

LOPPURAPORTTI

LOPPURAPORTTI

Laadukkaan johtamiskulttuurin kehittäminen tuottavuuden ja hyvinvoinnin varmistamiseksi IT-palvelualalla

Hakija

Gapps Oy

Hankkeen toteutusaika

2025–2026

Ulkopuolinen asiantuntija

Relead Oy / Taina Kokkarinen

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

SISÄLLYSLUETTELO

- 1. Tiivistelmä**
- 2. Hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet**
 - 2.1 Hankkeen tausta
 - 2.2 Kehittämistarpeet
 - 2.3 Hankkeen tavoitteet
- 3. Hankkeen toteutus**
 - 3.1 Toteutustapa
 - 3.2 Kehittämismenetelmät
 - 3.3 Hankkeen eteneminen
- 4. Hankkeen keskeiset tuotokset**
 - 4.1 Yhteinen strategiatarina

- 4.2 Johtamisen periaatteet
- 4.3 Johtamisen pelikirja
- 4.4 Päätöksenteon toimintamalli
- 4.5 Johtoryhmän toimintamallin kehittäminen

5. Tulokset, vaikutukset ja organisaatiossa havaitut muutokset

- 5.1 Strategian toimeenpanokyvyn vahvistuminen
- 5.2 Yhtenäisempi johtamiskulttuuri
- 5.3 Selkeämpi johtamisen ketju
- 5.4 Parempi valmius toimia epävarmuudessa
- 5.5 Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen
- 5.6 Organisaatiossa havaitut muutokset

6. Vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

7. Hankkeen onnistumisen arviointi

8. Hankkeen uutuusarvo suomalaiselle työelämälle

9. Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

10. Opit ja kehittämissuosituks

- 10.1 Keskeiset opit hankkeesta
- 10.2 Kehittämissuosituks

11. Hankkeen tuotokset ja onnistumisen arviointi

12. Hankkeen teoreettinen viitekehys

- 12.1 Organisaatio elävänä systeeminä
- 12.2 Organisaatiodynamiikka ja johtamisen ketju
- 12.3 Dynaamiset kyvykkyydet
- 12.4 Viitekehyksen merkitys hankkeessa

13. Yhteenveto

1. Tiivistelmä

Gapps Oy toteutti Työsuojelurahaston (TSR) osarahoittaman johtamisen kehittämishankkeen vastatakseen kasvavan ja uudistuvan IT- ja AI-palveluliiketoiminnan asettamiin uusiin johtamisen vaatimuksiin. Hankkeen tavoitteena oli kirkastaa ja yhtenäistää Gappsin johtamiskulttuuria, vahvistaa johtoryhmän toimintakykyä sekä rakentaa yhteinen johtamismalli, joka tukee strategian toteuttamista, henkilöstön hyvinvointia ja liiketoiminnan kasvua.

Hankkeessa kehitettiin yhteinen strategiatarina, johtamisen periaatteet, johtamisen pelikirjan teemat sekä johtamisen ketjua tukeva päätöksenteon toimintamalli. Kehittämistyö toteutettiin yhteiskehittämisen menetelmillä, joissa osallistettiin hallitus, johtoryhmä, esihenkilöt ja henkilöstö.

Hankkeen tuloksena johtamisen rakenteet, roolit ja vastuut selkeytyivät, strategian toimeenpanokyky vahvistui ja organisaatioon muodostui yhteinen käsitys siitä, mitä Gappsilainen johtajuus tarkoittaa käytännössä. Hanke loi perustan pitkäjänteiselle johtamisen kehittämiselle sekä työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja asiakaskokemuksen vahvistamiselle.

2. Hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

Gapps Oy on suomalainen IT-palveluyritys, joka auttaa asiakkaitaan digitaalisen transformaation, pilvipalveluiden ja tekoälyratkaisujen hyödyntämisessä. Yrityksen kasvuvaihe, strateginen uudistuminen ja AI-liiketoiminnan kehittäminen loivat tarpeen johtamisen toimintatapojen systemaattiselle kehittämiselle.

