



Euroopan unionin
osarahoittama

HUMAK[®]



Moniosaajat -Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä - hankkeen arviointiraportti

Annika Hokkanen, Annika Laisola-Nuotio ja Heli Laurikainen

Kuntoutussäätiö

12.1.2026

Moniosaajat-hanke

- Moniosaajat – Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä -hanke on Humanistisen ammattikorkeakoulun ja Kuntoutussäätiön kolmivuotinen Euroopan unionin osarahoittama, ESR+-rahoitteinen hanke (2023–2025).
- Tavoitteena hankkeessa on vahvistaa sosiaali- ja terveysalan järjestöjen **osaamista ja lisätä työvälineitä järjestöjen oman toiminnan kehittämiseen** osana uusia hyvinvointialueita.
- Hankkeen toiminta-alue on Kanta-Häme ja Uusimaa.

Hankkeen arvioinnin toteuttaminen

- Hankkeen arviointi toteutettiin hankkeen sisäisenä toimintana, Kuntoutussäätiö vastasi arviointiosuudesta.
- Hankkeessa arvioinnissa yhdistyivät sekä toiminnan **tulosten ja vaikutusten arviointi** sekä **kehittävä arviointi**.
 - Kehittävä arviointi kulki hankkeen sisällä koko toteutusajan, tarjoten säännöllistä palautetta toimintojen kehittämiseen ja tietoa suunnittelun ja hankehenkilöstön oppimisen tueksi.
 - Tulosten ja vaikutusten arvioinnissa keskityttiin hankkeen aikaansaamiin muutoksiin kohderyhmässä. Muutosta tarkasteltiin sekä henkilökohtaisena että järjestökohtaisena muutoksena. Saatua arviointitietoa peilattiin hankehakemuksessa asetettuihin tavoitteisiin, tuloksiin ja vaikutuksiin.
- Hankkeen arviointi perustui hankehakemuksen lisäksi hankkeen käynnistämisvaiheessa mallinnettuun **vaikutusketjuun** toiminnan aikaansaamasta muutoksesta kohderyhmän osaamisessa sekä tehtyyn **arviointisuunnitelmaan** arvioinnin toteuttamisesta. Suunnitelmaa päivitettiin ja tarkennettiin hankkeen aikana tarpeen mukaan.
- Arviointityötä haastoi varsin runsas muutostarpeiden, tulosten ja vaikutusten määrä hakemuksessa. Asioita konkretisoitiin arvioinnin käytännön toteutuksessa.

Tiedonkeruun toteuttaminen ja tulosten raportointi

- Arviointia varten kerättiin sekä määrällistä että laadullista tietoa.
- Arviointitietoa kerättiin:
 - Työpajoihin, koulutuksiin ja kehittämisprosesseihin osallistujilta systemaattisesti kyselylomakkeilla.
 - Hanketiimiltä säännöllisesti strukturoidulla arviointikeskustelulla n. puolivuositain (itsearviointipohja).
 - Ohjausryhmän jäseniltä arviointikeskusteluna säännöllisesti ohjausryhmän kokouksissa (kysymykset keskustelun tukena, yhteensä 4 kertaa).
 - Kehittämisprosessien osalta toteutettiin myös työparien itsearviointi ja dokumenttianalyysi näistä muistiinpanoista.
 - Osallistujamääriä ja toimintoja tilastoitiin ja laskettiin raporttiin toiminnoittain.
 - Lisäksi henkilöseurantaa tehtiin Eura2021-järjestelmään, mistä vastasi Humak.
- Arviointiraportin alustavia tuloksia tarkasteltiin hankkeen ohjausryhmän kokouksessa lokakuussa 2025 ja hanketiimin kanssa marraskuussa 2025.
- **Tämä arviointiraportin painotuksena on hankkeen tulosten ja vaikutusten arviointi toimintamuodoittain sekä koko hankkeen näkökulmasta.**
- Kerättyä arviointitietoa hyödynnettiin hankkeen aikana toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa ja niihin liittyvät dokumentit on tallennettu hankkeen arkistoihin.

Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteet tiivistetysti hankehakemuksesta:

- Hankkeen tavoitteena on, että hankealueen sotejärjestöillä on välineitä edistää moninaisuutta ja osaamisen kehittämistä toimijälähtöisesti ja kestävästi.
- Hanke lisää järjestöissä toimivien ihmisten, kuten työntekijöiden, luottamusjohton, aktiivien ja jäsenistön, osaamista. Tämä tukee heidän työelämätaitojaan sekä jatkuvan oppimisen tarpeitaan.
- Hankkeella tuetaan sen kohderyhmien välityksellä järjestöjen tulevaisuuslukutaitoa ja kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin.
- Hankkeella vahvistetaan järjestöjen muutosjoustavuutta kansalaistoiminnan toteuttajana ja vaikuttajana, yhteiskunnallisen resilienssin vahvistajana sekä palveluiden tuottajana.
- Hankkeessa edistetään siis sekä yksilötason osaamisen kehittymistä että järjestöjen organisaatiotason osaamista tukea oppimista, moninaisuutta, osaamisen tunnistamista ja muutosjohtajuutta.
- **Lähtökohtana on, että alueen sote-järjestöjen ja varsinaiseen kohderyhmään kuuluvien ihmisten osaamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet tarkentuvat hankkeen eri vaiheissa.**

Tulokset ja mittarit hakemuksessa

- Hankkeen tavoitteeseen ”hankealueen sotejärjestöillä on välineitä edistää moninaisuutta ja osaamisen kehittämistä toimijälähtöisesti ja kestävästi” liittyvät odotetut konkreettiset tulokset ovat:
 1. Järjestöjen **osaaminen edistää** omissa työyhteisöissään ja toiminnoissaan **moninaisuutta** lisääntyä.
 2. Hankealueen sote-järjestöt toimivat **osaamista tuottavina ja oppimista tukevinä ympäristöinä**.
 3. Järjestöillä on **käytössään muutosjoustavuutta ja -johtajuutta** tukevaa materiaalia.
 4. Järjestöt ovat pystyneet **verkostoitumaan** ja kehittämään **uusia kohtaamisen, osaamisen jakamisen ja yhteiskehittämisen tiloja**.
- Hankkeen tuloksille on määritelty seuraavat niiden toteutumista todentavat mittarit:
 1. Hankkeeseen osallistuneet kokevat **osaamisensa ja asiantuntemuksensa lisääntyneen**.
 2. Kehittämisyhmään ja järjestölähtöisiin fasilitoituihin kehittämisprosesseihin osallistuvat kokevat käytettyjen menetelmien ja tuotettujen materiaalien tukevan ja antavan **järjestöille välineitä edistää moninaisuutta, osaamisen kehittämistä ja muutosjohtamista**. Ulkopuolinen fasilitaattori on mahdollistanut **tasa-arvoisen osallistumisen ja tuonut uusia näkökulmia toimintatapoihin ja menetelmiin**.
 3. Koulutussarjaan osallistuneet **arvioivat osaamisensa ja asiantuntemuksensa lisääntyneen**. Koulutussarja on palautteen perusteella tukenut myös **yksilötason järjestötoimijuutta ja muutosjoustavuutta**.

Odotetut pitkän aikavälin vaikutukset

Hankkeen vaikutukset tiivistetysti hankehakemuksesta:

- Hankealueen sotejärjestöjen **osaamista edistämällä** kehitetään niin järjestösektoria kuin vaikutetaan laajemmin yhteiskuntaan. Järjestöt ovat aktiivisesti mukana laajemmin **työelämän kehittäjinä** ja **heikommin työllistyvien työurien tai yhteiskunnallisen osallistumisen tukijoina**. Kaikkinensa tämän tavoitteen kautta tuetaan järjestöjen **muutosjoustavuutta ja ennakoimistaitoja**, ja alueen järjestöt saavat mahdollisuuden osallistua Uudistuva ja Osaava Suomi 2021–2027 -ohjelman tavoitteiden toteuttamiseen.
- Hankkeen vaikutuksia arvioidaan analysoimalla hankkeelle muodostettua vaikutusketjua ja **huomioimalla hankkeen suhde yhteiskunnallisiin ilmiöihin**.
- **Vaikutuksilla tarkoitetaan pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa sekä useiden erilaisten yksittäisten tulosten ja tekijöiden summaa**. Mitä vaikutuksia tavoiteltujen tulosten saavuttamisesta seuraa pitkällä aikavälillä? Jos muutokset ovat kestäviä, miten ne heijastuvat laajemmalle yhteisöihin tai koko yhteiskuntaan?

Osallistava selvitysvaihe

Hanke käynnistyi osallistuvalla selvitysvaiheella 1.3.-12.10.2023,
josta vastasi Kuntoutussäätiö.

Selvitysvaihetta kuvaavat luvut ja aiheet, hanketiimin ja
ohjausryhmän itsearviointi sekä aikaansaadut tulokset ja
vaikutukset.

5

VERKOSTOTAPAAMISTA

111

KYSELYVASTAAJAA

23

KYSYMYSTÄ

16

TEEMAA JÄRJESTÖOSAAMISESTA

**SELVITYS
JÄRJESTÖJEN
OSAAMISESTA
JA
KEHITTYMIS-
TARPEISTA**

**Järjestötoimijat ovat taitavia moniosaajia,
tulevaisuudessa tarvitaan
ennakointitaitoja**

**Järjestöjen rooli kaipaa edelleen
selkeytystä hyvinvointialueilla**

**Osaamista tarvitaan järjestöjen
rahoituksen monipuolistamiseen**

**Viestintä ja digitaalisuus haastaa
monin eri tavoin järjestöjä**

**Vapaaehtoistoiminnassa on
isoja ja pieniä uudistumistarpeita**

**Yhdenvertaisuuden edistäminen tulee
tehdä näkyvämmäksi tulevaisuudessa**

**Kestävän kehityksen huomioiminen on
tulevaisuudessa tärkeää**

Nostoja kyselyn tuloksista

64% JÄRJESTÖISTÄ TARVITSEE LISÄÄ OSAAMISTA RAHOITUKSEN HANKKIMISEEN

70% :LLA JÄRJESTÖISTÄ ON OSAAMISEEN LIITTYVIÄ HAASTEITA VIESTINTÄÄN JA DIGITAALISUUTEEN LIITTYEN

56% :LLA JÄRJESTÖISTÄ ON HAASTEITA VAPAAEHTOISTEN SAAMISESSA JA SITOUTUMISESSA TOIMINTAAN

46% JÄRJESTÖISTÄ EI OSAA ARVIOIDA, ONKO JÄRJESTÖSSÄ KESTÄVÄÄN KEHITYKSEEN LIITTYVÄÄ OSAAMISTA

Selvitys luettavissa kokonaisuudessaan:

