

## **OSAKE-TOIMINNAN SELVITYS- JA ARVIOINTITYÖ**

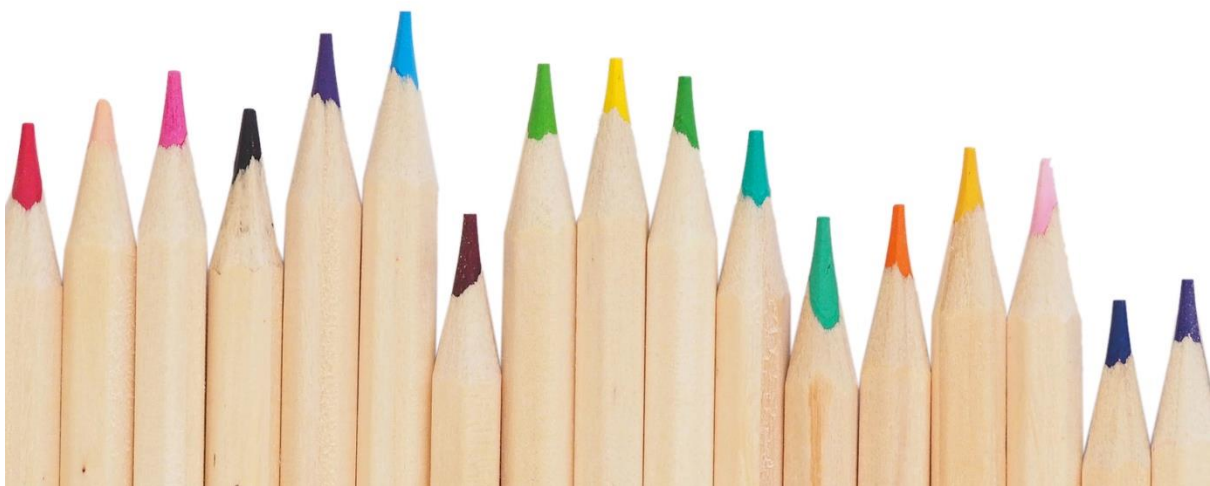
### **Loppuraportti**

Henrika Ruukonen

Nanna Nieminen

Kristiina Erkkilä

MDI



## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
Johdanto	4
Selvitys- ja arviointityön tavoitteet ja sisältö	4
Selvitys- ja arviointityön toteutus ja eteneminen	4
Raportin sisältö	5
Osakkeen toiminta, tavoitteet ja järjestäminen	7
Toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet	7
Toiminnan organisointi ja järjestäminen	9
Toiminnan hyödyt, vaikutukset ja lisäarvo	11
Hyödyt ja vaikutukset kunnissa	11
Henkilöstön osaamisen kehittyminen ja hyvinvointi	11
Kehittämisen- ja hanketoiminta	12
Verkostoituminen ja yhteistyö	13
Osakkeen toiminnan tarvelähtöisyys	13
Taloudelliset vaikutukset	14
Taloudellinen sekä toiminnallinen tehokkuus	14
Osakkeen toiminnan lisäarvo kunnille pitkällä aikavälillä	17
Kehittämistarpeet ja tulevaisuuden mahdollisuudet	18
Kehittämistarpeet	18
Osakkeen roolin ja tehtävien kirkastaminen pitkällä tähtäimellä	18
Järjestämismallin tarkistaminen	19
Operatiiviseen toimintaan liittyvät kehittämistarpeet	20
Mahdollisuuksien ikkunat	21
Toiminnasta tunnistetut riskit	23
Vaihtoehtoiset toteutustavat	25
Johtopäätökset	29
Suosituksien	30
Selvitys- ja arviointityössä hyödynnetty aineisto	32
Liite 1 Laskennalliset ja toteutuneet koulutettavapäivät	33
Liite 2 Osakkeen koordinoimia seudullisia hankkeita	36

# TIIVISTELMÄ

Osake on Tampereen seudun kasvatus- ja opetusalan henkilöstölle suunnattu osaamisen kehittämispalvelu. Sen tavoitteena on tarjota seudun kunnille helposti saavutettavia, tarvelähtöisiä, monipuolisia ja laadukkaita koulutuksia, tapahtumia ja tukea. Osake-yhteistyössä ovat mukana Tampereen kaupunkiseudun kahdeksan kuntaa. Vastaavanlaista kuntien itsensä tuottamaa toimintamallia osaamisen kehittämiseen ei Suomesta löydy. Osake on toiminut nykyisessä muodossaan vuodesta 2016.

Tässä selvitys- ja arviointityössä kuvattiin Osakkeen toiminnasta kuntiin syntyviä hyötyjä ja vaikutuksia sekä kehittämistarpeita sekä tarkasteltiin vaihtoehtoisia tapoja järjestää Osakkeen tarjoamia toimintoja.

**Osakkeen toiminnan keskeisin pitkän aikavälin lisäarvo liittyy hyvien käytäntöjen jakamiseen, yhteiskeittämiseen, verkostoitumiseen ja seutuyhteistyön toteuttamiseen.** Kuntien yhteiset suuntaviivat kasvatus- ja opetusalan ja siihen liittyvän osaamisen kehittämiseen, vertaisoppiminen, kuntarajat ylittävä yhteistyö sekä isoihin lainsäädännöllisiin uudistuksiin vastaaminen nähdään tärkeänä Osakkeen toiminnasta syntyvänä lisäarvona. Myös taloudellinen ja toiminnallinen tehokkuus, resursien yhdistämisestä syntyvä synergia- ja kustannushyöty sekä Osakkeen hanketoiminnan kautta alueelle kanavoituva hankerahoitus tuottavat kunnille pitkällä aikavälillä lisäarvoa.

**Seudun kuntien näkemykset Osake-toiminnan hyödyistä ja vaikutuksista ovat hyvin yhteneväiset.** Taloudellisten vaikutusten lisäksi saavutettavat hyödyt liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin, kehittämis- ja hanketoimintaan sekä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Hyötyjä ja vaikutuksia on tunnistettavissa sekä yksilö- ja kuntatasolla että seututasolla. Osakkeen toiminta koetaan kuntien tarpeita vastaavaksi sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaaksi.

**Osakkeen koulutustoimintaa pidetään sujuvana, tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena.** Koulutustoimintaan liittyviä keskeisiä kehittämistarpeita ovat esimerkiksi tunnettavuuden vahvistaminen ja osallistumisasteen nostaminen sekä paikasta ja ajasta riippumattoman koulutustarjonnan edelleen kehittäminen.

**Osakkeen roolin kirkastaminen pitkällä tähtäimellä on keskeinen ja ajankohtainen kehittämistoimi.** Ratkaistavana on Osakkeen toiminnan kohdealan rajaaminen sekä hanketoiminnan roolin ja volyymin määrittäminen. Nykyiseen vastuukuntamalliin ollaan kunnissa tyytyväisiä, mutta samalla mallin lyhyt sopimuskausi on toiminnan pysyvyyden ja vakauden kannalta haasteellinen. Järjestämismalli tulisikin tarkistaa suhteessa Osakkeelle asetettuun pitkän tähtäimen tahtotilaan ja strategisiin tavoitteisiin. Pysyvyyden rinnalla järjestämismallin keskeisenä ominaisuutena pidetään toiminnan kuntalähtöisyyttä ja vahvaa keskusteluyhteyttä kuntiin.

**Edellytykset Osakkeen toiminnan jatkolle ovat vahvat.** Tahtotila jatkaa ja osallistua Osakkeen toimintaan on vahva kaikissa seudun kunnissa. Osake soljuu vahvasti osaksi Tampereen seudun seutuyhteistyön perinnettä ja verkostoyhteistyön roolin uskotaan jatkossa vahvistuvan.

# Johdanto

Osake on Tampereen seudun kasvatus- ja opetusalan henkilöstölle suunnattu osaamisen kehittämispalvelu. Sen tavoitteena on tarjota seudun kunnille helposti saavutettavia, tarvelähtöisiä, monipuolisia ja laadukkaita koulutuksia, tapahtumia ja tukea. Osake-yhteistyössä ovat mukana Tampereen kaupunkiseudun kahdeksan kuntaa. Vastaavanlaista kuntien itsensä tuottamaa toimintamallia osaamisen kehittämiseen ei Suomesta löydy. Toimintamalli sai alkunsa noin 12 vuotta sitten tehdyssä strategisessa selvityksessä, jossa tarkasteltiin, millaisissa teemoissa seudullinen yhteistyö tuottaisi lisäarvoa.

Tämän selvitys- ja arviointityön tavoitteena oli kuvata Osakkeen toiminnasta syntyviä hyötyjä ja vaikutuksia sekä kehittämistarpeita sekä tarkastella vaihtoehtoisia toteutusmalleja Osakkeen kautta järjestettävälle toiminnalle.

## Selvitys- ja arviointityön tavoitteet ja sisältö

Selvitys- ja arviointityö koostui kahdesta osakokonaisuudesta. Ensimmäisessä osakokonaisuudessa kuvattiin **Osake-toiminnan nykytilaa** vastaten seuraaviin kysymyksiin:

1. mikä Osake on (toiminnan tavoitteet ja sisällöt)
2. miten toiminta organisoidaan ja järjestetään (resursointi, hallinnointi, ohjaus ja johtaminen sekä suunnittelu)
3. mikä vaikutus toiminnalla on kaupunkiseudun kunnille toiminnallisesti sekä taloudellisesti (toiminnasta saatavat keskeiset hyödyt ja vaikutukset, toiminnan tehokkuus sekä tarpeenmukaisuus)
4. miten kunnat järjestäisivät vastaavan toiminnan ilman Osaketta
5. miten vaikutukset eroaisivat nykytilasta, jos toiminta järjestettäisiin jollakin muulla tavalla (toiminnan lisäarvo)
6. mitkä ovat mahdolliset hyödyt ja edut Osake-toiminnasta suhteessa muihin malleihin ja vastaavasti, mitkä ovat mahdolliset haitat?

Toisessa osakokonaisuudessa tarkasteltiin sitä, **miten toimintaan osallistuvissa kunnissa nähdään toiminnan tulevaisuus** seuraavien kysymysten näkökulmasta:

7. miten Osake-toiminnan pitkän aikavälin vaikuttavuus nähdään osallistujakunnissa
8. miten toiminnan arvo ja arvostus nähdään tulevaisuudessa
9. miten toimintaa voisi kehittää (nykyisen toiminnan keskeiset haasteet, katveet ja kehittämistarpeet, toiminnan mahdolliset tehostamistarpeet, toiminnan laajentaminen ja suuntaaminen)?

## Selvitys- ja arviointityön toteutus ja eteneminen

Selvitys- ja arviointityön aineisto koottiin tarkastelemalla Osakkeen toiminnasta kertovaa kirjallista aineistoa, haastatteluja sekä tulospajassa (kuva 1). Kirjallinen aineisto

koostui muun muassa Osakkeen toimintasuunnitelmista ja kertomuksista, sopimuksista sekä verkkosivujen aineistosta. Tarkasteluun käytetty aineisto on listattu tarkemmin työn lähteissä.

Haastattelut kohdistettiin Osakkeen toimintaa rahoittavien kuntien sivistysjohtajille, kuntien edustajille Osakkeen työtiimissä sekä Osakkeen henkilöstölle. Lisäksi haastateltiin seututoimiston edustaja sekä henkilöstövaihdoksista johtuen Tampereen aiempia edustajia Osakkeen työtiimistä. Haastatteluista toteutettiin kaiken kaikkiaan 16 ja niissä kuultiin 22 henkilöä. Osaan kunnista toteutettiin siis ryhmähaastatteluja.

Työn alustavia tuloksia tarkasteltiin tulospajassa, johon kutsuttiin haastatteluihin osallistuneet henkilöt. Tilaisuuteen osallistui yhteensä 16 henkilöä, joista osa oli paikalla lähitilaisuudessa ja osa seurasi tulospajan ensimmäisen, selvitys- ja arviointityön havaintoja ja suosituksia esittelevän osuuden etäyhteydellä. Pajassa oli edustettuna kaikki kahdeksan kaupunkiseudun kuntaa sekä Osakkeen henkilöstö. Tulosten ja kehittämissuosittelusten lisäksi pajassa käsiteltiin toiminnan vaihtoehtoisia järjestämismalleja keskittyen kolmeen malliin (vastuukuntamalli, seutumalli ja (hyvinvointi)aluemalli.) Tulospajassa esitetyt kommentit sekä ryhmätyöskentelyn tulokset huomioitiin selvitys- ja arviointityön raportoinnissa.

Selvitys- ja arviointityön toteutti Asiantuntijatoimisto MDI:n asiantuntijoista koostunut ryhmä. Selvitystyö toteutettiin joulukuun 2021 ja maaliskuun 2022 välisenä aikana.



#### Dokumentti-analyysi

joulukuu 2021-  
tammikuu 2022



#### Haastattelut

22 hlöä

tammikuu 2022  
helmikuu 2022



#### Analyysi ja synteesi

helmikuu 2022



#### Tulostyöpaja

Helmikuu 2022



#### Raportointi ja tulosten esittely

maaliskuu 2022-  
huhtikuu 2022

Kuva 1 Selvitys- ja arviointityön työvaiheet ja eteneminen.