Organisaatiossa tunnistettiin, että aiemmin hyvin toimineet startup-vaiheen johtamiskäytännöt eivät enää riittäneet tukemaan kasvavaa ja monimutkaistuvaa liiketoimintaa. Erityisesti strategian toimeenpano, päätöksenteko, johtamisen yhtenäisyys sekä johtoryhmän toimintakyky nousivat keskeisiksi kehittämiskohteiksi.

Hankkeen tavoitteet olivat:

- Kehittää yhtenäinen johtamiskulttuuri ja johtamismalli.
- Kirkastaa strategia ja rakentaa yhteinen strategiatarina.
- Rakentaa toimiva johtamisen ketju ja päätöksenteon toimintamalli.
- Vahvistaa johtoryhmän kykyä toimia kasvun mahdollistajana.
- Kehittää johtajien ja henkilöstön valmiuksia toteuttaa yhteistä johtajuutta arjessa.

Tavoitteena oli luoda johtamisen toimintamalli, joka yhdistää strategian, johtamisen rakenteet ja päivittäisen toiminnan yhdeksi kokonaisuudeksi.

3. Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin vaiheittain yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti.

Kehittämistyö käynnistyi hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän työskentelyllä, jossa tarkasteltiin strategian toteutumisen edellytyksiä, johtamisen nykytilaa sekä johtamisen ketjun toimivuutta.

Työskentelyn aikana toteutettiin:

- strategiatyöpajoja
- johtoryhmän kehittämispäiviä
- johtamisen periaatteiden yhteiskehittämistä
- päätöksenteon toimintamallin rakentamista
- johtoryhmän työskentelyn havainnointia
- johdon coachingia
- esihenkilöiden työpajoja
- johtamisen pelikirjan rakentamista

Projektin alkuvaiheessa painopiste oli hallituksen ja johtoryhmän yhteisen suunnan rakentamisessa. Myöhemmissä vaiheissa osallistamista laajennettiin esihenkilöihin ja henkilöstöön, jotta kehitetyt toimintamallit juurtuisivat osaksi arjen toimintaa.

Kehittämismenetelminä hyödynnettiin muun muassa työpajoja, sprinttityöskentelyä, fasilitoitua dialogia, johtoryhmän observointia, coachingia sekä RACI-mallia roolien ja vastuiden selkeyttämisessä.

4. Hankkeen keskeiset tuotokset

4.1. Yhtenäinen strategiatarina

Hankkeen aikana luotiin koko organisaatiolle yhteinen strategiatarina, joka kiteytti:

- Gappsin identiteetin
- strategisen suunnan
- kasvun painopisteet
- keskeiset tavoitteet
- onnistumisen mittarit.

Strategiatarina mahdollistaa strategian johdonmukaisen viestimisen koko henkilöstölle ja tukee yhteisen suunnan rakentumista.

4.2 Johtamisen periaatteet

Johtoryhmä, esihenkilöt ja avainhenkilöt määrittelivät yhdessä Gappsin johtamisen periaatteet.

Periaatteet kuvaavat:

- millaista johtamista strategian toteuttaminen edellyttää
- millaista käyttäytymistä johtajilta odotetaan
- miten johtaminen näkyy arjen toiminnassa.

4.3 Johtamisen pelikirja

Hankkeessa rakennettiin johtamisen pelikirjan rakenne ja sisältöaihiot

Pelikirja kokoaa yhteen:

- johtamisen periaatteet
- johtamisen rakenteet
- johtamisen käytännöt
- johtamisfoorumit
- tavoitteiden asettamisen
- palautekäytännöt
- suorituksen johtamisen
- osaamisen kehittämisen
- hyvinvoinnin johtamisen.

Pelikirja toimii yhteisen johtamisen viitekehyksenä ja perehdytysvälineenä myös tulevaisuudessa.

4.4 Päätöksenteon toimintamalli

Hankkeessa rakennettiin johtamisen ketjua tukeva päätöksenteon toimintamalli.

Työn tuloksena:

- hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän roolit selkeytyivät
- päätöksentekovastuut määriteltiin aiempaa tarkemmin
- johtoryhmän toimintamallia uudistettiin
- päätösten toimeenpanoon luotiin selkeämpi vastuunjako.