<https://moniosaajat.humak.fi/wp-content/uploads/sites/106/2023/10/Sote-yhdistykset-tulevaisuuden-tekijoina-kysely%E2%80%8Bn-raportti-valmis-saavutettava.pdf> (linkki avautuu uuteen välilehteen)

HUMAK[®]


Kuntoutussäätiö

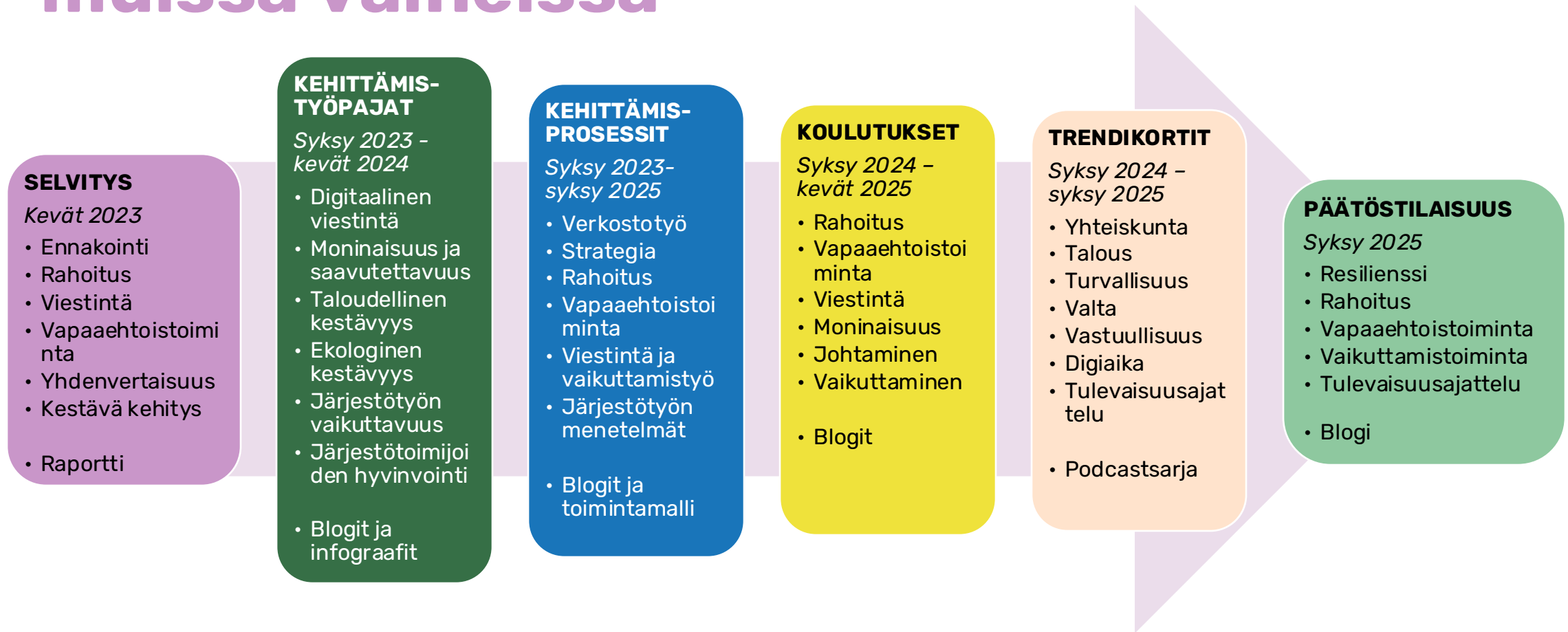

Euroopan unionin
osarahoittama

MONi
OSAajat

***”Raportissa kuvatut tulokset
vahvistavat ennakkokäsityksiä sote-
järjestöjen osaamis- ja
kehittymistarpeista.”***

Ohjausryhmän arviointityöpaja

Selvityksen hyödyntäminen hankkeen muissa vaiheissa



Järjestöjen asiantuntijuudelle ja osaamiselle annettiin tilaa ja hyödynnettiin koulutuksissa, podcasteissa, blogeissa ja lopputilaisuudessa: ”järjestöt kehittää ja kouluttaa toisiaan”.

Selvityksen tulokset ja vaikutukset 1/2

Selvityksen raportissa kuvataan Uudenmaan ja Kanta-Hämeen sote-järjestöjen ja niissä toimivien ihmisten osaamis- ja kehittymistarpeita.

1. Selvityksen suunnittelua tehtiin yhdessä alueen järjestötoimijoiden kanssa, jotka olivat apuna myös kyselyn levittämisessä. Selvitys on otos alueen järjestökentän toimijoiden näkemyksistä.
2. Selvityksen raportti on kaikille avoin sekä saavutettava ja selvityksen tulokset ovat valtakunnallisesti koko järjestökentän hyödynnettävissä. Järjestöt ovat hyödyntäneet selvityksen raporttia esimerkiksi opiskelijoiden kanssa toimiessaan.
3. Selvityksen tulokset vahvistivat ennakkokäsityksiä sote-järjestöjen osaamis- ja kehittymistarpeista.
4. Selvityksen tuloksia (erityisesti tärkeiksi koetut teemat) hyödynnettiin hankkeen muissa toiminnoissa: kehittämistyöpajat, kehittämisprosessit, koulutukset, trendikortit ja päätöstilaisuus.

Selvityksen tulokset ja vaikutukset 2/2

- Selvityksen tuloksia levitettiin seuraavasti:
 1. Blogit:
 - Rahoitukseen ja viestintään liittyvää osaamista tarvitaan tulevaisuudessa
 - Sote-järjestöjen tulevaisuuskuvia – Uhkapilviä, unelmia, toivoa ja päättäväisyyttä
 2. Webinaari: Lisää osaamista järjestöjongleeraukseen!
 3. Hankkeen kehittämistyöpajat
 4. Hankkeen päätöstilaisuus
- Selvityksen tuloksissa ei noussut yhtä vahvasti esiin vastuullisuuteen ja moninaisuuteen liittyvät teemat, mutta ne valikoitui hankkeen teemoiksi mm. hankehakemukseen tehdyn toimintaympäristön analyysin pohjalta.

Kehittämisyryhmän fasilitoidut työpajat

Kuusi työpajaa toteutettiin aikavälillä 26.10.2023–15.5.2024. Työpajoista vastasi Humanistinen ammattikorkeakoulu, toteuttaminen tehtiin yhdessä.

Työpajojen toteuttamista kuvaavat luvut ja aiheet, palautekyselyn vastaukset, hanketiimin ja ohjausryhmän itsearviointi sekä aikaansaadut tulokset ja vaikutukset.

73

OSALLISTUMISKERTAA

38

ERI JÄRJESTÖÄ

20+

MENETELMÄÄ / TYÖKALUA

5

ASIAANTUNTIJA PUHEENVUOROA

6

TYÖPAJAA

(5 läsnä, 1 etä)

Digitaalinen viestintä

Millaista on menestyvän järjestön digitaalinen viestintä tulevaisuudessa?

Moninaisuus ja saavutettavuus

Moninaisuus ja saavutettavuus järjestötyön tulevaisuuden vahvuutena

Taloudellinen kestävyys

Miten rakennamme taloudellisesti kestävää järjestön tulevaisuutta?

Ekologinen kestävyys

Ihan jäljetöntä työtä!

Järjestötyön vaikuttavuus

Vaikuttavaa järjestötyötä!

Järjestötoimijoiden hyvinvointi

Järjestötoimija – Miten huolehdit jaksamisestasi?

