu eivät olleet, eivätkä ole riittäviä työkaluja käytännön työn kehittämiseen. Ilman malleja ja mallinnusta hanke jäisi torsoksi.

1. Verkostoitumisprosessin käynnistäminen

Ymmärsivätkö työpajojen ihmiset viestin eli mahdollisuuden lähteä tekemään kehittämistyötä vertailu- ja verkostokehittämismenetelmien avulla? Eivät aluksi. Koordinaattorilla oli kokemusta aikaisemmassa työssään menetelmän käyttämisestä. Haasteena oli pukea benchmarking sanoiksi sekä esimerkinomaisiksi teoiksi. Opettelu vei noin vuoden verran aikaa. Toistuvan sekä monimuotoisen viestinnän ansiosta tavoitettiin kehittämishaluiset organisaatiot.

Koordinaattori alkoi systemaattisesti seurata tilastointiohjelman avulla yhdistyksen kotisivuilla kävijöitä, sekä mitä he etsivät ja mitä he lukivat. Vuoden kestäneen analyysin perusteella voitiin todeta, että hanke motivoi kentän toimijoita etsimään tietoa itsenäisesti.

2. Osallistumisen hyödyllisyyden perustelevinen jäsenorganisaatioille

Tämän oleellisen kysymyksen eteen koordinaattori joutui varsinkin Työpajapäivillä keväällä 2002. Keskustelujen, keskustelujen ja keskustelujen kautta varsin monet organisaatiot alkoivat nähdä asiassa heidän kannaltaan myönteisiä asioita sekä mahdollisuuksia.

3. Yhteistyön ja koordinaation epämääräisyys

Kumppanuuden määrittäminen sopimusmuotoisesti ja pelisääntöjen tai roolien selkeyttäminen auttoivat varmasti alahankkeita onnistumaan omissaan tavoitteissaan. Perushaaste on koko hankkeen ajan ollut koordinaation ja benchmarkingin suhde. Muutamilta ala-hankkeilta on selkeästi pyydetty tietyin väliajoin

koordinaattorilta tukea. Näihin pyyntöihin koordinaattori on aina suhtautunut vakavasti, mutta harkiten.

Toisaalta mikään verkosto ei toimi ilman yhteistä suuntaa ja johtamista, eikä vertailukehittäminen ilman yhteistä sopimusta. Jatkossa tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota kehittämisprosessien alkuvaiheeseen, jolloin määritellään suunta koko hankkeelle.

- kuka johtaa prosessia?
- miten määritellään tavoitteet/sisällöt?
- kuka on vastuussa prosessin etenemisestä?

Kyseisiin kolmeen kysymykseen koordinaattori törmäsi melko usein hankkeen aika. Aika paljon pätkäilyä ja hieman paineita suhteessa hankkeen tuloksiin aiheutti kolmiodraama: konsultaatio, koulutus ja vertailukehittäminen.

Koordinaation ja benchmarkingin suhde on mielenkiintoinen. Koordinaation lisääntyessä on uhkana benchmarkingin muuttuminen konsultaatioksi tai koulutukseksi. Liian tiukka ohjeistus ja varsinkin ohjaus vie tilan vapaalta vertailu- tai verkostokehittämiseltä. Monissa hankkeissa olisi varmasti paremmin saavutettu niiden omat tavoitteet, mikäli koordinaattori olisi muuttanut tarpeen vaatiessa rooliaan enemmän kouluttajan tai konsultin suuntaan. Samalla olisi ehkä tapettu lopullisesti benchmarkkaus.

Koordinaattorin mukaan risteyskohdissa useimmiten tuli valittua koordinaation tie. Tämä on siis tapahtunut tietoisesti, osin alahankkeiden tavoitteiden kustannuksella, mutta samalla tiukasti hankkeen perustavoitteita kunnioittaen - "vertailu- ja verkostokehittämismenetelmien kehittäminen"

4. ALAHANKKEET

4.1 Toiminnot ja tulokset

Alahankkeita käynnistyi siis kahdeksan kappaletta. Niissä on ollut mukana yhteensä 25 organisaatiota. Hankkeet pääsivät käyntiin huhtikuussa 2002. Varsinaisia toimintakuukausia ennen kesälomia kertyi kaksi. Valtaosa alahankkeiden sisältötavoitteista jäi näin ollen syksylle ja loppuvuodeksi 2002. Kaikkien sisältötavoitteiden toteutuminen edellytti prosessin jatkamista seuraavan vuoden ajan.

Tarkasteltaessa PAKE-hankkeen tavoitteiden toteutumista on tärkeää erottaa kaksi erillistä tavoite asentaa toisistaan 1) PAKE-hankkeen päätavoitteena on vertailu- ja verkostokehittämismetodien luominen/kehittäminen sosiaalisen työllistämisen kenttään sopiviksi työkaluiksi 2) alahankkeita toteuttavien organisaatioiden tavoitteena on vertailu- ja verkostokehittämisen avulla kehittää omia, osin spesifejä toimintasisältöjään. Yhteistä molemmille on organisaation yleisen toimintakyvykkyyden kehittäminen.

Seuraavassa on esitetty ekonomisessa taulukkomuodossa PAKEen osallistuneet alahankkeet organisaatioineen, tavoitteineen, resursseineen ja keskeisine tuloksineen.

Taulukko 5. PAKEen vertailukehittämispärit ja niiden toiminta

(koordinoiva ² organisaatio on lihavoitu)	PÄÄTAVOITTEET	RAHOITUS	KESKEISET TULOKSET
PARIK-säätiö, Kouvolan/Kuusankoski – Työpaja Torppa, Heinola	<i>Pajakoulu-toiminnan alkuun saattaminen ja kehittäminen</i>	2002: 3000 € 2003: 3000 €	Heinolassa käynnistynyt pajakoulu 2002. Parikilla yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Prosessi kesken.
Työvalmennussäätiö Tekevä, Jyväskylä – Rovaniemen Monitoimikeskus-säätiö	<i>Kuntouttavan työtoiminnan prosessien vertailu ja yhdistäminen sekä valmennuksen tasojen määrittäminen</i>	2002: 3000 €	Tuotoksena julkaistu kirja ”Matkaopas kuntouttavaan työtoimintaan”, jossa kuvattiin molempien ktt:n prosessit ja vertailtiin niitä.
Työvalmennussäätiö Tekevä, Jyväskylä – Muuramen Monex-työpaja	<i>Perusselvityksen tekeminen Muuramen työpajasta (palvelukuvaus + asiakasryhmäanalyysi) ja paikallisen verkostoyhteistyön vahvistaminen</i>	2002: 2500 €	Selvitys tehty; yhteistyö hajanaista ja vakiintumatonta.
Haminan ja Vehkalahden Nuorten työpaja, Ankkuripaja – Haminan sosiaalityö ja työvoimatoimisto	<i>Kuntouttavan työtoiminnan osaamisen, laadun ja työprosessien kehittäminen sekä niitä tukevien mittareiden ja seurantamenetelmien kehittäminen</i>	2002: 1600 €	Erittäin lupaava alku, mutta yhteistyö keskeytyi henkilövaihdoksiin.
INTOa Työstä ry, Imatra – Laptuote-säätiö, Lappeenranta (PAKE-pilotti, käynnistyi marraskuussa 2001)	<i>Alueellisen verkostoyhteistyön käynnistäminen ja yhteistyömallin rakentaminen sekä sosiaalisen pääoman rakentaminen organisaatioiden välille</i>	2002: 3500 € 2003: 5000 €	Tavoitteet pääosin saavutettu, henkilöstön vaihto-ohjelmaa toteutettu.
Ikty ry (Inarin kumppanuus työryhmä ry), Ivalo – Intro-hanke, Ivalo	<i>Prosessien hallintamenetelmien ja mittarien käytön lisääminen. Integroida itsearviointimenetelmät osaksi kehittämistyötä.</i>	2003: 3500 €	Prosessi kesken; mittareiden kehittämistä jatketaan.
VERTAILUKEHITTÄMINEN YHTEENSÄ	2002	13 600 €	
	2003	11 500 €	
	YHT.	25 100 €	

² Koordinoivalla tarkoitetaan tässä PAKEen koordinaattoriin yhteydessä ja taloudellisessa vastuussa olevaa sopimuspuolta

Taulukko 6. PAKen kehittämisverkostot ja niiden toiminta

KEHITTÄMISVERKOSTOT (koordinoiva ³ organisaatio on lihavoitu)	PÄÄTAVOITTEET	RAHOITUS	KESKEISET TULOKSET
Rovaniemen Monitoimikeskus-säätiö – Inarin kumppanuus työksiry, Sodankylän nuorten työpajat sekä Kemijärvi/Iitä-Lapin työhönvalmennus-säätiö, Salla, Kolarin, Kittilän	<i>Tehdä perusanalyysi Lapin työpajojen toimintakykydestä sekä valmennuksen tasojen levittäminen Lapin työpajoihin</i>	2002: 10 000 € 2003: 10 000 €	Tavoitteet saavutettu. Verkosto jatkaa TPY:n ALU-verkostona
SVEPS (Svenska produktionsskolan) Helsinki – Kanelbullens Turku – Föregångarna Vasa	<i>Produktiivisen oppimisen teorian integroiminen ruotsinkielisiin työpajoihin ja rannikkoseudun verkostoyhteistyön lisääminen</i>	2002: 5000 € 2003: 7500 €	Tavoitteet saavutettu yhteistyön lisäämisen osalta. Verkosto jatkaa toimintaa.
Kaarinan Nuoret Pajamestarit ry/pajakoulu – Porin pajakoulu – Pyhäselän pajakoulu – SVEPSIN pajakoulu - Pajakoulu Pulssi, Lahti	<i>Toimivien pajakoulujen verkostoitumisprosessin käynnistäminen sekä toimintamallien vertaileminen ja vaihtaminen</i>	2002: 10 000 € 2003: 10 000 €	Tavoitteet saavutettu. Verkosto jatkaa edelleen toimintaansa.
VERKOSTOKEHITTÄMINEN YHTEENSÄ	2002:	25 000 €	
	2003:	27 500 €	
	YHT.	52 500 €	

Taulukko 7. PAKE-toiminnan rahoitus alahankkeille

KAIKKI YHTEENSÄ	2002:	38 600 €
	2003:	39 000 €
	YHT.	77 600 €

Alahankkeet ovat edenneet kiitettävästi kohtia omia, organisaatiokohtaisia päämääriään. Myös vertailu- ja verkostokehittämismallit näyttäisivät pienen alkuhämmennyksen jälkeen sopivan erittäin hyvin sosiaalista työllistämistä toteuttavien organisaatioiden kehittämisprosessien tukivälineeksi.

Rajatusta ja niukasta ajasta huolimatta hankkeiden sisältötulokset ovat erittäin hyviä. Miksi hyviin tuloksiin on päästy näin nopeasti? Yhtenä vertailu- ja verkostokehittämismetodien parhaimpana puolena on varmasti niiden muokattavuus

³ Koordinoivalla tarkoitetaan tässä PAKEn koordinaattoriin yhteydessä ja taloudellisessa vastuussa olevaa sopimuspuolta

hyvinkin erilaisten tavoitteiden tueksi. Toisena syynä on varmasti kehittämishankkeiden rakentuminen osin olemassa olevien ja osin hyvin luonnollisten verkostojen pohjalta.

Kolmantena syynä voi nähdä uudenlaisen, yksilöllisen, palvelutarpeen muotoutumisen kunnalliseen palvelujärjestelmään. Toimiala on hyvin uusi ja vertailu- tai oppimiskohteita ei välttämättä löydy oman kunnan alueelta. Siksi on hyvin luonnollista hakea mallia ja oppia myös hieman kauempaa. Toisaalta oman toimialueen ulkopuolelta kumppanuuden hakeminen ei aiheuta suoraa kilpailutilannetta, jolloin vapaa vaihtaminen on esteetöntä. Se edellyttää toki hyvän keskinäisen luottamuksen saavuttamista.

4.2 Sidosryhmäkysely

Yhteistyössä alahankkeiden kanssa tehtiin kesällä 2002 analyysi heidän ulkoisesta kuvastaan. PAKE-organisaatioita pyydettiin yhteisen kyselylomakkeen avulla lähestymään kehittämishankkeen kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ja pyytämään niiltä näkemystä PAKE-organisaatioiden toiminnasta.