4.5 Johtoryhmän toimintamallin kehittäminen

Johtoryhmän työskentelyä kehitettiin siten, että painopistettä siirrettiin operatiivisesta johtamisesta strategiseen johtamiseen.

Kokouskäytäntöjä uudistettiin ja päätöksenteon laatua vahvistettiin selkeyttämällä:

- keskusteltavat asiat
- päätettävät asiat
- toimeenpanovastuut sekä
- seurattavat kokonaisuudet.

5. Tulokset, vaikutukset ja organisaatiossa havaitut muutokset

Strategian toimeenpanokyvyn vahvistuminen

Hankkeen merkittävin tulos oli strategian konkretisoituminen yhteiseksi strategiatarinaksi. Strategian tavoitteet, painopisteet ja onnistumisen mittarit tulivat näkyvämmiksi ja helpommin johdettaviksi.

Yhtenäisempi johtamiskulttuuri

Organisaatioon muodostui yhteinen käsitys johtamisen tavoitteista, toimintatavoista ja odotuksista. Tämä vähensi johtamiskäytäntöjen hajanaisuutta ja lisäsi johdonmukaisuutta.

Selkeämpi johtamisen ketju

Roolien, vastuiden ja päätöksentekokäytäntöjen selkeyttäminen paransi yhteistyötä hallituksen, toimitusjohtajan, johtoryhmän ja esihenkilöiden välillä.

Parempi valmius toimia epävarmuudessa

Johtoryhmän kyky käsitellä epävarmuutta, tehdä päätöksiä keskeneräisen tiedon varassa sekä johtaa muutosta vahvistui hankkeen aikana.

Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen

Henkilöstö osallistui johtamisen kehittämiseen eri vaiheissa ja erityisesti sen loppupuolella. Kehittämistyön läpinäkyvyys lisäsi ymmärrystä muutoksen tavoitteista ja vahvisti sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin.

6. Vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

Hankkeen tavoitteena oli samanaikaisesti vahvistaa sekä organisaation suorituskkyä että henkilöstön hyvinvointia.

Johtamisen rakenteiden selkeytyminen vähensi epävarmuutta ja paransi ennakoitavuutta. Henkilöstölle muodostui aiempaa selkeämpi kuva organisaation tavoitteista, omasta roolistaan sekä johtamisen käytännöistä.

Yhteiset johtamisen periaatteet ja toimintatavat loivat perustaa tasalaatuisemmalle henkilöstökokemukselle sekä paremmalle yhteistyölle eri organisaatiotasojen välillä.

Pitkän aikavälin vaikutuksia seurataan henkilöstökyselyiden, työhyvinvointimittausten sekä liiketoiminnan tunnuslukujen avulla ja suoritus- ja uudistusmiskykyä kehitetään organisaatiossa edelleen pohjautuen hankkeen aikana luotuun perustaan.

7. Hankkeen onnistumisen arviointi

Hankkeen aikana strategiatarina määriteltiin, luotiin strategiaa ja uudistuksia tukevat johtamisen periaatteet, tunnistettiin johtamisen pelikirjan aiheet jatkokehittämisen pohjaksi ja määriteltiin päätöksenteon toimintamalli.

Konkreettisia havaintoja olivat johtoryhmän kokousrakenteen uudistaminen, strategian kuvaaminen yhteisenä strategiatarinana, henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön sekä johtoryhmän valmiuksien vahvistuminen epävarmuudessa johtamiseen.

Hankkeen keskeiset tavoitteet saavutettiin suunnitellusti ja hanke loi pohjan organisaation jatkuvalla uudistumis- ja muutostyökykyydelle, joka jatkuvasti kehittyy.

8. Hankkeen uutuusarvo suomalaiselle työelämälle

Hankkeen uutuusarvo suomalaiselle työelämälle perustuu systeemiseen lähestymistapaan, jossa strategian toimeenpanoa, johtamiskulttuuria, päätöksentekoa ja työhyvinvointia kehitettiin samanaikaisesti osana yhtä johtamisjärjestelmää.