Työpajojen teemat valittiin selvitysvaiheen pohjalta

HUMAK®

Kuntoutussäätiö

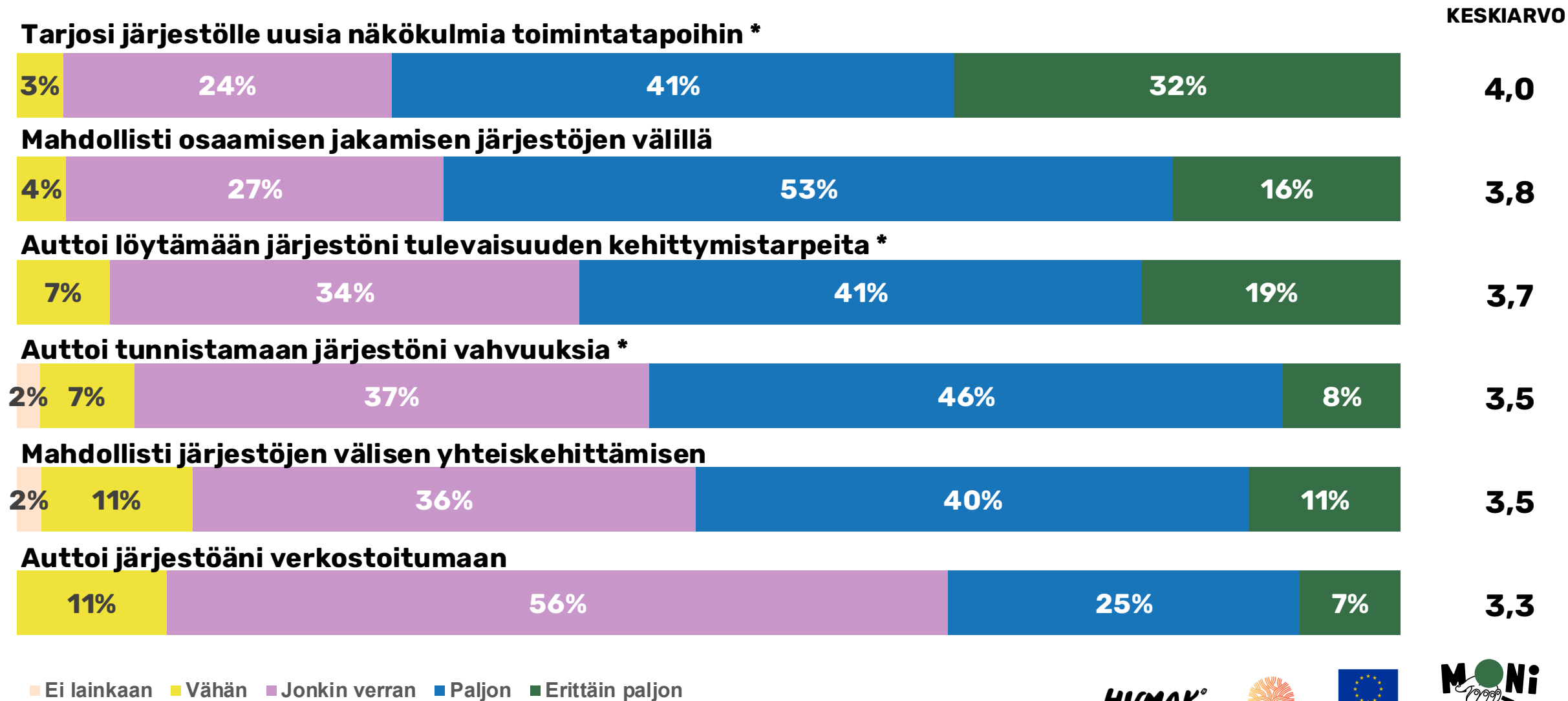
European unionin
osarahoittama

MONI
OSAAMAT

Työpajojen palautekyselyyn vastanneet

- Työpajoihin osallistujilta kerättiin palautetta sähköisellä lomakkeella heti työpajan päätyttyä.
- Läsnämuotoisiin työpajoihin osallistujat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Etämuotoiseen osallistujat vastasi vain osaan kysymyksistä (merkitty * diagrammeihin). Vastaukset ovat yhdistetty raportin kuvioihin.
- Vastauksia saatiin yhteensä 60/73.
- Työpajojen osallistujat edustivat alueen erilaisia sote-järjestöjä kokonaan vapaaehtoisesti toimivista pienistä paikallisista järjestöistä aina isompiin valtakunnallisesti toimiviin järjestöihin.
- Osallistujien roolit järjestöissä edustivat myös moninaisesti sote-järjestöissä toimivia ja osallistujissa oli vapaaehtoisia (20%), luottamushenkilöitä (10%), palkattuja työntekijöitä (43%) sekä johtotason henkilöitä (17%).
- Osallistujat olivat pääosin naisia ja iältään 30–49-vuotiaita.

TYÖPAJOJEN OSALLISTUJAPALAUTTEET (N=55-59)



TYÖPAJOJEN OSALLISTUJAPALAUTTEET (N=55-60)

Mahdollisti minulle tasa-arvoisen osallistumisen

KESKIVARVO



4,7

Vahvisti osaamistani *



3,8

Auttoi löytämään omia tulevaisuuden kehittymistarpeitani



3,6

Tarjosi käyttööni uusia menetelmiä *



3,5

Auttoi tunnistamaan omia vahvuuksiani



3,3

■ Ei lainkaan ■ Vähän ■ Jonkin verran ■ Paljon ■ Erittäin paljon

HUMAK®

Kuntoutussäätiö

Euroopan unionin
osarahoittama

MONI
OSAAMAT

Mitä aiot viedä työpajasta oman järjestösi käyttöön?

- Vastaajista 78% vastasi tähän vapaaehtoiseen avokysymykseen.
- Yhteensä 43 vastausta (läsnätyöpajat).
- Osassa vastauksista oli selkeitä mainintoja työkaluista tai menetelmistä, osassa enemmän ehkä ajatuksia tai pohdintoja toimintakulttuurin tai käytäntöjen muuttamiseen.
- Vastaukset linkittyivät työpajojen teemoihin ja työskentelyyn tai laajemmin järjestöjen kehittämiseen.

→ Vastausten pohjalta voidaan sanoa, että osallistujat kokivat saavansa työpajoista sekä menetelmiä että ideoita yhdistyksen käyttöön ja kehittämiseen.



Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen mm.

viestintäsuunnitelman laatiminen tai kehittäminen, somestrategia ja viestinnän suunnitelmallisuus, vaikuttavuuden viestintä.



Vaikuttavuuden arviointi ja suunnittelu mm.

vaikutusketjun käyttö, vinkit vaikuttavuuden arviointiin, arviointityökalujen soveltaminen käytäntöön.



Henkilöstö ja tehtävien jako mm.

henkilöstösuunnitelmat ja "pelikirjat", tehtävien jakamisen tarkastelu, henkilöiden vahvuuksien hyödyntäminen ja työkuormituksen tasaaminen.



Strateginen kehittäminen ja tulevaisuus mm.

rohkeus uudistua ja päästää irti vanhasta, fuusiot ja sponsoreiden etsiminen, toimintaympäristön muutosten ennakointi ja tieto uusista rahoituskanavista.



Saavutettavuuden ja moninaisuuden kehittäminen mm.

saavutettavuuspitsa, ryhmätyöskentelyn antamat ideat ja oivallukset.



Verkostot ja yhteistyö mm.

vinkit ja ideat muilta järjestöiltä; mahdollisesti uudet yhteistyökumppanit ja opiskelijayhteistyön mahdollisuudet.



Ideat arjen kehittämiseen mm.

konkreettisia ideoita ja vinkkejä, saatujen materiaalien jakaminen organisaation sisällä, hallituksen ja työntekijöiden innostaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen, työpajamenetelmien hyödyntäminen.

Mitä työpajoista aiot viedä järjestösi käyttöön?

Joitain poimintoja:

Ideoita ja käytännön vinkkejä viestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen. Konkreettisia kehittämisideoita. Uusia verkostoja.

Kouluttajien aineistoissa ja osallistujilta tuli joitain uusia ideoita ja tietoa minulle rahoituskanavista, joihin aion perehtyä ja jakaa tietoa järjestössäni.

Oman version henkilöstösuunnitelmasta - oman järjestön pelikirjan.

Ehdotuksen, että luodaan somestrategia.

Saavutettavuuspitsan

Matskut jakoon koska eri työntekijöillä eri näkökulmat ja tarpeet. Sit pohdinta, miten toimii meillä.

Kanssajärjestöiltä vinkkejä arkeen.

Vaikutusketjujen kuvaamisen tavoitekohtaisesti ja kohderyhmittäin sekä niiden päivittämisen.

Hanketiimin ja ohjausryhmän arvioinnit työpajoista

- Työpajat olivat arvioinnin kohteena hanketiimin arviointikokouksissa joulukuu 2023 ja elokuu 2024. Arviointia toteutettiin keskusteluna, jota ohjasi itsearviointipohjan kysymykset. Keskustelu kirjattiin ylös arviointipohjaan.
 - Itsearviointi tuotti tietoa pääasiassa kehittämistyön ja hanketiimin toiminnan tueksi.
 - Tavoitteiden näkökulmasta:
 - Onnistumisena tiimi nosti esille, että tekeminen työpajoissa oli osallistuvaa ja keskustelevaa sekä **mahdollistivat järjestötoimijoiden verkostoitumisen ja yhteiskehittämisen**. Lisäksi pidettiin hyvänä, että kaikki teemat toteutettiin, vaikka osallistujamäärät vaihtelivat.
 - Haasteena nostettiin esille heterogeenisen osallistujajoukon odotuksiin vastaaminen sekä hyvinvointialueisiin linkittyminen.
 - Lisäksi pohdittiin, että toteutustavan olleen toimiva, vaikka osallistujat saivat valita mihin työpajoihin osallistuvat suljetun prosessimaisen kehittämisen sijaan työpajavaiheessa.
- Lokakuussa 2024 hankkeen toimenpiteitä arvioidessa ohjausryhmä nosti esille, että työpajat ovat olleet toimivia kokonaisuuksia. Lisäksi hankkeen tavoitteiden osalta oli onnistuttu kasvattamaan järjestötoimijoiden osaamista ja pystytty vastaamaan järjestöjen muuttuneisiin tarpeisiin (mm. rahoitusleikkaukset). Ohjausryhmän arviointi toteutettiin kokouksessa yhteisenä keskusteluna arviointi kysymysten ohjaamana. Keskustelu kirjattiin muistioon.

Työpajojen tulokset ja vaikutukset 1/3

- Työpajat toteutuvat pääsääntöisesti suunnitelman mukaan.
- Tavoitettiin laajasti eri järjestöjä (38), vaikka osallistujamäärät vaihtelivat työpajojen välillä.
- Työpajojen aiheet, sisältö ja työkalut edistivät sekä hankesuunnitelman tavoitteita että kyselystä nousseita järjestöjen tarpeita.
- Toteutustavaksi valittiin suljetun kehittämisryhmätyöskentelyn sijaan avoimet työpajat, mikä mahdollista laajemman joukon osallistumista työskentelyyn.
- Työpajat olivat hyvin suunniteltuja sekä niiden rakenteet ja sisällöt koettiin pääasiassa toimiviksi.
- Jonkin verran työpajojen työskentelyä haastoi osallistujien hyvin erilaiset roolit sekä osaamisen taso käsiteltävän aiheen suhteen. Hanketiimin osalta arvioitiin, että tämä näkyi palautteissa pienenä määränä vastauksia, joiden mukaan osallistuja ei saanut työpajasta itselleen juuri mitään. Tämä korostui johtotason (isojen järjestöjen) edustajissa.
- Työpajoihin osallistujat kutsuttiin noin kahden viikontästä ns. jälkitapaamiseen, jossa oli tavoitteena palata teemaan ja tukea opittujen asioiden käyttöönottoa. Tapaamisiin osallistui kuitenkin vain pieni osa koko työpajoihin osallistujista.

Työpajojen tulokset ja vaikutukset 2/3

- Palautteiden perusteella työpajoissa edistettiin hyvin hankkeen keskeisiä tavoitteita ja tuloksia.
- Kaikissa väittämässä keskiarvot olivat yli puolenvälin (asteikko 1-5).
- Työpajat vahvistivat järjestötoimijoiden **osaamista** (ka. 3,8) ja auttoivat osallistujia tunnistamaan sekä oman järjestön **vahvuuksia** (ka. 3,5) ja tulevaisuuden **kehittymistarpeita** (ka 3,7) että osallistujien omia vahvuuksia (ka. 3,3) ja tulevaisuuden kehittymistarpeita (ka. 3,6).
- Lisäksi osallistujat kokivat saavansa työpajoista sekä **konkreettisia menetelmiä että ideoita** oman järjestön käyttöön ja kehittämiseen työpajan aiheisiin liittyen.
- Työpajat onnistuivat päätavoitteessaan mahdollistaa alueen järjestöjen **verkostoitumisen** (ka. 3,3) ja **yhteiskehittämisen** (ka. 3,5). Työpajat onnistuivat myös tarjoamaan järjestöille **osaamisen jakamisen paikkoja** (ka. 3,8). Työpajat mahdollistivat tilan yhteiskehittämislle.
- Työpajojen linkitys hyvinvointialueisiin jäi osin ohueksi, keskiössä oli enemmän järjestöjen keskinäinen verkostoituminen ja kehittäminen suhteessa toimintaympäristön muutoksiin.
- Työpajojen työskentelyssä ja fasilitoinnissa onnistuttiin mahdollistamaan **tasa-arvoista osallistumista** (ka. 4,7) sekä tuomaan myös uusia näkökulmia **toimintatapoihin** (ka. 4,0) ja **menetelmiin** (ka. 3,5).