Vastauksia saatiin yhteensä 34. Valtaosa vastauksista tuli paikallisilta työvoimatoimistoilta, sosiaalitoimilta ja sivistys-/nuorisotoimilta. (ks. liite 4.)

Vastausten perusteella ko. työpajat näyttäisivät olevan ainakin tärkeimpien paikallisten sidosryhmien näkökulmasta katsottuna erittäin toimintakyvykkäitä. Organisaatiot nähdään laadukkaina, ammattimaisina ja tehokkaina toimijoina. Parannettavaa näyttäisi olevan ainoastaan yleisessä tiedottamisessa ja ulkoisen kuvan luomisessa/oman toiminnan näkyväksi tekemisessä (mitä teemme, mitä palveluja tuotamme, miten voisimme tukea teidän tuottamia perustasonpalveluja jne.)

Tuloksia tarkastellessa tulee pakostakin mieleen, että ainakin PAKESSA mukana olevilla organisaatioilla on paikallisesti täysin keskeinen asema yksilötason palvelutuotannossa. Jokaisella vastanneella organisaatiolla oli ainakin yksi sidosryhmä, joka oli käytännössä riippuvainen paikallisesta työpajasta ja sen tarjoamista palveluista (sitähän ei useinkaan sanota suoraan – päinvastoin annetaan ymmärtää, että työpaja on riippuvainen paikallisesta sidosryhmästä – mikä näyttää olevan ainoastaan puolittuus, molemmat ovat kyselyn perusteella riippuvaisia toisistaan – vallitsee paikallinen symbioosi). Toisaalta voidaan miettiä, mitä paikkakunnilla tapahtuu palvelutuotannon rakenteessa, mikäli työpajatoiminta syystä tai toisesta loppuu.

Saatuihin tuloksiin täytyy kuitenkin suhtautua ainakin kolmesta syystä hyvin kriittisesti ja varsinkin silloin, mikäli niitä halutaan yleistää:

- 1) On hyvinkin mahdollista, että PAKE-kehittämisverkostoon on valikoitunut jo valmiiksi varsin toimintakyvykkäitä organisaatioita.
- 2) Oli etukäteen jo tiedossa, että sosiaalista työllistämistä toteuttavat organisaatiot tekevät hyvää sisältötyötä – joka näkyy ensimmäiseksi asi-

akkaan lähettävän perustasonpalvelua tuottavan organisaation (työvoima-, sosiaali-, ja koulutoimistot) toiminnassa työpaineen helpottumisena.

- 3) Yleisen toimintakyvykkyyden ja organisaation rakenteen ongelmat tai heikkoudet eivät välttämättä näy päivittäisessä asiakastyössä, ennen kuin koko toiminnan jatkuvuus on uhattu.

Joka tapauksessa saadut tulokset herättivät lisämielenkiintoa asiasta. Alustavasti on päätetty, että Valtakunnallinen työpajayhdistys jatkaa vastaavien selvitysten laatimista.

5. KESKEISET TULOKSET JA VAIKUTUKSET

Projektioppiminen ja siihen liittyvä ammatillinen puhunta on ollut viime vuosina näyttävästi esillä niin RAY- kuin EU-osarahoitteisissa projekteissa. Kiusallisen vähän on kuitenkin puhuttu siitä, mistä asioista projektien toteutuksessa voidaan tosiasiallisesti ottaa opiksi? Mihin katse tulee suunnata kun puhutaan oppimiskokemuksista? Vielä kiusallisemmaksi asian tekee se, että yhtä vähän projektioppimisesta ovat puhuneet niin projektityötä tekevät, projektityöstä kirjoittavat, projektityötä kouluttavat ja projektityön tutkijat.

Lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että projektin onnistumisen arviointi voi perustua deskriptiiviseen ja preskriptiiviseen lähestymistapaan. Deskriptiivinen tapa määrittellä onnistuminen perustuu siihen, että projektin osalliset määrittelevät onnistumisen kriteerit sen perusteella, mikä heidän mielestään ovat hyvän ja onnistuneen projektin tunnusmerkkejä. Preskriptiivinen tapa määrittellä onnistuminen perustuu taas siihen, että projektin onnistuminen määrittellään suhteessa siihen, mitä yleisesti on lupa odottaa onnistuneelta projektilta. Jälkimmäinen arvio voi perustua esimerkiksi projektityötä koskevaan kirjallisuuteen, josta ei ole suuressa määrin puutetta. Projektityöstä on viime vuosina kirjoitettu hyllymetreittäin.

PAKE-projektin osalta projektin arviointi on perustunut sekä deskriptiiviseen että preskriptiiviseen tapaan määrittellä onnistuneisuus. Deskriptiivisyys viittaa tässä yhteydessä siihen, että PAKE-projektissa mukana olleet työpajat ovat itse määritelleet projektin onnistumista (29.1.2004 Helsingissä järjestetty päätösseminaari), kun taas preskriptiivisyys viittaa edellä sanotun mukaisesti siihen, että PAKE-projektin kokemuksia on suhteutettu olemassa olevaan projektityötä koskevaan tutkimukseen ja yleisesityksiin. Päätösseminaarissa kartoitettiin projektissa mukana olleiden käsityksiä projektin vaikutuksista. Vaikutukset voivat olla joko aiottuja tai ei-aiottuja, so. sellaisia, joita on tavoiteltu (asetettu esimerkiksi projektin tavoitteeksi) tai sitten sellaisia, joita ei ole alun perin tavoiteltu kun projektia lähdettiin toteuttamaan. Toisaalta voidaan ajatella, että vaikutukset voivat olla luonteeltaan joko positiivisia tai päinvastoin neutraaleja tai jopa kielteisiä.

Taulukossa 8 on esitetty PAKE-projektin vaikutuksia koskevan itsearvioinnin tulokset sen perusteella, mitä kävi ilmi 29.1.2004 pidetyssä seminaarissa. Taulu-

kosta käy ilmi, että projektilla on ollut lukuisia positiivisia vaikutuksia, sekä aiotuja että ei-aiottuja. Positiiviset aiotut vaikutukset liittyvät vahvasti vertailukehittämisen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja verkostoitumiseen, kun taas positiiviset ei-aiotut vaikutukset näyttävät liittyvän toimijoilla syntyneeseen yhteiseen käsitykseen työpajakentän kokonaisuudesta, toimintaympäristön haasteista ja uusien kehittämistarpeiden tunnistamisesta. Neutraalien tai kielteisten aiottujen vaikutusten osalta on ennen muuta korostettava sitä, että kehittäminen onnistuu harvoin samatahtisesti, ja tähän sudenkuoppaan myös PAKE-projektissa langettiin. Opetus tässä suhteessa oli se, että vastaavien kehittämishankkeiden toteutuksessa on täsmällisemmin hahmotettava projektiin mukaan lähtevien työpajaorganisaatioiden kypsyystaso organisatorisessa mielessä.

Projektin tavoitteiden saavuttamista vaikeuttivat tekijät, joita ei osattu riittävässä määrin ottaa huomioon projektin käynnistämisvaiheessa. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi henkilöstömuutokset projektissa mukana olevissa alahankkeissa/työpajoissa. Samaten hieman yllättäen projektin kuluessa törmättiin viranomaistaholta tulevaan muutosvastarintaan. Lisäksi olisi ollut jopa hieman yllättävää, jos PAKE-projektissa ei olisi tullut esille tiedonjakamiseen liittyviä ongelmia, mitkä osaltaan aiheutuivat kehittämistyöhön liittyvän yhteisen kielen ja käsitteiden puuttumisesta. Opetus tältä osin liittyy siihen, että on kiinnitettävä runsaasti huomiota vastaavia monivuotisia monitoimijaisia kehittämishankkeita käynnistettäessä yhteisen kehittämistyön käsitteistön luomiseen.

Taulukko 8. PAKE-projektin aiotut ja ei-aiotut vaikutukset (Lähde: PAKE-projektin päätösseminaari, ryhmätöharjoitukset).

	Aiotut vaikutukset	Ei-aiotut vaikutukset
Positiiviset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paikallinen verkostoituminen ▪ Verkostoitumisen tarpeellisuuden oivaltaminen - yhteiset termit ja käytännöt ▪ Oman toiminnan arviointi suhteessa muihin organisaatioihin ▪ Tunnistettiin vertailukehittämisen merkitys ▪ Oman toimintamallin selkeytyminen ▪ Oman uskon vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tietoisuus siitä, että monet muutkin painivat samojen ongelmien kanssa. ▪ Uusien projektien tarve ▪ Toimintakentän hahmottaminen ja toiminnan tunnetuksi tekeminen parantunut (sisäisesti ja ulkoisesti) ▪ Balanssi-brändin syntyminen ▪ Organisaatioiden toimintaympäristöjen eroavaisuuksien tiedostaminen ▪ ”Muutkin pähkäilevät samoja asioita”-tiedostaminen ▪ Taloudellisen tilanteen selkiytyminen ▪ Positiivinen ”ylipaisuminen” verkostoissa
Neutraalit tai kielteiset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittämisen ”samatahtisuus” eli käytännössä eritahtisuus ▪ Tavoitteisiin pääsemisen keskeneräisyys, kaikki tavoitteli periaatteessa Marsia, mutta osa käytännössä yritti vielä löytää rakettia ▪ Tuodaan työpajatoimintakentän ongelmat esille. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilöstövaihdokset alahankkeissa - henkilöstömuutosten vaikuttaminen kehittämistavoitteisiin ▪ Muutosvastarinta viranomaistoimijoilla, eräänlainen ruohonjuuritasolta tuleva pakottaminen ▪ Yhteisen kielen puuttuminen ▪ Tiedon jakamisen vaikeus

Loppuseminaarissa työstettiin läsnäolijoiden yhteistä käsitystä projektissa mukana olleiden työpajaorganisaatioiden nykyisestä suorituskyvystä ja välittömistä kehittämissaasteista. Ryhmätyössä hyödynnettiin Euroopan laatupalkintokriteeristön (EFQM) viitekehystä viiden toimintatapoja koskevien arviointialueiden osalta. Työn tulokset on esitetty taulukossa 9.

Johtajuuden osalta kehittämistarpeiksi tunnistettiin yleisesti sellaiset seikat, jotka liittyvät työpajatoiminnan johtamispotentiaalin kasvattamiseen (muutosjohtajuuden toteuttaminen, organisaation kehittämistä koskevien toimenpiteiden perustelemisen tarve koko henkilöstölle, ja niin edelleen). Strategialähtöisyyden osalta kehittämistarpeet liittyvät johtamispotentiaalin kasvattamiseen liittyen strategisen kyvykkyyden edelleen kasvattamiseen, laadittujen toimintastrategioiden jalkauttamiseen henkilöstölle, operationalisointiin konkreettisiksi tulostavoitteiksi ja -mittareiksi sekä strategioiden viestintään sidosryhmille.

Henkilöstöpolitiikan osalta kehittämistarpeet liittyvät räätälöityyn työyhteisökoulutukseen, kun taas kumppanuuksien ja resurssienhallinnan osalta kehittämistyö pitäisi jatkossa kohdistaa pitkäkestoisten kehittämiskumppanuuksien rakentamiseen ja projektimuotoisen kehittämisen periaatteiden ja toimintatapojen juurruttamiseen työpajoille. Prosessilähtöisyyden osalta on syytä todeta, että niin kauan kuin työpajoissa ei ole tunnistettu prosessiajattelun merkitystä on merkittävien kehittämishyppäysten ottaminen työpajojen työssä kohtalaisen mahdotonta. Tästä syystä työpajoilla olisi syytä keskittyä organisaatiokohtaisten ydin- ja tukiprosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Tämä työ on edelleen monilla työpajoilla pahasti kesken. Kaiken kaikkiaan PAKE-projekti kohensi projektissa mukana olleiden työpajojen kykyä omien kehittämistarpeiden tunnistamisessa.

Taulukko 9. PAKE-organisaatioiden kehittämisalueet (Lähde: PAKE-projektin päätösseminaari 29.1.2004, ryhmätyöharjoitukset).

