



**RAPORTTEJA 111**

# **YHTEISKUNTA UUDISTAMASSA**

**HYVÄT KÄYTÄNNÖT ETELÄPOHJALAISESSA  
ESR-HANKETOIMINNASSA**

**TIMO SUUTARI**





# YHTEISKUNTA UUDISTAMASSA

## HYVÄT KÄYTÄNNÖT ETELÄPOHJALAISSA ESR-HANKETOIMINNASSA

TIMO SUUTARI

2013



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013



Julkaisija Helsingin yliopisto  
Ruralia-instituutti  
[www.helsinki.fi/ruralia](http://www.helsinki.fi/ruralia)

Kampusranta 9 C  
60320 SEINÄJOKI

Lönnrotinkatu 7  
50100 MIKKELI

Sarja Raportteja 111

ISBN 978-952-10-8480-5 (pdf)

ISSN 1796-0630 (pdf)

## ESIPUHE

---

Euroopan unionin sosiaalirahaston ja ESR-hankkeiden tarkoituksena on kehittää uusia menetelmiä ja toimintamalleja hyödynnettäväksi työ-, koulutus-, sosiaali- ja elinkeinopolitiikassa alueellisesti, kansallisesti ja EU-tasolla. ESR-projektit tulisivat nähdä eräänlaisina yhteiskunnan tuotekehitysvälineinä, joiden avulla uusia menetelmiä ja toimintamalleja voidaan kokeilla, levittää ja juurruttaa.

Tämä julkaisu kokoaa yhteen Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin toteuttaman Priimat – hyvät hankekäytännöt Etelä-Pohjanmaalla -selvityshankkeen tuloksia. Hanke on rahoitettu Manner-Suomen ESR-ohjelman toimintalinjasta 3 (työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen) ja rahoittajaviranomaisena on toiminut Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Hankkeen avulla tunnistettiin, analysoitiin ja levitettiin ohjelmakaudella 2007–2013 rahoitettujen eteläpohjalaisten ESR-hankkeiden priimoja eli hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Samalla kun hankkeiden hyvät käytännöt pääsivät esiin, hanketoimijoiden työkäytännöt kehittyivät ja hanketoimijoiden keskinäinen yhteistyö vahvistui tietojen ja kokemusten jakamalla. Priimat-hankkeessa järjestetyissä työpajakokoontumisissa saatiin luotua uusia näkökulmia hankevetäjien kohtaamiin yhteisiin haasteisiin sekä työkaluja hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ja oman hanketoiminnan kehittämiseen. Näiden toimenpiteiden avulla Priimat-hanke on osaltaan rakentanut pohjaa uusille ajatuksille ja ideoille tulevaa ohjelmakautta ajatellen. Tämän lisäksi hanke on pyrkinyt hahmottamaan laajemmin ESR-hanketoiminnan roolia yhteiskunnan muutos- ja uudistumishaasteisiin vastaamisessa.

Hankkeessa mukana olleet kokivat oman toimintansa arvioinnin erittäin antoisaksi. Kiitos kaikille, jotka ovat osallistuneet eri tavoin hankkeen toteutukseen sekä erityiskiitos hankkeen työpajakokoontumisiin osallistuneille.

Seinäjoella joulukuussa 2013

Sami Kurki  
Johtaja, professori  
Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti



# SISÄLLYS

---

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>1 JOHDANTO</b> .....	9
1.1 Mitä hyvät käytännöt ovat käytännössä? .....	9
1.2 Euroopan unionin sosiaalirahasto ja hyvät käytännöt ohjelmakaudella 2007–2013 .....	11
<b>2 SELVITYSTYÖN TOTEUTUS</b> .....	15
2.1 ESR-hankkeet Etelä-Pohjanmaalla ohjelmakaudella 2007–2013 .....	15
2.2 Aineistonkeruun kuvaus .....	16
<b>3 NÄKÖKULMIA HYVIIN KÄYTÄNTÖIHIN ESR-HANKETOIMINNASSA</b> .....	18
3.1 Kansallinen ohjelma-arviointi ja hyvät käytännöt .....	18
3.2 ESR-hanketoiminnan rinnakaistodellisuudet .....	20
3.3 Käytäntöyhteisöt hyvien käytäntöjen synty- ja leviämisalustoina .....	22
<b>4 ESIMERKKEJÄ HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ ETELÄPOHJALAISISSA ESR-HANKKEISSA</b> .....	25
4.1 Hyvä käytäntö hankeprosessissa .....	25
4.2 Hyvä käytäntö ja edunsaajat .....	28
4.3 Hyvä käytäntö ja toteuttajaorganisaatiot .....	31
4.4 Hyvä käytäntö ESR-ohjelmatasolla .....	34
<b>5 HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVIÄMINEN JA JUURTUMINEN</b> .....	37
5.1 Hankkeiden syntyvaiheet ja hyvät käytännöt .....	37
5.2 Kehittämisen, levittämisen ja juurruttamisen välinen suhde .....	39
5.3 Levittämisen keinot ja väylät .....	40
5.4 Vertaisarviointi ja vertaisten arvostus .....	43
<b>6 OPPIMISKOKEMUKSET JA VALMISTAUTUMINEN TULEVAAN OHJELMAKAUTEEN</b> ...	46
<b>7 ESR-HANKKEET YHTEISKUNNAN KEHITYSVÄLINEINÄ</b> .....	50
<b>LÄHTEET</b> .....	52