Työelämän kehittämisessä johtamista tarkastellaan usein erillisinä osa-alueina, kuten esihenkilötyönä, strategiaprosesseina tai henkilöstön hyvinvointia tukevinä käytäntöinä. Tässä hankkeessa lähtökohtana oli näiden osa-alueiden keskinäinen riippuvuus.

Hankkeen aikana havaittiin, että johtamisen vaikuttavuus vahvistuu, kun strategian toteuttamiseen liittyvät tavoitteet, päätöksentekorakenteet, johtamisen periaatteet ja arjen johtamiskäytännöt muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Tulokset viittaavat siihen, että johtamiskulttuurin kehittäminen voi samanaikaisesti tukea strategian toimeenpanoa, henkilöstön hyvinvointia, yhteistyötä sekä organisaation uudistumiskykyä.

9. Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Hankkeen perusteella voidaan todeta, että johtamiskulttuurin kehittäminen on merkittävä strateginen menestystekijä kasvaville asiantuntijaorganisaatioille. Organisaation kyky toteuttaa strategiaansa, tehdä laadukkaita päätöksiä ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia rakentuu pitkälti johtamisen laadun varaan.

Hankkeen aikana havaittiin, että johtamisen kehittämisen vaikuttavuus kasvaa, kun strategia, johtamisrakenteet, päätöksentekokäytännöt ja johtamiskäyttäytyminen muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Erityisesti johtamisen ketjun selkeyttäminen vahvisti organisaation yhteistä tilannekuvaa ja loi paremmat edellytykset strategian toimeenpanolle.

Hankkeen tulokset osoittavat myös, että johtoryhmän toiminnan kehittäminen vaikuttaa laajemmin koko organisaation toimintakykyyn. Kun johtoryhmän rooli, toimintamallit ja päätöksentekokäytännöt selkeytyvät, myös esihenkilöiden ja henkilöstön kokemus suunnasta, johdonmukaisuudesta ja ennakoitavuudesta vahvistuu.

Jatkossa Gapps jatkaa hankkeessa luotujen toimintamallien juurruttamista osaksi päivittäistä johtamista. Keskeisiä jatkotoimenpiteitä ovat johtamisen pelikirjan käyttöönoton jatkaminen, johtamisen periaatteiden näkyväksi tekeminen arjen johtamistilanteissa sekä johtamisen vaikuttavuuden seuranta henkilöstö- ja liiketoimintamittareiden avulla.

Lisäksi organisaation tavoitteena on ylläpitää johtoryhmän ja esihenkilöiden jatkuvaa oppimista sekä arvioida säännöllisesti johtamiskäytäntöjen toimivuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.

10. Opit ja kehittämissuosituks

Hankkeen aikana havaittiin, että johtamiskulttuurin kehittäminen onnistuu parhaiten silloin, kun strategia, rakenteet, johtamiskäyttäytyminen ja henkilöstön osallistaminen kehittyvät rinnakkain. Yksittäisten johtamistyökalujen tai prosessien kehittäminen ei yksin riitä muuttamaan organisaation toimintakulttuuria pysyvästi.

Merkittävä oppi liittyi johtamisen ketjun merkitykseen. Hallituksen, toimitusjohtajan, johtoryhmän ja esihenkilöiden väliset roolit, vastuut ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka tehokkaasti strategia siirtyy käytännön toiminnaksi. Haasteena on usein organisaatio- ja henkilömuutokset avainrooleissa, jolloin johtoketjun saumattoman yhteistyön ja systematiikan rooli korostuu enteisestään.

Hankkeen aikana havaittiin myös, että yhteisesti määritellyt johtamisen periaatteet tukevat johtamisen yhdenmukaisuutta sekä helpottavat henkilöstön ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa pidetään hyvänä johtamisena. Tämä suojaa myös erilaisissa muutostilanteissa.

Johtoryhmän työskentelyn kehittämisessä havaittiin, että strategisen johtamisen vahvistaminen edellyttää tietoista siirtymistä operatiivisesta ongelmanratkaisusta tulevaisuutta rakentavaan keskusteluun. Kokousrakenteiden, päätöksentekovastuiden ja toimeenpanon omistajuuden selkeyttäminen tuki tätä muutosta merkittävästi.