Arviointialue	Parantamisalueet
Johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johdon ja alaisten näkemykset, kieli sekä informaation määrä ovat erilaisia ▪ Yhteisten pelisääntöjen selkeyttäminen ▪ Projektin käynnistämävaiheen erityishuomioiminen (tavoitteet, toimintaperiaatteet jne.) – orientaatiokoulutusta ▪ Muutosjohtajuuden tarve
Toimintaperiaatteet ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toteuttajien ja rahoittajien strategioiden sekä näkemysten kohtaamattomuus ▪ Suppilo- vai lihamylly-malli? ▪ Käsitteiden avaaminen ja yhdentäminen ▪ Strategioiden jalkauttaminen ▪ Tasavertaisen lähestymistavan lisääminen
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mielekkään ja kohdennetun koulutuksen tarve ▪ Valmentajien taitojen ja asenteiden parantaminen ▪ Koordinaattoreiden koulutustarve – projektikäsikirja ”hanketoiminnan taidot”
Kumppanuudet ja resurssit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PAKE-kumppanuuksien jatkuminen tulisi turvata ▪ KV-näkökulma on liian ohutta ▪ Sopimuksellisuuden avaaminen ja selkeyttäminen, yhteisiin kehittämiskumppanuuksiin sitoutuminen (win-win- periaate)
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosessit tulisi tunnistaa ▪ ”Ovet ovat auki - antaa sateen tulla” eli tulisi hyväksyä jatkuvan kehittämisen periaatteiden selkiyttäminen ▪ Prosessisuunnitelmien selkeyttäminen, aikatauluista kiinni pitäminen

Taulukoista 8 ja 9 voidaan yhteenvetona todeta, että PAKE-projektilla oli suuri merkitys niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Paikallisella työyhteisötasolla projekti osoitti konkreettisesti sen, miten vaikeata toimintaa koskevien strategioiden jalkauttaminen on. Käytännössä projekti edisti mukana olleiden kulkua kohti oppivaa organisaatiota – sellaista, joka arvioi kriittisesti omia toimintatapojaan ja tuloksellisuuttaan ja tekee tarvittaessa vaadittavia korjaustoimenpiteitä suorituskykynsä parantamiseksi. Paikallisella tasolla PAKE-projektin päättymisen on luonnollisesti iso haaste, koska projektin päättymisen myötä häviää kehittämistoiminnan valtakunnallinen tuki. Mukana olleiden työpajojen kehittämistoiminnan jatkumisen turvaamiseksi kyseisten työyhteisöjen tuleekin nopeasti miettiä kehittämistoiminnan jatkuvuuden turvaaminen, koska ”pitkässä juoksussa” ainoastaan kehittämistoiminnan avulla turvataan työpajojen tulevaisuus ja pitempiaikaiset toimintaa koskevat rahoitusratkaisut. PAKE-projektin päättyessä on suurena haasteena se, miten projektin aikana viritetyt kehittämiskumppanuudet saadaan pysymään ”elossa”. Nyt mitataan käytännössä se, miten vahvoiksi kehittämiskumppanuudet projektin kuluessa muodostuivat.

PAKE-projektin perusteella voidaan myös paikantaa valtakunnallisia työpajatoiminnan kehittämistä koskevia haasteita, jotka pitkälti kohdistuvat Valtakunnalliseen työpajayhdistykseen. Valtakunnallisen työpajayhdistyksen tulee jatkossa olla hyvinkin valveutunut siitä, mihin suomalainen työpajatoiminnan kenttä on menossa ja miten sen toimintaympäristö on muuttumassa. Tämä tarkoittaa, että Valtakunnallisen työpajayhdistyksen ”tuntosarvien tulee olla koko ajan ylhäällä”, jotta työpajakentän kehittämishaasteet tunnistetaan. Käytännössä tämä edellyttää Valtakunnallisen työpajayhdistyksen ennakointitoiminnan kehittämistä nykyistä vahvemmassi. Lisäksi on tärkeitä, että työpajakentän ääni kuuluu PAKE-projektin kaltaisten valtakunnallisten kehittämishankkeiden suunnittelussa, toteuttamisesta puhumattakaan.

Määrä ja laatu

Määrälliset tavoitteet hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden osalta olivat 15 - 50. Kehittämissopimuksen allekirjoittaneita työpajoja mukana oli yhteensä 25 eli hyvän keskitason tavoite on täyttynyt.

Verkostojen luomisen osalta toteutui minimitalvoite eli 3 verkostoa, jotka rahoitettiin kahden vuoden ajan. Toisaalta alkuperäiset määrälliset tavoitteet laadittiin suuremman hankerahoituksen perusteella.

Alueverkostojen kattavuutta arvioitiin osuudesta alueiden luontaiseen yhteistointa-alueeseen (fyysiseen tai substanssipohjaiseen). Lapin osalta se on kattava (n. 50%), samoin ruotsinkielisen yhteistyöverkoston osalta (n. 50%), pajakouluverkoston osalta (yli 50%). Kattavuuden arviointi substanssialueittain on erittäin vaikeaa määritelmäsyistä (esim. pajakoulun määritelmä ei ole yksiselitteinen).

Toimenpiteiden tuloksellisuus hankeohjauksen, avoimuuden ja oppimisen näkökulmista ovat onnistuneet hyvin; hankeohjaus on ollut toimivaa yhteistyötä koordinaattorin ja ohjausryhmän välillä; avoimuus on ollut kantava periaate sekä

toimijoihin, yhteistyötahoihin ja rahoittajan suuntaan; oppimisen periaate uusien menetelmien ja jatkuvan parantamisen kautta on ollut hankkeen keskeinen työperiaate. Parantamisalueeksi jää ulkoisen tiedotuksen ja julkisuuden käytön tehostaminen.

Prosessien tuloksellisuuden kannalta osallistuvien organisaatioiden kokema hyöty osallistumisesta kuvaa myös toimenpiteissä onnistumista. Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kaikki loppukyselyyn vastanneista (92 %) on pystynyt hyödyntämään PAKEa oman toimintansa kehittämiseen.

Kaikki loppukyselyyn vastanneet olivat joko melko (50%) tai erittäin tyytyväisiä (50%) PAKEen osallistumisestaan.

Tehokkuus

Hankkeen resurssien käytön tehokkuutta voidaan arvioida tuotosten suhteena panoksiin. Hankkeen tavoitteena oli tukea työpajatoiminnan kehittymistä ja verkottumista. 252 000 euron rahoituksella saatiin yhden henkilön päätoiminen työpanos sekä valjastettua 25 organisaatiota omatoimiseen kehittämiseen sekä keskinäiseen verkottumiseen. 77 600 € eli n. 30% kokonaisrahoituksesta käytettiin suoraan kehittämistyöhön muun ollessa koordinaattorin työ- ja toimintakuluja. Kevyellä organisaatiolla pystytään tarvittaessa laajaankin vaikuttavuuteen, mikäli toimintarakenne muuten tukee kokonaisuutta.

Vaikutukset

PAKElla vaikuttaisi olleen erittäin myönteinen vaikutus osallistuvien organisaatioiden kehittämiseen. Erinomaisen tason tavoitteet ovat täyttyneet loppukyselyyn vastanneiden (17:n) organisaatioiden mukaan.

- 13 (75 %) organisaatiota katsoo PAKEen vaikuttaneen jonkin verran ja 3 (17 %) jopa erittäin paljon organisaation yleiseen kehittämiseen. Yhteen organisaatioon PAKEen vaikutus on ollut neutraalia.
- Tarkemman määrittelyn mukaan 15 organisaatiota (88%) katsoo PAKEen vaikuttaneen myönteisesti strategisen suunnittelun kehittämiseen.
- 16 organisaatiota (92%) katsoo PAKEen vaikuttaneen myönteisesti palvelujen laadun ja toimintaprosessien sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen.
- 13 organisaatiota (76%) katsoo PAKEen vaikuttaneen myönteisesti arviointimenetelmien kehittämiseen.
- Sidosryhmien näkemyksen mukaan kaikki paitsi yksi organisaatio olisi kehittynyt kuluneen vuoden aikana ja PAKEen osuus on ollut kehityksessä merkittävä.

Muut vaikutukset

Valtakunnallisen työpajayhdistyksen toimintaan PAKE on vaikuttanut voimakkaasti. Ensinnäkin voi sanoa, että sen myötä käynnistyi tavoitteellinen valtakunnallinen kehittämistyö työpajakentällä. Useita paikallisia ja alueellisia toimia ja hankkeita on nähty Suomessa runsaasti, mutta kansallisen tason toimia on ollut erittäin vähän jos lainkaan, tutkimushankkeita lukuun ottamatta.

Toiseksi PAKE tuotti runsaasti tietoa työpajatoiminnasta ja sen nykytilasta. Vaikka tiedon hankinta ja sen analysointi ei aina ole ollut systemaattista ja kehittynyttä, niin sen avulla on voitu suunnata voimavaroja tarpeiden mukaisesti. Havainnoimalla ja kokemalla käytännön tasolla on voitu vahvistaa esimerkiksi läänien avulla toteutettu nykytila-analyysin karkea toimintakyvykkyys todenmukaisesti kuvaksi suomalaisesta työpajatyöstä.

Kolmanneksi yhdistyksen uudet toimintamuodot ovat melko suoraan PAKEn innovoimia. ALU-toiminta (Alueellinen ulottuvuus) on yhdistyksen jäsenoimintaa tehostava ja osallistava työmuoto, joka on myös verkostokehittämisen alusta. PAKEn kautta on pystytty aktivoimaan myös sellaisia alueita työpajayhdistyksen toimintaan, joita ei muuten olisi todennäköisesti tavoitettu (esim. Ylä-Lappi ja ruotsinkieliset pajat). Kaiken kaikkiaan PAKE on toimintansa kautta tuonut uutta sisältöä TPY:n työhön; uskottavuuden lisäämistä ja konkreettisen hyödyn tuottamista jäsenille on pystytty realisoimaan PAKEn kautta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedona todettakoon, että alussa kuvatut työpajatoiminnan kehittymisen portaat ovat hyvä kuvaaja sille työlle, jota sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittäjät ovat tehneet viimeisen parinkymmenen vuoden ajan Suomessa. Usein kuulleen fraasin mukaan työpajat ovat muuntautumiskykyisiä ajan haasteissa, mutta monesti ne ikävä kyllä toimit ovat vain re-aktiivisia (jälkikäteen korjaavia), eikä pro-aktiivisia (ennakoivia). Ennakoiminen ja tulevaisuussuuntautunut työskentely on mahdollista vain oman hallinnan kautta. Mikäli organisaatiot ovat strategisesti ja operatiivisesti hyvin johdettuja sekä taloudellisesti terveitä, on niillä mahdollisuus olla aktiivisia toimijoita oman tulevaisuutensa työstämisessä.

PAKEN missiona on ollut tuoda muutosta suomalaisiin työpajaorganisaatioihin sisältä päin käynnistämällä kehitymisprosesseja sekä hakemalla virikkeitä ja resursseja kumppanuuden kautta. PAKE on ollut voimakkaasti murroskauden hanke; kunnianhimoinen ja resursseihin nähden vaatimaton, mutta tehokkaasti toteutettu projekti, jolla on ollut työpajojen kansalliseen kehittämistyöhön uutta annettavaa.

Oppimisprosessina hanke on ollut monitahoinen. Hankkeen osallisille (organisaatioiden työntekijöille) matka on ollut toisilta oppimista oman työn kehittämiseksi. Projektin hallinnoijalle ja toteuttajille työ on ollut uusien mallien kokeilemistä, kehittämistä ja jatkuvaa haastetta. Työskentely motivoituneitten tahojen kanssa on ollut antoisaa. Vaikka monissa asioissa voi tuntea onnistumisen iloa,

myös realismi parantamisalueiden osalta on tarpeen. Esimerkiksi hankehallinnan työkalujen ja arviointityön yleisen kehittämisen osalta työ on jatkuvaa.

Projektityö ja moderni projektihallinta ei ole rationaalista insinööritiedettä, vaan ennen muuta ne ovat ajattelutapa, tapa toteuttaa muutos, uudistaa olemassa olevaa (Virtanen 2000). Näin ollen on selvää, ettei ymmärrys projektityön tuloksellisuudesta voi olla kovin itsestään selvää. Tämä näkökohta tulee hyvin ymmärrettäväksi myös tarkasteltaessa PAKE-projektin tuloksia ja vaikuttavuutta. Projekti tuotti paljon sellaista, joka oli asetettu tavoitteeksi, mutta myös joukon ei-aiottuja vaikutuksia. Lisäksi kaikki aikaan saadut vaikutukset eivät suinkaan olleet etumerkiltään positiivisia, vaan osa vaikutuksesta on luonteeltaan neutraaleja ja osittain kielteisiä. Joka tapauksessa voidaan hyvällä omalla tunnolla todeta, että projekti sai aikaan kiistatta sellaisia vaikutuksia, jotka eivät olisi toteutuneet ilman kyseistä projektia (niin sanottu deadweight-efekti).