# TIIVISTELMÄ

Tämän selvityksen tarkoituksena on ollut kartoittaa ja koota yhteen eteläpohjalaisten ESR-hanketoimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä ohjelma-kaudella 2007–2013 rahoitettujen hankkeiden hyvistä käytännöistä. Erityinen kiinnostuksen kohde ovat olleet ne keinot, joilla hyviä käytäntöjä tunnustetaan, levitetään ja juurrutetaan.

Selvityksen aineisto koostuu sekä EU:n rakennerahastojen tietopalvelujärjestelmästä saatavista hankekuvauksista että hanketoimijoille suunnattujen ryhmäkeskustelujen ja kirjoitustehtävien materiaalista. Hanketoimijoiden näkemysten tavoittamiseksi järjestettiin keskustelevia työpajoja, joihin kutsuttiin sekä päättäneiden että meneillään olevien hankkeiden toimijoita toimintalinjoitain. Kaikkiaan tilaisuuksia järjestettiin yhdeksän.

Hyviä käytäntöjä on tarkasteltu raportissa kontekstuaalisuuden, käytäntöyhteisöjen ja käytäntöjen verkostojen sekä sosiaalisten innovaatioiden näkökulmista. ESR-toiminnan kokonaisuutta on yksinkertaistettu jakamalla se neljään rinnakkaistodellisuuteen. Hyviä käytäntöjä on lähestytty rahoittajan, toteuttajaorganisaation, edunsaajien ja hankkeen sisäisen todellisuuden näkökulmista. Eri näkökulmista tarkasteltuna hyvät käytännöt saavat toisistaan eroavia merkityksiä ja tulkintoja. Tämän vuoksi on oleellista jaetun näkemyksen muovaaminen hanketoiminnassa eri osapuolten välillä.

Hankkeiden ideointi- ja suunnitteluvaihe on merkityksellinen käytäntöjen syntyminen ja leviämisen kannalta. Hankesuunnitteluvaiheessa tulisi pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjen verkostoja ja käytäntöyhteisöjä, joihin hanke tulee kiinnittymään. Hanketoteutuksen painotusta tulisi puolestaan siirtää toimintamallien kehittämistä kohti niiden levittämistä ja juurruttamista. Eteläpohjalaisten hanketoimijoiden vastauksista käy ilmi se kansallisestikin havaittu seikka, että rakenteet, jotka tukevat hyvien käytäntöjen levittämistä ESR-hanketoiminnassa, ovat edelleen kehittymättömiä. Tämä koskee myös käytäntöjen levittämisen ja julkaisemisen foorumeita.

Eteläpohjalaisten hanketoimijoiden suhtautuminen hankkeiden hyviin käytäntöihin on kokonaisuudessaan varsin maanläheistä. Uusia ratkaisuja ja toimintamalleja on synnytetty, mutta radikaaleista innovaatioista ei puhuta. Kyse on pikemminkin siitä, että hankkeilla kehitetään jotain olemassa olevaa toimintamallia edelleen tai sovelletaan muualla kehitettyä innovaatiota. Hanketoimijat ovat myös varovaisia sen suhteen, onko hankkeissa syntynyt tai syntymässä sellaisia hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin välittömästi omaksua kansallisessa tai EU-tason kehittämissuhteissa.