Lisäksi havaittiin, että henkilöstön sitoutuminen vahvistuu silloin, kun strategian tavoitteet, johtamisen periaatteet ja johtamisen odotukset tehdään näkyviksi ja niistä käydään avointa vuoropuhelua koko organisaation kanssa.

10.2 Kehittämissuosituks

Hankkeen perusteella voidaan esittää seuraavat näkökulmat kasvaville asiantuntijaorganisaatioille, joita on hyvä tarkastella kehityspolulla huomioiden organisaation tilanne ja tarpeet:

- Onko organisaatiossa tarve vahvistaa strategian toimeenpanon kytkentää saumattomaksi osaksi johtamisjärjestelmää ja päivittäisiä johtamiskäytäntöjä?
- Pohdi, onko tarve selkeyttää jatkuvasti sekä rakenteellisesti että vuorovaikutuksen keinoin hallituksen, toimitusjohtajan, johtoryhmän ja esihenkilöiden rooleja sekä päätöksentekovastuita.
- Onko organisaation yhteiset johtamisen periaatteet ja johdonmukaiset toimintatavat koko organisaatiolle osana arkea? Näkyykö johtoryhmän toiminta systemaattisena osana strategian toteuttamista?
- Onko henkilöstö osallistettu kehittämistyöhön riittävän varhaisessa vaiheessa muutoksen omistajuuden vahvistamiseksi?
- Seuraa johtamisen vaikuttavuutta henkilöstö- ja liiketoimintamittareiden avulla.

11. Hankkeen tuotokset ja onnistumisen arviointi

Tuotoksia olivat mm. strategiatarina, yhteiset onnistumisen mittarit, johtamisen periaatteet, johtamisen pelikirjan teemat, päätöksenteon toimintamalli sekä johtajuuden kehittämispolku.

Onnistumista arvioitiin tuotosten valmistumisen, henkilöstön osallistumisen, johtamisen yhdenmukaisuuden sekä strategian ymmärrettävyyden näkökulmista.

Kehittämiskohde	Tuotokset	Onnistumisen arviointi
Strategian kirkastaminen	Yhteinen strategiatarina ja strategian pääviestit	Strategia kuvattu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja viestitty henkilöstölle
Strategian toimeenpano	Yhteiset onnistumisen mittarit	Mittarit määritelty osaksi johtamisen käytäntöjä
Johtamiskulttuuri	Gappsilaisen johtajuuden periaatteet	Yhteiset johtamisen periaatteet määritelty ja kuvattu
Johtamisen käytännöt	Johtamisen pelikirja rakenne	Keskeiset johtamiskäytännöt kuvattuna

Kehittämiskohde	Tuotokset	Onnistumisen arviointi
Päätöksenteko	Päätöksenteon toimintamalli	Päätöksentekovastuut ja toimeenpanon omistajuus selkeytetty
Johtamisen ketju	Hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän roolikuvaus	Roolit ja vastuut dokumentoitu
Johtoryhmätyöskentely	Uudistettu johtoryhmän toimintamalli	Strategisten asioiden käsittely lisääntynyt johtoryhmässä
Esihenkilötyö	Johtajuuden kehittämispolku	Esihenkilöt osallistuvat yhteiseen kehittämiseen
Viestintä ja osallistaminen	Strategian ja johtamisen yhteiset viestit	Henkilöstön ymmärrys strategiasta ja johtamisesta vahvistunut
Työhyvinvointi	Yhtenäiset johtamiskäytännöt	Johtamisen ennakoitavuus ja johdonmukaisuus lisääntyneet

Hankkeen onnistumista arvioitiin tuotosten valmistumisen lisäksi johtamiskulttuurissa tapahtuneiden muutosten kautta. Arvioinnissa hyödynnettiin työpajatyöskentelyn tuloksia, johtoryhmän itsearviointia, henkilöstön osallistumista sekä organisaation omia henkilöstö- ja liiketoimintamittareita.