Esimerkiksi Bennet P. Lientz ja Kathryn P. Rea (2002) korostavat painokkaasti, ettei pelkkä tuloksiin tuijottaminen vie kovinkaan pitkälle projektin menestyksen todentamisessa. Tämä on tärkeä havainto myös PAKE-projektin oppimiskokemusten kirjaamisen kohdalla. Oppimisen pitäisi olla paljon kokonaisvaltaisempaa jo senkin vuoksi, että projektien tulokset ovat manipuloitavissa, aivan kuten Jesper Blomberg (1998, 58-61) osuvasti muotoilee. Lientziä ja Rean (2002) ajattelua mukaillen ja heidän ajatuksiaan yhteen kytkien Blombergin (1998; 2003) ja Virtasen (2000) esittämiin ideoihin voidaan projektitoiminnan oppiminen liittää muun muassa seuraavassa mainittuihin näkökohtiin. Nämä näkökohdat ovat sellaisia, joita on syytä harkita tarkkaan kun suunnitellaan nyt päätyvät PAKE-projektin kaltaisia valtakunnallisia kehittämishankkeita, joissa on paljon projekti-toimijoita mukana.

- *Projektihallinnan prosessi*; siihen, miten projekti suunnitellaan, toteutetaan ja ohjataan. Tässä yhteydessä on tähdellistä korostaa sitä, että projektityötä ja -johtamista koskevassa kirjallisuudessa (esim. Lewis 2003; Virtanen 2000) poikkeuksetta korostetaan sitä, että projektin varsinaisten tekijöiden (projektitiimin jäsenet) on tärkeitä olla mukana jo projektin suunnitteluvaiheessa, koska siinä vaiheessa toteutuu ratkaiseva kriittinen piste: projektiin sitoutuminen.
- *Projektihallinnan työkalujen soveltamiseen*; siihen, miten erilaisia projektihallinnan työkaluja hyödynnetään ja miten projektihallinnan työkaluilla hallitaan projektin kustannuksia, aikatauluja ja laajuutta.
- *Projektiorganisaation toimivuuteen*; siihen, miten projekti toimii tiiminä ja miten projektiorganisaatio toimii suhteessa emo-organisaatioon ja sieltä tulleisiin odotuksiin.
- *Projektijohtamiseen*; siihen, millaisia rooleja projektipäälliköllä on. Esimerkiksi James P. Lewis (2003, 27 - 32) sanoo, että menestyvällä projektipäälliköllä on aina kolmenlaisia rooleja: vuorovaikutusrooli (projektipäällikkö Keulakuvana, Johtajana ja Yhteydenpitäjänä), informaation välittämiseen liittyvä rooli (projektipäällikkö Ympäristön havainnoijana, Tiedon hyödyntäjänä, Puhehenkilönä) ja päätöksentekijän rooli (projektipäällikkö Kehittäjänä, Yrittäjänä, Häiriötekijöiden hallitsijana, Resurssien jakajana ja Neuvottelijana).

- *Projektiosaamiseen*; siihen, miten projektipäällikön ja projektitiimin jäsenten ammatilliset taidot ja erilaiset vuorovaikutustaidot kehittyvät projektin elinkaaren aikana ja sen eri vaiheissa.
- *Projektin tulosten suhteuttamiseen projektin käytössä olleisiin resursseihin*; siihen, missä määrin projektin aikaansaannokset ovat suhteessa käytettävissä olleisiin resursseihin.
- *Projektin tulosten laatuun*; siihen, miten laadukkaita projektin tulokset ovat loppukäyttäjän näkökulmasta.
- *Projektin talouteen*; siihen, miten projektin käytössä olleita taloudellisia resursseja käytetään.
- *Projektityyppiin*; siihen, millainen projekti on lähtökohdiltaan, millaista ongelmaa siinä ratkaistaan ja mitä keinoa ongelman ratkaisemiseen sovelletaan. Tässä yhteydessä kannattaa mainita James P. Lewisin (2003, 44-52) tekemä luokittelu neljän tyyppiin projekteihin. Kaikkein vaativimpia projekteja ovat sellaiset, joissa ratkaistaan ongelmia, joiden syitä ei tunneta, ja joiden löytämisessä voidaan soveltaa lukematon määrä erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisumalleja (Lewis käyttää esimerkkinä Apollon lentoja ja Kuun valloitusta). Nimenomaan näihin projekteihin liittyy erityinen kiinnostus oppimisen näkökulmasta. Toisaalta voidaan sanoa, että näitä niin sanottuja neljännen tyyppin projekteja on vähän, ja valtaosa projekteista sijoittuu Lewisin mainitussa luokittelussa niin sanottuun ykkösyhmään, joille on leimallista selkeä tavoite (ongelma, jota ratkaistaan) ja selkeä toimintatapa (selkeästi määritelty strategia).
- *Projektin riskin hallintaan ja konfliktien ratkaisukeinoihin*; siihen, miten projektin kuluessa ennakoidaan erilaisia riskejä, miten projektipoikkeamia tunnistetaan, miten mahdollisia korjausliikkeitä tehdään ja sitä, miten projekti selviää erilaisista konflikteista.
- *Projektiohjaukseen sisältyvään päätöksentekologiikkaan* (tästä erityisesti Blomberg 2003, 273-275): siihen, miten esiin nousseita ongelmia tunnistetaan, analysoidaan, eri ratkaisuvaihtoehtoja punnitaan ja lopulta siihen, miten ongelmaa on edellä mainitun päätöksentekoprosessin jälkeen tarkoitus ratkaista.

Toisin sanoen hyvä projektityö ja onnistunut kehittämishanke on luonteeltaan edellä mainitut seikat huomioon ottava, määrätietoinen, kunnianhimoinen ja hallittu tapa työskennellä. PAKE on ollut yritys - osin tarkoituksellisesti, osin prosessin aikana syntynyt - tehdä kehittämistyötä ”uudella otteella”.

Haastava tilanne työpajakentällä 2000-luvun vaihteessa on muuttanut organisaatioiden suhtautumista itseensä ja muihin. Kuoleman suudelma on otettu – ymmärrettävästi - vastaan joko aidolla kauhulla, ahdistuksella tai uutena mahdollisuutena. 2000-luvun alkuvuosina punnitaan sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden rohkeus ja viisaus ennakoida tulevaisuutta ja sen mukana tuomia haasteita.

Menestyvän työpajan konsepti tulee jatkossa sisältämään mm. eurooppalaisessa laatupalkintomallissa määritettyjä näkökohtia. Tällöin työpajan on toiminnassaan korostettava seuraavia toimintatapoja:

- a) johtajuutta ja johtamisjärjestelmää
- b) toimintaperiaatteita ja strategiatyötä eli tulevaisuussuuntautuneisuutta
- c) henkilöstön osallistumista ja kouluttautumista
- d) kumppanuuksien ja resurssien hallintaa ja hyödyntämistä sekä
- e) prosessien määrittelyä ja hallintaa

Tulosten mittaamisen ja seurannan kannalta keskeisiksi muodostuvat

- asiakastulokset eli tilaajien, valmentautujien ja muiden asiakkaiden tyytyväisyys
- henkilöstötulokset eli henkilöstön näkemykset, tyytyväisyys ja suoriutuminen
- yhteiskunnalliset tulokset eli sosiaaliset vaikutukset ja ympäristövastuu ja muuttuvan tarpeen ennakointi
- keskeiset suorituskykytulokset eli suoriutuminen suhteessa organisaation keskeisiin tavoitteisiin.

Näihin tai vastaaviin tarkasteltaviin aiheisiin joudutaan väistämättä ottamaan kantaa ja toimimaan, kun yhteiskunnan niukkoja resursseja jaetaan palvelutuotannon uudelleenjärjestelyissä.

Kuoleman suudelma otetaan vastaan risteyksessä, jossa on mahdollisuus kulkea joko kohti menestyvää, palveluita ja muita tuotteita tuottavaa ja kannattavaa organisaatiota tai hetkessä elävää, taantuvaa, ulkoa ohjautuvaa, jälkeensä reagoivaa ja projektirahoituksella kituuttavaa toimijaa.

Toivomme, että tämä PAKE-hankkeen loppuraportti on kaikesta provosoinnista huolimatta toivoa luova ja liikkeelle paneva viesti kehittämistoimien parissa kamppaileville työpajatoimijoille.

Lähteitä ja kirjallisuutta:

Aho-Mantila, Saira - Marniemi, Janne - Rautalampi, Jussi - Hassinen, Jukka. 2002.

Mahdollisuuksien Maailma – käytännön toimijoiden oppeja kuntouttavasta työtoiminnasta. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Hotanen, Jorma – Laine Risto – Pietiläinen, Seppo

Benchmarking –opas. Laatu keskus

Karjalainen, Pekka. 1999.

Nuorten työpaja: osallisuutta omaan elämään. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportteja ja selvityksiä 32.

Kinnunen, Petri. 1999.

Sosiaalinen tuki ja kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, Liisa – Kinnunen, Petri – Sisäinen, Martti. Haastava kolmas sektori. sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Gummerus.

Kuoppala, Mikko – Virtanen, Petri. 2000a.

Innovatiiviset työpajat. ESR -julkaisut 64/00. Edita.

Kuoppala, Mikko – Virtanen, Petri. 2000b.

Kadonneiden aarteiden metsästy. Suomalaisten nuorten työpajojen lupaavat käytännöt. Opetusministeriö: kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja. Edita.

Lumijärvi, Ismo (1999).

Tasapainotettu mittaristo arvioinnin uutena mahdollisuutena. Alustus valtion paikallis- ja aluehallintopäivillä 10.11.1999.

Leinonen Tuomas - Pekkala, Terho. 2001.

Kannattaako työpajatoiminta? Tutkimus työpajojen taloudellisesta ja sosiaalisesta toiminnasta. Opetusministeriö, Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja.

Nyyssölä, Kari. 1999.

Paja-arkea ja pajahuumaa. Raportti turkulaisten työpajojen toiminnasta ja kehittämismahdollisuuksista. Nuorisosian neuvottelukunta Nuoran julkaisuja 11.

Määttä, Seppo (2000)

Tasapainoinen menestysstrategia : Balanced scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä

PAKE –projekti. 2001. Valtakunnallisen työpajayhdistys ry:n PAKE –projektin materiaali. <http://www.valtakunnallinentyopajayhdistys.fi/pake2001.htm>.

Sahlberg, Pasi – Leppilampi, Asko. 1994.

Yksinään vai yhteisvoimin – yhdessä oppimisen mahdollisuuksia. Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuskeskus. Yliopistopaino.

Sarala, Anita – Sarala, Urpo. 1996.

Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino.

Stenholm, Pekka – Lehto, Johanna. 2000

Sosiaalinen yritys Suomessa – soveltuvuustutkimus sosiaalisen yrityksen mallista. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja B9/2000.

Stähle, Pirjo – Laento, Kari. 2000.

Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.

Virtanen, Petri. 1998.

Innovatiiviset työpajat. ESR -julkaisut 14/98. Edita.