# ABSTRACT

This report focuses on ESF (European Social Fund) projects in South Ostrobothnia region within the 2007-2013 programming period. The main aim of the study has been to identify, gather and analyze project actors' experiences and views about good or best practices of their ESF projects. The report draws particular attention to the means by which good practices are recognized, disseminated and mainstreamed.

The study is based on project descriptions available at the management system for EU Structural Funds (EURA 2007). In addition to that, a total of nine group discussion workshops were arranged in order to find out the views of ended and ongoing projects.

In this report, good practices are studied from the viewpoints of contextuality, communities of practices, networks of practices, as well as social innovation perspective. ESF project activities were simplified by dividing them into four parallel realities: programme and funding instrument, project organization, project beneficiaries and the internal reality of projects itself. From these points of view, good practices are interpreted differently from one another. Therefore, it is essential to create a shared

understanding about project work between the various parties.

The planning phase of the projects is quite crucial as for the creation and dissemination of practices. Already in the project planning phase networks of practices and communities of practices should be recognized. Project implementation phase should be targeted more at the dissemination and implementation of the good practices. Project actors' comments in South Ostrobothnia region reflect the national observations: the structures that support the sharing, disseminating and mainstreaming of good practices are still underdeveloped.

Project actors' approach to their projects and good practices as a whole is quite down-to-earth. New solutions and models are generated, but they are not considered as radical innovations. Rather, it is the fact that the projects develop more existing models or apply to the innovations developed elsewhere. The respondents are also rather cautious about whether the good or best practices developed could be immediately applied in the national or EU development policy

# 1 JOHDANTO

## 1.1 MITÄ HYVÄT KÄYTÄNNÖT OVAT KÄYTÄNNÖSSÄ?

Käsitteelle hyvä käytäntö on lähes yhtä monta selitystä kuin selittäjäkin. Hyvien tai parhaiden käytäntöjen (*best practices*) käsite on monitulkintainen, tilannesidonnainen ja joustava, joten hyvää käytäntöä on varsin vaikea määrittellä yksiselitteisesti. Hyvä käytäntö voidaan liittää mitä erilaisimpiin asiayhteyksiin yritystoiminnan uudistumisprosesseista yksittäisten kehittämishankkeiden työkäytäntöihin: hyvä käytäntö voi esimerkiksi olla väline parempaan tuloksellisuuteen tai uudenlaisten menettelytapojen soveltaminen hanketoiminnassa. Kyse on yksinkertaistetusti ilmaistuna toimintatavoista, jotka tuottavat toivottuja tuloksia ja jotka ovat toimivia myös muissa konteksteissa.

Hyvät käytännöt voivat liittyä yhtä hyvin niin kilpailuun kuin yhteistyöhön, erityisyyteen kuin standardointiin. Yrityselämässä kilpailuedun tavoitteleminen hyviä käytäntöjä kehittämällä ja omaksumalla johtaa tarpeeseen löytää niitä jatkuvasti uudelleen, jotta kilpailuetu voidaan säilyttää. Ei olekaan lainkaan yllättävää, että innovaatiot ja innovatiivisuus mainitaan usein hyvien käytäntöjen synonyymeinä. Käytäntönäkökulma innovaatioihin korostaa sitä, että innovaatioissa ei ole kyse yksittäisistä ideoista tai keksinnöistä, vaan niiden menestyksekkäästä käyttöönotosta sekä kyvystä ratkaista ongelmia, joita varten ne on kehitetty (Pohjola & Koivisto 2013, 89–90). Innovaation leviämistä korostavan ajattelun mukaan hyvä käytäntö ei välttämättä ole vielä innovaatio, mikäli se ei ole levinnyt laajalle ja mikäli sitä ei ole yleisesti otettu käyttöön, mutta se voi joka tapauksessa johtaa parhaimmillaan sosiaaliseen innovaatioon. Usein kehittämishankkeissa pyritäänkin levittämään muualla kehitettyjä sosiaalisia innovaatioita.