## Raportin sisältö

Selvitys- ja arviointityön tulokset on esitelty seuraavissa kappaleissa siten, että raportin ensimmäisessä, nykytilaa kuvaavassa osassa kuvataan Osakkeen toiminnan tavoitteita, sisältöjä ja järjestämistä luvussa kaksi sekä toiminnasta syntyviä hyötyjä ja vaikutuksia luvussa kolme. Raportin toisessa osassa avataan toiminnan kehittämistarpeita luvussa neljä sekä vaihtoehtoisia toteutustapoja luvussa viisi. Raportin viimeisessä osassa esitetään yhteenveto selvitys- ja arviointityön johtopäätöksistä luvussa

kuusi sekä kehittämissuositukset luvussa seitsemän. Raportin liitteessä yksi on esitetty Osakkeen toiminnan laskennalliset ja toteutuneet koulutettavapäivät ja liitteessä kaksi Osakkeen koordinoimia seudullisia hankkeita.

## OSA 1 NYKYTILA

# Osakkeen toiminta, tavoitteet ja järjestäminen

## Toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet

Osake on Tampereen kaupunkiseudun kasvatus- ja opetusalan henkilöstölle suunnattu osaamisen kehittämisspalvelu, jota Tampereen kaupunkiseudun kunnat tuottavat yhdessä. Toimintamallia ohjaavat ja rahoittavat Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi.

Yhteistyö käynnistettiin valtakunnallisen Osaava-ohjelman (2010-2016) puitteissa. Nykyisellä toimintamallilla Osake on toiminut vuodesta 2016. Kunnat ovat tehneet sopimuksen seudullisen kasvatus- ja opetusalan osaamisen kehittämisspalvelusta 31.12.2022 saakka sisältäen option vuodesta 2023 (Sopimus..., 2021).

Sopimuksessa (2021) Osakkeen toiminnan tarkoituksesta määrätään seuraavaa:

*“Kehittämisspalvelun tarkoituksena on huolehtia Osapuolten kasvatus- ja opetustoimen henkilöstön strategisen osaamisen kehittämistarpeista. Palvelun kohderyhmiä ovat varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen henkilöstö, mukaan lukien oppilaitoksissa toimiva vapaa-aikahenkilöstö. Toiminnan lähtökohtia ovat kustannustehokkuus, laatu, tasa-arvo sekä osaamisen hallinta ja ennakointi.”*

Osake-toiminnassa yhteistyön kautta pyritään systemaattisempaan ja joustavampaan tulevaisuuden haasteiden ennakoitiin, osaamisen kehittämisen suuntaamiseen haasteiden suuntaan, hankkimaan toimintaan tarvittavaa ulkopuolista rahoitusta, tehostamaan nykyisten resurssien mielekästä käyttöä sekä varmistamaan henkilöstölle yhtäläiset mahdollisuudet elinikäiselle oppimiselle.

Osakkeen toiminnan sisältöalueiksi on määritelty

1. **kasvu ja oppiminen** (sisältäen opetus- ja varhaiskasvatussuunnitelmatyötä tukevat pedagogiset koulutukset ja oppimisympäristöjen kehittämisen)
2. **hyvinvointi** (tuetaan oppilas- ja opiskelijahuollon kehittämistä, turvallisuuden edistämistä sekä henkilöstön hyvinvointia)
3. **johtaminen** (sisältäen johtajille suunnatut koulutukset). (Sopimus..., 2021).

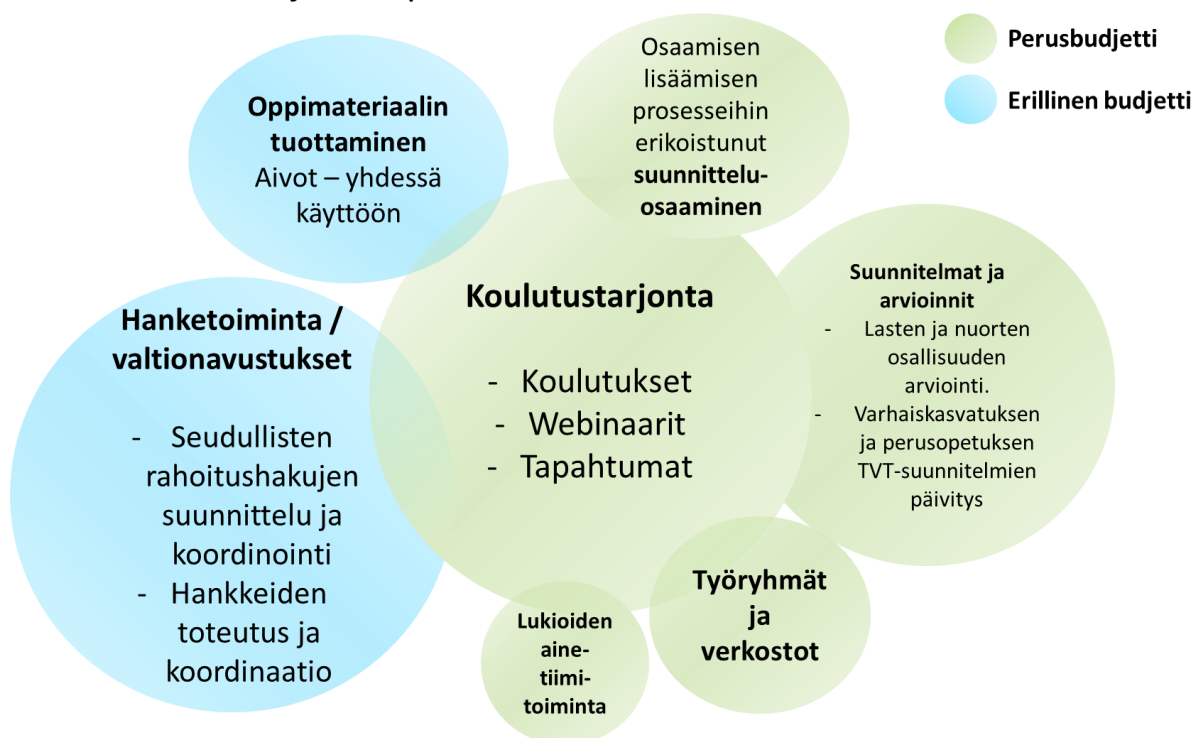
Sopimuksen mukaisesti toiminnan järjestäjällä on kuitenkin oikeus muuttaa sisältöalueita perustellusta syystä. Tällainen voi olla esimerkiksi akuutti kehittämistarve. Tarvelähtöisyys onkin yksi keskeinen Osakkeen toimintaa ohjaava periaate. Lähtökohtana on tuottaa kasvatus- ja opetusalan osaamisen kehittämisen palveluita teemoihin, joihin kuntien olisi joka tapauksessa reagoitava. Tällä pyritään kehittämään palveluiden seudullista tasa-arvoista saatavuutta, laatua sekä kustannustehokkuutta sekä tukemaan kuntien osaamisen hallintaa, ennakoitua ja johtamista (Toimintakertomus 2021). Toiminnan yksityiskohtaisemmasta toteuttamisesta sovitaan vuosittain kuntien yhdessä laatiman toimintasuunnitelman ja budjetin mukaisesti (Sopimus 2021).

Osakkeen toiminnan viitekehys perustuu niin sanotun KuntaKesun viitekehukseen. KuntaKesu on Opetushallituksessa kehitetty malli kuntien opetustoimen johtamiseen. Osakkeen kautta toteuttavan kehittämistyön tavoitteena on

- varmistaa, että Tampereen seudun koulutuksen järjestäjien työ- ja oppimisympäristöt ovat nykyaikaisia ja kilpailukykyisiä
- edistää oppilaitosten henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä ja uusiutumista
- lisätä osaamisen kehittämisen laatua ja määrää
- laajentaa se (osaamisen kehittäminen) koskemaan kaikkia henkilöstöryhmiä
- vahvistaa oppilaitosten monipuolista ja ajanmukaista oppimisympäristön kehittämistä. (Osakkeen verkkosivut)

Osakkeen palvelukokonaisuutta on kuvattu kuvassa kaksi. Toiminnan ydin muodostuu koulutustarjonnan tuottamisesta edellä kuvattujen sisältöalueiden mukaisesti. Koulutusten ja tapahtumien järjestämisen lisäksi Osake muun muassa hankkii kehittämistoimintaan tarvittavaa valtionrahoitusta. Seudullisten rahoitushakujen koordinoiminen on korostunut Osakkeen toiminnassa viime vuosina. Kehittämisrahoitusta haetaan aktiivisesti Osakkeen toiminnan profiiliin mukaisiin toimiin. Osakkeessa myös toteutetaan ja koordinoidaan rahoitusta saaneita seudullisia hankkeita. Lisäksi Osake tuottaa ajankohtaisia arviointeja ja omaa digitaalista oppimateriaalia (Aivot – yhdessä käyttöön).

## Osakkeen tarjoama palvelukokonaisuus



Kuva 2. Osakkeen tarjoama palvelukokonaisuus mukailien vuoden 2022 toimintasuunnitelmaa.



Selvitys- ja arviointityössä Osakkeen nykyinen toiminta ja roolit hahmotettiin kolmen toiminnon kautta:

1. **koulutustoiminto** tuottaa palveluita kasvatus- ja opetusalan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen
2. **kehittämis- ja hanketoiminnon** kautta koordinoidaan seudun yhteisestä kehittämis- ja hanketoimintaa ja kanavoidaan rahoitusta seudulla oleviin kehittämistarpeisiin
3. **yhteistyötoiminto** on alusta seudun kasvatus- ja opetusalaan liittyvälle strategisen ja operatiivisen tason yhteistyölle ja yhdessä tekemiselle. Tässä roolissa Osake on vakiintunut osa pitkää seutuyhteistyön perinnettä.

## Toiminnan organisointi ja järjestäminen

Osake on toiminut nykyisellä toimintamallilla vuoden 2016 kesäkuusta lähtien. Tampereen kaupunki toimi hallintokuntana kesäkuusta 2016 joulukuuhun 2018. Tällä hetkellä hallintokuntana toimii Lempäälän kunta, joka on toiminut hallintokuntana vuodesta 2019 alkaen. Nykyisen sopimuskausi on voimassa 31.12.2022, minkä lisäksi sopimus sisältää option vuodesta 2023.

Hallintokuntana toimiva Lempäälän kunta tuottaa toimintamallin hallintopalvelut, kuten taloushallinnon palvelut sekä henkilöstöresurssin, ja tarjoaa tilat (Osakkeen hallinnointi ja suunnittelu) toiminnalle. Lisäksi Lempäälän kunnan sivistysjohtaja vastaa palvelukokonaisuudesta ja toimintasuunnitelman toimeenpanosta. Hallintokunnan vastuulla on sopimuksen mukaan myös kehittämispalveluiden kustannusten jyvittäminen, laskuttaminen sekä strategista kehittämistä tukevan ulkopuolisen rahoituksen hakijana toimiminen. (Sopimus... 2021)

Toiminnassa mukana olevat kunnat osallistuvat toiminnan ohjaukseen Osakkeen toimintaa ohjaaviin työryhmiin nimeämiensä jäsenten kautta. Toiminnan strategisesta ohjauksesta vastaavat hyvinvointipalveluiden työryhmä sekä seudun opetuspalveluiden sekä varhaiskasvatuksen ryhmät. Kehittämisprosessien toimivuuden ja tarvelähtöisyyden ohjaamisesta vastaa Osakkeelle nimetty työtiimi sekä sisältöalueittaiset kehittämistiimit, joita ovat kasvun ja oppimisen työtiimi, hyvinvoinnin työtiimi sekä johtamisen työtiimi. (Sopimus... 2021, Osakkeen verkkosivut.) Kehittämistiimeissä on mukana kasvatus- ja opetusalan ammattilaisia jokaisesta Osakkeen kunnasta. Osakkeen ohjausmalli on kuvattu kuvassa kolme.

## Osakkeen ohjausmalli



Kuva 3. Osakkeen ohjausmalli mukaillen vuoden 2022 toimintasuunnitelmaa.

Osakkeen toiminnan vuosittaiset toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet määritellään toimintasuunnitelmassa. Toimintaa ohjaavat myös varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen seudullisen kehittämisen tiekartat. Toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa huomioidaan myös hallitusohjelma sekä valtakunnalliset strategiat. (Toimintakertomus 2021.)

Osakkeessa työskentelee tällä hetkellä kolme työntekijää: kokonaisuudesta vastaava palvelupäällikkö sekä kaksi hankkeissa työskentelevää projektikoordinaattoria. Lisäksi seudullisissa hankkeissa työskenteli kunnissa vuonna 2021 28 henkilöä (20 henkilötyövuotta). (Toimintakertomus 2021.) Taloushallinnossa ynnä muissa tukipalveluissa hyödynnetään vastuukunnan henkilöstöä ja järjestelmiä omakustannushintaan.

Vuoden 2021 toimintakertomuksen mukaan Osakkeen talouskokonaisuus muodostuu perustoiminnan budjetista, valtionavustuksista ja seudullisesta oppimateriaalihankkeesta, joka on kuntien erillisellä budjetilla rahoittama hanke.

Sopimuksen (2021) mukaan kehittämispalvelun budjetti on 300 000 euroa, josta henkilöstö- ja hallintokulujen osuus on noin 80 000 euroa ja toimintakulujen 220 000 euroa. Kustannukset jyvitetään kunnille suhteessa kunnissa asuvaan alle 19-vuotiaaseen väestöön.