SANASTOA TYÖPAJATOIMINNASTA, PROJEKTEISTA JA KEHITTÄMISESTÄ

Keskeiset käsitteet	Selitteet
Arviointi (tässä tarkoituksessa)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosessi tai menetelmä edunsaajan yksilöllisten tukitarpeiden selvittämiseksi, ja tavoitteissa edistymisen seurannaksi, sisältäen hänen soveltuvuutensa työllistymiseen tai kouluttautumiseen. 2. Prosessi, jolla mitataan mm. toiminnan tuloksia, vaikutuksia ja hyödyllisyyttä (ks. evaluaatio)
Benchmarking	Vertailukehittäminen, vertailuanalyysi, vertailujohtaminen. Oman työn tai prosessien kehittäminen vertaamalla ja vaihtamalla tietoa yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Omaksua hyviä käytäntöjä ja toimintoja oppimalla toisilta.
Disseminaatio	Tiedon levittäminen ja jakaminen kehittämiskumppanuuden sekä muiden oleellisten organisaatioiden ja tahojen kesken. Tiedon ja osaamisen jakaminen projektin tuloksista ja oppimisprosesseista
Edunsaaja	Kohderyhmään kuuluva ja toimenpiteeseen (projektiin) osallistujaksi kirjattu henkilö. Hän, jota varten työskentelemme, hän joka saa toimenpiteistä koituvan hyödyn
Evaluaatio	Arviointi; prosessi, jolla mitataan tuloksia varmistaakseen hankkeen strategisen ja valtavirtaistamisarvon. Eli mitataan (arvioidaan), että tehdään oikeita asioita esim. työllistettävyyden lisäämiseksi. EU-hankkeiden arviointi usein keskittyy hankkeiden toteutuksen ja merkityksen, tehokkuuden ja vaikuttavuuden sekä hyödyllisyyden ja vaikutusten kestävyuden arviointiin
Kehittämiskumppanuus	Organisaatioiden ryhmä, jotka ovat liittyneet yhteen, ja jotka tunnetaan kehittämiskumppaneina. Julkinen (ei-voittotavoitteleva) kumppanuus, joka on muodostettu ennalta määritellyn syyn vuoksi, kuten esim. osallistujaryhmien ongelmien voittamiseksi
Laatujohtaminen	Johtamisen muoto, jossa kaikkien organisaatiossa käytettävien järjestelmien jatkuvaa seuranta ja arviointi on päätehtävä
Oppiva laatuorganisaatio	Yhdistää asiakaskeskeisyyden, jatkuvan laadun kehittämisen tietoisena oppimisprosessina, henkilöstön tulevaisuuden turvaamisen itsekehittymisprosessina, toimintajärjestelmän ja yksittäisten toimintojen kehittämisen sekä kehittämisprosessin toteuttamisen työryhmittäin ja verkostoja hyödyntäen.
Oppiva organisaatio	Organisaation kehittämiseen liittyvä toiminta ja muutospyrkimys, jotta kyettäisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa muuntamalla ja kehittämällä itseään työntekijöiden kautta.

Pajakoulu	Paikka tai metodi, jossa/jonka avulla oppilaat suorittavat osan opetussuunnitelmastaan työpajalla. Avainsanoja ovat yksilöllisyys, toiminnallisuus, tekemällä oppiminen ja itsearviointi.
Palveluohjaaja	Ammattitoimija, joka ottaa vastuun asiakkaan tilanteen arvioinnista, suunnittelusta ja seurannasta. Ammatillainen, joka koordinoi edunsaajalle kohdennettuja palveluita.
Sosiaalinen aktivointi	Termi sisältää käsityksen siitä että yksilö voi muuttua passiivitoiminnasta aktiiviseen. Termi olettaa myös, että passiivitila on synonyymi asosiaaliselle käyttäytymiselle, joten tässä sosiaalisella aktivoinnilla on positiivinen merkitys.
Sosiaalinen työllistäminen	Yleiskäsite niille työllistämisen prosesseille, joiden tavoitteena on yksilöiden elämän kokonaisvaltainen tukeminen ja työelämään kiinnittäminen.
Sosiaalinen yhteisö	Työllistävä organisaatio, joka mahdollistaa siellä työskentelevien vuorovaikutuksen, vertaistuen ja yksilöllisen kasvun.
Sosiaalinen yritys	Liiketoimintaorganisaatio, jonka henkilöstöstä merkittävä osa on vajaakuntoisia tai muuten heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä.
Työllistettävyys	Yksilön kyky työllistyä
Työpaja	Sosiaalisen työllistämisen yksikkö, joka tarjoaa mahdollisuuden saada tukea työ- ja yksilövalmennuksen keinoin.
Työvalmennus	Työvalmennuksen tehtävä on työkyvyn edistäminen.
Vakinaistaminen	Työ- ja yksilövalmennuksen toimintojen vakinaistaminen osaksi yhteiskunnan palvelujärjestelmää uuden rahoitusmallin avulla
Valtavirtaistaminen	Tehokkaiden toimien esimerkkien esittelemis- ja toteuttamisprosessi vallitsevien järjestelmien osaksi. Sisältää tasa-arvoisten mahdollisuuksien tuloksiin vaikuttamisen paikallisella ja kansallisella hallinnon tasoilla
Voimavaraistaminen	Prosessi, jolla tuetaan ja edistetään yksilön ja yhteisön vastuuta ja toimintakykyä ottamalla edunsaajat osallisiksi prosessin kaikkiin vaiheisiin. Tehokas tapa ylittää syrjäytymisen aiheuttamia esteitä ja lisätä edunsaajien luottamusta ja itsetuntoa
Yksilöllinen palveluohjaus	Yksilölliset tarpeet huomioon ottava, osallisuutta edistävä, tavoitteellinen ja vastuullinen työskentelytapa.
Yksilövalmennus	Yksilövalmennus parantaa kokonaisvaltaisesti arjen hallintaa ja toimintakykyä.

LIITE 1. Tulokortit ja niiden toteutuman arviointi

VAIKUTTAUVUUS	MITTARIT TAI KRITERIT, JOILLA VOIDAAN ARVIOIDA ONNISTUMISTA	TAVOITTEET		
		Minimi (tydyttävä)	+/- (hyvä keskitaso)	Maksimi (erinomainen)
Pajojen sisäisten kehittämissopimusten käynnistyminen ja kehittyminen	1. Osallistuvien pajojen määrä 2. Pajojen arviot kehittämistyön asteesta ennen ja jälkeen Pakeen osallistumisen	1. 15 pajaa tekee kehittämissopimuksen 2. 25% pajoista katsoo edistyneensä kehittämistyössä Paken myötä	1. 25 pajaa tekee kehittämissopimuksen. 2. 50% pajoista katsoo edistyneensä kehittämistyössä Paken myötä	1. 50 pajaa tekee kehittämissopimuksen. 2. 75% pajoista katsoo edistyneensä kehittämistyössä Paken myötä
<p>1. 25 pajaa ollut mukana eli keskitason tavoite on täyttynyt 2. Loppukyselyyn vastanneista 17 organisaatiosta 16 (92%) katsoi PAKEn vaikuttaneen yleiseen kehittämiseen myönteisesti. Erinomaisen tason tavoite toteutunut</p>				
Oppivan laatuorganisaation periaatteiden omaksuminen ja organisaation perustehtävän selkiyttäminen: strategisen ja operatiivisen johtamisen kehittäminen*	1. Systemaattisen strategisen suunnittelun toteuttaminen organisaatiossa 2. Toimintaprosessien ja laadun kehittäminen 3. Pajalaisten oppimisen tukeminen 4. Arvioinnin kehittäminen	1. 25% toteuttaa systemaattista strategista suunnittelua 2. 25% kehittää aktiivisesti prosesseja ja laatua 3. 25% pajoista mahdollistaa sekä henkilökunnan että pajalla työskentelevien henkilökohtaisen kehittymisen 4. 25% pajoista hyödyntää arviointimenetelmiä kehittämistyössä	1. 50% systemaattista strategista suunnittelua. 2. 50% kehittää aktiivisesti prosesseja ja laatua 3. 50% pajoista mahdollistaa sekä henkilökunnan että pajalla työskentelevien henkilökohtaisen kehittymisen 4. 50% pajoista hyödyntää arviointimenetelmiä toimintansa kehittämisessä	1. 75% systemaattista strategista suunnittelua. 2. 75% kehittää aktiivisesti prosesseja ja laatua 3. 75% pajoista mahdollistaa sekä henkilökunnan että pajalla työskentelevien henkilökohtaisen kehittymisen 4. 75% pajoista hyödyntää arviointimenetelmiä toimintansa kehittämisessä
<p>1. 15 organisaatiota (88%) katsoo PAKEn vaikuttaneen myönteisesti strategisen suunnittelun kehittämiseen. 2- 3. 16 organisaatiota 17:stä (92%) katsoo PAKEn vaikuttaneen myönteisesti palvelujen laadun ja toimintaprosessien sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. 4. 13 organisaatiota 17:stä (76%) katsoo PAKEn vaikuttaneen myönteisesti arviointimenetelmien kehittämiseen. Erinomaisen tason tavoitteet ovat täyttyneet loppukyselyyn vastanneiden organisaatioiden mukaan.</p>				
Pajojen alueellisen verkottumisen käynnistyminen ja kehittyminen	1. Verkostojen määrä Suomessa 2. Verkostoihin osallistumisaste alueella	1. 3-5 2. 25% alueen pajoista osallistuu alueverkostoon	1. 5-10 2. 50% alueen pajoista osallistuu alueverkostoon	1. 10-12 2. 75% alueen pajoista osallistuu alueverkostoon
<p>1. 3 verkostoa, jotka rahoitettiin kahden vuoden ajan. Minimitavoite täyttynyt. 2. Alueverkostojen kattavuutta arvioitiin osuudesta alueiden luontaiseen yhteistoiminta-alueeseen (fyysiseen tai substanssipohjaiseen). Lapin osalta se on</p>				

**hyvin kattava (n. 50%), samoin ruotsinkielisen yhteistyöverkoston osalta (n. 50%), pajakouluverkoston osalta (yli 50%).
Vähintään keskitason tavoite täyttynyt.**

ASIAKASNÄKÖKULMA	MITTARIT TAI KRITTEERIT, JOILLA VOIDAAN ARVIOIDA ONNISTUMISTA	TAVOITTEET		
		Minimi (tyytyttävä)	+/- (hyvä keskitaso)	Maksimi (erinomainen)
Paken toiminta suomalaisten pajojen ja Pakeen osallistuvien näkökulmasta. Pajojen ulkoisten sidosryhmien arviot osallistuvien pajojen kehittymisestä*.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toiminnan näkyvyys valtakunnallisesti 2. Toiminnan laatu 3. Toiminnan sovellettavuus ja käyttöarvo 4. Osallistuvien pajojen ulkoisten sidosryhmien näkemykset pajan kehittämisestä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% kaikista pajoista ovat tietoisia Paken toiminnasta 2. 25% osallistuvista pajoista ovat tyytyväisiä osallistumisestaan Pakeen. 3. 25% osallistuvista pajoista ovat pystyneet hyödyntämään Paken työtä pajatoiminnan kehittämiseksi 4. 25% osallistuvista pajoista ovat kehittyneet prosessin aikana sidosryhmien näkemysten mukaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 75% kaikista pajoista ovat tietoisia Pakesta 2. 50% pajoista ovat tyytyväisiä osallistumisestaan Pakeen 3. 50% osallistuvista pajoista ovat pystyneet hyödyntämään Paken työtä pajatoiminnan kehittämiseksi 4. 50% osallistuvista pajoista ovat kehittyneet prosessin aikana sidosryhmien näkemysten mukaan 	<ol style="list-style-type: none"> 90% kaikista pajoista ovat tietoisia Pakesta. 75% pajoista ovat tyytyväisiä osallistumisestaan Pakeen 75% osallistuvista pajoista ovat pystyneet hyödyntämään Paken työtä pajatoiminnan kehittämiseksi 75% osallistuvista pajoista ovat kehittyneet prosessin aikana sidosryhmien näkemysten mukaan

1. Näkyvyys TPY:n jäsenorganisaatioiden piirissä ei ole todennettavissa, muuten kuin yhdistyksen valtakunnallisen tiedottamisen kautta, joka jaetaan kaikkiin jäsenorganisaatioihin. Vähintään kymmenen eri tiedotetta (sähköisiä ja paperi) projektiin osallistumismahdollisuuksiin ja sisältöihin liittyen. Lisäksi internetsivut ovat olleet vuodesta 2001 alkaen.

2. Kaikki loppukyselyyn vastanneet olivat joko melko (50%) tai erittäin tyytyväisiä (50%) PAKEEn osallistumisestaan

3. 16 organisaatioita (92%) on pystynyt hyödyntämään PAKEa melko tai erittäin hyvin oman toimintansa kehittämiseen.

4. Sidoryhmien mukaan kaikki paitsi yksi organisaatio 14/15 (93%), olisi kehittynyt kuluneen vuoden aikana ja PAKEEn osuus on ollut kehityksessä merkittävä.

Erinomaisen tason tavoitteet täyttyneet. Näkyvyyden osalta tavoitteen täyttyminen epäselvä.