Hyvän käytännön käsite esiintyy varsin runsaasti kehittämishallinnon arviointikielessä, jossa se on samassa käsittekorissa sellaisten arvioinnin käsitteiden kuten esimerkiksi laadun kanssa (vrt. Korhonen ym. 2007, 16). Yhteistä erilaisille kehittämishallinnon viljelemille käsitteille on tietty väljyys sekä se, että ne leviävät kulovalkean tavoin

hanketoiminnan eri asteille. Käsitteellinen epäselvyys voidaan nähdä jopa tietoisena hallinnoinnin ja johtamisen tapana: ohjelma- ja hanketoimijoille luodaan paine löytää hyviä käytäntöjä, mutta sisältöjen ja keinojen suhteen tarjotaan varsin paljon liikkumavaraa. EU:n näkökulmasta oleellista on, että kansalliset toteutukset liittyvät laajempaan kokonaisuuteen, mikä tarjoaa mahdollisuuden oppia ja siirtää hyviksi havaittuja käytäntöjä EU:n sisällä. Juuri kehittämispoliittikkojen mahdollisten aukkojen täydentäminen on hyvien käytäntöjen keräämisen ja hyödyntämisen ydin. (Vrt. Arnkil 2006.)

Edellä kuvattua voidaan luonnehtia tieto-ohjaukseksi, jossa pyritään vaikuttamaan toimintaan nimenomaan tavoitteista käsin. Kuvaukset ja erilaiset vertailut tai *benchmarking* ovat ikään kuin peili, jonka avulla toimijat voivat arvioida itseään, mutta varsinaisesti vasta hyvät käytännöt tuovat mukaan aktiivisen ohjelmapolitiikan roolin. Hyvät käytännöt motivoituvat siitä, mihin suuntaan ja miten kohteen toiminnan haluttaisiin muuttuvan ja kehittyvän. Näin ollen hyviä käytäntöjä voi laajasti ymmärrettynä pitää tavoitteisesti vaikuttamaan pyrkivän tieto-ohjauksen välineinä. (vrt. Virtanen 2009, 465.)

Hyviin käytäntöihin näyttäisi sisältyvän riskiriitä. Ne syntyvät aina paikallisesti ja jossain ainutkertaisessa kontekstissa, mutta samalla niistä olisi kyettävä eristämään ja yleistämään jokin kontekstista toiseen siirrettävissä oleva osa. Hyvä käytäntö ei kuitenkaan siirry ja juuru kuin emokasvista irrotettu pistokas. Paikallisia käytäntöjä ei voida sellaisenaan siirtää toisiin ympäristöihin, mutta paikallinen voidaan pyrkiä yleistämään esimerkiksi mallintamalla se kuvaksi tai kirjoittamalla se auki. Samalla koetetaan määrittää ja kuvata sellaiset keskeiset elementit, joiden tulisi toteutua kaikissa sovellusympäristöissä. (Vrt. Koivisto ym. 2011, 570.)

Muutamasta elementistä ja toiminnosta muodostuva käytäntö saattaa olla suhteellisen helppo siirtää paikasta toiseen. Tällaisesta esimerkkinä toimii vaikkapa rokotekäytäntö, joka koostuu rokotteen antajasta, ajoituksesta, hygieniasta, itse rokotteesta ja potilaasta (vrt. Koivisto 2009, 168).

Mitä monimutkaisemmasta käytännöstä on kyse sitä vaikeampaa siirtäminen on. Monimutkaisuus lisääntyy, kun tarkastellaan esimerkiksi rokotuskäytäntöjä laajemmin. Niiden toimivuus voi joutua koetteelle, olipa sitten kyse rokotuspisteiden jonotuskäytännöistä tai kansalaisten parissa syntyneestä liikehännästä, joka haastaa asiantuntijoiden näkemyksiä.

Käytännöllä ei itsessään ole ominaisuutta hyvä, toimiva tai edes huono. Vasta kun käytäntö on osa jonkin verkoston toimintaa ja sen avulla on saavutettu havaittavia muutoksia ja tuloksia kyseisessä sovellusympäristössä, voidaan puhua käytännön hyvydestä, toimivuudesta tai huonoudesta. Hyvyys on siis pikemminkin suhde kuin ominaisuus. (Vrt. Koivisto ym. 2011, 570.)

Käytäntö syntyy ja on olemassa jotain tarkoitusta varten. Käytäntöjä ovat arkipäivän pysyvät vuorovaikutuksen rakenteet ja tavat. Nämä arkipäiväiset toimintatavat ikään kuin kantavat hyviä käytäntöjä: tästä kappaleen monitulkintainen otsikko, hyvät käytännöt käytännössä.