Työpajojen tulokset ja vaikutukset 3/3

- Työpajojen jatkohyödyntäminen: Kehittämisyhmien työpajoista saatiin monipuolinen, laaja ja hyödynnettävä aineisto myös ko. teemoja koskevien **trendikorttien kehittämiseksi sekä hankkeen koulutusten sisältöjen suunnittelemiseksi**.
 - Työpajoissa syntynyttä materiaalia olisi voinut hyödyntää vielä laajemmin ja syvemmin hankkeen aikana ja tulosten levittämiseksi.
- Erityisenä onnistumisena kehittämissyhmien työpajoissa oli erilaisten järjestöjen ja erilaisten järjestötoimijoiden **yhteiskehittämisen onnistuminen**. Palautteiden ja työntekijöiden itsearvioinnin perusteella järjestötoimijat olivat aktiivisesti mukana työpajoissa työelämän kehittäjinä ja jakoivat omaa asiantuntijuuttansa niin toisilleen kuin hankkeen käyttöön. Hankkeen toimintana onnistuttiin muodostamaan tila yhteiskehittämislle.
- Tätä samaa ajatusta on jatkojalostettu hankkeen koulutuksissa siten, että niissä mahdollistetaan järjestöjen vertaisoppiminen toinen toisiltaan. Kehittämissyhmien työpajojen avulla sote-järjestöt saatiin **aktiivisesti mukaan järjestöjen ja työelämän kehittämiseen myös hankkeen koulutusten järjestämisessä** ("järjestöt kouluttaa järjestöjä").

Tulevaisuuden trendikortit järjestöille tulokset ja vaikutukset

- Tulevaisuuden trendikortit järjestöille on hankkeen konkreettinen, laadukas ja huolellisesti tehty tuotos, joka toteutettiin hankesuunnitelman mukaisesti.
- Korteista tehtiin käytännön työkalu järjestöille. Ei vain pelkkä trendejä esittelevä informaatiopaketti, vaan keskustelua ja kehittämistä tukeva kokonaisuus. Kortteja voidaan hyödyntää jatkossa hankkeen päätyttyä ja itsenäisesti järjestöissä.
- Kokonaisuudessaan laaja materiaali, sisälsi 7 teemaa (digiaika, talous, turvallisuus, valta, vastuullisuus yhteiskunta, ja tulevaisuusajattelu) ja yhteensä 79 korttia.
- ”Tulevaisuuden megatrendit” on korteissa tuotu lähemmäksi järjestöjen toimintaan, korttien suunnittelussa pyrittiin huomioimaan erikokoiset järjestötoimijat ja mahdolliset käyttötilanteet.
- Korttipakkoja painettu paljon (500 kpl), joten niitä voidaan levittää laajasti myös vuonna 2026 molempien organisaatioiden toiminnan ja verkostojen kautta.
- Lisäksi digitaaliset ja tulostettavat kortit mahdollistaa niiden laajemman käyttöönoton.
- Kortit on toteutettu yhteistyössä järjestöjen kanssa: työpajoissa aiheiden työstäminen ja korttien pilotointi vuoden 2024 lopulla. Lisäksi korttien toimivuutta testattiin myös podcast-sarjassa ja hankkeen päätöstilaisuudessa.
- Painetut kortit ovat herättäneet kivasti kiinnostusta, vaikka ei ole kerätty palautetta.
- Korttien rinnalla ideoitiin hankesuunnitelmaan verrattuna extrana pelilautaa, mutta se jätettiin lopulta toteuttamatta ja keskityttiin laadukkaiden korttien tuottamiseen.

Järjestölähtöiset fasilitoidut kehittämisprosessit

Kehittämisprosessien toteuttamista kuvaavat luvut ja aiheet, järjestöedustajilta seurantatapaamisessa saatu palaute sekä palautekyselyn vastaukset, työparin, hanketiimin ja ohjausryhmän itsearviointit sekä aikaansaadut tulokset ja vaikutukset.

Kehittämisprosesseista vastasi Kuntoutussäätiö, toteuttaminen tehtiin yhdessä aikavälillä 14.11.2023–19.9.2025.

79 + 61

ERI OSALLISTUJAA

34

TYÖPAJATAPAAMISTA

23

SUUNNITTELU- JA
SEURANTATAPAAMISTA

YLI 30

ERI MENETELMÄÄ / TYÖKALUA

10

KEHITTÄMIS-
PROSESSIA

Helsingin ikäverkoston toiminnan kehittäminen
Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto VALLI ry

**Järjestön strategian tekeminen yhdessä ja
hyödyntäminen järjestön työssä**
Stop Huumeille ry

Strategian tekeminen yhdessä ja hyödyntäminen
Tukilinjasaatiö

Strateginen suunnittelu muutostilanteessa
Siskot ja Simot ry

Rahoituksen monipuolistaminen
Keski-Uudenmaan yhdistysverkosto ry

Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen
Hyvinkään yhdistykset ry

Vaikuttavuusviestintä ja viestintäsuunnitelma
Loisto Settlementti ry

Vapaaehtoistoiminnan viestinnän kehittäminen
Vanhusten turva sr.

Menetelmiä järjestötyön tueksi
Vantaan järjestörinki ry

Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen
Imetyksentuki ry

Kehittämisprosessien palautekyselyyn vastanneet

- Järjestölähtöisiin kehittämisprosesseihin osallistuneet vastasivat samaan Webropolissa olleeseen kyselylomakkeeseen prosessin päättyessä.
- Vastauksia saatiin 47/79.
- Vastaajat olivat 10:stä järjestöstä, 1–11 vastaajaa per järjestö.
- Vastaajien roolit järjestöissä jakaantuivat tasaisesti palkattuihin työntekijöihin (45 %) ja johtotason henkilöihin (47 %). Loput vastaajat olivat vapaaehtoisia (4 %) ja yhteistyökumppanin edustajia (4 %).
- Vastaajat olivat pääosin naisia ja iältään pääosin 30–49-vuotiaita.

KEHITTÄMISPROSESSIN OSALLISTUJAPALAUTTEET (N=46-47)

Auttoi löytämään järjestöni/organisaationi tulevaisuuden kehittymistarpeita

KESKIARVO



4,1

Tarjosi järjestölle/organisaatiolle uusia näkökulmia toimintatapoihin



4,1

Mahdollisti järjestön/organisaation eri toimijoiden yhteiskehittämisen



3,9

Auttoi järjestöäni/organisaatiotani kehittymään



3,8

Auttoi tunnistamaan järjestöni/organisaationi vahvuuksia



3,7

Mahdollisti osaamisen jakamisen järjestön/organisaation eri toimijoiden välillä



3,6

Ei lainkaan Vähän Jonkin verran Paljon Erittäin paljon

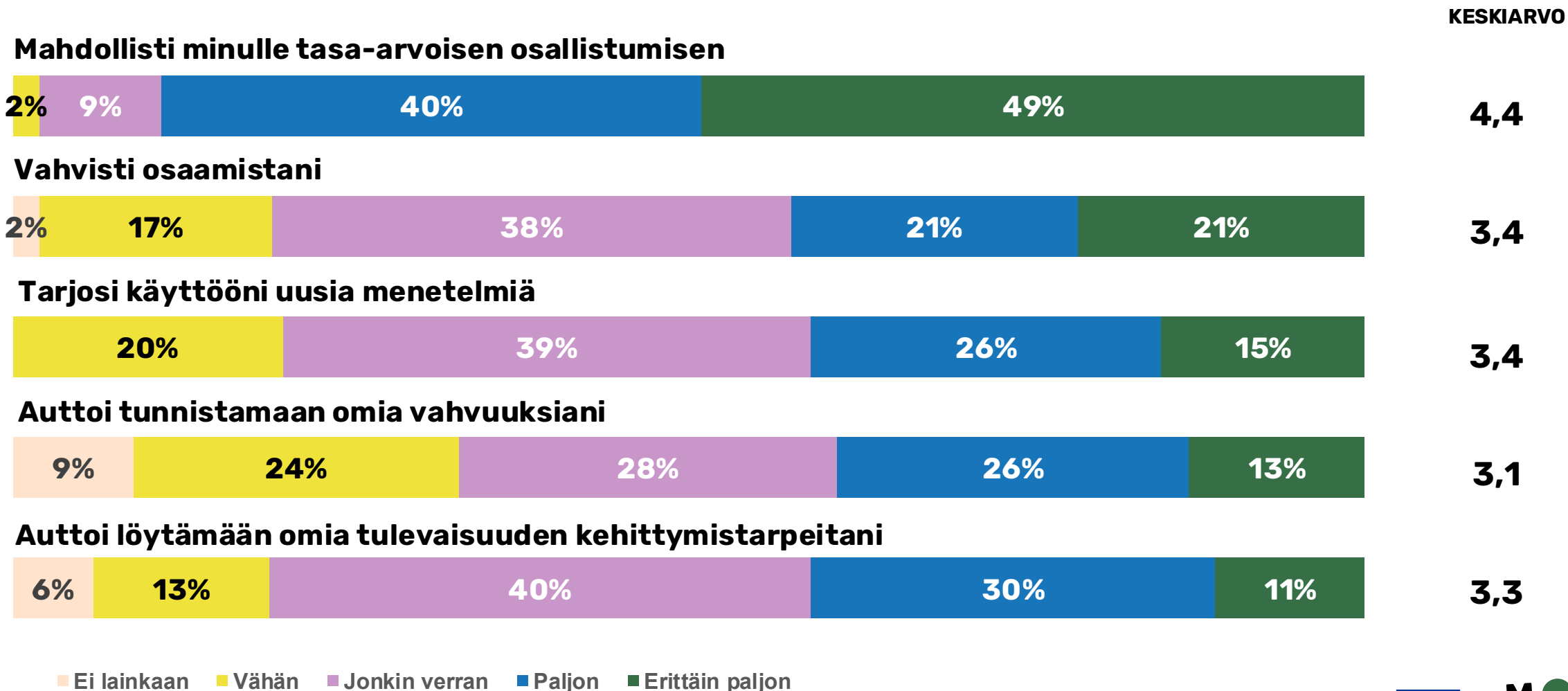
HUMAK[®]

Kuntoutussäätiö

Euroopan unionin
osarahoittama

MONI
OSALLISET

KEHITTÄMISPROSESSIN OSALLISTUJAPALAUTTEET (n=46-47)



Mitä kehittämisprosessista jäi järjestösi/organisaatiosi käyttöön?

Muuttiko tai uudistiko se jotakin järjestösi/organisaatiosi toiminnassa?

- Vastaajista 66 % vastasi tähän vapaaehtoiseen avokysymykseen.
- Yhteensä 31 vastausta.
- Vastaukset linkittyivät kehittämisprosessien teemoihin ja työskentelyyn.