Kaupunkiseudun kahdeksan kunnan lisäksi myös muiden Pirkanmaan kuntien ja yksityisten palveluntuottajien on mahdollista hyödyntää Osakkeen tuottamia palveluja maksamalla omakustannushinnan tai hankkeissa omavastuuosuuden. Kaupunkiseudun ulkopuolisten tahojen osallistuminen ei vaikuta kuntien saaman palvelun laajuuteen, vaan palveluita tuotetaan kyseisen resurssin verran enemmän.

# Toiminnan hyödyt, vaikutukset ja lisäarvo

## Hyödyt ja vaikutukset kunnissa

Osakkeen toiminnasta syntyvän vaikuttavuuden edellytyksiä kuvataan vuoden 2021 toimintakertomuksessa kuuden ulottuvuuden kautta:

- 1) strategia- ja tarvelähtöisyys
- 2) tavoitteellisuus ja pysyvä, selkeä rakenne
- 3) seudullisuudesta syntyvä lisäarvo
- 4) uusiutumiskyky ja kehittyminen
- 5) luottamukseen perustuva luottamuksen vahvistuminen
- 6) osaamisen kehittämisen asiantuntijuus ja resurssit.

Seudun kuntien näkemykset Osake-toiminnan hyödyistä ja vaikutuksista ovat hyvin yhteneväiset ja linjassa edellä kuvattujen vaikuttavuuden edellytysten kanssa. Taloudellisten vaikutusten lisäksi saavutettavat hyödyt liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin, kehittämis- ja hanketoimintaan, kuten digitaalisten oppimateriaalien tuottamiseen yhdessä, sekä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Hyötyjä ja vaikutuksia on tunnistettavissa sekä yksilö- ja kuntatasolla että seututasolla. Osakkeen toiminta koetaan kuntien tarpeita vastaavaksi sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaaksi. Lisäksi toiminta on kuntien edustajien näkemysten mukaan linjassa kuntien strategioiden kanssa.

## Henkilöstön osaamisen kehittyminen ja hyvinvointi

Osakkeen toiminnasta syntyvä keskeinen hyöty liittyy sen perustehtävään eli kasvat-  
tus- ja opetusalan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin. Osake tuottaa täydennyskoulutusta, joka on kuntien lakisääteinen tehtävä ja jota kuntien olisi joka tapauksessa järjestettävä. Osake mahdollistaa kuntien resurssien yhdistämisen ja siten laajemman, monipuolisemman ja laadukkaamman koulutustarjonnan järjestämisen kuin mitä yksittäisten kuntien olisi mahdollista järjestää. Laadukas ja kentän tarpeita vastaava koulutus varmistaa henkilöstön ajantasaisen osaamisen sekä sen kehittämisen ennakoivasti.

Haastatellut korostavat koulutuspalveluiden volyymin ohella niiden tarpeenmukaisuutta sekä mahdollisuutta räätälöidä palveluita muun muassa yksittäisten työntekijäryhmien tarpeisiin. Osakkeen toiminta ja koulutusten järjestäminen kaupunkiseudun kunnissa on lisäksi lisännyt koulutuspalveluiden saavutettavuutta ja mahdollistanut koulutuksiin osallistumisen useammille.

Koulutuspalveluihin liittyvät vaikutukset näkyvät kunnissa henkilöstön osaamisessa ja hyvinvoinnissa. Osakkeen tuottamat koulutuspalvelut kehittävät ja ylläpitävät henkilöstön osaamista, minkä lisäksi henkilöstön osallistuminen hanketyöhön sekä oppimateriaalien kehittäminen vahvistaa myös osaamista. Haastateltujen mukaan Osakkeen toiminta ja sen parissa tehtävä yhteistyö tukee myös osaamisen johtamista kunnissa.

*Tulee ilmi henkilöstön kehittymisen kautta, henkilöstö saa koulutusta, lisää työhyvinvointia ja tiedon jakamista. (H4)*

*Osaamisen johtaminen... että meillä ei välttämättä olisi sellaista resurssia, joka sitä miettisi. Osakkeen ohjausryhmä ja nää [työtiimit] niin siellä voidaan yhdessä miettiä, mihin suuntaan tämän alan pitäisi mennä ja mitä esimerkiksi johtajille pitäisi tarjota, että mihin suuntaan maailma on menossa. (H12)*

Henkilöstön hyvinvointi on yksi Osake-toiminnan sisältöalueista jo itsessään, minkä lisäksi haastatellut nostavat esiin koulutuksiin osallistumisen ylipäättään hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Koulutuksissa on mahdollisuus verkostoitumiseen, kollegiaaliseen tukeen ja hyvien käytänteiden jakamiseen, mikä nähdään keskeisenä myönteisenä vaikutuksena.

*Ja verkostoituminen on tärkeä asia nykypäivänä. Kollegiaalinen tuki ja verkostoituminen, että sitten, kun siellä koulutuksessa tapaa jonkun, niin siitä voi poikia joku vapaa-muotoinen yhteistyö. (H5)*

## Kehittämis- ja hanketoiminta

Osakkeen toiminnan piirissä tehtävä yhteinen suunnittelu, koordinointi ja kehittäminen on lisännyt kehittämis- ja hanketoiminnan suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Haastatellut näkevät kasvatus- ja opetuspalveluiden yhteisen suunnittelutyön, kuten seudulliset tiekartat, tärkeänä toimintana, joka lisää palveluiden ja osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta ja laatua. Myös Osakkeen puitteissa toteutettava yhteinen arviointityö nähdään oleellisena hyötynä.

Osakkeen toiminta pitää haastateltujen mukaan kuntia ajan hermolla, mahdollistaa vastaamisen yhdessä valtakunnallisiin uudistuksiin ja ajankohtaisiin ilmiöihin sekä haastaa kuntia kehittämään omaa toimintaansa. Haastatellut näkevät keskeisenä hyötynä myös yhteiset avaukset kuten oppimateriaalien kehittämisen ja tuottamisen, mikä ei olisi ollut mahdollista yksittäisinä kuntina.

Kasvatus- ja opetuspalveluiden kehittämiseen liittyvä hyöty syntyy myös yhteisestä hanketoiminnasta. Osakkeen kautta on organisoitu hankkeiden suunnittelu, koordinointi ja rahoitushaku, mikä on luonut kunnille paremmat edellytykset hanketoimintaan ja kehittämiseen. Hankerahoitusten hakeminen Osakkeen kautta vastaa valtionhallinnon rahoituksenhakujehtoja ja tuo seudun kunnille etulyöntiaseman rahoituksen hakemisessa. Osakkeen kautta kaupunkiseudulta löytyy luonnostaan kuntien välisiä kumppanuuksia, mikä lisää kykyä reagoida nopeasti ja koordinoitusti rahoitushakuihin, joissa edellytetään useamman kunnan yhteisiä hankekokonaisuuksia. Haastatellut arvioivat, että ilman Osaketta kunnilla olisi vähäisemmät mahdollisuudet suunnitella ja hakea useamman kunnan yhteishankkeita, joihin alan kehittämistyö monelta osin perustuu.

*Osake on rahoituksenhakuinstrumentti (valtionavustushaut). Pitää olla minimissään neljä kuntaa. Osakkeella etulyöntiasema. (H13)*

Haastateltujen mukaan Osakkeella on keskeinen merkitys kuntien yhteisen kehittämisen koordinoinnissa. Tässä keskeinen syntyvä hyöty on se, että kuntien tekemä päällekkäinen kehittämistyö vähenee ja kuntien välinen tiedonvälitys sekä kokemusten

jako lisääntyy. Lisäksi yhteinen kehittämis- ja hanketyö lisää mahdollisuuksia testata erilaisia ratkaisuja erityyppisissä toimintaympäristöissä.

Osakkeen koordinoimien seutuhankkeiden kautta on saatu ammattimaista koordinoitua kasvatus- ja opetustoiminnan kehittämistoimintaan sekä lisäresursseja kasvatus- ja opetuspalveluihin. Haastateltujen mukaan Osakkeen kautta haetut seudulliset hankkeet tukevat seutustrategian toteuttamista sekä kuntien muuta kehittämistoimintaa. Haastatellut tuovat esiin myös sen, että Osakkeen toiminnan avulla kunnat voivat toteuttaa talousarvioissa ja opetussuunnitelmissa asetettuja tavoitteita.

## Verkostoituminen ja yhteistyö

Osakkeen toiminnan piirissä tehtävällä yhteistyöllä ja verkostoitumisella on vaikutuksia yksilö-, kunta- ja seututasolla. Haastateltujen mukaan yhteistyö vahvistaa muuta seudullista yhteistyötä ja lisää kuntatoimijoiden välistä luottamusta. Lisäksi yhteistyö mahdollistaa hyvien käytäntöjen jakamisen ja haasteiden ratkomisen yhdessä.

Yksilötasolla Osake mahdollistaa niin toimintaan osallistuville kuin eri tiimien jäsenille verkostoitumisen, vertaistuen ja yhteistyön, mikä nähdään merkittävänä osaamista ja hyvinvointia vahvistavana tekijänä. Haastatellut kokevat, että verkostoitumisen ja yhteistyön tuomat hyödyt ovat riippuvaisia nimenomaan Osakkeen toiminnasta ja että ne jäisivät syntymättä tai merkittävästi vähäisemmiksi muilla järjestämistavoilla.

*Verkostoituminen on myös ja se kuntien välinen yhteistyö, niin ilman Osaketta - - - menetettäisiin aika paljon. En tiedä, olisiko muuten vielä organisoiduttu muulla tavalla... Ajattelen, että siinä on se vahvuus ja etu yhteistyö. (H6)*

## Osakkeen toiminnan tarvelähtöisyys

Osakkeen toiminta vastaa hyvin kuntien tarpeita. Yksi syy on seudun kuntien yhteeneväiset tarpeet. Eri kunnissa kohdataan samankaltaisia ilmiöitä ja haasteita, joihin haetaan ratkaisuja, minkä lisäksi kasvatus- ja opetusala on vahvasti normiohjattu ala ja toiminta valtakunnallisestikin yhteneväistä.

Toisena syynä voidaan nähdä valitun ohjausmallin tarvelähtöisyys. Haastatellut kokevat, että ohjausmalli tukee kaikkien kuntien äänen kuulemistä ja erilaisten tarpeiden huomioon ottamista. Lisäksi ohjausmalli varmistaa työntekijöiden ja kuntien tarpeiden huomioimisen koulutusten ja toiminnan suunnittelussa. Haastatellut nostavat esiin myös Osakkeen tekemät kuntakierrokset ja sen, että toiminta seuraa yhdessä laadittuja seudullisen kehittämisen tiekarttoja.

*Työntekijöistä kootut työryhmät tuovat esiin työntekijänäkökulmaa ja osaamisen kehittämistarpeita käytännön työn näkökulmasta. (H7)*

Se, missä määrin Osakkeen toiminta vastaa yksittäisen kunnan tarpeita on osin riippuvainen kunnan omasta toiminnasta ja aktiivisuudesta. Haastatellut kokevat, että aktiivinen osallistuminen ja tarpeiden systemaattinen esiin tuominen on tärkeää, jotta kunnan tarpeet tulevat huomioiduksi. Toisaalta haastatellut korostavat sitä, että tärkeintä on löytää kuntien yhteinen näkemys ja että tarpeet tulevat parhaiten huomioiduksi tekemällä aitoa yhteistyötä.

Haastatellut korostavat, että toiminnan legitimitetin ja jatkuvuuden kannalta on tärkeää huomioida tasapuolisesti kuntien tarpeet ja varmistaa, että kaikki kunnat hyötyvät toiminnasta. Toiminnan vastaaminen tarpeisiin nähdään myös keskeisenä toiminnalista ja taloudellista tehokkuutta edistävänä asiana.

## Taloudelliset vaikutukset

Taloudellisesti merkittävimmät vaikutukset syntyvät synergiaeduista ja sitä kautta saavutettavasta resurssien säästymisestä. Koulutuspalveluiden tuottaminen yhdessä, yhteinen kehittämistyö sekä resurssien yhdistäminen säästää yksittäisten kuntien resursseja. Useampi haastateltu arvioi, että kunnilta kuluisi enemmän resursseja, jos ne järjestäisivät vastaavia koulutustoimia itsenäisesti ilman Osaketta. Taloudellista hyötyä tuottavat myös etäkoulutukset ja koulutusten järjestäminen seudulla, mikä vähentää sekä koulutuksiin matkustamiseen kuluvaan aikaa että sijaistarvetta.