Hyvässä käytännössä ja sen siirtymisessä on kyse sosiaalisesta oppimisprosessista. Oppiminen tapahtuu yhteisöissä ja verkostoissa, joissa tieto välittyy sekä kirjoitetussa että erityisesti hiljaisessa muodossa. Tiedon tekee hiljaiseksi se, että sitä ymmärtää parhaiten asiaan vihkiytynyt, tietyn käytäntöyhteisön jäsen. Nämä käytäntöyhteisöt koostuvat ihmisistä, joilla on yhteisiä päämääriä ja toimintatapoja ja jotka kommunikoivat säännöllisesti toistensa kanssa. Usein käytäntöyhteisöjen jäseniä yhdistää ammatillinen tausta, olivatpa he sitten esimerkiksi elinkeinoasiamiehiä tai sosiaalityöntekijöitä. Jotta hyvä käytäntö leviäisi ja juurtuisi aidosti, olisi se saatava syntymään tällaisen oppivan käytäntöyhteisön sisällä. (Mm. Arnkil 2006.)

Käytäntö ei ole toimintaympäristöstä tai kontekstista erillinen, vaan käytännöt ovat verkostojen alati muokkaamia tuloksia tai seurauksia. Käytännöt voidaan ymmärtää sosiomateriaalisina toimintasysteemeinä, jotka palvelevat tiettyjä tarkoituksia ja jotka koostuvat inhimillisistä toimijoista, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta sekä erilaisista resursseista (tiedot, taidot, välineet, säännöt arvot, raha). Käytännöt linkittyvät aina toisiin käytäntöihin ja muodostavat näin ollen käytäntöjen verkostoja, joissa ne ovat toinen toistensa edellytyksiä. Jotta tietty käytäntö voisi vakiintua, täytyy tapahtua muutoksia myös toisissa käytännöissä (Koivisto 2009, 168; Koivisto ym. 2011, 569–570.)

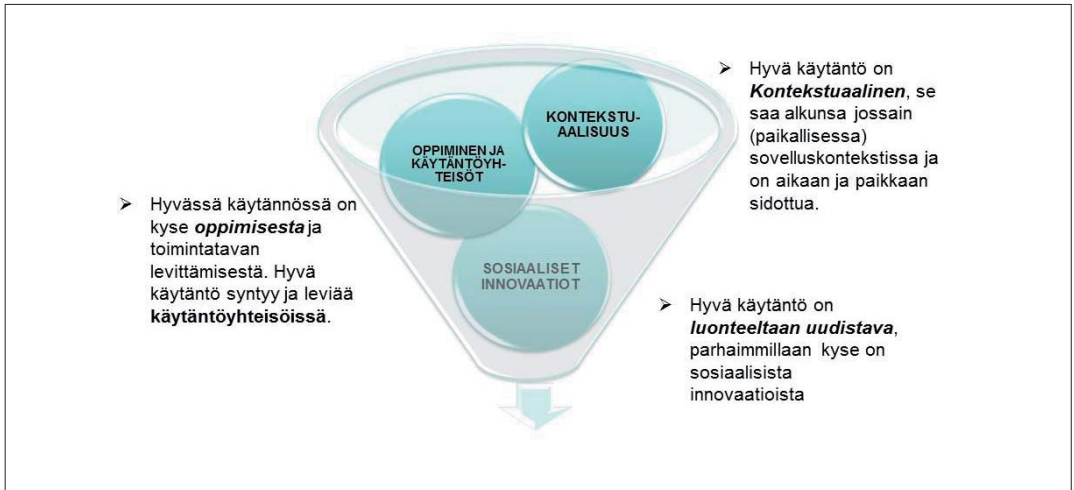
Verkostomaisen käsityksen mukaan käytäntöjen kehittäminen ei ole suoraviivaisesti etenevä prosessi, jossa edetään idean tunnistamisen, sen

kehittelyn ja kokeilun kautta tuotteistamiseen ja lopulta laajaan käyttöönottoon. Kehittäminen koostuu pikemminkin erilaisista rinnakkaisista ja päällekkäisistä tilanteista, joissa useat eri toimijat ovat moninaisissa vuorovaikutussuhteissa keskenään. Tällöin käytäntöjen kehittämisessä, levittämisessä ja juurruttamisessa korostuu näiden vuorovaikutussuhteiden hallinta ja ymmärrys siitä laajemmasta käytäntöjen verkostosta, johon yksittäistä käytäntöä ollaan juurruttamassa. (Vrt. Koivisto 2009, 168.)