→ ***Vastaukset vahvistivat käsitystä siitä, että kehittämisprosesseista oli monipuolista hyötyä järjestöille.***



Viestinnän parantaminen ja toiminnan näkyväksi tekeminen.



Uusia **strategioita** ja **suunnitelmia** syntyi.



Prosessi jätti konkreettisia **välineitä** ja valmiuksia jatkaa itsenäisesti.



Ajattelutavan laajentuminen, uusia näkökulmia, tulevaisuuspainotteisuus.



Yhteistyö ja verkostot tiivistyivät ja toivat uusia ideoita



Muita hyötyjä: rahoitusmahdollisuudet, vapaaehtoistoiminta ja johtamisen kehittäminen (priorisointi ja johdonmukaisempi toiminta).

Mitä kehittämisprosessista jäi järjestösi/organisaatiosi käyttöön? Joitain poimintoja:

Antoi aikaa pysähtyä tärkeiden asioiden äärelle ja keskustella, josta saamme hyviä eväitä jatsoon.

Muistutus siitä, että pienilläkin teoilla päästään pitkälle. Prosessi toimii mielestäni jonkinlaisena alkusysäyksenä toimintatapojen kehittämiseen.

Järjestöosaamista oman substanssiosaamisen ulkopuolelta. Napakkaa ja selkeää!

Hyvät materiaalit ja pohja jatkokehittämiseen.

Kirkasti viestinnän tarpeita.

Saimme uusia työkaluja prosessin jatkamiseen ja jatkokehittämiseen.

Verkosto vahvistui ja tiivistyi.

Eväät prosessin loppuun viemiseksi. Näkökulmia boksen ulkopuolelle.

Seurantatapaamiset ja työparien arvioinnit kehittämisprosesseista

- Noin 2 kk kehittämisprosessin jälkeen pidettiin vielä prosessin seurantatapaaminen, jossa yhdessä keskustellen arviointiin,
 - Mitä kehittämisprosessin myötä jäi yhdistykselle käyttöön ja miten kehitetty toimintatapa tai vastaava toimii?
 - Onko prosessin jälkeen tapahtunut jatkokehittämistä tai suunnitteilla sellaista?
- Tapaamisten pohjalta prosessia vetäneet työparit kävivät vielä loppureflektointikeskustelun ja arvioivat kehittämisprosessin tuloksia sekä niiden vaikutusta järjestöjen resilienssiin (ks. dia 58).
- Arvioinnin pohjalta huomattiin, että kehittämisprosesseista jäi myös jotakin konkreettista järjestöjen käyttöön 9/10 prosessista, esim. uusi toimintatapa, suunnitelma tai tuotos).
 - Yli puolessa kehittämisprosesseista (7/10) oli myös tapahtunut jatkokehittämistä tai edistysaskelia myös prosessin päätyttyä (seurantatapaaminen).
 - Konkreettisten asioiden "koko" vaihteli yksittäisestä menetelmästä tai toimintatavasta koko järjestöjen toimintaa kattavaan strategiaan.

Hanketiimin ja ohjausryhmän arvioinnit kehittämisprosesseista

- Kehittämisprosessit olivat arvioinnin kohteena hanketiimin arviointikokouksissa joulukuussa 2023, elokuussa 2024 ja joulukuussa 2024. Lisäksi niitä arvioitiin koko hankkeen loppuarvioinnissa marraskuussa 2025.
 - Itsearviointi tuotti tietoa pääasiassa kehittämistyön ja hanketiimin toiminnan tueksi. Itsearviointi toteutettiin ryhmäkeskusteluna osin taulukkomuotoisen jäsennysmallin pohjalta, osin vapaamuotoisessa keskustelussa.
 - Tavoitteiden näkökulmasta:
 - Onnistumisena tiimi nosti esille, että kehittämisprosessien sisällöt vastasivat järjestöjen esiin tulleisiin tulevaisuuden kehittämistarpeisiin.
 - Myös tiimin jäsenten osaamisen jakamisen kehittämisprosessien kesken koettiin onnistuneen hyvin ja työparityöskentely koettiin hyväksi työmenetelmäksi.
 - Haasteena nostettiin esille prosessien vaativuus osaamisen kannalta ja paine tuoda järjestöille jotakin uutta, se, ettei anneta katteettomia lupauksia, sekä yllättävät muutokset ja niiden hanketiimiltä vaatimat resurssit.
- Kehittämis ehdotuksena hankkeen ohjausryhmä nosti esille, että vastaaviin tuleviin hankesuunnitelmiin sisällytettäisiin oppimis- ja vertaisverkostojen hyödyntämisen ajatus eli verkottumismahdollisuus eri kehittämisprosessien välillä tai koulutusten yhteydessä. Arviointi toteutettiin kokouksessa yhteisenä keskusteluna kysymysten ohjaamana.

Kehittämisprosessien tulokset ja vaikutukset 1/5

- Järjestöjä tavoitettiin hyvin: hankkeessa toteutettiin tavoitteena olleet 10 järjestökohtaista kehittämisprosessia, ja järjestöjen hakemuksia saatiin enemmän kuin voitiin ottaa mukaan.
- Prosessit toteutuivat pääsääntöisesti suunnitelman mukaan. Toteutusmallina oli suunnittelutapaaminen, 2–4 fasilitoitua työpajaa sekä seurantatapaaminen.
- Kahden järjestön osalta kehittämisprosessit eivät toteutuneet täysin suunnitelman mukaisesti. Toinen prosessi päätettiin yhteisymmärryksessä ilman seurantatapaamista, järjestön oman resurssitilanteen takia. Toisessa prosessissa käsitykset prosessin sisällöstä eivät täysin kohdanneet, ja prosessi päätettiin järjestön ehdotuksen mukaisesti ilman seurantatapaamista.
- Kehittämisprosessin tarpeenmukaisuus varmistettiin sillä, että aiheen valitsi järjestö omien tarpeidensa pohjalta. Jossain tapauksessa järjestön ja fasilitoijien käsitykset tarpeista eivät täysin kohdanneet, jolloin hyöty jäi vähäisemmäksi.
- Kaikista kehittämissprosesseista saatiin osallistuneiden vastaukset palautekyselyyn, vastaajien järjestökohtainen määrä vaihteli yhdestä yhteentoista. Osallistujia pyydettiin arvioimaan kehittämissprosessin onnistumista ottamalla kantaa valmiisiin väittämiin asteikolla 1 (ei lainkaan) – 5 (erittäin paljon).

Kehittämisosprosessien tulokset ja vaikutukset 2/5

- Palautteen mukaan kehittämisosprosessit vahvistivat osallistujien **osaamista** (ka. 3,4, asteikolla 1–5).
- Kehittämisosprosessit auttoivat osallistujia tunnistamaan sekä oman järjestön/organisaation **vahvuuksia** (ka 3,7) ja tulevaisuuden **kehittymistarpeita** (ka 4,1) että osallistujien omia vahvuuksia (ka 3,1) ja omia tulevaisuuden kehittymistarpeita (ka 3,3).
- Kehittämisosprosessit onnistuivat mahdollistamaan osaamisen jakamisen järjestön/organisaation eri toimijoiden välillä (ka. 3,6) ja näiden välisen yhteiskehittämisen (ka. 3,9). Kehittämisosprosessit myös auttoivat järjestöjä kehittymään (ka. 3,8).
- Kehittämisosprosessien sisällöt ja menetelmät koettiin pääasiassa erittäin hyviksi. Kehittämisosprosessit tarjosivat ulkopuolista osaamista sekä antoivat tarvittavia välineitä ja valmiuksia jatkaa itsenäisesti.
- Kehittämisosprosessien työskentelyssä ja fasilitoinnissa onnistuttiin mahdollistamaan tasa-arvoista osallistumista (ka. 4,4) sekä tuomaan myös uusia näkökulmia toimintatapoihin (ka. 4,1) ja menetelmiin (ka. 3,4).

Kehittämisprosessien tulokset ja vaikutukset 3/5

- Kehittämisprosessilla oli hankkeen pääpainotuksen mukaisesti eniten merkitystä järjestöjen osaamiselle organisaatiotasoisesti, osallistujille itselleen merkitys oli keskimäärin vähäisempää, mihin vaikuttaa prosessin aiheen ja sisällön valikoituminen järjestön tarpeen näkökulmasta.
- Kehitetyt menetelmät ja niiden jatkokehittäminen (reflektiot): Työparien itsearviointien analyysin perusteella kehittämisprosesseilla edistettiin järjestöjen muutosjoustavuutta: ne edistivät järjestöjen uudistumista ja oppimista sekä varautumista tulevaisuuden muutoksiin, jättivät käyttöön uusia menetelmiä ja tukivat järjestöjen verkostoitumista. Yli puolessa prosesseista oli tapahtunut myös jatkokehittämistä prosessin päätyttyä. Strategista kehittämistä oli puolessa prosesseista.
- Kehittämisprosessin suunnittelusta laadittiin toimintamalli, joka on kuvattu verkkosivuille yleisesti hyödynnettäväksi ja jalkautettu järjestökentälle. Toimintamallin tiivistettiin hankkeen kaikista kehittämisprosesseista saadut kokemukset ja niissä käytetyt mallit.
- Työntekijät pitivät yhteisessä itsearvioinnissaan (12/2024) synergiaa kehittämisprosessien kesken onnistuneena, ja haastavana nähtiin prosessien rajaaminen resursseja vastaavasti.

Kehittämisprosessien tulokset ja vaikutukset 4/5

- Hankkeen ohjausryhmä arvioi väliarvioinneissaan (10/2024 ja 6/2025) hankkeen vastanneen järjestöjen ja henkilöiden tarpeisiin hyvin, mikä näkyy siinä, että kehittämisprosessit tavoittivat ja onnistuivat sitouttamaan järjestöjä hyvin ja saivat hyvää palautetta. Kehittämisprosessien työpajoja pidettiin toimivina kokonaisuuksina.
- Työntekijät arvioivat yhteisessä loppuarvioinnissaan (11/2025), että hankkeen ja sen kehittämisprosessien myötä toimijoiden yhteistyö on vahvistunut, myös hankkeen ulkopuolella, ymmärrys hyvinvointialueiden ja järjestöjen yhteistyöstä on lisääntynyt sekä verkostojärjestöjen tunnettuus on lisääntynyt.
- Edelleen arvioitiin, että kehittämisprosessien tuloksena ymmärrys kehittämisen prosessimaisesta luonteesta on vahvistunut, ja lisäksi on korostunut fasilitoinnin merkitys sekä suunnittelun tärkeys.
- Kehittämisprosesseista saatu kokemus korostaa järjestöjen keskinäisen yhteistyön ja vertaiskehittämisen merkitystä. Tässä ne voivat hyödyntää myös Moniosaajat-hankkeessa tuotettuja materiaaleja, joita jaettiin yleisesti saataville mm. blogiteksteissä.