*Sama taloudellisuus näkyy, kun yhdessä järjestetään ja maksetaan, niin se on tavatoman tehokasta. Jos opet lähtisivät [muualle] vastaaviin koulutusohjelmiin, se tulisi aika paljon kalliimmaksi, jos ei tulisi Osakkeen kautta. Keskittäminen on toiminut tässä erittäin hyvin. (H6)*

*Mietin, että tällä rahalla ja paljonko meillä on työntekijöitä, että nyt on tullut suunnittelija, niin se, että jos me itse järjestettäisiin koulutuksia ja osaamisen kehittämistä, niin kyllä se tulisi kalliimmaksi, ja se vaatisi suunnittelu- ja organisointiaikaa kanssa. (H4)*

Toinen keskeinen taloudellinen hyöty syntyy hankerahoituksen myötä. Osakkeen kautta tapahtuva rahoitushaku ja hanketoiminta tuo kunnille lisäresurssia kehittämiseen. Hanketoiminnan merkitys ja volyyymi on kasvanut viime vuosien aikana. Vuonna 2021 seudullisia hankkeita, joissa kuntien omarahoitusosuus oli 0-10 %, oli käynnissä kuusi ja niiden volyyymi oli 2,4 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi käynnissä oli vuonna 2018 käynnistynyt kuntien omarahoittama ”Aivot - yhdessä käyttöön” -oppimateriaali-hanke. Osakkeen kautta koordinoituja hankkeita on listattu liitteessä kaksi.

*Yhteistyöhankkeiden avulla ovat saaneet isoja valtionavustuksia hanketoimintaan, mikä ei olisi mahdollista yksin. (H7)*

Se, missä määrin kunnat hyötyvät toiminnasta, on osin riippuvaista kuntien omasta aktiivisuudesta ja koulutuspalveluiden käytön asteesta. Haastateltujen mukaan koulutuspalveluiden käyttöaktiivisuuteen vaikuttaa tosin vaikeus irrottaa työntekijöitä päivittäisestä toiminnasta koulutuksiin. Osallistumismahdollisuuksia rajoittaa esimerkiksi henkilöstömitoituksen varmistaminen varhaiskasvatuksessa, sijaisjärjestelyihin liittyvät haasteet sekä erityisesti syrjäisempiä seutuja koskettavat lähitilaisuuksina toteutaviin koulutuksiin liittyvät saavutettavuushaasteet.

## Taloudellinen sekä toiminnallinen tehokkuus

Osakkeen toiminta koetaan varsin tehokkaana. Taustalla nähdään monia syitä, kuten toiminnan organisointi- ja ohjaustavat sekä toimintatavat kuten luodut koulutuskonseptit ja ilmoittautumisjärjestelmä. Haastateltujen mukaan myös Osakkeen henkilöstön

asiantuntemuksella, itseohjautuvuudella ja tehokkuudella on keskeinen merkitys toiminnan tehokkuuden kannalta. Nykyinen ohjausmalli nähdään Osakkeen henkilöstön itseohjautuvan työskentelyn mahdollistavana tekijänä.

Tehokkuutta tuo resurssien yhdistäminen esimerkiksi koulutuspalveluiden suunnittelussa ja järjestämisessä, mikä vähentää yksittäisten kuntien suunnittelutyön määrää. Tehokkuuden taustalla nähdään myös se, että koulutukset ja niiden sisällöt vastaavat kuntien tarpeita. Haastatellut näkevät kuntien toiminnan tehokkuuden kannalta oleellisenä mahdollisuuden hyödyntää Osakkeen kautta muodostunutta verkostorakennetta ja yhteistyökumppanuuksia myös muissa tilanteissa.

Toiminta nähdään myös taloudellisesti tehokkaana, mistä kertoo haastateltujen mukaan se, että Osakkeen toiminnan perusbudjetti on säilynyt pitkään samalla tasolla ja että Osake on pysynyt hyvin taloudellisissa raameissa. Haastateltujen mukaan kunnat saavat paljon laadukasta palvelua suhteessa maksusuuksiin.

Toiminnan kustannustehokkuutta arvioidaan tuotettujen koulutettavapäivien<sup>1</sup> määrällä. Vuosien 2016-2021 (pl. 2017) toimintakertomusten mukaan koulutettavapäivien määrässä on päästy pääsääntöisesti tavoitteisiin, lähelle tavoitteita tai tavoitteiden yli. Poikkeuksena ovat vuosi 2016, jolloin nykymuotoinen toiminta käynnistyi, sekä koronavuodet 2020-2022, joina koulutettavapäivätavoitteista jäätiin sovitusti. Koronavuosina rahoitusta käytettiin sen sijaan joustavasti esimerkiksi julkaisu- ja ilmoitautumisjärjestelmän kehittämiseen.

Toiminnan taloudelliseen ja toiminnalliseen tehokkuuteen viittaa myös se, että Osakkeen kautta järjestettävän koulutettavapäivän hinta on ollut selvästi alhaisempi verrattuna esimerkiksi Opetushallituksen ja FCG:n järjestämiin tilaisuuksiin, joissa koulutuspäivän hinta on 150-300€/hlö. (Ks. esim. toimintakertomus 2019)

---

<sup>1</sup> Yksi koulutettavapäivä vastaa kuutta tuntia yhden henkilön osallistumista osaamisen kehittämisen prosessiin. (Sopimus..., 2021)

Taulukko 1. Yhteenvedo Osakkeen toiminnasta syntyvistä keskeisimmistä hyödyistä ja vaikutuksista.

Yleisesti	Koulutustoiminto	Kehittämisen- ja hanketoiminto	Yhteistyötoiminto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien työnantajaku- van vahvistuminen, veto- ja pitovoimatekijä</li> <li>• Brändiarvo - ylpeys toi- mintamallista</li> <li>• Työvoiman saatavuus</li> <li>• Osaamisen ennakointi, johtaminen ja kehittämi- nen</li> <li>• Taloudelliset säästöt</li> <li>• Vahvempi rahoitus- pohja yhteisen inves- toinnin kautta</li> <li>• Toiminnallinen ja talou- dellinen tehokkuus</li> <li>• Seudun valtakunnalli- nen painoarvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutuspalvelujen volyymi, moni- puolisuus ja laatu (mittakaavaedut)</li> <li>• Koulutuspalvelujen kustannustehok- kuus (ml. täyttöaste)</li> <li>• Koulutuspalvelujen tarkoituksenmu- kaisuus; sisältöjen linkitys ja kohdis- taminen kuntien tarpeisiin ja strate- gisiin painopisteisiin</li> <li>• Joustavuus ja dynaamisuus koulu- tuksen sisällöissä ja kohdentami- sessa</li> <li>• Koulutustarjonnan pitkäjänteisyys ja ennakoitavuus</li> <li>• Toiminnan suunnitelmallisuus ja koordinaatio; ammattimainen toteu- tus</li> <li>• Parempi palveluiden kattavuus (eri ammattiryhmät), saavutettavuus ja tasa-arvoisuus</li> <li>• Osaamisen ja osaamistason kehitty- minen; laatu "loppuasiakkaalle"</li> <li>• Henkilöstön hyvinvoinnin vahvistu- minen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadun kehittäminen; oman kunnan kehittämisen spar- raaminen, yhteiset suunta- viivat kehittämiselle</li> <li>• Yhteinen arviointityö</li> <li>• Hanketoiminnan koordi- nointi ja suunnittelu</li> <li>• Hankkeiden kotiuttaminen seudulle (rahoitukseen liitty- vät vaatimukset usean kun- nan yhteishankkeista)</li> <li>• Kehittämisenresurssi (myös uusille avauksille, esim. op- pimateriaali)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiaalinen verkosto (myös oman kunnan ul- kopuolelle) strategisella ja operatiivisella tasolla</li> <li>• Rakenne verkostoyhteis- työlle seudulla; keskuste- luareena</li> <li>• Hyvien käytäntöjen levit- täminen</li> <li>• Seudun käytäntöjen ja toimintamallien yhtenäi- syys (vahvistaa seudul- lista tasa-arvoisuutta)</li> <li>• Muun seutuyhteistyön vahvistuminen</li> <li>• Kuntien välinen luotta- mus ja yhteistyö</li> </ul>



## Osakkeen toiminnan lisäarvo kunnille pitkällä aikavälillä

Osakkeen toiminnan keskeisin pitkän aikavälin lisäarvo liittyy hyvien käytäntöjen jakamiseen, yhteiskehittämiseen, verkostoitumiseen ja seutuyhteistyön rakentamiseen. Yhteiset suuntaviivat kehittämiseen, vertaisoppiminen, kuntarajat ylittävä yhteistyö sekä isoihin lainsäädännöllisiin uudistuksiin vastaaminen nähdään tärkeänä Osakkeen toiminnasta syntyvänä lisäarvona.

Osakkeen toimintaan osallistuminen vahvistaa osaamisen kehittämisen sekä kasvat- ja opetuspalveluiden muun kehittämisen systemaattisuutta ja strategisuutta. Haastateltujen mukaan Osakkeeseen palkatun henkilöstön ansiosta toiminta on koordinoitua sekä tarpeen ja strategian mukaista. Haastatellut näkevät lisäarvona myös toiminnan proaktiivisuuden ja dynaamisuuden. Osakkeen toiminta ja palvelut mukautuvat tarpeen mukaan, kuten koronavuodet ovat osoittaneet, ja Osakkeen parissa tehtävän yhteistyön avulla voidaan valmistautua ennakoivasti esimerkiksi lainsäädännöllisiin uudistuksiin.

Osakkeen tarjoamiin palveluihin osallistuminen vahvistaa henkilöstön osaamista ja hyvinvointia, mikä koetaan tärkeäksi osallistumisesta syntyväksi lisäarvoksi. Osaamisen kehittäminen seudullisesti varmistaa osaamisen säilymisen alueella työntekijöiden vaihtaessa työntajaa tai työtehtäviä alueen kuntien välillä. Yhteistyö kasvat- ja opetuspalveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä lisää myös mahdollisuutta kuntalaisten tasa-arvoisuuteen ja palveluiden tasalaatuisuuteen seututasolla.

Haastatellut tuovat esiin myös Osakkeen toiminnan vaikutukset seudun ja sen kuntien brändiin ja imagoon. Osake-toiminnan kautta kunnat profiloituvat kasvat- ja opetusalan ja siihen liittyvän kehittämisen edelläkävijöiksi ja osaksi kaupunkiseutua, minkä koetaan vaikuttavan myönteisesti kuntien imagoon. Osakkeen toiminta henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi ja laajat mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen nähdään omalta osaltaan vahvistavan kuntien myönteistä työnantajakuvaa. Myönteisen työnantajakuvan vahvistuminen nähdään tärkeänä osaavan työvoiman pysyvyyteen ja saatavuuteen vaikuttavana tekijänä.

Osake on lisäksi vahvistanut kaupunkiseudun painoarvoa valtakunnallisesti ja avannut mahdollisuuksia valtakunnalliseen vaikuttamiseen esimerkiksi lainsäädäntöuudistuksia valmisteltaessa. Haastateltujen mukaan Osakkeen toiminnan myötä seudun kunnilta on esimerkiksi pyydetty enemmän lausuntoja lainsäädäntövalmisteluvaiheessa. Osakkeen arvioidaan olevan muualla Suomessa kadehdittu toimintamalli.

Taloudellinen ja toiminnallinen tehokkuus, resurssien yhdistämisestä syntyvä synergia- ja kustannushyöty sekä Osakkeen toimiminen rahoituksenhakuinstrumenttina tuottavat kunnille pitkällä aikavälillä lisäarvoa. Haastateltujen mukaan toiminnan tehokkuus kärsisi ja Osakkeen toiminnan kautta saavutettu monipuolinen hyöty, kuten toiminnan laadukkuus ja kustannussäästöt, jäisi syntymättä, jos Osakkeen toimintaan kuuluvat palvelut järjestettäisiin muilla tavoin. Myös koulutuspalveluiden laajuus, tarpeenmukaisuus, suunnitelmallisuus ja saavutettavuus sekä käyttöaste olisi vähäisempää muilla järjestämistavoilla. Monet haastateltujen kokevat, että ilman Osaketta myös yhteinen seudullinen suunnittelu- ja arviointityö olisi vähäisempää.

## OSA 2 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA VAIHTOEHTOISET TOEUTUSTAVAT

### Kehittämistarpeet ja tulevaisuuden mahdollisuudet

#### Kehittämistarpeet

Haastatteluiden ja aineistoanalyysin perusteella tunnistettiin keskeisimpiä kehittämistarpeita. Päällisin puolin Osakkeen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Operatiiviseen toimintaan liittyviä kehittämistarpeita monet haastatellut kuvaavat pieniksi kehittämistarpeiksi:

*Mutta nämä ei oo mitään kriittisiä, ei oo pakkovoittoja mikään. (H1)*

*Pienillä kehittämisjutuilla pystytään viemään toimintaa haluttuun suuntaan. (H9)*

Sen sijaan laajempaa pohdintaa haastatellut käyvät liittyen Osakkeen toiminnan rooliin ja tehtäviin sekä siihen, mihin suuntaan niitä pitäisi kehittää. Lisäksi nykyisestä järjestämismallista tunnistetaan kehittämistarpeita ja todetaan, että järjestämismallin tarkastelu on ylipäättään ajankohtaista nykyisen sopimuskauden lähestyessä loppuaan. Pohdittavana on, onko nykyinen järjestämismalli paras toimintaan nähden ja se, jonka kanssa halutaan jatkaa.