Kuvaava esimerkki hyvän käytännön muuntumisesta käytäntöjen verkostossa vähemmän hyväksi on 1990-luvun lopulta alkaen kehitetty varhaisen puuttumisen toimintatapa, jonka apuvälineeksi innovoitiin niin sanottu huolen vyöhykkeet-malli. Kyseessä on lasten, nuorten ja perheiden kanssa työtään tekevien sektorirajat ylittävän yhteistyön kehittäminen, ja perusideana oli kääntää katse siihen, miten ammattilaisen huoli herää ja miten huoli suhteutuu toisen sektorin ammattilaisen huoleen. Väline oli tarkoitettu ammattilaisten itsereflektion ja kommunikoinnin apuvälineeksi, mutta se levisi täysin toisenlaiseen käyttöön, kun sitä alettiin käyttää lasten ja nuorten luokitteluun. Käytäntö levisi nopeasti, mutta toisenlaiseen käyttötarkoitukseen kuin alun perin oli suunniteltu, mikä herätti kiivaita keskusteluja. Esimerkki kuvastaa sitä, kuinka toiminnallinen interventio saattaa muuntua monin tavoin kohdatessaan käytäntöverkoston. Tästä seuraa, että käytäntöjen leviämistä ja juurtumista koskevan ymmärryksen lisääminen on yhtä keskeistä kuin käytäntöjen kehittäminenkin. (Virtanen 2009, 466; Arnkil & Alhanen 2009, 323–324.)

Koivisto kirjoittajakumppaneineen kuvaava, kuinka kehittämistoiminnan pääpaino on uusien käytäntöjen kehittämisessä ja innovaatioprosessien alkupäässä. Toimintamalleja osataan kyllä kehittää, mutta käytäntöjen levittämisessä on parannettavaa. Kehittämistoiminnan rahoitusta ja painopistettä tulisivat heidän mukaansa siirtää käytäntöjen mallintamiseen, levittämiseen ja käyttöönottoon sekä käytäntöjen aikaansaamien muutosten arviointiin. Lisäksi heitä huolehtaa, että kehittämisen lopputulokset katoavat helposti raportteihin, hankkeiden kotisivuille tai erilaisiin hyviin käytännöt-tietokantoihin, joista niitä ei löydetä. Tästä seuraa tietämättömyys siitä, mitä muualla on jo tehty ja samojen asioiden aloittaminen uudelleen eri puolilla maata. (Koivisto ym. 2011, 569.)

Kuvaan 1 on tiivistetty edellä esitettyjä näkökulmia hyviin käytäntöihin. Kontekstuaalisuus ilmentää ainutkertaisuuden ja yleistettävyyden



**Kuva 1.** Kolme näkökulmaa hyviin käytäntöihin.

välillä suhdetta. Oppiminen ja käytäntöyhteisöt puolestaan kuvaavat, kuinka käytäntö on sosio-materiaalinen toimintajärjestelmä, joka muokkautuu vuorovaikutuksessa käytäntöyhteisöissä ja käytäntöjen verkostoissa. Viime kädessä ESR-hanketoiminnassa syntyvien hyvien käytäntöjen tarkoitus on uudistaa yhteiskuntaa sosiaalisten innovaatioiden kautta.

## 1.2 EUROOPAN UNIONIN SOSIAALIRAHASTO JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT OHJELMAKAUDELLE 2007–2013

Euroopan sosiaalirahaston toiminta on osa unionin alue- ja rakennepolitiikkaa eli koheesiopolitiikkaa, jonka avulla lisätään jäsenvaltioiden taloudellista ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä vähennetään kehityseroja alueiden välillä. Koheesiopolitiikan tavoite on vahvistaa kasvua ja työllisyyttä alueilla ja sitä kautta tukea koko Euroopan kilpailukykyä.

Euroopan sosiaalirahaston toiminta tukee työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä kehittämällä osaamista ja palvelurakenteita. Euroopan sosiaalirahaston tuella edistetään erityisesti tasa-arvoa, ehkäistään syrjäytymistä, kehitetään työoloja ja henkilöstön hyvinvointia sekä järjestelmiä, jotka helpottavat työmarkkinoiden toimintaa ja aktivoivat ihmisiä osallistumaan. Kyse on tiivistetysti ilmaisten pyrkimyksestä luoda enemmän ja parempia työpaikkoja sekä osallistavaa yhteiskuntaa (mm. Euroopan sosiaalirahasto 2013).