Kehittämisprosessien tulokset ja vaikutukset 5/5

- Palautteiden ja arvioiden perusteella voidaan kaiken kaikkiaan päätellä, että kehittämisprosesseilla toteutettiin hankkeen tavoitteita ja vaikutettiin järjestöihin. Onnistumisen edellytyksenä oli hankkeessa toteutettu järjestölähtöisyys: järjestöt määrittelivät itse kehittämisaiheen omista tarpeistaan käsin ja prosessin sisältö ja työskentelytapa pyrittiin muokkaamaan yhteisesti järjestön kanssa sopien.
- Hankkeen kokemuksena on, että oman järjestön kehittäminen on tehokas keino vastata tulevaisuuden haasteisiin. Tila yhteiselle keskustelulle on tärkeä osa kehittämistyötä, jota hankkeen tarjoamat ulkopuolinen fasilitointi, uudet näkökulmat ja menetelmät tukivat.

Koulutukset

Koulutusten toteuttamista kuvaavat luvut ja aiheet, palautekyselyn vastaukset, hanketiimin ja ohjausryhmän itsearviointi sekä aikaansaadut tulokset ja vaikutukset.

Koulutuskokonaisuuksista vastasi Humanistinen ammattikorkeakoulu, toteuttaminen tehtiin yhdessä aikavälillä 5.9.2024-27.5.2025

Koulutusten palautekyselyyn vastanneet

- Koulutuksiin osallistuneilta kerättiin palautetta ensimmäisten viiden koulutuksen (5.9.–10.10.2024) aikana Microsoft Teamsin Polls-kyselysovelluksella ja myöhempien koulutusten (30.10.2024–15.5.2025) osalta Webropol-kyselyllä, jolloin osallistujat vastasivat samaan Webropolissa olleeseen kyselylomakkeeseen koulutuksen päättyessä tai sen jälkeen.
- Webropoliin siirtymisen syynä olivat tekniset haasteet: joidenkin osallistujien tietokoneen ns. palomuuuri aiheutti sen, ettei Teamsin Polls-kysely auennut kaikilla vastaajilla. Analyysissä siihen mennessä saadut Polls-vastaukset (n = 80) ja myöhemmät Webropol-vastaukset (n = 90) yhdistettiin samaan aineistoon.
- Vastauksia saatiin yhteensä 170/427.

427

OSALLISTUJAKERRAT

5

KOULUTUSTEEMAA

20

JÄRJESTÖKOULUTTAJAA

12

BLOGIKIRJOITUSTA (OPISKELIJA)

21

ETÄ-
KOULUTUSTA

Järjestöjen rahoitus

varainhankinta, joukkorahoitus, yritysyhteistyö,
Erasmus+ -rahoitus, osuuskuntatoiminta,
6 koulutusta

Vapaaehtoistoiminta

vapaaehtoistoiminnan vaikuttavuus, nuorten
osallistuminen, varainhankintaan perustuva
vapaaehtoistyö, toimijuuden vahvistaminen,
vapaaehtoisten hyvinvointi,
5 koulutusta

Viestintä ja vaikuttaminen

tarinallistaminen, vakuuttava toiminnan esittely,
hyvä viestintä hyvinvointialueen ja järjestöjen
välillä sekä Canvan hyödyntäminen somessa,
Yhteiskunnallinen vaikuttamistyö, tekoäly
6 koulutusta

Moninaisuus

Moninaisuus työelämässä,
Maahanmuuttaneet mukaan
vapaaehtoistoimintaan,
yhdenvertaisuussuunnittelu,
3 koulutusta

Järjestöjohtaminen

1 koulutus

KOULUTUSTEN OSALLISTUJAPALAUTTEET (n = 168-170)

KESKIARVO

Lisäsikö koulutus omaa osaamistasi?



3,4

Auttoiko koulutus löytämään järjestösi tulevaisuuden kehittämistarpeita?



3,2

Vahvistiko koulutus järjestösi asiantuntijuutta?



3,3

■ Ei lainkaan ■ Vähän ■ Jonkin verran ■ Paljon ■ Erittäin paljon

Suosittelisitko koulutusta muille järjestötoimijoille?

KESKIARVO



4,4

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

1 = erittäin epätodennäköisesti – 5 = erittäin todennäköisesti

Koulutusten tulokset ja vaikutukset 1/3

- Koulutuksiin osallistuneet arvioivat osaamisensa (ka. 3,4, asteikolla 1-5) ja järjestön asiantuntijuuden (ka. 3,2) lisääntyneen. Koulutukset auttoivat löytämään järjestön tulevaisuuden kehittymistarpeita (ka. 3,3). Koulutuksissa osaamisen lisääminen oli keskeinen tavoite ja sitä onnistuttiin edistämään. Koulutussarjan voidaan palautteen perusteella katsoa tukeneen järjestöjen muutosjoustavuutta.
- Koulutuksia suosittelisi muille järjestötoimijoille valtaosa osallistujista (ka. 4,4), mikä vahvistaa tulkintaa koulutussisältöjen osuvuudesta järjestöjen tarpeisiin nähden. Nekin osallistujat, joiden omaa asiantuntijuutta käsiteltyssä aiheessa koulutus ei ole enää merkittävästi lisännyt, ovat siis arvioineet hankkeen koulutusten yleisen hyödyllisyyden hyvin suureksi. Korkeaa suosituslukua voidaan pitää hankkeen koulutusten erityisen hyvänä onnistumisena.
- Koulutusten sisältöjä levitettiin opiskelijoiden blogikirjoitusten välityksellä sekä lähettämällä koulutusmateriaalit kaikille ilmoittautuneille, myös osallistumatta jättäneille. Sen sijaan koulutusten tulosten levittämistä vaikeuttavat materiaalin monimuotoisuus ja se, ettei materiaaleja koottu alusta saakka selkeiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi koulutusmateriaalien omistajuus on kouluttajilla tai järjestöillä, ei hankkeella.

Koulutusten tulokset ja vaikutukset 2/3

- Suunnitelluista koulutuksista peruuntuivat ekologisen kestävyys teemat. Suunnitelluista 25 koulutuksesta peruttiin 4 ilmoittautujien vähäisyyden takia. Syitä olivat ehkä koulutusten ajankohta ja markkinoinnin myöhäisyys, sen lisäksi, että aihetta ei koettu keskeiseksi. Toimintaympäristön muutokset nostivat erityisesti rahoituksen teemat ajankohtaisimmiksi. Ohjausryhmän arvion mukaan suunnitelluista koulutuksista jouduttiin kuitenkin perumaan vain vähän koulutusten kokonaismäärään nähden.
- Kaikkiin 21 koulutukseen osallistui yhteensä 427 henkilöä, jota voi pitää hyvänä tavoitettujen määränä hankkeelle. Koulutuksiin ilmoittautuneita oli yli puolitoistakertainen määrä.
- Koulutusten osallistujakato eli osan ilmoittautuneista poisjäänti voidaan nähdä tässä ajassa yleistyneenä ilmiönä, joka johtuu mm. aikapriorisoinnin tiukentumisesta. Ja osin ehkä ilmoittauduttiin koulutusmateriaalin saamiseksi ilman osallistumisaikomusta, koska ennakoon oli kerrottu, että materiaali toimitetaan kaikille ilmoittautuneille.
- Myös koulutuksiin osallistujille tarjottiin mahdollisuutta ns. jälkisparraukseen, mutta sitä ei myöskään koettu tarpeelliseksi ja osallistujamäärät jäivät vähäisiksi.

Koulutusten tulokset ja vaikutukset 3/3

- Ohjausryhmä arvioi (10/2024 ja 6/2025) ”järjestöt kouluttavat järjestöjä” -idean toimineen hyvin. Osaamisensa jakamisen kautta järjestöt toimivat työelämän kehittäjinä.
- Ohjausryhmä piti hyvänä pitkien työpajojen ja lyhyiden, tiiviiden koulutusten yhdistelmää.
- Työntekijöiden yhteisessä itsearvioinnissa (12/2024) pidettiin onnistuneena koulutusten teemojen laajuutta ja monipuolisuutta sekä järjestöjen valmiutta osaamisensa jakamiseen.
- Työntekijöiden arvion (11/2025) mukaan ehkä yksi vaikutus on se, että järjestöt saivat hankkeen koulutusten tarjoaman kokemuksen pohjalta lisää rohkeutta jakaa omaa substanssiosaamistaan enemmänkin sekä muille järjestöille että muille organisaatioille.
- Työntekijät pitivät koulutusten yhtenä haasteena osallistujien heterogeenisuutta, kuten on aina, jos koulutus on avoin kaikille. Heterogeenisuus vaikeuttaa myös sen arvioimista, mitä koulutuksista jäi lopulta ”käteen” osallistujille.

HUMAK[®]



Koko hankkeen arviointi

Toteutus

- Koko hankkeen tulosten arvioimeksi eri toiminnoista kerätyt palautteet on laskettu yhteen samaa asiaa kysyvien väittämien osalta.
 - Dioilla vastausmäärät (n-luku) ja toiminnot siksi vaihtelevat.
- Analysointi ja yhteenvetovaiheessa tuloksia tarkasteltiin sekä hankkeen ohjausryhmässä että hanketiimin kesken.
- Arviointiraporttiin on kirjattu pääkohdat tiivistetysti.