PROSESSIT	MITTARIT TAI KRITTEERIT, JOILLA VOIDAAN ARVIOIDA ONNISTUMISTA	TAVOITTEET		
		Minimi (tyydyttävä)	+/- (hyvä keskitaso)	Maksimi (erinomainen)
Pajojen kehitysprosessien kartoittaminen	Pajojen pt-suunnittelun, prosessien kehittämisen, oppimisen ja itsearviointin tilan kartoittamisaste	Saadaan kartoitettua 25% suomalaisten pajojen tilanteesta	Saadaan kartoitettua 50% suomalaisten pajojen tilanteesta	Saadaan kartoitettua 75% suomalaisten pajojen tilanteesta
PAKEN teettämän työpajojen kyselytutkimuksen avulla (2001) saatiin tiedot 218 suomalaisesta työpajan kehittymisasteesta ja nykytilanteesta. Erinomaisen tason tavoite toteutunut.				
Alueellisen yhteistyön tukeminen	Seminaarien järjestäminen ja verkottumisen syntyminen	Pajat saatetaan keskusteluyhteyteen verkostossa	Jokaisella alueella järjestetään väh. 1 alue-seminaari ja tuetaan verkottumista koordinaattorin konsultaatioin	Paken aloitteen ja seminaarien jälkeen pajat itsenäisesti järjestävät verkostumisen tukirakenteita
PAKEssa mukana olevien kehittämisverkostojen toiminta on organisoitunut itsenäisesti PAKEn rahoituksen myötä. PAKEn kokemusten myötä syntyi TPY:n ALU-toiminta, joka on aktivoinut organisaatiot alueelliseen yhteistyöhön ja keskinäiseen vuorovaikutukseen.				
Erinomaisen tason tavoite toteutunut.				
Organisaatiokohtainen tukeminen ja kehitysprosessien hallinta	1. konsultointien määrä 2. pajojen kokema hyöty ulkopuolisen henkilön tuesta 3. Arviointimenetelmien käyttö	1. toimenpidekirjaukset 2. 25% pajoista on kokenut Paken tuen hyödylliseksi 3. n/%*-pajoista käyttää itsearviointimenetelmiä	1. toimenpidekirjaukset 2. 50% pajoista on kokenut Paken tuen hyödylliseksi 3. n/%-pajoista käyttää itsearviointimenetelmiä	toimenpidekirjaukset 75% pajoista on kokenut Paken tuen hyödylliseksi n/%-pajoista käyttää itsearviointimenetelmiä
<ol style="list-style-type: none"> Koordinaattori on tehnyt vuosina 2002 - 2003 25 - 33 konsultaatio- tai koordinaatiovierailua organisaatioihin. 2002 22 ja 2003 21 koulutustilaisuutta PAKEn liittyen eli käytännössä enemmän kuin yksi viikossa. Tätä on pidettävä erinomaisen tason saavuttamisena. PAKEN hyödyntäminen mukana olleiden organisaatioiden mukaan on ollut onnistunutta (ks. kortti "asiakasnäkökulma"). Arviointimenetelmien kehittämiseen 13 organisaatiota 17:stä (76%) katsoo PAKEn vaikuttaneen myönteisesti. 				

HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	MITTARIT TAI KRITERIT, JOILLA VOIDAAN ARVIOIDA ONNISTUMISTA	TAVOITTEET		
		Minimi (tydyttävä)	+/- (hyvä keskitaso)	Maksimi (erinomainen)
Yhteistyö ohjausryhmän ja hallituksen kanssa	Yhteistoiminnan laatu ja määrä	Kokoukset pidetään ja koordinaattori osallistuu hallituksen kokouksiin tarvittaessa	Kokouksissa käsitellään asioita siten, että koordinaattori saa tukea työlleen	Ohjausryhmä ja hallitus osallistuu aktiivisesti hankkeeseen arvioinnin, ohjauksen ja tuen maksimimiseksi
Jatkuva oppiminen	Uusien toimintatapojen ja innovaatioiden käyttöönotto	Koordinaattori osallistuu henkilöstökoulutuksiin	Koko hankkeen piirissä pystytään omaksumaan uusia käytäntöjä ja ideoita	Oppiminen ja kehittyminen on luonnollinen ja itsestään selvä osa toimintaa
Avoimuus ja tiedon jakaminen	1. Tiedotuksen järjestelyt 2. Avoimen toimintakulttuurin omaksuminen	1. Hankkeesta tiedotetaan säännöllisesti sekä ulkoisesti että sisäisesti 2. Tietoja ei piilotella tai viivytellä	1. Suomalaiset pajat tietävät Paken ja osaavat hyödyntää sitä. Hankkeen tiedotuksessa hyödynnetään ajankohtaisesti yhdistyksen www-sivuja. Hankkeen toimijat saavat tietoa aina oikea-aikaisesti. 2. Myös kriittinen arviointi ja keskustelu kuuluvat hankkeen toimintaa	1. Hankkeessa pystytään hyödyntämään julkisuutta työpajatoiminnan kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. 2. Avoin toimintakulttuuri on luonteva osa hankkeen toimijoiden keskuudessa. Tieto on yhteistä
Arviointi ja ohjaus	Arvioinnin hyödyntäminen projektiohjauksen välineenä	Itsearviointi tuottaa tietoa toiminnan tasosta prosessin kestäessä ja loppuarviointi hankkeen toimintamallin kokonaisuudesta.	Itsearvioinnin perustella pystytään ohjaamaan hankkeen toimintaa kohti tavoitteita. Loppuarviointi kokoaa hankkeen tulokset.	Itsearviointi ja projektiohjausmalli on pysyvä ja luonteva osa pajahankkeiden strategisen ohjauksen ja arvioinnin välineenä. Loppuarviointi hyödyttää työpajatoimintaa työskentelyn kehittämisessä.

Toimenpiteiden tuloksellisuus hankeohjauksen, avoimuuden ja oppimisen näkökulmista ovat onnistuneet hyvin; hankeohjaus on ollut toimivaa yhteistyötä koordinaattorin ja ohjausryhmän välillä; avoimuus on ollut kantava periaate sekä toimijoihin, yhteistyötahoihin ja rahoittajan suuntaan; oppimisen periaate uusien menetelmien ja jatkuvan parantamisen kautta on ollut hankkeen keskeinen työperiaate. Parantamiseksi jää ulkoisen tiedotuksen ja julkisuuden käytön tehostaminen.

LIITE 2.

ARVIOINTIALUE 1: ORGANISAATION KEHITYMINEN				
Arvioinnin kohde	Mittarit tai kriteerit, joilla voidaan arvioida onnistumista			
		Vaatimaton vaikutus	Kohtalainen vaikutus	Erittäin myönteinen vaikutus
1. PAKE-projektin toiminnan vaikutukset organisaation omaan yleiseen kehittämiseen	Yleisarvio organisaation tilasta verrattuna PAKE-projektin käynnistämävaiheeseen	PAKE <i>ei ole vaikuttanut lainkaan</i> yleiseen kehittämiseemme tai sen vaikutukset ovat olleet kielteisiä	PAKElla on ollut jonkin verran <i>myönteisiä vaikutuksia</i> yleiseen kehittämiseemme	PAKE on vaikuttanut <i>erittäin paljon</i> yleiseen kehittämiseemme
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	13	3
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Laaja-alaisempi näkökulma organisaation kehittämisen ja laajeneva yhteistyöverkostojen kehittäminen - Yleiseen kehitykseen ollut laadullisesti suurempi merkitys, mitä "rastin" paikka osoittaa. - PAKEN ansiota on vertailunkehittämishankkeena toteutettu kuntouttavan työtoiminnan Matkaopas-kirja ja sen kautta myös tarkempi sisäinen kuntouttavan työtoiminnan laadun seuranta - PAKE olisi vaikuttanut vielä enemmän kehitykseemme, ellei yksikkömme fokus on ollut uudelleen järjestäytymisessä, ja talouden tasapainottamisessa. 			
2. PAKE-projektin toiminnan vaikutukset organisaation strategisen suunnitteluun	Systemaattisen strategisen suunnittelun toteuttaminen.	PAKE <i>ei ole vaikuttanut lainkaan strategisen suunnitteluumme</i>	PAKE on edistänyt jonkin verran <i>strategista suunnitteluumme</i>	PAKE on vaikuttanut <i>erittäin paljon strategiseen suunnitteluumme kehittämiseen</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		2	8	7
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämistoimenpiteiden perusselvityksen tarpeellisuus ja oleellisten perustarpeiden huomiointi kehittämissuunnitelmissa - Ehkä strateginen suunnittelu on edelleen meidän organisaation "heikoin lenkki" Ei liene PAKE:n syy, että arvosana jäi "vain" keskinkertaiseksi - Verkostoituminen ja yhteistyön lisääminen on antanut uusia näkökulmia työhön. Verkoston kautta saa uusia ideoita mahdollisista pajatoiminnan kehityssuunnista, mikä vaikuttaa strategiseen suunnitteluun. - Katsoisimme suunnittelun kehittämisen kohdistuvan eniten projektin koordinaattoriin eli pajakoulun oppilasvalmentajaan 			
3. PAKE-projektin toiminnan vaikutukset organisaationne palvelujen laatuun	Palvelulaadun kehittyminen.	PAKE <i>ei ole vaikuttanut lainkaan palvelujemme laatuun</i>	PAKE on edistänyt jonkin verran <i>palvelujemme laatua</i>	PAKE on vaikuttanut <i>erittäin paljon palvelujemme laatuun</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	11	5

**LAADULLISET
KOMMENTIT (yksilöi
tässä se, millaisia
laadullisia vaikutuksia
PAKE-projektilla on
ollut organisaatioosi)**

- Palveluprosessi -kehitys alkanut ko. aikana
- Tehokkaampi verkostoituminen, Täsmällisempi suunnittelu, toimenpiteiden vaikutusten arviointi
- Yleisesti ottaen ongelmana PAKE-projektissa oli projektivastaavan työsuhteen päätyminen vuoden 2002 loputtua. Tästä syystä aiemmin viritettyjä asioita ei viety eteenpäin. Korostan, että asia ei ollut kenenkään yksittäisen henkilön syy vaan yksinkertaisesti se, että hankkeen Primus Motorin työsuhde päättyi. Lisäksi mahdollisuuksiin hyötyä hankkeesta on vaikuttanut pajan jatkuva käymistila puuttuvien työtilojen takia. Tämä kommentti pätee muuten sitten joka kohtaan. Koulutuksia mm. päihdeongelman kohtaamiseen ennätettiin järjestää ja nämä olivat hyviä
- Henkilöstö löytänyt uutta tsemppiä omaan työhönsä ja saanut latausta parantaa työnsä tulosta. Valtakunnallisesti yhteinen laatutavoite selkiinnyttää toimintamuotoa ja antaa selkeän päämäärän.
- Rasti paikallaan. Työ- ja yksilövalmennuksen sisältöjen omaksuminen. Työ- ja yksilövalmennusmenetelmien tunnetuksi tekeminen alueella. Työpaja yhteistyön kehittyminen paikkakunnalla.
- Kehitämme verkoston kautta laadullisia kriteerejä, yhteisiä arvoja ja yritämme mitata laadullisia näkökulmia. Yritämme kehittää "social redovisning" yksiköissämme. Tulemme varmasti osallistumaan balanssiakatemian järjestämään koulutukseen ja ottamaan käyttöön balanssiohjelman parin vuoden sisällä.
- Pajakoulun tuotteistaminen vuodesta 2003 alkaen. Pajakoulun arviointimenetelmien "valtakunnallistaminen" eli arviointimenetelmät on katsottu hyviksi myös muualla ja niistä halutaan tietoa.