Manner-Suomen Euroopan sosiaalirahaston ohjelmaa toteutetaan sekä valtakunnallisessa että alueellisessa osiossa. Manner-Suomen ESR-

ohjelma-asiakirjassa sekä ohjelma-asiakirjan Länsi-Suomen suuralueosiossa hyvät käytännöt mainitaan yleisellä tasolla muutamaan otteeseen liittyen ESR-toiminnan kansalliseen politiikkaan tuottamaan lisäarvoon, hyvien käytäntöjen kehittämiseen vakiintuneiksi toimintamalleiksi sekä tasa-arvoa edistäviin hyviin käytäntöihin. Ohjelma-asiakirjassa todetaan muun muassa, että tavoitteena saada siirrettyä sekä edellisen ohjelmakauden että ohjelmakauden 2007–2013 ESR-toiminnan myötä syntyneitä hyviä käytäntöjä entistä suunnitelmallisemmin kansalliseen työvoima-, sosiaali-, elinkeino- ja koulutuspolitiikkaan. Ohjelman peruspyrkimyksenä on juurruttaa hanketoiminnan tuloksena syntyviä hyviä toimintamalleja osaksi kansallista kehittämisselitystä.

*”Kansallisen politiikan ja ESR-toiminnan työnjakoa halutaan selkeyttää, jotta hankkeiden vaikuttavuus ja lisäarvo kansalliseen toimintaan olisi mahdollisimman suuri. (...) Kaudelle 2007–2013 toivotaan selkeää suunnitelmaa siitä, miten nykyisen kauden aikana saavutetut hyvät käytännöt saadaan siirrettyä kansalliseen politiikkaan.” (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 17)*

Samalla kuitenkin tunnustetaan, että pyrkimys omaksua ja vakiinnuttaa hankkeiden synnyttämiä käytäntöjä ja toimintamalleja on osoittautunut aiempien kokemusten mukaan vaativaksi tehtäväksi. Erityisesti huolta kannetaan siitä, että syntyvät hyvät käytännöt jäävät lähinnä projektikohtaisiksi ja paikallisiksi, eikä niistä tunnu jäävän pysyvämpiä jälkiä tai yleisemmin leviäviä toimintakäytäntöjä.

*”...kehittämiskumppanuuksissa kehitetyt hyvät käytännöt ovat pääosin projektikohtaisia tuotoksia, toimintakäytäntöjä ja menetelmiä, vähemmässä määrin yleisesti käyttöönotettavaksi valmiita tuotteita ja toimintamalleja. Paikallisesti on kyetty luomaan ammatillisia verkostoja ja muita yhteistyöverkostoja, mutta kehitettyjen toimintamallien vakiinnuttaminen normaalitoimintaan on osoittautunut vaativaksi tehtäväksi.” (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 23.)*

Manner-Suomen ESR-toimenpideohjelma jakautuu neljään toimintalinjaan, joiden painotukset vaihtelevat riippuen siitä, onko kyseessä valtakunnallinen vai alueellinen ohjelmaosio. Toimintalinjat ovat:

- TL 1 työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen,
- TL 2 työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen,
- TL 3 työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen,
- TL 4 jäsenvaltioiden ja alueiden välinen yhteistyö ESR-toiminnassa.

Toimintalinjan 1 tavoitteena on kehittää työorganisaatioiden ja erityisesti pk-yritysten valmiuksia ennakoita ja hallita globalisaation, teknologisen kehityksen ja työvoiman ikääntymisen aiheuttama rakennemuutosta sekä reagoida muutostilanteisiin. Erityisesti toimia kohdennetaan sellaisille toimialoille, joilla toimintaympäristön ja rakennemuutoksen aiheuttama kehittämis- ja muutostarve on suurin. Toimintalinjan kautta kehitetään valmiutta reagoida muutoksiin parantamalla työorganisaatioiden toimivuutta ja laatua, osaamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä innovatiivisuutta. Lisäksi parannetaan pk-yritysten kasvupotentiaalia ja kansainvälistymisvalmiuksia ja tuetaan uuden yrittäjyyden ja yritystoiminnan syntymistä. Viime kädessä toimintalinjan 1 tavoitteena on tuottavuuden paraneminen laadullisesti kestäväällä tavalla sekä työllisyyden, kasvun ja kilpailukyyn paraneminen. (Euroopan sosiaalirahaston toimintalinjat 2013.)