#### Osakkeen roolin ja tehtävien kirkastaminen pitkällä tähtäimellä

Osakkeen roolin ja tehtävien pohdinta liittyy ennen kaikkea toiminnan kohdealojen ja toiminnan sisältöjen laajuuteen. Osakkeen keskiössä on ollut nimenomaan kasvatus- ja opetusalan osaamisen kehittäminen ja kehittyminen, mutta vuosien saatossa tämän ytimen rinnalle on noussut muunkinlaisia teemoja kuten toimintaympäristöjen ja oppimateriaalien kehittäminen. Yhtenä mahdollisena tulevaisuuden laajentamis- ja skaa-laussuuntana pidetään koko sivistystoimen laajuutta ja toisaalta muutakin kunnan toimintaa, joka liittyy luontevasti kasvatus- ja opetusalan ympäristöihin. Esimerkkinä tästä on nuorisotoimi, joka näkyy jo nykyisessä Osakkeen toiminnassa. Tämä keskustelu linkittyy vahvasti myös hyvinvointialueuudistuksen jälkeiseen kunnan rooliin. Voisiko Osake olla vahvemmin ja kokonaisvaltaisemmin tukemassa uutta sivistyskuntaa osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa?

*Se iso mietintä, että pysytäänkö me tässä, että se on se koulutuskone, mihin tämä on luotu. Pidetäänkö, se fokuksessa vai laajeneeko se sitten koko, sivistysalan laajemmaksi yhteistyön mahdollistajaksi. (H12)*

Osa haastelluista korostaa, että mahdollinen toiminnan laajentaminen on tärkeää tehdä tarkan ja perusteellisen pohdinnan kautta. Tähän liittyy paitsi haluttujen tavoitteiden ja vaikutusten tarkastelu niin myös resursoinnin näkökulmat. Siinä, missä osa haastelluista on myötämielisempiä laajentumisajatuksille, osa haastelluista suhtautuu laajentamismahdollisuuksiin epäilevämmiin ja korostaa, että nykyisen toiminnan turvaaminen on tärkeää.

*Mahdollista on kehittyä [laajentaa] mutta kovin tarkkaan pitää miettiä kuinka järkevää se on, myös taloudellisessa mielessä. (H6)*

*Aika lailla ollaan toiminnan laajuuden osalta tapissa, nyt pitää keskittyä turvaamaan resurssit, laatu ja toiminta. (H7)*

Lisäksi roolin kirkastamiseen liittyy hanketoiminnan aseman tarkistaminen osana Osakkeen toimintaa. Hanketoiminta nähdään mahdollisuutena laajentaa Osakkeen toimintakenttää, viedä eteenpäin seudulle tärkeitä kehittämisteemoja ja tarttua uusiin avauksiin.

*Iso muutos, joka tiedostettu, on hanketyö, joka kasvaa tosi paljon. Perustettaessa osaamisen kehittäminen oli keskiössä. Tämä on vaikuttanut myös työntekijöiden rooliin. Pitääkö Osakkeen toiminta pysyä tiiviisti perustehtävässä vai voiko laajentaa yhteistyötä muihinkin asioihin? Hanketyö ajaa laajenemista kohti. (H15)*

Tärkeänä nähdään kuitenkin se, että pystytään toteuttamaan hanketoimintaa, josta syntyvät hyödyt oikeasti päätyvät osaksi kasvatus- ja opetustoiminnan arkea ja käytäntöä. Tähän olisi tärkeitä kiinnittää huomiota hanketoimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Hankkeet sellaisenaan ei saa olla itseisarvo, vaan niiden kautta saavutettavat ja kuntiin pitkällä tähtäimellä jäävät hyödyt. Samalla todetaan, että jos hanketoiminnan rooli Osakkeessa halutaan säilyttää nykyisellä tasolla tai jopa kasvattaa sitä, tulisi tämä huomioida paremmin myös Osakkeen toiminnan resursoinnissa. Vaikka hankkeiden toteutukseen rahoitus saadaan muualta, kuluu hankehakemusten valmisteluun, hankkeiden suunnitteluun ja hankkeisiin liittyvään koordinaatiotyöhön paljon työaikaa, joka ei sisälly varsinaisiin hankerahoituksiin.

*Kyllä varmaan sen hanketyöskentelyn kehittäminen niin, että se palvelee [kuntien tarpeita]. (H11)*

## Järjestämismallin tarkistaminen

Osakkeen toiminnan järjestämismallin tarkistaminen on haastateltujen esiin nostama toinen keskeinen kehittämisteema. Nykyiseen järjestämismalliin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta haastatteluissa todetaan, että varsinkin nyt nykyisen sopimuskauden lähestyessä loppuaan järjestämismallia on syytä tarkastella. Halu ja tarve tarkastella mallia liittyy erityisesti siihen, että nykyiseen malliin kaivattaisiin lisää pysyvyyttä ja vakautta. Nykyisen kaltainen, lyhyt sopimuskausi pitää toiminnan tietynlaisessa jatkuvassa alttiudessa muutokselle.

*Sitten se pitkä aikaväli, että tietäisi, miten se tulevaisuudessa hallinnoidaan, että ei olisi aina pikku aikaväli. (H5)*

*Pitäisi olla selkeästi määritelty pidemmälle, olla kestävämmällä pohjalla. (H10)*

Nykyisen vastuukuntamallin toteutusta pohditaan. Osa haastatelluista toteaa suoraan, että kaikkien kuntien ei olisi mahdollista toimia vastuukuntaroolissa, vaan vastuukuntalta vaaditaan tiettyä suuruusluokkaa, jotta se voisi onnistuneesti toimia roolissa. Osa haastatelluista pohtii, voisiko olla mahdollista jopa se, että jokin kunnista toimisi vastuukuntana toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella.

Sopivan järjestämismallin valinta on syytä peilata asetettujen tavoitteiden ja resurssien mukaan. Näin ollen keskustelu pitkän tähtäimen tahtotilasta ja Osakkeen toiminnan roolista on käytävä ennen kuin järjestämismallista tehdään ratkaisuja.

*Kun, mietitään järjestäytymistä, pitäisi ajatella pitkällä tähtäimellä. Mitä tavoitellaan jatkossa, miten sinne päästään, mitä toiminta on jatkossa? Miettiessä järjestäytymistä pitää miettiä, mitä hyötyä osapuolille on. - - - Samassa vaiheessa pitäisi miettiä, miten tukipalvelut hoidetaan ja miten resursoidaan. (H13)*

## Operatiiviseen toimintaan liittyvät kehittämistarpeet

Operatiiviseen toimintaan liittyviä yksittäisiä kehittämistarpeita haastatellut nostavat esille vaihtelevasti. Yksi esille nouseva keskeinen tarve liittyy Osakkeen toiminnan **tunnettuuden vahvistamiseen**. Viestinnällä nähdään olevan keskeinen rooli siinä, että Osakkeen tunnettuus ja tietoisuus sen tarjoamista mahdollisuuksista henkilöstön keskuudessa paranee. Viestintää on kehitetty eteenpäin viime vuosina ja sen sisältöjä on täsmennetty viime vuosien toimintasuunnitelmissa ja viestintäsuunnitelmassa, mutta tässä on edelleen haasteita. Vaikka Osakkeen kautta viestitään keskitetysti esimerkiksi uutiskirjeen, sosiaalisen median ja Eeventti-sivuston kautta, leviää tieto kuitenkin kunnissa vielä epätasaisesti.

*Kentän tiedon varmistaminen ja ennen kaikkea se, että kaikki tietää osakkeen, että varmistetaan se tietoisuus sinne kentälle, vaikka kaikki ei aina osallistukaan. (H3)*

*Viestintä, markkinointi, tiedotus. Nyt pääosin välillinen tiedotus johdon kautta. Somen kautta voisi tavoittaa enemmän henkilöstöä. Vaatisi enemmän resursseja [aikaa ja osaamista] sekä suunnitelmaa. (H14)*

*Heikkoutena se, että tavoitavuus ei ole niin hyvä kuin voisi olla. Esimerkiksi rehtorit, varhaiskasvatuksen esimiehet jakavat tietoa epätasaisesti – henkilöstöllä ei tietoa koulutuksista, ei voi osallistua, ei osaamisen kehittymistä. (H15)*

**Osallistumisasteen nostaminen nähdään myös kehittämistarpeena.** Koulutusten täyttöastetta voidaan yleisellä tasolla pitää hyvänä. Vuosina 2016-2019 täyttöaste on ollut yli 80 prosenttia. (Toimintakertomukset 2016-2019). Koulutuksiin osallistumista on seurattu myös koulutettavapäiväkertymällä, jossa on kuvattu tavoiteltuja ja toteutuneita koulutettavapäiviä kunnittain, osallistujaryhmittäin ja työympäristöittäin. Kertymissä nähdään, että yllä mainittujen tarkasteluryhmien alaluokissa on jonkin verran vaihtelua tavoitellun ja toteutuneen kertymän välillä. (Liite 1). Erityisesti varhaiskasvatuksen ammattiryhmässä osallistumistoteumat jäävät merkittävästi tavoitelluista, mitä selittää ainakin osittain varhaiskasvatusta säätelevän lainsäädännöstä syntyvät rajoitteet (erityisesti henkilöstömitoitus) henkilöstön osallistumiselle lähitoteutuksena toteuttaviin koulutuksiin.

Haastatellut pitävätkin tärkeänä, että Osakkeen toiminnassa edelleen kehitetään **paikkaan ja aikaan sitomattoman koulutuksen mahdollisuuksia**, mikä nähdään yhtenä keinona vahvistaa eri ammattiryhmien ja osallistujatyyppeiden osallistumista koulutuksiin. Ylipäätään teknologian ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen koulutusten järjestämisessä nähdään tärkeänä kehityssuuntana.

Operatiiviseen toimintaan liittyvä, tunnistettava haaste on myös varsinaisen **operatiivisen johtamisen ja esimiestyöskentelyn kapeahko resurssi**. Osakkeen toiminnan strateginen johtaminen on ohjausmallissa hyvällä tasolla ja selkeästi hahmottuva, mutta operatiivisen johtamisen kohdalla ohjaus- ja johtamismalli on epäselvempi. Käytännössä esimiestyön resurssi muodostuu vastuukunnan esimiestyöskentelyn sekä Osakkeen sisäisen lähiesimiestehtävän kautta. Osakkeen henkilöstön toimintaa kuvataan varsin itseohjautuvaksi ja ammattitaitoiseksi, mutta samalla tunnistetaan, että esimiestyöskentelylle jää vähän resurssia. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten henkilöstö saa tukea työtehtäviensä priorisointiin ja rajaamiseen sekä sen varmistamiseen, työpanos kohdistuu tarkoituksenmukaisesti asioihin. Samaan ongelmaan liittyvät myös mahdollisuudet tarkistaa henkilöstön roolitusta ja tehtäviä.

Osakkeen **toiminnan resursointi suhteessa todelliseen työmäärään sekä resursien käytön optimointi** on keskeinen kehittämishaaste paitsi toiminnan kestävyuden ja jatkuvuuden kannalta myös esimerkiksi henkilöstön jaksamisen kannalta. Osakkeen perusrahoitus on mitoitettu koulutustarjonnan suunnittelun ja järjestämisen näkökulmasta, ja se on pysynyt vakiintuneella tasolla viime vuosien ajan. Kuitenkin työmäärä on kasvanut hanketoimintaan liittyvän valmistelu- ja koordinaatiotyön kautta eikä kaikkea tätä työtä resursoida hankerahoituksen kautta. Toinen työmäärää lisäävä tekijä on se, että **tukipalvelutehtävien hoitaminen** vie resurssia pois asiantuntijatyöstä. Esimerkiksi tilavarauksiin ja jotkin taloushallintoon liittyvät tehtävät vievät nykyisellään enemmän henkilöstön aikaa, kuin olisi optimaalista.

*Olen ymmärtänyt, että se suunnittelun resurssi ei riitä näin mittaviin hankkeisiin, en osaa sanoa miten on sen koulutuksen suunnittelun kanssa, että se varmaan että suunnitteluresurssi vastaisi laajuutta, jossa tätä nyt järjestetään. (H5)*

*Jos tukipalvelut olisivat riittävät voisi keskittyä osakkeen toiminnan kehittämiseen ja esimiestyöhön. (H13)*

**Hanketoiminnan organisointi** nousee myös esille operatiivisen tason kehittämistarpeena. Haastatellut näkevät, että hanketoiminnan pitäisi olla nykyistä selkeämmin organisoitua ja varmistaa se, että syntyvät hyödyt juurtuvat ruohonjuuritasolle asti. Hanketoiminnan koordinointiin kaivattaisiin myös vahvempaa resursointia.

*Jos halutaan lisää yhteishankkeita, pitää kehittää osakkeen resursointia. (H10)*

## Mahdollisuuksien ikkunat

Vaikka Osakkeen nykyiseen toimintaan ollaan kunnissa varsin tyytyväisiä, pohtii osa haastatelluista, voisiko Osakkeen toimintaan liittyä enemmänkin kunnianhimoa ja voisiko toimintaa kehittää proaktiivisemmin.

*Onko tämä se tapa tehdä asioita se, johon tyydytään? - - - Nyt on hirveän tyytyväinen olo, mutta ei haluaisi tuudittautua siihen. (H2)*

Selvitys- ja arviointityön yhteydessä tunnistettiinkin Osakkeen toiminnan kehittämiseksi erilaisia "mahdollisuuksien ikkunoita" (laatikko 1). Nämä ikkunat kuvaavat mahdollisuuksia uusiin avauksiin ja suuntiin Osakkeen toiminnassa. On kuitenkin syytä

huomioida, että näihin mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää selkeää resursointia sekä keskusteluja Osakkeen toiminnan roolista ja tavoitteista. Ne eivät ole siis suoria ehdotuksia siitä, mihin Osakkeen toimintaa pitäisi kehittää.