Hankkeen osallistujat ja toiminnot

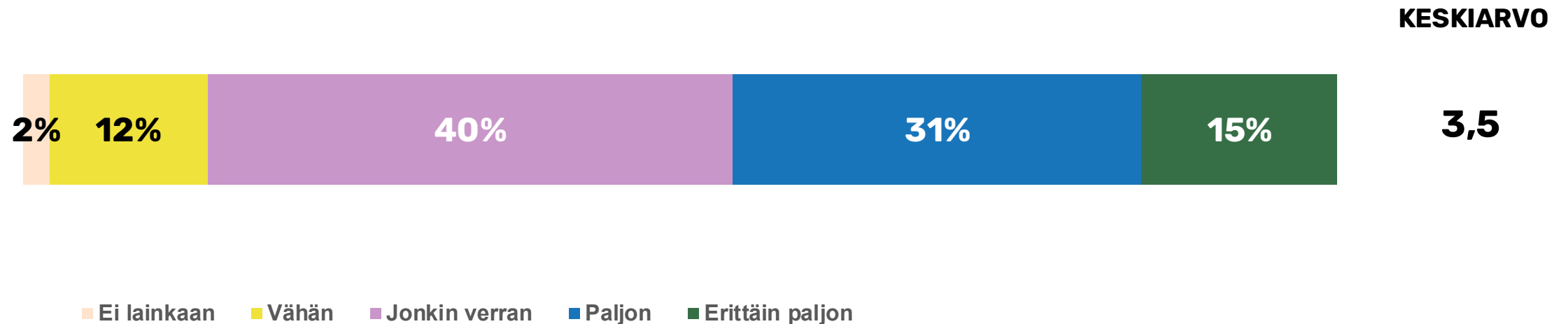
- Hankkeen määrällisissä tavoitteissa onnistuttiin hyvin ja toimintoihin osallistui mukavasti järjestötoimijoita eri puolilta hankealuetta. Mukaan toimintaan tavoitettiin sekä järjestöjen työntekijöitä että vapaaehtoisia.
- Hankkeen aloitustiedon Eura2021-järjestelmässä täytti 227 henkilöä, joista 108 henkilöä (lopetustieto) osallistui hankkeeseen useammin kuin kerran. Näiden lisäksi hankkeen toimintaan osallistui runsaasti ns. kertaosallistujia, jotka eivät täyttäneet tietojaan Eura2021-järjestelmään lainkaan.
- Hankkeeseen osallistui yhteensä 166 eri organisaatiota, joista valtaosa oli järjestöjä.
- Hankkeen toimenpiteenä toteutettiin osallistava selvitystyö hankealueen järjestöjen olemassa olevasta osaamisesta sekä ennakoitavista osaamis-, kehittymis- ja uudistumistarpeista, kehittämisryhmien fasilitoidut työpajat (6 kpl), järjestölähtöiset fasilitoidut kehittämisprosessit (10 kpl), koulutukset (21 kpl) ja päätösseminaari.
- Moniosaajat-hanke vastasi toiminnallaan sote-järjestöjen osaamistarpeeseen hankesuunnitelmasta ja selvityksestä nousseiden keskeisten teemojen osalta monipuolisesti ja käytännönläheisesti. Toimintojen teemoina olivat mm. viestintä ja vaikuttamistyö, järjestöjen rahoitus ja taloudellinen kestävyys, vapaaehtoistoiminta, moninaisuus, strategia ja strateginen ajattelu, tulevaisuusajattelu, vastuullisuus ja vaikuttavuus.

Hankkeen aikana syntyneet tuotokset

Järjestetyn toiminnan lisäksi hankkeen aikana syntyi useita tuotoksia:

- Selvitys järjestöjen osaamisesta ja kehittymistarpeista
- Tulevaisuuden trendikortit järjestöille
- Sote-järjestöt tulevaisuuden tekijöinä –podcastsarja
- Kehittämisprosessin toimintamalli järjestöille
- Blogit kehittämisprosessien ja koulutusten sisällöistä
- Infograafit työpajoista
- Arviointiraportti hankkeessa toteutetusta arvioinnista
- Tulevaisuusajattelu sisältöä Hyvinvoiva Järjestö -sivustolle
- Kehittämisprosesseissa järjestöjen kehitetyt toiminnat

Osaamisen vahvistuminen



Väittämät: Vahvisti osaamistani / Lisäsi koulutus omaa osaamistasi?

Yksilönäkökulma: uudet menetelmät, kehittämistarpeet ja vahvuudet

KESKIMÄÄRÄ

Tarjosi käyttööni uusia menetelmiä



3,5

Auttoi löytämään omia tulevaisuuden kehittämistarpeitani



3,4

Auttoi tunnistamaan omia vahvuuksiani



3,2

Ei lainkaan Vähän Jonkin verran Paljon Erittäin paljon

Menetelmiä ja työkaluja järjestöjen käyttöön ja toiminnan kehittämiseen

- **Kehittämisprosesseista** jäi myös jotakin konkreettista järjestöjen käyttöön 9/10 prosessista, esim. uusi toimintatapa, suunnitelma tai tuotos).
 - Yli puolessa kehittämisprosesseista (7/10) oli myös tapahtunut jatkokehittämistä tai edistysaskelia myös prosessin päätyttyä (seurantatapaaminen).
 - Konkreettisten asioiden "koko" vaihteli yksittäisestä menetelmästä tai toimintatavasta koko järjestöjen toimintaa kattavaan strategiaan.
- **Työpajojen** palautteiden avovastausten pohjalta voidaan sanoa, että vastaajista 78 % kokivat saavansa työpajoista sekä menetelmiä että ideoita yhdistyksen käyttöön ja kehittämiseen. Mainitut asiat liittyivät: viestintään, vaikuttavuuteen, henkilöstön hyvinvointiin, kehittämiseen ja tulevaisuuteen, saavutettavuuteen ja moniaisuuteen, verkostoihin tai yhteistyöhön.

Saimme uusia työkaluja prosessin jatkamiseen ja jatkokehittämiseen.

Kehittämisprosessiin osallistujan palaute

Hyvät materiaalit ja pohja jatkokehittämiseksi.

Kehittämisprosessiin osallistujan palaute

Järjestönäkökulma: uudet näkökulmat toimintatapoihin, vahvuudet ja kehittämistarpeet

Tarjosi järjestölle uusia näkökulmia toimintatapoihin*

KESKIMÄÄRÄ



Auttoi tunnistamaan järjestöni vahvuuksia*



Auttoi löytämään järjestöni tulevaisuuden kehittämistarpeita



Ei lainkaan Vähän Jonkin verran Paljon Erittäin paljon

* ei kysytty koulutuksiin osallistujilta

Osaamisen jakaminen ja yhteiskehittäminen

Mahdollisti minulle tasa-arvoisen osallistumisen

KESKIARVO



4,6

Mahdollisti järjestön sisäisen ja järjestöjen välisen osaamisen jakamisen



3,7

Mahdollisti järjestöjen sisäisen ja järjestöjen välisen yhteiskehittämisen



3,7

■ Ei lainkaan ■ Vähän ■ Jonkin verran ■ Paljon ■ Erittäin paljon

Yhdistetyt väittämät:

Mahdollisti järjestön/organisaation eri toimijoiden yhteiskehittämisen ja Mahdollisti järjestöjen välisen yhteiskehittämisen.

Mahdollisti osaamisen jakamisen järjestön/organisaation eri toimijoiden välillä ja Mahdollisti osaamisen jakamisen järjestöjen välillä.

Auttoi järjestöäni verkostoitumaan

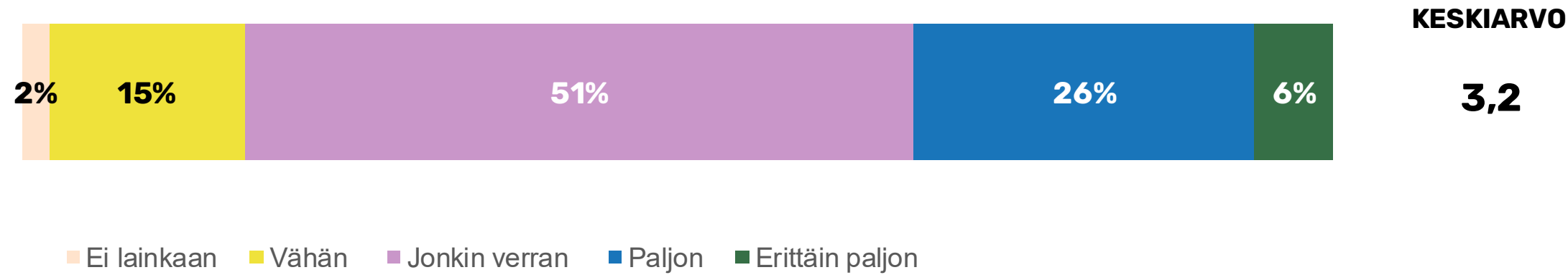


KESKIMÄÄRÄ

3,3

■ Ei lainkaan ■ Vähän ■ Jonkin verran ■ Paljon ■ Erittäin paljon

Vahvistiko koulutus järjestösi asiantuntijuutta?



Järjestöjen resilienssin / muutosjoustavuuden edistäminen?

Resilienssin osa-alue	OPPIMINEN	TULEVAISUU- TEEN VARAUTUMINEN	UUDISTUMINEN JA KEHITTÄMINEN	PALAUTUMINEN MUUTOKSISTA	STRATEGINEN KEHITTÄMINEN	ENNAKOINTI / TULEVAISUUS- AJATTELU	VERKOSTOITU- MINEN
Arviointi- kysymykset	Tukiko prosessi järjestön oppimista	Auttoiko prosessi varautumaan tulevaisuuteen / tulevaisuuden muutoksiin / haasteisiin	Auttoiko prosessi järjestöä uudistumaan / kehittämään omaa toimintaansa / tarkastelemaan omaa toimintaan jotenkin prosessin aikana.	Vahvistiko prosessi järjestön valmiuksia palautua tulevista muutoksista.	Linkittyikö prosessi järjestön strategian tekemiseen tai strategiseen kehittämiseen	Liittyikö prosessi ennakointiin tai käytettiin siinä tulevaisuustyökalu ja tai muuten ennakointia.	Tukiko prosessi verkostoitumista tai toisten järjestöjen toimintamallien hyödyntämistä
Arviointi toteutuiko prosessissa (kyllä /ei)	Toteutui 10/10 prosessissa	Toteutui 6/10 prosessissa	Toteutui 10/10 prosessissa	Toteutui 6/10 prosessissa	Toteutui 5/10 prosessissa	Toteutui 8/10 prosessissa	Toteutui 5/10 prosessissa

Yhteenveto koko hankkeen tuloksista

- Osallistujapalautteen mukaan hankkeen työpajat, koulutukset ja kehittämisprosessit onnistuivat vahvistamaan järjestötoimijoiden **osaamista** (ka. 3,5, asteikko 1 – 5).
- Yksilönäkökulmasta työpajat ja kehittämisprosessit tarjosivat **uusia menetelmiä** (ka. 3,5), auttoi löytämään **tulevaisuuden kehittämistarpeita** (ka. 3,4) ja tunnistamaan omia **vahvuuksia** (ka. 3,2).
- Järjestönäkökulmasta työpajat ja kehittämisprosessit tarjosivat järjestöille **uusia näkökulmia toimintatapoihin** (ka. 4,0) ja auttoivat tunnistamaan järjestön vahvuuksia (ks. 3,6).
- Työpajat, koulutukset ja kehittämisprosessit auttoivat myös löytämään **tulevaisuuden kehittämistarpeita** (ka. 3,5).
- Osallistuja palautteiden mukaan työpajojen ja kehittämisprosessien työskentelyssä ja fasilitoinnissa onnistuttiin mahdollistamaan hyvin **tasa-arvoinen osallistuminen** (ka. 4,6) sekä järjestöjen sisäistä ja järjestöjen välistä **osaamisen jakamista** (ka. 3,7) ja **yhteiskehittämistä** (ka. 3,7).
- Toimintaan osallistuneet kokivat saavansa menetelmiä ja työkaluja järjestöjen käyttöön ja toiminnan kehittämiseen.
- Hankkeen toiminnoilla onnistuttiin edistämään järjestöjen resilienssin näkökulmasta keskeisiä osa-alueita.
- Toiminnan kiinnittyminen hyvinvointialueisiin jäi kaavailtua vähäisemmäksi, vaikka teemat ja osaaminen sinänsä hyödyttävät järjestöjä kokonaisuutena ja myös yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa.