Kehittämistyön aikana syntyi yhteinen käsitys organisaation tavoittelemasta johtamiskulttuurista sekä johtamisen käytännöistä. Vaikka osa vaikutuksista näkyy vasta pidemmällä aikavälillä, hankkeen aikana rakennettiin perusta johtamisen jatkuvalle kehittämiselle.

Hankkeen suunnittelua ja toteutusta ohjasivat systeemisen johtamisen, organisaatiodynamiikan sekä dynaamisten kyvykkyyksien tutkimusperinteet.

12. Hankkeen teorettinen viitekehys

12.1 Organisaatio elävänä systeeminä

Thorntonin (2016) mukaan ryhmät ja organisaatiot voidaan nähdä elävinä järjestelminä, joissa toiminnan tulokset syntyvät ihmisten, rakenteiden ja vuorovaikutussuhteiden yhteisvaikutuksesta. Kompleksisissa ympäristöissä johtamisen vaikuttavuus perustuu kykyyn ymmärtää näitä keskinäisiä riippuvuuksia.

Hankkeessa tätä näkökulmaa sovellettiin johtamiskulttuurin ja johtamismallin kehittämiseen. Organisaatiota tarkasteltiin kokonaisuutena, jossa strategia, johtaminen ja toimintakulttuuri muodostavat toisiinsa vaikuttavan systeemin.

12.2 Organisaatiodynamiikka ja johtamisen ketju

Oshryn (2007) tutkimukset kuvaavat organisaatioissa syntyviä systeemiä vuorovaikutusmalleja sekä eri organisaatiotasojen välisiä jännitteitä. Organisaation toimivuuden kannalta keskeistä on roolien, vastuiden ja keskinäisten odotusten näkyväksi tekeminen.

Hankkeessa teoriaa sovellettiin hallituksen, toimitusjohtajan, johtoryhmän ja esihenkilöiden välisen johtamisen ketjun tarkasteluun. Työskentelyn tuloksena rooleja ja vastuita tarkennettiin sekä päätöksenteon toimintamallia kehitettiin.

12.3 Dynaamiset kyvykkyydet

Teece (2007) kuvaa dynaamiset kyvykkyydet organisaation kykynä tunnistaa toimintaympäristön muutoksia, tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja uudistaa toimintaansa jatkuvasti.

Hankkeessa tätä näkökulmaa sovellettiin erityisesti johtoryhmän ja esihenkilöiden johtamiskyvykkyyksien kehittämiseen. Huomiota kiinnitettiin jatkuvaan oppimiseen, epävarmuudessa toimimiseen sekä strategian toimeenpanokyvyn vahvistamiseen.

12.4 Viitekehityksen merkitys hankkeessa

Hankkeessa yhdistettiin systeemisen johtamisen, organisaatiodynamiikan ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmat käytännön johtamisen kehittämiseen. Tämä mahdollisti johtamiskulttuurin tarkastelun kokonaisuutena, jossa strategia, rakenteet, ihmiset ja toimintatavat muodostavat toisiaan vahvistavan järjestelmän.

Viitekehitys auttoi ymmärtämään, että johtamisen kehittäminen ei ole yksittäisten työkalujen tai prosessien uudistamista, vaan koko organisaation toimintakyvyn vahvistamista. Hankkeen keskeinen uutuusarvo perustuu juuri tähän kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa strategia, johtaminen ja työhyvinvointi nähdään toisiaan tukevinä tekijöinä.

13. Yhteenveto

Hankkeessa rakennettiin strategialähtöinen johtamisjärjestelmä, joka vahvisti organisaation kykyä toteuttaa strategiaansa, kehittää johtamista ja tukea henkilöstön hyvinvointia. Tulokset osoittavat, että johtamisen rakenteiden, vuorovaikutuksen ja toimintatapojen kehittäminen voi samanaikaisesti tukea strategian toimeenpanoa, henkilöstön sitoutumista, työhyvinvointia sekä organisaation uudistumiskykyä.

Työsuojelurahasto on osallistunut tämän hankkeen rahoitukseen, mikä on mahdollistanut organisaatiomme pitkäjänteisen ja vaikuttavan kehittämistyön..