4. PAKE-projektin toiminnan vaikutukset organisaation oman aktiivisuuden lisääntymiseen toimintaprosessien kehittämiseksi	Toimintaprosessien ja laadun kehittyminen (<i>toimintanne sisällöt ja niiden laatu</i>)	<i>PAKE ei ole vaikuttanut lainkaan toimintaprosessiimme kehittymiseen</i>	<i>PAKE on edistänyt jonkin verran toimintaprosessiimme kehittymistä</i>	<i>PAKE on vaikuttanut erittäin paljon toimintaprosessiimme kehittymiseen</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	11	5
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Pake on edes auttanut uusien projektien suunnittelua ja liikkeellelähtöä - Työpajamme hallinto ei ole osallistunut ja se on este ja haitta, koska emme puhu samaa "kieltä". - Niin, erityisesti kannustava eteenpäin "potkiminen" on kehittänyt aktiivisuutta omassa yhteisössä. - PAKE-kirjaprojektin aikana joutui kuntouttavan työtoiminnan kokonaisprosessilaatuun kiinnittämään huomiota enemmän, koska kirja julkaistiin muille ns. oppikirjaksi hyvistä käytännöistä. 			
5. PAKE-projektin toiminnan vaikutukset organisaation henkilökunnan osaamisen kehittymiseen	Henkilökunnan osaamisen kehittyminen (<i>PAKEssa mukana oleva</i>)	<i>PAKE ei ole vaikuttanut lainkaan henkilöstön osaamisen kehittymiseen</i>	<i>PAKE on edistänyt jonkin verran henkilökuntamme osaamisen kehittymistä</i>	<i>PAKE on vaikuttanut erittäin paljon henkilökuntamme osaamisen kehittymiseen</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	8	8
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamistasojen määrittelyprosessi on alkanut - Laaja alaisempi katsantokanta kehittämistyöhön ja yksilöllisemmät toimenpidekokonaisuudet - Selkiinnyttänyt osaamisen painopiste alueita. - Hyviä välineitä kouluttaa omaa henkilöstöä työ- ja yksilövalmennusosaamiseen. - Verkostoyhteistyö parani ja tiivistyi sekä kirjaprojektin ansiosta avautui hyvä vaikuttamiskanava asiakaslähtöiseen työskentelyyn, eli pystyi tuomaan asiakaslähtöisen oman toimintamallin myös muiden hyödynnettäväksi. - Pajan työvalmentajien motivaatio lisääntynyt pajakoulun suhteen. 			
		Vaatimaton vaikutus	Kohtalainen vaikutus	Erittäin myönteinen vaikutus
6. PAKE-projektin toiminnan vaikutukset organisaationne arviointimenetelmien hyödyntämiseen	Arviointijärjestelmien kehittäminen ja käyttäminen (<i>mittarit ja arviointimenetelmät</i>)	<i>PAKE ei ole vaikuttanut lainkaan arviointimenetelmiimme</i>	<i>PAKE on jonkin verran edistänyt arviointimenetelmien soveltamista työssämme</i>	<i>PAKE on vaikuttanut erittäin paljon arviointimenetelmiimme. Arviointimenetelmiä hyödynnetään oppimismielessä.</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		4	7	6

LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Monipuolisempi arviointi ja ulkopuolisen arvioinnin merkitys. - Alkaa hanke, jossa yhtenä painopiste alueena on arviointi ja sen kehittäminen - Ei yksi hanke voikaan kaikkea mahdollistaa, arviointipuoli on jäänyt meidän osaltamme vähemmälle, mutta sen aika tulee myöhemmin - Vaikutukset käytännössä kasvavat. Tällä hetkellä kehitämme arviointimenetelmiämme, mutta PAKE on vaikuttanut paljon kehitystyön suuntaan.
------------------------------	---

7. PAKE-projektin toiminnan myönteiset vaikutukset organisaationne kehittämiseen	PAKEN myönteiset välittömät vaikutukset	<i>PAKE ei ole juurikaan tuonut mukanaan positiivisia vaikutuksia organisaationi toimintaan</i>	<i>PAKE on tuonut jonkin verran positiivisia vaikutuksia organisaationi toimintaan</i>	<i>PAKE on tuonut merkittävästi positiivisia vaikutuksia organisaationi toimintaan</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	6	10

LAADULLISET KOMMENTIT (erittele millaisia positiiviset vaikutukset ovat olleet)	<ul style="list-style-type: none"> - Olemme tutustuneet erilaiseen pajaorganisaatioon ja toimintatapoihin. Lisäksi olemme saaneet uusia tuttavuuksia ja hyviä ideoita toimintaan - Yhteistyön kehittäminen alkanut työyhteisön sisällä - Yhteistyön paraneminen sidosryhmien kanssa, uusien projektien syntyminen, perinpohjaisempi ennakointi - Yhteistyö seutukunnallisesti 1. Olemassaolon oikeus on vahvistunut kunta-konsernissa. 2. henkilöstö kokee kuuluvansa johonkin ”suurempaan kokonaisuuteen” 3. työpajojen välinen yhteistyö lisääntynyt - Yhdessä asioiden työstäminen ja sitä kautta yhteisen ymmärryksen löytyminen ja syventyminen liittyen esim. kokonaisvaltaiseen asiakkaan kohtaamiseen. - Uudet kontaktit antavat uusia ideoita. Verkostoituminen lisää yhteistyömahdollisuutta, ja yhteistyössä pienet yksiköt voivat toteuttaa sellaisia projekteja johon eivät yksin kykenisi. - Valtakunnallinen yhteistyö lisääntynyt. Myös työpajojen ja pajakoulun yhteistyö lisääntynyt. 			
--	---	--	--	--

8. PAKE-projektin toiminnan kielteiset vaikutukset organisaationne kehittämiseen	PAKEN kielteiset välittömät vaikutukset	<i>PAKE ei ole juurikaan tuonut mukanaan kielteisiä vaikutuksia organisaationi toimintaan</i>	<i>PAKE on tuonut jonkin verran kielteisiä organisaationi toimintaan</i>	<i>PAKE on tuonut merkittävästi kielteisiä vaikutuksia organisaationi toimintaan</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		16	-	-

LAADULLISET KOMMENTIT (erittele millaisia kielteiset vaikutukset ovat olleet)	<ul style="list-style-type: none"> - Syntyneiden toimenpidesuunnitelmien hidas eteneminen ja byrokraattiset esteet - Älytön kiire kirjaprojektin aikana...toivottavasti ei vaikuttanut laatuun...ainakaan ulkopuolisen näkökulmasta. Vertailunkehittämiskumppaniin välimatka oli turhan pitkä, mutta onneksi sitäkin antoisampi. - Joskus ollut havaittavissa resurssipulaa, oma perustyö kärsinyt, mutta kuitenkin PAKE on tuonut enemmän kuin vienyt. 			
--	--	--	--	--

ARVIOINTIALUE 2: PROJEKTIN HYÖDYLLISYYS JA TARKOITUKSENMUKAISUUS				
Arvioinnin kohde	Mittarit tai kriteerit, joilla voidaan arvioida onnistumista			
		Vaativaton vaikutus	Kohtalainen vaikutus	Erittäin myönteinen vaikutus
9. PAKE-projektin toiminta hankkeeseen osallistuvien pajojen näkökulmasta.	Toiminnan sovellettavuus ja käyttöarvo	<i>Emme ole hyötyneet PAKESTA oman toimintamme kehittämisen suhteen käytännössä ollenkaan</i>	<i>Olemme pystyneet hyödyntämään PAKEA melko hyvin suhteessa oman toimintamme kehittämiseen</i>	<i>Olemme pystyneet hyödyntämään PAKE-projektin kokemuksia erittäin hyvin suhteessa oman toimintamme kehittämiseen</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	10	6
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Vertailu on edesauttanut omien toimenpiteiden tarkempaa suunnittelua ja sitä kautta niiden tehokkuuden parantamista - Verkostopäivät, materiaalit - "Melko hyvin" johtuu omasta huonosta ajan käytöstä ei niinkään projektista. - Tukenut jo olemassa olevaa kehitystä 			
		Vaativaton vaikutus	Kohtalainen vaikutus	Erittäin myönteinen vaikutus
10. PAKE-projektin avulla aikaan saatujen positiivisten vaikutusten oletettu kesto.	Projektin vaikutusten oletettu pysyvyys.	<i>PAKE:n myönteiset vaikutukset eivät todennäköisesti ole pitkävaikutteisia.</i>	<i>PAKE:n myönteiset vaikutukset ovat jossain määrin pitkävaikutteisia.</i>	<i>PAKE on saanut aikaan pysyvän muutoksen toiminnassamme.</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		-	6	10
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö koulumaailman kanssa on alkanut ja kehitys jatkuu hamaan tulevaisuuteen - mm. työ – ja yksilövalmentajien työnkuvat... - Luultavasti PAKE:lla on ollut paikallisesti meidän alueella iso merkitys työpajatoiminnan vakiintumiseen. Lopullista mallia kuitenkin etsitään vielä. - Myönteiset vaikutukset ovat pitkäaikaisia, sillä työskentelytavat ovat hitsautuneet hyvin yhteen. Vain vaihtuva henkilöstö voi horjuttaa jo luotuja verkostoja sekä mallinnettuja laadukkaita toimintatapoja ja kokonaisprosessia. - Yhteistyökuviot muiden osallistujien kanssa on pysyväisluonteista, kuten myös työmenetelmien kehittäminen. Esim. valmistautuminen balanssiohjelman käyttöönottoa varten on pitkävaikutteinen prosessi. - PAKE:n kautta toteutettu verkostoyhteistyö jää varmasti tarpeellisilta osin pysymään. Sisäinen yhteistyö pajakoulun ja työpajojen välillä jatkaa kehitystään. 			

Pajojen ulkoisten sidosryhmien arviot osallistuvien pajojen kehittymisestä (pyytäkää arvio tärkeimmältä sidosryhmältänne!).	Osallistuvien pajojen ulkoisten sidosryhmien näkemykset pajan kehittymisestä	<i>Paja ei ole kehittynyt viimeisen vuoden aikana, eikä myöskään PAKE-hankkeesta ole ollut täten apua organisaatiolle</i>	<i>Paja on kehittynyt hieman viimeisen vuoden aikana ja osa siitä on varmasti PAKEN ansiota</i>	<i>Paja on kehittynyt erittäin paljon viimeisen vuoden ja PAKEN merkitys siinä on ollut keskeinen</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		1	7	7
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin sosiaali- ja erityisesti lastensuojelu pitää Paken osalta kehitystä erittäin myönteisenä - ”emme tosin tarkkaan tiedä mikä PAKE on, mutta säätiön pajojen toiminta on laajentunut ja ainakin asiakkaat tykkää”. * Työ- ja yksilövalmennuskertomukset tosi hyviä, meillä ainakin niistä on suuri apu työnhakusuunnitelman teossa. *Teidän tiedotus toiminnasta on pelannut, asiakkaat ainakin enemmän miettivät vaihtoehtona työllistymistä teille ja kyselevät paikkoja. - Kuntien edustajan mukaan verkostoituminen on ollut hyödyllistä. Myös pitkäaikainen suunnittelu on saanut PAKE-vaikutteita. Se sijaan päivittäisessä toiminnassa pajalla PAKE ei tähän asti ole vaikuttanut suuresti. 			
PAKE-projektin laatu hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta.	Hankkeen laatu	<i>Olemme pettyneitä osallistumisestamme PAKEN</i>	<i>Olemme melko tyytyväisiä osallistumisestamme PAKEN</i>	<i>Olemme erittäin tyytyväisiä osallistumisestamme PAKEN</i>
ARVIO (RASTI RUUTUUN)		-	8	8
LAADULLISET KOMMENTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Pake-projekti on ollut erinomainen lisäarvo toiminnan kehittämisessä - Pake on luonut tehokkaan keskustelu- ja toimenpideverkon alueella sekä luonut yhteistoimintasuhteet laajempaan valtakunnalliseen keskustelufoorumiin - Vielä tyytyväisempiä olisimme olleet, jos PAKEN:n resurssit antaa yhteisökohtaista ohjausta olisivat olleet suuremmat. (Enemmän henkilöitä=> enemmän aikaa/paja => Suurempi budjetti) Resurssit huomioiden olemme erittäin tyytyväisiä hankkeen meille osoittamaan palveluun. - PAKE on antanut mahdollisuuden verkostoitua. PAKEssa on saanut toimia omien tarpeiden ja resurssien mukaan. Lisää samalla kaavalla. 			

LIITE 3.

YHTEISTYÖSOPIMUS PAKE-PROJEKTIN VERTAILUKEHITTÄMIS- / VERKOSTO- KEHITTÄMISKUMPPANUUDESTA

Kumppanuusosapuolet=organisaatioiden nimet

Sitoudumme tällä sopimuksella Valtakunnallisen työpajayhdistyksen PAKE-projektin vertailukehittämis- / verkostokoulutuksen yleistavoitteisiin. Samalla teemme organisaatioidemme välisen kumppanuussopimuksen vuodeksi 2002. Lisäksi sitoudumme tekemään hyvää työtä, jotta saavutamme erillisessä projektihakemuksessa asettamamme tavoitteet.