HUMAK[®]



Arviointi hankkeen vaikutuksista

Hankkeen vaikutusten arviointi

- Vaikutuksilla tarkoitetaan pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa sekä useiden erilaisten yksittäisten tulosten ja tekijöiden summaa. **Jos aikaansaadut muutokset ovat kestäviä**, miten ne heijastuvat laajemmalle yhteisöihin tai koko yhteiskuntaan.
- Hankkeen ohjausryhmä (10/2025) ja hanketiimi (11/2025) arvioivat, mitä vaikutuksia saavutettujen tulosten saavuttamisesta mahdollisesti seuraa pitkällä aikavälillä.
- Hankesuunnitelmassa ajateltiin, että
 - hankealueen sotejärjestöjen **osaamista edistämällä** kehitetään niin järjestösektoria kuin vaikutetaan laajemmin yhteiskuntaan.
 - järjestöt ovat aktiivisesti mukana laajemmin **työelämän kehittäjinä ja heikommin työllistyvien henktyöurien tai yhteiskunnallisen osallistumisen tukijoina**.
 - Kaikkinensa tämän tavoitteen kautta tuetaan järjestöjen **muutosjoustavuutta ja ennakoimistaitoja**, ja alueen järjestöt saavat mahdollisuuden osallistua Uudistuva ja Osaava Suomi 2021–2027 -ohjelman tavoitteiden toteuttamiseen.
- Hankkeen pidempiaikaisia vaikutuksia on haasteellista määrääkaikaisessa hankkeessa todentaa.
- Vaikutusten arvioinnissa keskityttiin mahdollisten vaikutusten laadulliseen reflektointiin ja niitä puoltavien tai haastavien havaintojen tunnistamiseen.

Vaikutusten todennäköisyyttä edistävät tekijät: huomiot

1. Toiminnot perustuivat järjestöjen tarpeeseen, joka tunnistettiin hankkeen valmisteluvaiheessa ja selvityksen tuloksena.
2. Vahvistunut osaaminen mahdollistaa myös toiminnan tai järjestön käytäntöjen kehittämisen ja muuttamisen. Osaamista tarvitaan muutoksen aloittamiseksi.
3. Palautteen mukaan positiivista muutosta tapahtui sekä henkilökohtaisissa taidoissa ja taidoissa, mutta hyötyä syntyi myös järjestön näkökulmasta. Hyöty ei jäänyt vain yksilön omaksi osaamispääomaksi, vaan hyödytti koko yhteisöä / järjestöä tai verkostoa.
4. Menetelmät ja työkalut auttavat järjestöjä kehittämään toimintaansa myös jatkossa. Palautteen perusteella osallistujat kokivat työkalut hyödylliseksi, aikoivat tai olivat ottaneet niitä käyttöön.
5. Kehittämisprosessien seurantaamisessa oli tulokset pysyneet tai jopa menneet eteenpäin (seurantaväli 2 kk).
6. Järjestötoimijat osallistuivat hankekauden aikana eri toimintoihin, hyöty siten laajempi kuin yksittäiseen toimintamuotoon osallistuminen.

Vaikutusten todennäköisyyttä hidastavat tekijät: huomiot

1. Toimintaympäristön muutos on tällä hetkellä suuri ja merkittävässä roolissa sote-järjestöjen tulevaisuuden kannalta. Kehittämisen suuntaa ja mahdollisuuksia joudutaan tarkentamaan ja tarkastelemaan usein.
2. Osaaminen liikkuu ihmisten mukana ja henkilöstön väheneminen vähentää myös järjestön osaamisresurssia.
3. Hankealueena ei ollut koko Suomi, ei tavoitettu ns. koko järjestösektoria.

Vaikutukset järjestösektorin kehittämiseen ja yhteiskuntaan vaikuttamiseen

- Tavoitimme hankkeen toimintaan mukaan järjestöverkostoja ja hankealueella kattojärjestöjä, joiden kautta osaaminen ja menetelmät voivat siirtyä laajemmin järjestöjen käyttöön. Tuotetut materiaalit ovat maksutta kaikkien käytettävissä ja niistä viestittiin myös avoimesti hankkeen resurssein.
- Vaikka kehitimme järjestöjen osaamista ajankohtaisista aiheista, jotka peilautuivat vahvasti toimintaympäristön muutoksesta, koko sektorin kehittäminen olisi kuitenkin tarvinnut laajempaa kentän osallistamista sekä sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua.
- Järjestöt toimivat hankkeessa toimijoina ja kanssa kehittäjinä. Omaa ja järjestön saamista jaettiin niin työpajoissa kuin koulutuksissa kouluttajana. Näin osallistuen koko järjestösektorin kehittämiseen hankkeen tarjoamissa puitteissa ja teemojen ympäriltä. Syntynyt yhteistyö ja luottamus mahdollistaa sen jatkumista myös tulevaisuudessa.
- Järjestöt ovat jo lähtökohtaisesti olennainen osa yhteiskuntaa ja vaikuttavat omalla työllään yhteiskunnallisesti merkittävien aiheiden ympärillä kuten hyvinvointi, yhdenvertaisuus ja osallisuus. Vaikuttamistyön näkökulma oli mukana järjestöjen puheissa kehittämistyön eri tilanteissa. Vahvistamalla järjestöjen osaamista ja toimintatapoja sekä vahvistamalla tulevaisuuden edellytyksiä, hankkeella voitiin välillisesti myös edistää järjestöjen moninaista vaikuttamistyötä. Vaikutus syntyy järjestöjen kehittymisen kautta pikkuhiljaa, hankkeen vaikutus yhtenä tekijänä.

Vaikutukset järjestöjen työelämän kehittämiseen

- Sote-järjestöt ovat osa työelämää monenlaisin tavoin. He toimivat itse työnantajina, he työllistävät eri tavoin osatyökykyisiä ihmisiä, tukevat eri tavoin ihmisten työkykyä ja työllistymistä sekä he ovat verkostoituneet työelämän eri toimijoiden kanssa.
- Hankkeen toimenpiteissä on otettu huomioon yllä mainitut järjestökentän erityispiirteet, joten toimenpiteet ovat tukeneet järjestöjä niin työnantajina, muiden työkykyä ja työllistämistä tukevinä organisaatioina kuin työelämän kanssa verkostoitujina. Hanke on kehittänyt järjestöjen työelämään liittyvä osaamista esimerkiksi seuraavien teemojen kautta:
 - Järjestöjohtamisen erityispiirteet ja osaamisen vahvistaminen
 - Järjestötoimijoiden (työntekijät, vapaaehtoiset) hyvinvoinnin edistäminen
 - Moninaisuuden edistäminen
 - Järjestöjen strategiat (mm. henkilöstönäkökulma)
 - Vapaaehtoistyö (mm. työkyvyn ja työllistämisen näkökulma)
- Järjestöjen työelämään liittyvien sekä muiden verkostojen kautta työelämään liittyvä osaaminen voi levitä myös laajemmin.

Vaikutukset järjestöjen muutosjoustavuuteen

- Hanke onnistui edistämään muutosjoustavuuden keskeisiä tekijöitä, kuten osaamista ja oppimista, uudistumisen ja kehittämisen taitoja ja välineitä, ennakointia ja tulevaisuusajattelua sekä strategian hyödyntämistä.
- Hanke tuki osaltaan järjestöjen muutosjoustavuutta ja ennakoimistaitoja tutustuttamalla tulevaisuusajatteluun mm. Sitran ja Kansalaisareenan tuottamien materiaalien kautta. Tulevaisuusajattelu tuotiin puheeksi järjestöille, ja ainakin osa järjestöistä otti aiheen pysyväksi osaksi omia prosessejaan.
- Laaja aihe jaettiin sopiviin paloihin ja konkretisoitiin mm. työpajoissa ja kehittämisprosesseissa, joista järjestöt saivat käyttöönsä pitkäjänteisen suunnittelun välineitä.
- Aihe on vaikea, sen pysyvämpi omaksuminen ja toimintatapojen muuttaminen vaativat aikaa, ja siihen hanke on tarjonnut järjestötoimijoille syötteitä.
- Moniosaajat-hankkeesta saatu kokemus oletettavasti rohkaisee järjestöjä tulemaan mukaan kehittämishankkeisiin jatkossakin.

LIITTEET

- Liite 1. Hanketiimin itsearviointilomake
- Liite 2. Ohjausryhmän arviointikysymykset

Liite 1. Hanketiimin itsearviointi (Artsi-toiminnan pohja)

Oman toiminnan itsearviointi



AIHEALUEET	A) Missä olemme onnistuneet?	B) Mitkä ovat olleet haasteita/ongelmia?	C) Konkreettinen toimenpide-ehdotus kehitettävälle asialle ja vastuuhenkilö	D) Sovitut kehittämis-toimenpiteet on toteutettu
1. TAVOITE				
2. TOIMENPITEET				
Toimenpide a.				
Toimenpide b.				
Toimenpide c.				
3. TULOKSET				
4. KOHDERYHMÄT				
5. RESURSOINTI				
6. SISÄINEN TYÖNJAKO				
7. VIESTINTÄ JA TIEDOTUS				
8. YHTEISTYÖ KUMPPANEIDEN JA SIDOSRYHMIEN KANSSA				
9. HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN				
10. ARVIOINTITIEDO				



Liite 2. Ohjausryhmän arvioinnissa käytetyt kysymykset

Miten hanke on mielestänne onnistunut? (yhteinen keskustelu)

1. Tavoitteiden edistyminen
2. Toimenpiteiden toteutuminen (mm. selvitystyö, työpajat, kehittämisprosessit ja trendikortit)
3. Saavutetut tulokset
4. Kohderyhmien tavoittaminen
5. Viestintä ja tiedottaminen
6. Yhteistyö ja verkostoituminen
7. Seuranta ja arviointi
8. Hanketiimin työnjako ja osaaminen

HUMAK[®]



HUMAK[®]





Kiitos!



**Euroopan unionin
osarahoittama**

HUMAK[®]