### LAATIKKO 1 Mahdollisuuksien ikkunoita

- **Toiminnan kohdealojen laajentuminen;** esimerkiksi kattamaan sivistystoimi laaja-alaisemmin. Selkeät kasvatus- ja opetusalaan liittyvät laajentumisen suunnat voisivat liittyä nuorisotoimintaan ja kulttuuripalveluun, mutta myös muita suuntia voisi olla tunnistettavissa.
- **Koulutustarjonnan syventäminen** esimerkiksi täydennyskoulutusta ja tutkintoon johtavaa koulutusta järjestämällä esimerkiksi korkeakoulu yhteistyön kautta.
- **Maksullisten palveluiden tarjonnan laajentaminen sekä palveluiden kaupallistaminen** esimerkiksi avaamalla koulutustarjontaa Pirkanmaan ulkopuolisille kunnille. Tässä erilaiset verkkoperusteiset koulutukset voisivat toimia helposti skaalattavana ja kaupallistettavana tuotteena.
- **Yhteistyön tiivistäminen muiden toimijoiden kanssa** erityisesti korkeakoulujen ja tulevan hyvinvointialueen kanssa.
- **Kansainvälinen yhteistyö ja toiminta** esimerkiksi kouluttajaverkoston ja alueen toimijoiden yhteistyöverkostojen rakentamisessa.
- **Digitalisaation ja teknologiaratkaisujen** hyödyntäminen koulutustarjonnassa ja erityisesti **paikkaan ja aikaan sitomattomien koulutusmahdollisuuksien** kehittäminen.
- **Digitaalisten oppimisympäristöjen kehittäminen**
- **Tekoälyn ja oppimisanalytiikan hyödyntäminen** osana johtamista esimerkiksi osaamistarpeiden ennakoinnissa ja tunnistamisessa.

Osakkeen toiminnan kehittämisessä ja tulevaisuutta pohdittaessa tärkeänä pidetään ylipäätään sitä, että toiminta on ketterää ja eteenpäin katsovaa ja että sen avulla pystytään tarttumaan ajankohtaisiin uudistus- ja kehittämistarpeisiin myös ennakoivasti. Myös kuntien tarpeisiin perustuvan tarvelähtöisyyden ja kuntien kanssa käydyn vuoropuhelun ylläpitäminen nähdään tärkeänä jatkossakin.

*Lisäksi tarttuminen ajankohtaisiin ilmiöihin ja asioihin, esimerkiksi oppimisen ja tuen tarpeiden kysymyksiin. Toivoo, että Osake uudistuu samalla kun maailma muuttuu. (H9)*

## Toiminnasta tunnistetut riskit

Kehittämistarpeiden ohella toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä on syytä huomioida nykyiseen toimintaan liittyviä riskejä.

- 1. Henkilöstöön liittyvät riskit:** Osakkeen nykyiselle henkilöstölle annetaan paljon kiitosta ansiokkaasta ja laadukkaasta työstä. Samalla kuitenkin todetaan, että henkilöstö on tällä hetkellä täys-, jopa ylityöllistettyä. Todetaan myös, että osaavalla henkilöstöllä on iso merkitys palvelun ja muun toiminnan onnistumiselle. Osakkeen toiminta on vahvasti henkilöitynyttä. Henkilöstöllä on paljon osaamispääomaa ja hiljaista tietoa esimerkiksi koulutuksen järjestämisen verkostoihin liittyen, joka ei välity tai siirry toimintaa rahoittaviin kuntiin. Osaava, sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö onkin Osakkeelle merkittävä vahvuustekijä. Henkilöstön vaihtuminen ja henkilöstön rekrytoinnin mahdolliset haasteet ovat riski toiminnan jatkuvuuden ja laadun varmistamisen näkökulmasta.
- 2. Hallitsematon kasvu ja vauhtisokea kehitys:** Osakkeelle annetaan helposti rooli erilaisten operatiivisten tehtävien kuten hanketoiminnan (hankevalmistelun ja koordinoinnin) vastuutahona. Osakkeen roolin ja hanketoimintaan liittyvien tehtävien kasvattaminen ei välttämättä ole ollut suunniteltua. Vauhtisokeuteen liittyy ajatus siitä, että toimintaa kehitetään ja toiminta kehittyy niin, että sen perustehtävän toteutus laadukkaasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla vaarantuu. Roolin suunnittelemattomasta ja hallitsemattomasta kasvusta voi aiheutua haasteita resursoinnin ja työmäärän väliselle tasapainolle. Tämä haaste on jo nyt tunnistettavissa toiminnasta. "Vauhtisokeus" ja hallitsematon kasvu voi heikentää Osakkeen perustehtävän eli koulutuksen ja osaamisen kehittämiseen suunnattujen palveluiden toteuttamista ja kuormittaa henkilöstöä kestävämmällä tavalla. Järjestämismallin rajat voivat tulla vastaan myös esimerkiksi tukipalveluiden riittävydessä, jos toiminta kasvaa liian nopeasti ja suunnittelemattomasti.
- 3. Yhteisen tahtotilan ja luottamuksen mureneminen:** Tällä hetkellä yhteinen tahtotila ja toimijoiden välinen luottamus on hyvällä tasolla, mutta on tunnistettava, että nämä kaksi ovat avainasemassa Osakkeen toiminnan jatkuvuudelle sekä vaikuttavuudelle. Tällä hetkellä Osakkeen toimijaverkostossa on paljon pohdintaa Osakkeen toiminnan roolista ja tulevaisuuden suunnista. Yhteisen tahtotilan ja suunnan löytäminen on kriittistä jatkon kannalta.

4. **Hyötyjen jääminen pimentoon:** Mikäli jokin kunta ei tunnista Osakkeen toiminnasta saatavia hyötyä ja koe saavansa tarpeisiinsa vastaavaa palvelua, on riski, että yksittäinen kunta irrottautuu Osakkeen toiminnasta. Tällä voi olla heijastevaikutuksia koko Osakkeen toimintaan ja se voi käynnistää myös domino-vaikutuksen eli useamman kunnan irrottautuminen toiminnasta. Tällä hetkellä riski ei kuitenkaan näyttäydy suurena.



## Vaihtoehtoiset toteutustavat

Osakkeen toiminnan vaihtoehtoiset järjestämismallit on kuvattu kuuden eri mallin kautta. Mallit on kuvattu tarkemmin taulukossa kaksi. Esiinnousseista malleista haastatellut pitävät tällä hetkellä realistisina nykyistä vastuukuntamallia sekä seutumallia.

Ilman Osaketta kunnat järjestäisivät toiminnan osana omaa toimintaansa esimerkiksi erillisen koulutussuunnittelijan työnä isommissa kunnissa ja pienemmissä kunnissa osana jotakin muuta tehtävää, "oman työn ohessa". Yksikään haastatelluista ei pidä tällaista yksittäisen kunnan toteuttamaa toimintaa toivottavana tapana.

Esiinnousseista malleista yritysalli, (hyvinvointi)aluemalli sekä korkeakoulumalli ovat enemmän spekulatiivisia: niitä ei pidetä varteenotettavina vaihtoehtoina nykyisen kaltaisen toiminnan järjestämiselle. Jotta ne olisivat järjestämismalleina soveltuvia, olisi Osakkeen toimintaan liittyvien tavoitteiden selkeästi muututtava nykyisistä. Tällaisia muutoksia saattaisivat olla esimerkiksi halu kehittää toiminnan substanssia sivistyspalveluista laajemmaksi tai tähdätä selkeämmin palveluiden skaalaamiseen ja kaupallistamiseen.

Vastuukuntamallin selkeinä vahvuuksina pidetään vahvaa kytkentää kuntiin ja sivistyspalveluiden operatiiviseen toimintaan. Mallin koetaan turvaavan sisältöjen tarvelähtöisen suunnittelun sekä turvaavan myös kuntien osallisuutta palveluihin. Keskeisin haaste on sopimuskauden lyhyys ja sitä kautta hallinnon ja hallinnointiin liittyvien prosessien (esim. työnantaja, tukipalvelut) heikko pysyvyys. Vastuukunnan vaihtuessa aloitetaan toiminta tietyllä tavalla alusta.

Seutukuntamallia pidetään hyvänä erityisesti siitä näkökulmasta, että mallissa kytkentä muuhun strategisen tason seudulliseen yhteistyöhön olisi vahvempi ja malli voisi tarjota vastuukuntamallia pysyvämmän ja selkeämmän rakenteen toiminnalle. Keskeinen kysymys on kuitenkin se, halutaanko seututoimistoon sisällyttää Osakkeen kaltaista operatiivista toimintaa.

Taulukko 2. Osakkeen toiminnan vaihtoehtoisia järjestämismalleja vahvuuksineen ja heikkouksineen.

	Kuntamalli	Vastuukuntamalli	Seutumalli	Yritysmalli	(Hyvinvointi-) Aluemalli	Korkeakoulumalli
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutussuunnittelija yksittäisen kunnan palveluksessa tai tekeminen oman työ ohessa</li> <li>Ostopalvelut eri koulutuksenjärjestäjiltä</li> </ul>	<p>Kuntien väliseen, (määräaikaiseen) sopimukseen perustuva yhteistyö, jossa palvelun järjestäminen vastuukunnalla (Järjestäjä)</p>	<p>Toiminnan sijoittaminen ja järjestäminen hallinnollisesti nykyisen kuntayhtymän (seututoimiston) yhteyteen (toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella)</p>	<p>Toiminnan sijoittaminen ja tuottaminen esimerkiksi kunta-asiakkaiden omistaman inhouse-yhtiön kautta (tai muuna yrityksenä)</p>	<p>Toimintojen järjestäminen ja tuottaminen hyvinvointialueen organisaatiossa tai muussa alueellisessa organisaatiossa.</p>	<p>Toimintojen järjestäminen ja tuottaminen esim. kesäyliopistossa tai täydennyskoulutuskeskuksessa.</p>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisia kimp-pahankintoja?</li> <li>Tietyn määrärahan osoittaminen yksiköille?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimussyklin pituus</li> <li>Vastuukunnan löytyminen (mitä vastuukunnalta vaaditaan; mitkä kunnat voisivat realistisesti roolissa toimia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onko kuntayhtymässä "tilaa"?</li> <li>Onko kunnilla halukkuutta sisällyttää seututoimiston operatiivista toimintaa?</li> <li>Onko muu kuntayhtymämalli mahdollinen?</li> <li>Säilyykö fokus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sidos kasvatus- ja opetusalaan?</li> <li>Kuntien ohjaus- ja vaikutuskyky?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sidos kasvatus- ja opetusalaan?</li> <li>Kuntien ohjaus- ja vaikutuskyky?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sidos kasvatus- ja opetusalaan?</li> <li>Kuntien ohjaus- ja vaikutuskyky?</li> </ul>

	Kuntamalli	Vastuukuntamalli	Seutumalli	Yritysmalli	(Hyvinvointi-) Aluemalli	Korkeakoulumalli
Keskeiset hyödyt ja vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahva kytkentä kuntiin ja niiden tarpeisiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahva kytkentä kuntiin ja niiden tarpeisiin (ohjausmalli ja tarvelähtöinen suunnittelu)</li> <li>Massaedut ja synergiaedut</li> <li>Osallistumisen turvaaminen</li> <li>Hanketoiminnan mahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitkäjänteisempi (?) vaihtoehto vastuukuntamallille</li> <li>Selkeämpi organisaatio ja rakenne toiminnalle (?)</li> <li>Kytkentä kuntiin säilyy</li> <li>Synergia muuhun seutuyhteistyöhön</li> <li>Hanketoiminnan mahdollisuudet</li> <li>Massaedut ja synergiaedut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajentamismahdollisuudet: sisällöt, toiminnan skaalaus ja kaupallistaminen</li> <li>Massaedut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajentamismahdollisuudet: sisällöt</li> <li>Massaedut</li> <li>Monialaisen hyvinvointityön mahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajentamismahdollisuudet: sisällöt, toiminnan skaalaus ja kaupallistaminen</li> <li>Hanketoiminnan mahdollisuudet (?)</li> <li>Massaedut</li> </ul>
Keskeiset haasteet ja heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resurssin pienuus</li> <li>Päällekkäinen tekeminen</li> <li>Synergiaedut yhteistyöstä eivät toteudu</li> <li>Hankinta-prosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lyhyen sopimuskauden haasteet (nykytilanne); vaihtuvuus</li> <li>Osakkeen tunnettuus (esim. työnantajana)</li> <li>Tukipalvelujen järjestäminen (saatavuus ja kuormitus vastuukunnalle)</li> <li>Operatiivisen johtamisen haasteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallintokulujen kasvu (?)</li> <li>Tukipalvelujen järjestäminen (saatavuus) (?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heikompi kytkentä kuntiin</li> <li>Hankintaprosessi</li> <li>Hanketoiminnan toteuttamisen mahdollisuudet (?)</li> <li>Lisäkustannukset verrattuna nykymalliin (?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heikompi kytkentä kuntiin</li> <li>Sote vs. sivistys – kytkentä kasvatusta- ja opetusalaan heikko</li> <li>Organisaation jäykkyys</li> <li>Hankintaprosessi</li> <li>Hyvinvointialueet vasta muotoutumassa, ei aika-tilullisesti realistinen tässä vaiheessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heikompi kytkentä kuntiin</li> <li>Hankintaprosessi</li> <li>Jäykkyys/ joustavuuden heikkeneminen (?)</li> </ul>

Nykyisessä mallissa sekä seutumallissa mahdollisuudet toiminnan sisältöjen ja kohdealueiden laajentamiseen saattavat tulla nopeasti vastaan. Jos toimintaa halutaan laajentaa, yrittymämallin, korkeakoulumallin tai varta vasten tätä toimintaa varten perustetun kuntayhtymän kautta avautuneet selkeämmät mahdollisuudet laajentamiselle ja toiminnan skaalaamiselle.