Toimintamme arvoperustana ovat rehellisyys, luottamus ja avoin yhteistyö, joiden avulla uskomme pääsevämme yhteisesti asettamiimme tavoitteisiin.

Lisäksi tavoitteinamme ovat organisaatiomme osaamispääoman laajentaminen ja oman toimintamme laadun parantaminen.

Kumppanuusmalliin perustuvaa hanketta koordinoi (*organisaation nimi*), joka samalla vastaa kehittämishankkeen talousseurannasta Työpajayhdistykselle. Osapuolet sitoutuvat tekemään PAKE-projektin ohjeistuksessa vaaditut väli- ja loppuraportit, joista ilmenevät hankkeemme sisältö, eteneminen ja vaikuttavuus.

Hankkeen aikana tuotettuun materiaaliin on hyödyntämisoikeus Valtakunnallisella työpajayhdistys ry:llä.

Paikka ja aika

allekirjoitus
nimi
titteli
organisaatio

allekirjoitus
nimi
titteli
organisaatio

LIITE 4.

SOPIMUS PAKE-PROJEKTIIN LIITTYVÄSTÄ VERTAILUKEHITTÄMISESTÄ

Sopimus

Tällä sopimuksella Valtakunnallinen työpajayhdistys ry ja XXXXXXXXX sopivat yhteistyöstä ja XXXXXXXXX toteuttaman, PAKE- projektin mukaisen vertailu-/verkostokehittämishankkeen rahoituksen koordinoinnista. Hanke sisältyy Valtakunnallisen työpajayhdistyksen PAKE-projektin (suomalaisen työpajatoiminnan kehittäminen 2001-2003) yleistavoitteisiin.
Hanke ja sen tavoitteet on esitelty tämän sopimuksen liitteessä.

Kustannukset

Tämän sopimuksen mukainen Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n ohjaama rahoitus hankkeelle vuodelle XX on XXXX euroa.

Vastuut

Kumppanuusmalliin perustuvaa kehittämishanketta koordinoi XXXXXXXXX, joka samalla vastaa kehittämishankkeen talousseurannasta, tilityksestä ja sisältöraportoinnista Työpajayhdistykselle. XXXXXXXXX vastaa myöskin sopimukseen ja sen liitteisiin kirjattujen tavoitteiden täyttymisestä Työpajayhdistykselle.

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry ohjaa tähän sopimukseen perustuvan rahoituksen kahdessa erässä. Ensimmäinen erä suoritetaan sopimuksen allekirjoituksen jälkeen ja toinen erä väliraportoinnin jälkeen.

Sopimuksen purkaminen

Sopimus voidaan purkaa, mikäli ko. hanke ei edisty yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Sopimuksen purkamisesta tehdään pöytäkirja, jossa todetaan purkamisen syyt ja sovietaan kesken jääneen hankkeen rahoitusvastuut tai rahojen palauttaminen. Sopimuksen purkautumisesta ei aiheudu sopijapuolille muita vastuita tai kustannuksia.

Oikeudet

Hankkeen aikana tuotettuun materiaaliin on Valtakunnallisella työpajayhdistys ry:llä vapaa hyödyntämisoikeus.

Voimassaolo

Tämä sopimus on voimassa allekirjoituksen päivämäärästä vuoden XX loppuun. Sopimusta voidaan jatkaa siihen liitettävällä liitteellä, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat.

Sopimuksen täydentäminen

Tätä sopimusta voidaan täydentää liitteillä, jotka ovat voimassa molempien sopijapuolen allekirjoituksen jälkeen. Sopimuksen muodostavat tämä sopimus ja sen liitteet ajan mukaan käänteisessä järjestyksessä.

Sopimuksen siirto

Tätä sopimusta ei voida siirtää kolmannelle osapuolelle.

Sopimuksen allekirjoitus

Tätä sopimusta on tehty kaksi samasanaista kappaletta. Yksi kummallekin sopijapuolelle. Allekirjoitetusta sopimuksesta toimitetaan kopio Raha-automaattiyhdistykselle.

Helsinki XX XX.

Saila Aho-Mantila
Toiminnanjohtaja
Valtakunnallinen työpajayhdistys ry

XXXXXXXX
toimitusjohtaja
XXXXXXXX

LIITE 5 . PAKE-organisaatioiden sidosryhmien kysely

Vastauksia yhteensä 34 kpl. Vastajina ovat toimineet pääasiassa kuntien nuoriso-, sosiaali-, koulu- ja sivistystoimet sekä työvoimahallinto.

1. Millaiseksi arvioit pajan toimintakyvyn (ammattitaidotonta 1 2 3 4 5 ammattimaista)

- | | | |
|---|-----------|--------|
| a) asiakkaan elämän kokonaisvaltaisessa tukemisessa | 1 2 3 4 5 | Ka 4,0 |
| b) asiakkaan työllistymisen tukemisessa | 1 2 3 4 5 | Ka 4,0 |
| c) asiakkaan kouluttautumisen tukemisessa | 1 2 3 4 5 | Ka 3,7 |
| d) yhteistyöverkoston hyödyntämisessä ja yhteistyössä | 1 2 3 4 5 | Ka 4,0 |
| e) valmennus-, ohjauspalvelujen tuottamisessa | 1 2 3 4 5 | Ka 3,8 |

Ka 3,9

2. Millaiseksi arvioit pajaa asiakkaan työpaikkana (valitse yksi)

- f) Ihan oikea työpaikka (2)
- g) Ei kuitenkaan ihan oikea työ, mahdollisuus harjoitella työn tekoa (30)
- h) Sekoitus työstä ja vapaa-ajasta, puoliksi työtä ja puoliksi puuhastelua (2)
- i) Suurimmaksi osaksi lorvailua ja ajan tappoa, töitä vain nimeksi (-)
- j) Pelkkä varasto asiakkaille, ei muistuta yhtään työn tekoa (-)

3. Pajan toiminta suhteessa teihin on yhtä ammattimaista kuin muillakin toimijoilla/sidosryhmillä?

- täysin samaa mieltä (20)
- jokseenkin samaa mieltä (11)
- hieman samaa mieltä (3)
- hieman eri mieltä (-)
- jokseenkin eri mieltä (-)
- täysin eri mieltä (-)

4. Sinulla/edustamallasi organisaatiolla on tarpeellinen tieto pajan tuottamista ohjaus-, tuki- ja valmennuspalveluista

- täysin samaa mieltä (12)
- jokseenkin samaa mieltä (14)
- hieman samaa mieltä (2)
- hieman eri mieltä (3)
- jokseenkin eri mieltä (1)
- täysin eri mieltä (2)

5. Pajan tuottamat ohjaus-, tuki- ja valmennuspalvelut ovat yleisesti yhtä laadukkaita (tuottavat yhtä hyviä tuloksia) kuin muidenkin viranomaisten tai muiden vastaavien tuottajien palvelut

- täysin samaa mieltä (18)
- jokseenkin samaa mieltä (12)
- hieman samaa mieltä (1)
- hieman eri mieltä (2)
- jokseenkin eri mieltä (-)
- täysin eri mieltä (-)

6. Paja tuottaa palveluita yhtä tehokkaasti (suhteessa kustannuksiin ja käytettyyn aikaan) kuin muut viranomaiset tai muut vastaavien palvelujen tuottajat

- täysin samaa mieltä (13)
- jokseenkin samaa mieltä (11)
- hieman samaa mieltä (8)
- hieman eri mieltä (-)
- jokseenkin eri mieltä (-)
- täysin eri mieltä (-)

7. Pajan tuottamia ohjaus- ja valmennuspalveluita vastaavia palveluja, vastaavaan hintaan, ei ole saatavilla muilta palveluntuottajilta lähitoimintaympäristöstä

täysin samaa mieltä (20)
jokseenkin samaa mieltä (9)
hieman samaa mieltä (2)
hieman eri mieltä (-)
jokseenkin eri mieltä (-)
täysin eri mieltä (-)

8. Paja pystyy tuottamaan (organisaationne näkökulmasta tarkasteltuna) merkittäviä kunnallisia peruspalveluja tukevia lisäpalveluja

täysin samaa mieltä (14)
jokseenkin samaa mieltä (15)
hieman samaa mieltä (4)
hieman eri mieltä (-)
jokseenkin eri mieltä (-)
täysin eri mieltä (-)

9. Oma organisaatiosi on riippuvainen pajan tarjoamista ohjaus-, tuki- ja valmennuspalveluista

täysin samaa mieltä (13)
jokseenkin samaa mieltä (13)
hieman samaa mieltä (6)
hieman eri mieltä (-)
jokseenkin eri mieltä (2)
täysin eri mieltä (-)

PAKE-projekti

Toimintojen seuranta-aulukko 1.1.2002-31.12.2002													
	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	Yhteensä
Soitetut puhelut (-koordinaatioon liittyvät)	22	9	9	10	6	8		15	15	8	4	6	112
Vastaanotetut puhelut	17	6	8	10	9	9		12	12	7	6	7	103
Lähetetyt sähköpostit	26	41	34	32	19	29		30	28	39	12	24	314
Vastaanotetut sähköpostit	20	28	21	13	13	24		22	17	42	48	17	265
Lähetetty paperiposti	2	0	0	9	10	0		1	0	1	0	0	23
Vastaanotettu paperiposti	3	0	9	4	2	7		2	3	2	6	4	42
Tutustusmiskäynnit/konsultaatiot kentälle	3	3	2	3	4	4		0	4	6	2	1	32
Lukeminen	8	10	7	8	8	10		9	8	9	11	5	93
Seminaareihin/koulutuksiin osallistumiset	2	3	3	1	1	0		1	2	4	0	1	18
Seminaarit/koulutukset kouluttaja	1	0	1	1	1	1		2	3	5	5	2	22
Suunnittelukokoukset	8	1	2	3	7	6		5	6	9	5	3	55
Kirjoittamis-/suunnittelutyö	25	17	8	14	16	14		18	21	16	9	7	165
Yhteensä	137	118	104	108	96	112	Loma	117	119	148	108	77	1244

1.1.2003-31.12.2003

	tammi	helmi	maalis	huhti*	touko	kesä	heinä#	elo	syys	loka	marras	joulu	Yhteensä
Soitetut puhelut	7	10	5	5	13	6		4	7	6	7	1	71
Vastaanotetut puhelut	6	9	4	4	8	4		4	4	5	5	2	55
Lähetetyt sähköpostit	42	20	18	12	15	11		36	32	20	21	24	251
Vastaanotetut sähköpostit	34	20	16	5	18	13		24	21	18	19	15	203
Lähetetty paperiposti	0	0	5	2	2	0		0	0	0	1	0	10
Vastaanotettu paperiposti	2	6	5	2	0	0		3	6	2	0	1	27
Tutustusmiskäynnit/konsultaatiot kentälle	0	3	2	0	2	12		3	1	2	1	1	27
Lukeminen	5	8	15	8	8	11		10	9	14	9	7	104
Seminaareihin/koulutuksiin osallistumiset	0	0	1	1	1	0		1	2	2	2	1	11
Seminaarit/koulutukset kouluttaja	0	0	1	1	1	0		0	5	5	7	1	21
Suunnittelukokoukset	12	8	8	4	6	2		15	7	4	12	5	83
Kirjoittamis-/suunnittelutyö	13	17	13	10	18	18		19	20	25	17	14	184
Yhteensä	121	101	93	54	92	77		119	114	103	101	72	1047

Lukuhuone: - Taulukkoon on kirjattu PAKE-projektin koordinaattorin toiminnot kyseiseltä seuranta-ajalta, oheisten luokkien mukaan.

- Luokkiin kirjatut toiminnot vaihtelevat hyvin paljon kestoltaan (muutamasta minuutista, päivään). Tapahtuman kestäessä yli vuorokauden se on kirjattu toiseen kertaan esim. koulutukset ja konsultaatiot kentälle.
- Täten toimintojen perusteella ei pysty suoranaisesti määrittelemään koordinaattorin ajankäyttöä, vaan eri toimintojen kokonaismäärää ja niiden suhdetta toisiinsa verrattuna. * Isyysloma, kaksi viikkoa # Loma