Järjestämismalliin liittyvinä keskeisinä ominaisuuksina pidetään muun muassa sitä, että malli mahdollistaa riittävän joustavuuden ja ketteryuden toiminnassa, jatkuvan vuoropuhelun kuntien toimijoiden kanssa sekä tarve- ja kuntalähtöisyyden ylläpitämisen. Järjestämismallilta kaivataan siis kyvykkyyttä toimia muuttuvassa ja osittain ennakoimattomassakin toimintaympäristössä siten, että se vahvistaa kuntien kykyä sietää muutosta. Samalla mallin olisi tuettava toimintaa monimuotoisessa ja keskinäisriippuvaisessa toimijaverkostossa.

*Pysyisi notkeana, että pystytään nopeasti reagoimaan ja että pystyttäisiin nopeasti vastaamaan - - - tarpeisiin, kun ne tarpeet on. (H3)*

Järjestämismallin valintaa ohjaavia keskeisiä näkökulmia ovat:

1. mallin toimivuus suhteessa toiminnan strategiaan tavoitteisiin (miten malli mahdollistaa ja tukee tavoitteiden saavuttamista)
2. mallin toimivuus suhteessa toiminnan resursseihin (miten malli mahdollistaa toiminnan suhteessa resursseihin toimintakulujen ja esimerkiksi tarvittavien tukipalveluiden näkökulmasta).

## OSA 3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

### Johtopäätökset

**Seudun kuntien näkemykset Osake-toiminnan hyödyistä ja vaikutuksista ovat hyvin yhteneväiset.** Taloudellisten vaikutusten lisäksi saavutettavat hyödyt liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin, kehittämis- ja hanketoimintaan sekä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Hyötyjä ja vaikutuksia on tunnistettavissa sekä yksilö- ja kuntatasolla että seututasolla. Osakkeen toiminta koetaan kuntien tarpeita vastaavaksi sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaaksi.

**Osakkeen toimintaa pidetään sujuvana ja tarkoituksenmukaisena.** Koulutustoiminta on sujuvaa, tehokasta sekä tarkoituksenmukaista. Koulutustoiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan parantaa pienellä hienosäädöllä. Tähän liittyviä keskeisiä kehittämistarpeita ovat esimerkiksi tunnettuuden vahvistaminen ja osallistumisasteen nostaminen sekä paikasta ja ajasta riippumattoman koulutustarjonnan edelleen kehittäminen.

**Selkeimmät kehittämistarpeet liittyvät Osakkeen roolin ja fokuksen kirkastamiseen.** Osakkeen roolin kirkastaminen pitkällä tähtäimellä on yksi keskeinen esille nouseva kehittämistarve. Pohdintaa herättää toiminnan kohdistaminen substanssin näkökulmasta: onko nykyinen keskittyminen kasvatukseen ja opetusalaan se, mistä tulevaisuudessakin halutaan pitää kiinni vai oltaisiinko kunnissa halukkaita laajentamaan Osakkeen toiminta koskemaan esimerkiksi koko sivistysalaa. Lisäksi hanketoiminnan resursoinnin ja järjestämisen tarkistaminen nähdään tärkeäksi.

**Järjestämismallin tarkistaminen nostetaan keskeisesti esille kehittämistarpeista puhuttaessa.** Vastuukuntamalliin ollaan tyytyväisiä, mutta samalla tunnistetaan, että nykyinen sopimuskausi on lyhyt, mikä tuo Osakkeen toimintaan tiettyä epävakautta. Pysyvyyden rinnalla järjestämismallin keskeisenä ominaisuutena korostetaan toiminnan kuntalähtöisyyttä ja vahvaa keskusteluyhteyttä kuntiin. Vastuukuntamallin rinnalla seutumalli on varteenotettava vaihtoehto, mutta Osakkeen toiminnan siirtäminen osaksi kuntayhtymää vaatisi hyväksynnän seutujohdon (poliittinen johto) tasolta.

**Edellytykset Osakkeen toiminnan jatkolle ovat vahvat. Toimintaa arvostetaan eikä arvostuksen heikkenemiselle ole isoja uhkakuvia.** Tahtotila jatkaa ja osallistua Osakkeen toimintaan on vahva kaikissa seudun kunnissa. Osake soljuu todella vahvasti osaksi Tampereen seudun seutuyhteistyön perinnettä ja verkostoyhteistyön roolin uskotaan jatkossa vahvistuvan. Osake luo rakenteen ja organisoitumisen yhteistyölle ja keskustelulle kasvatukseen ja opetusalaalla seudulla paitsi strategisella tasolla niin myös operatiivisella tasolla. Seutukunta on saanut myös painoarvoa ja uskottavuutta Osakkeen myötä. Osakkeen äänen katsotaan olevan kuuluvampi kuin yksittäisen kunnan.

# Suosituksset

## 1. Strateginen keskustelu Osakkeen roolista ja toiminnan tulevaisuudesta

Osakkeen roolista tarvitaan yhdessä sovitut ja sitoutumisen varmistavat linjaukset sekä pitkän tähtäimen näkymä toiminnalle. Keskusteltavat näkökulmat ovat muun muassa:

- Mitä Osake on ja mitä Osake voisi olla?
- Mikä on pitkän tähtäimen tahtotila Osakkeen toiminnalle?
- Millä substanssialoilla Osake toimii?
- Mikä on hanketoiminnan tarkoituksenmukainen taso?
- Miten isot muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat Osakkeeseen (hyvinvointialueen perustaminen, TE-palvelut 2024-uudistus)?
- Millaisella järjestämismallilla vastataan parhaiten valitun roolin ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen edellytyksiin?

Osakkeen roolia pohdittaessa keskustelun avauksina voivat toimia muun muassa selvitystyön yhteydessä tunnistetut mahdollisuuksien ikkunat. Osakkeen roolin ja tulevaisuuden suunnan tarkistamiselle ja strategiselle ohjaukselle tarvitaan nykyistä systemaattisempi rakenne, tavat ja aikataulu. Osakkeen toiminnan järjestämiseen liittyvä strateginen ohjaus voidaan helposti liittää osaksi Osakkeen nykyistä ohjausmallia, jossa on tunnistettu keskeiset, Osakkeen kautta toteutettujen palveluiden sisältöjen strategisuutta ohjaavat elimet (seudun työryhmät sekä Osakkeen työtiimi). Lisäksi toiminnan seurannalle ja arvioinnille tarvitaan selkeä, tavoitteisiin sidottu malli. Tällä hetkellä toiminnalle on asetettu selkeät ja seurattavissa olevat tavoitteet koulutustoimintaan liittyen, mutta kehittämis- ja hanketoiminnalta sekä yhteistyöltä puuttuvat selkeät ja seurattavissa olevat tavoitteet. Kun Osakkeen roolista ja tavoitteista on muodostettu kuntien yhteinen, selkeä tahtotila, on toiminnan järjestämismalli peilattava suhteessa näihin asetettuihin tavoitteisiin.

## 2. Toiminnan ja tehtävien suhteuttaminen käytettävissä oleviin resursseihin

Osakkeen toiminnan perusresursointi on säilynyt pitkään samana ja mitoitus on oikean suuntainen suhteessa tavoiteltaviin koulutettavapäivien määrään, mutta erityisesti hanketoiminnan valmisteluun ja koordinointiin liittyvä työmäärä on kasvanut. Resurssien riittävyys suhteessa tehtävien määrään todetaan tiukaksi. Resurssien riittävyys nousee keskeiseksi kysymykseksi erityisesti, mikäli toimintaa halutaan laajentaa. Keskeistä onkin pohtia, ovatko kunnat valmiita panostamaan enemmän. Nykyisellään Osakkeen henkilöstön työmäärä on ääri rajoilla suhteessa resursointiin. Toiminnan vaikuttavuuden sekä työkuorman hallittavuuden näkökulmasta keskeisiä toimia ovat:

- Tehtävien ja työn jäsentäminen suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin sekä toiminnan fokukseen.
- Resurssien käytön optimointi suhteessa tavoitteisiin (esim. tukipalvelut vs. asiantuntijatyö)
- Tehtävien priorisoinnin ohjaaminen (vrt. tarve operatiiviselle johtamiselle)

- Henkilöstön roolien tarkistaminen: esimerkiksi erikseen nimitetty henkilö vastaamaan Osakkeen perustoiminnasta eli koulutuspalveluiden suunnittelusta ja järjestämisestä ja erikseen nimitetty henkilö vastaamaan hanketoiminnasta.

### **3. Osakkeen toiminnan tunnettuuden ja tavoittavuuden parantaminen**

Esiin nousseista operatiivisemmista kehittämistarpeista vaikuttavuuden näkökulmasta keskeisin on se, että Osakkeen toiminnan tunnettuus kuntien henkilöstön keskuudessa on riittävällä tasolla ja että koulutustarjonta tavoittaa henkilöstön. Koulutusten yleinen täyttöaste on ollut hyvällä tasolla, mutta koulutuksiin osallistumisen suhteessa tavoiteltuun tasoon vaihtelee eri ammattiryhmien ja työskentely-ympäristöjen välillä. Eri kohderyhmien tavoittaminen ja osallistumisasteen nostaminen onkin yksi tunnistetuista kehittämistarpeista. Lisäksi Osakkeen tunnettuutta ja tavoittavuutta on mahdollista kehittää esimerkiksi lisäämällä tarkoituksenmukaista yhteistyötä muiden seututoimijoiden, alan kehittämiseen liittyvien verkostojen ja korkeakoulujen kanssa.

Osakkeelle on laadittu viestintäsuunnitelma, jossa määritellään viestinnän yleiset tavoitteet, pääviestit sekä viestinnän tavoitteet kohdistettuna kohderyhmittäin (kuntien) johdolle sekä henkilöstölle sekä yhteistyöverkostoille. Lisäksi suunnitelmassa tunnistetaan keskeiset viestintäkanavat, keinot ja kuvataan viestinnän vuosiakataulu.

Tunnettuuden ja tavoittavuuden kehittämisessä keskeisiä keinoja ovat:

- Viestintäsuunnitelman tarkistaminen: viestinnän vastuiden, käytäntöjen ja toimivuuden tarkistaminen. Erityisesti on syytä vielä panostaa niiden keinojen ja toimintatapojen kuvaamiseen, joilla voidaan nostaa Osakkeen tunnettuutta sekä kuntien henkilöstön tietoisuutta Osakkeen toiminnasta. Kunnilla on tässä työssä keskeinen rooli, mutta Osakkeen kautta voidaan tunnistaa ja rakentaa yhteisiä, parempia ja osuvampia tapoja kohdentaa viestintää henkilöstölle. Henkilöstöön kohdentuvaa viestintää voidaan tarkastella vielä tarkemmin eri henkilöstöryhmien näkökulmasta keskittyen erityisesti niihin ryhmiin, joiden osallistumisessa on tunnistettu haasteita. Näiden ryhmien kohdalla voi olla hyödyllistä toteuttaa vielä yksityiskohtaisempi analyysi siitä, missä ovat tällä hetkellä osallistumisen suurimmat esteet tai miksi viesti Osakkeen toiminnasta ei saavuta kohderyhmiä.
- Osakkeen (ydintoiminnan ulkopuolisten) verkostojen ja kumppanuuksien kuvaaminen ja Osakkeen toiminnan tavoitteiden kannalta strategisten kumppanuuksien ja verkostojen tunnistaminen. Keskeiset verkostot ja kumppanuudet voivat liittyä esimerkiksi muuhun kuntien toimintaan, seudullisiin toimijoihin, korkeakouluihin tai valtionhallintoon.

# Selvitys- ja arviointityössä hyödynnetty aineisto

Eeventti; Raportointityökalu (vierailtu 24.2.2022)

Kuntajohtajakokouksen päätös: Kasvatuksen ja opetuksen osaamisen kehittämistoimintojen seudullinen kokoaminen - sopimus seudullisesta osaamisen kehittämisen palvelusta (Kuntajohtajakokous 24.10.2014)

Osakkeen verkkosivut osoitteessa <https://osake.eeventti.fi/> (vierailtu 7.3.2022)

Seudullinen opetusalan osaamisen kehittämispalvelu - sopimus opetusalan seudullisesti strategisen osaamisen kehittämisen järjestämisestä kuntien välisenä ostopalveluna (2015)

Sopimus seudullisen kasvatus- ja opetusalan osaamisen kehittämispalvelusta (2021)

Toimintasuunnitelma 2017

Toimintasuunnitelma 2018

Toimintasuunnitelma 2019

Toimintasuunnitelma 2020

Toimintasuunnitelma 2021

Toimintasuunnitelma 2022

Toimintakertomus 2016

Toimintakertomus 2018

Toimintakertomus 2019

Toimintakertomus 2020

Toimintakertomus 2021

Viestintäsuunnitelma



# LIITTEET

## Liite 1 Laskennalliset ja toteutuneet koulutettavapäivät

Taulukko 3. Laskennalliset ja toteutuneet koulutettavapäivät kunnittain (prosenttia kaikista koulutettavapäivistä). (Eventti, 2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kangasala, toteutuneet	10,62 %	9,39 %	10,75 %	10,03 %	8,91 %	9,01 %
<i>Kangasala, laskennalliset</i>	9,63 %	9,63 %	9,63 %	9,63 %	9,63 %	9,63 %
Lempäälä, toteutuneet	8,21 %	8,32 %	8,79 %	8,24 %	7,18 %	6,44 %
<i>Lempäälä, laskennalliset</i>	8,17 %	8,17 %	8,17 %	8,17 %	8,17 %	8,17 %
Nokia, toteutuneet	12,94 %	11,96 %	11,43 %	13,61 %	11,44 %	12,41 %
<i>Nokia, laskennalliset</i>	9,95 %	9,95 %	9,95 %	9,95 %	9,95 %	9,95 %
Orivesi, toteutuneet	1,75 %	2,73 %	3,07 %	3,54 %	3,47 %	3,02 %
<i>Orivesi, laskennalliset</i>	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
Pirkkala, toteutuneet	10,2 %	9,31 %	8,13 %	11,05 %	6,99 %	10,93 %
<i>Pirkkala, laskennalliset</i>	6,18 %	6,18 %	6,18 %	6,18 %	6,18 %	6,18 %
Tampere, toteutuneet	44,13 %	43,06 %	42,17 %	33,45 %	40,16 %	43,36 %
<i>Tampere, laskennalliset</i>	48,05 %	48,05 %	48,05 %	48,05 %	48,05 %	48,05 %
Vesilahti, toteutuneet	3,24 %	2,89 %	2,46 %	2,5 %	1,76 %	1,91 %
<i>Vesilahti, laskennalliset</i>	1,42 %	1,42 %	1,42 %	1,42 %	1,42 %	1,42 %
Ylöjärvi, toteutuneet	7,3 %	12,02 %	12,29 %	12,41 %	10,56 %	8,01 %
<i>Ylöjärvi, laskennalliset</i>	10,89 %	10,89 %	10,89 %	10,89 %	10,89 %	10,89 %
Tampereen lukiokoulutus, toteutuneet	1,62 %	0,31 %	0,91 %	5,16 %	9,53 %	4,92 %
<i>Tampereen lukiokoulutus, laskennalliset</i>	3,49 %	3,49 %	3,49 %	3,49 %	3,49 %	3,49 %

Taulukko 4. Laskennalliset ja toteutuneet koulutettavapäivät ammattiryhmittäin (prosenttia kaikista koulutettavapäivistä). (Eventti, 2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aineenopettaja, toteutuneet	22,71 %	12,52 %	30,22 %	16,3 %	26,15 %	17,77 %
<i>Aineenopettaja, laskennalliset</i>	16,93 %	16,93 %	16,93 %	16,93 %	16,93 %	16,93 %
Erityisopettaja tai erityisluokanopettaja, toteutuneet	14,19 %	18,81 %	18,71 %	12,34 %	10,46 %	18,7 %
<i>Erityisopettaja tai erityisluokanopettaja, laskennalliset</i>	6,15 %	6,15 %	6,15 %	6,15 %	6,15 %	6,15 %
Hallinnon työntekijä, toteutuneet	8,04 %	4,46 %	1,57 %	4,22 %	2,44 %	3,05 %
<i>Hallinnon työntekijä, laskennalliset</i>	2,46 %	2,46 %	2,46 %	2,46 %	2,46 %	2,46 %
Koulukuraattori ja -psykologi, toteutuneet	0,33 %	0,56 %	0,38 %	0,76 %	3,69 %	1,82 %
<i>Koulukuraattori ja -psykologi, laskennalliset</i>	1,19 %	1,19 %	1,19 %	1,19 %	1,19 %	1,19 %
Koulunkäynninohjaaja, toteutuneet	1,41 %	6,5 %	1,8 %	5,78 %	5,86 %	5,07 %
<i>Koulunkäynninohjaaja, laskennalliset</i>	10,3 %	10,3 %	10,3 %	10,3 %	10,3 %	10,3 %
Lastenhoitaja, toteutuneet	0,36 %	8,61 %	1,55 %	6,31 %	7,38 %	6,59 %
<i>Lastenhoitaja, laskennalliset</i>	27,84 %	27,84 %	27,84 %	27,84 %	27,84 %	27,84 %
Lastentarhanopettaja, toteutuneet	7,94 %	16,64 %	5,49 %	18,58 %	14,55 %	16,28 %
<i>Lastentarhanopettaja, laskennalliset</i>	15,66 %	15,66 %	15,66 %	15,66 %	15,66 %	15,66 %
Luokanopettaja, toteutuneet	15,13 %	11,73 %	30,88 %	18,23 %	21,52 %	17 %
<i>Luokanopettaja, laskennalliset</i>	0	0	0	0	0	0
Muut, toteutuneet	4,39 %	5,23 %	2,83 %	3,09 %	2,99 %	4,79 %
<i>Muut, laskennalliset</i>	3,96 %	3,96 %	3,96 %	3,96 %	3,96 %	3,96 %
Psykiatrinen sairaanhoitaja, toteutuneet						0,16 %
<i>Psykiatrinen sairaanhoitaja, laskennalliset</i>						0
Päiväkodin johtaja (ml, apulaisjohtajat tms.), toteutuneet	9,94 %	5,35 %	2,05 %	8,03 %	2,86 %	6,65 %
<i>Päiväkodin johtaja (ml, apulaisjohtajat tms.), laskennalliset</i>	1,88 %	1,88 %	1,88 %	1,88 %	1,88 %	1,88 %
Rehtori (ml, apulais- ja vararehtorit), toteutuneet	15,56 %	9,52 %	4,47 %	6,3 %	1,91 %	2,02 %
<i>Rehtori (ml, apulais- ja vararehtorit), laskennalliset</i>	1,4 %	1,4 %	1,4 %	1,4 %	1,4 %	1,4 %
Yhteisöohjaaja, koulunuorisotyöntekijä tai -valmentaja, toteutuneet	0	0,08 %	0,04 %	0,06 %	0,2 %	0,09 %
<i>Yhteisöohjaaja, koulunuorisotyöntekijä tai -valmentaja, laskennalliset</i>	0	0	0	0	0	0

Taulukko 5. Laskennalliset ja toteutuneet koulutettavapäivät työskentely-ympäristöittäin (prosenttia kaikista koulutettavapäivistä). (Eventti, 2022)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ammatillinen toinen aste, toteutuneet	0 %	0,18 %	0,26 %	0,69 %	1,59 %	0,92 %
<i>Ammatillinen toinen aste, laskennalliset</i>	0	0	0	0	0	0
Hallinto, toteutuneet	6,15 %	3,16 %	1,33 %	2,7 %	1,51 %	3,23 %
<i>Hallinto, laskennalliset</i>	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Kulttuuri- ja vapaa-aika (ml, nuorisotoimi), toteutuneet	0		0,16 %	0,33 %	0,35 %	0,35 %
<i>Kulttuuri- ja vapaa-aika (ml, nuorisotoimi), laskennalliset</i>	0		0	0	0	0
Lukio, toteutuneet	6,46 %	1,19 %	2,28 %	8,86 %	15,76 %	9,09 %
<i>Lukio, laskennalliset</i>	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Muu, toteutuneet	0,84 %	2,23 %	1,16 %	2,08 %	1,1 %	1,53 %
<i>Muu, laskennalliset</i>	0	0	0	0	0	0
Perusopetus (ml, esiopetus), toteutuneet	64,85 %	60,1 %	85,79 %	52,95 %	55 %	51,34 %
<i>Perusopetus (ml, esiopetus), laskennalliset</i>	46 %	46 %	46 %	46 %	46 %	46 %
Sosiaali- ja terveyspalvelut, toteutuneet	0	0,03 %	0,58 %	0,11 %	0,2 %	0,22 %
<i>Sosiaali- ja terveyspalvelut, laskennalliset</i>	0	0	0	0	0	0
Varhaiskasvatus, toteutuneet	21,7 %	33,11 %	8,44 %	32,27 %	24,49 %	33,31 %
<i>Varhaiskasvatus, laskennalliset</i>	47 %	47 %	47 %	47 %	47 %	47 %

## Liite 2 Osakkeen koordinoimia seudullisia hankkeita

Taulukko 6. Osakkeen koordinoimia seudullisia hankkeita toimintakertomusten 2019-2021 perusteella.

Nimi	Kuvaus	Hankeaika	Kokonaiskustannukset €	Omarahoitusosuus %
<b>Hyvinvoiva koululainen</b>	Hankkeessa mallinnetaan paikalliset olosuhteet huomioiden lapsen kasvua ja kehitystä tukeva koulupäivä, joka muodostuu tavoitteellisesta, kehittävästä ja lapsen hyvinvointia tukevasta aamupäivätoiminnasta, koulupäivästä ja ilta-päivätoiminnasta.	2/2019-5/2020	711 112 €	10 %
<b>Pirkanmaan lukioiden tutoropettajat</b>	Pirkanmaan lukioiden tutoropettajat kokoaa yhteen lukioiden osaamisen ja luo rakenteen jakaa tuota osaamista maakunnallisesti.	1/2019-7/2020	77 000 €	5 %
<b>Pirkanmaan tutoropettajat2</b>	Alueellisen tutortoiminnan kehittäminen ja tasa-arvon edistäminen tutor-opettajatoiminnan laadussa, tutoroitavien teemojen monipuolisuudessa sekä koulutuksessa.	5/2019-7/2021	500 000 €	5 %
<b>Varhaiskasvatuksen digitaalinen työote</b>	Hanke edistää laaja-alaisesti varhaiskasvatuksen henkilöstön TVT- ja mediakasvatusosaamista sekä digitaalisen työotteen rakentamista.	5/2018-5/2020	48 300 €	0 %
<b>TAKO - TAYS-alueen konsultaation ja ohjauksen kehittäminen</b>	Konsultoitavien erityisopettajien ohjausvalmiuksien kehittäminen sekä ammatillisen substanssiosaamisen vahvistaminen.	5/2020-12/2021	74 000 €	0 %
<b>TAYS-alueen Vaatutoiminnan kehittäminen</b>	Vaatu-toimijoiden yhteistyönä mallinnetaan alueellisen vaativan erityisen tuen konsultaatioverkoston koordinaatiota, palvelujen tuottamista sekä palvelupolkujen toteuttamista.	11/2020-6/2021	25 900 €	0 %
<b>Tampereen ympäryskuntien perusopetuksen inklusion kehittämistä koskeva yhteistoiminta</b>	Hankkeessa kehitetään kuntien esi- ja perusopetuksen tuen ja inklusion käytänteitä ja rakenteita koulutuksellisten kehittämisprosessien kautta.	11/2020-12/2022	566 250 €	20 %
<b>Tampereen kaupunkiseudun varhaiskasvatuksen tuen ja inklusion kehittämishanke</b>	Hankkeessa kehitetään kuntien varhaiskasvatuksen tuen ja inklusion käytänteitä ja rakenteita koulutuksellisten kehittämisprosessien kautta.	5/2021-12/2022	378 750 €	20 %

Nimi	Kuvaus	Hankeaika	Kokonaiskustannukset €	Omarahoitusosuus %
<b>Tampereen kaupunkiseudun kahdeksan kunnan sitouttavan koulu yhteistyön pilotointi (SKY)</b>	Sitouttavan koulu yhteistyön pilotoinnin tavoitteena on luoda kansallinen malli, jolla ennaltaehkäistään ja vähennetään koulupoissaoloja sekä tuetaan oppilaiden kiinnittymistä kouluun.	5/2021-7/2023	1 400 000 €	20 %
<b>VARTAKO - TAYS-alueen ohjauksen ja konsultaation kehittäminen varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen erityisopettajille</b>	Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen erityisopettajien ohjauksen ja konsultaation osaamisen kehittäminen TAYS-alueella (Pirkanmaa, Kanta-Häme ja Etelä-Pohjanmaa)	11/2021-6/2023	68 000 €	0 %
<b>Kumppanuushanke: Osallistuva ja ilmaisuvoimainen lapsi</b>	Tavoitteena syventää henkilöstön osaamista arjen yhteisöllisyyden, myönteisen tunnistamisen ja lasten osallisuuden vahvistamisessa. Tavoitteena myös on oppia tunnistamaan luovien menetelmien mahdollisuuksia sekä niiden käyttöä lasten hyvinvoinnin tukena.	11/2021-6/2023	56 410 €	0 %
<b>Aivot yhdessä käyttöön</b>	Tampereen kaupunkiseudun ympäristöopin digitaalinen oppimateriaali 3-6.lk. Materiaali on avoin e-kaupalliseen käyttöön.	8/2018-12/2026	1 081 250 €	100 %
<b>YHTEENSÄ</b>			<b>4 986 972 €</b>	