Toimintalinjan 2 avulla pyritään alentamaan rakenteellista työttömyyttä. ESR-hanketoimintaa suunnataan erityisesti pitkittyneen työttömyyden ja sen seurausvaikutusten kuten syrjäytymisen lievittämiseen. Syrjäytymistä ehkäistään edistä-

mällä työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien vaikeasti työllistettävien työllistymistä. Lisäksi toimintaa suunnataan ikääntyvien ja nuorien ikäluokkien työmarkkinoille pääsyyn ja kiinnittymiseen. Nuorten osalta tavoitteena on myös vähentää koulutuksen keskeyttämistä. Toimintalinjassa kehitetään uusia palvelumuotoja ja edistetään verkostomaista yhteistyötä hyviä käytäntöjä levittämällä ja hyödyntämällä. Myös kolmannen sektorin ja sosiaalisten yritysten roolia työllistävässä toiminnassa vahvistetaan. (Emt.)

Toimintalinjan 3 tavoitteena on parantaa koulutuksen työelämävastaavuutta, koulutuksesta työelämään siirtymistä sekä työmarkkinoilla tarvittavaa osaamista, jotta toimintaympäristön kehittyminen ja kasvu parantuisi, uuden tiedon ja osaamisen siirtyminen olemassa olevaan yritystoimintaan innovaatioiden edistämiseksi lisääntyisi, työn tuottavuus kasvaisi ja uusia yrityksiä sekä työpaikkoja syntyisi. Lisäksi tavoitteena on parantaa aikuisväestön edellytyksiä osallistua koulutukseen. ESR-hanketoiminnassa kehitetään kysyntälähtöisesti työelämän edellyttämien ammattitaitojen saavuttamista, työvoiman saatavuutta, työllistymistä edistäviä työvoimapalvelu-, tiedotus-, ohjaus-, ja neuvontajärjestelmiä sekä työelämäläheisiä ja luovuutta edistäviä oppimismalleja. Myös valtakunnallista ja alueellista ennakointitoimintaa juurrutetaan ja vahvistetaan tukemaan strategiaa valintoja. Lisäksi edistetään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja kestäväää kehitystä osana osaamis-, palvelu- ja innovaatiojärjestelmien kehittämistä. (Emt.)

Toimintalinja 4 tukee työperusteista maahanmuuttoa ja pyrkii turvaamaan työvoiman saatavuutta ja ennakointia tulevaisuudessa. Myös työnantaja tuetaan rekrytoinnissa. Tavoitteena on luoda opastusjärjestelmä, jolla perehdytetään ulkomaalainen kieleen, työelämään ja yhteiskuntaan sekä luodaan hyvät valmiudet kotoutumisprosessin jatkamiseen tarvittaessa. Lisäksi vahvistetaan työnantajien ja työyhteisöjen valmiuksia vastaanottaa työperusteisia maahanmuuttajia kehittämällä monimuotoisuuden johtamistaitoja sekä edistämällä yhdenvertaisuutta ja hyviä etnisiä suhteita työyhteisöissä. Hyvien käytäntöjen etsimiseen ja levittämiseen liittyvällä kansainvälisellä yhteistyöllä jatketaan Equal-yhteisöaloitteessa kehitettyä toimintaa, jotta voidaan tuottaa lisäarvoa suomalaisen työvoima-, elinkeino- ja koulutuspolitiikkaan. Toimintalinjassa etsitään erityisesti uusia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja jäsenmaiden kohtaamiin yhteisiin ongelmiin. (Emt.)



Toimintalinjoittain tarkasteltuna toimintalinjojen 1, 2 ja erityisesti toimintalinjan 4 kohdalla on mainittu ohjelma-asiakirjassa hyvät käytännöt. Toimintalinjojen 1 ja 2 kohdalla mainitaan edellisten ohjelmakausien hyvät käytännöt, jotka otetaan huomioon ohjelman toteuttamisessa.

*"Toimintalinjan 1 toteuttamisessa otetaan huomioon edellisten ohjelmakausien hyvät käytännöt. Edellisinä ohjelmakausina on toteutettu yksilöllisesti räätälöityjä kehittämistoimia pk-yritysten henkilöstön kehittämisessä. Ohjelmakaudella 2007–2013 tavoitellaan lisäksi sitä, että henkilöstön kehittämisestä tulee pysyvä toimintatapa ESR-rahoitteeseen toimintaan osallistuvissa pk-yrityksissä." (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 81.)*

*"Toimintalinjassa 2 edistetään erityisesti vaikeasti työllistyvien ihmisten kiinnittymistä työmarkkinoille. Helpommin työllistyviä ryhmiä tuetaan kansallisen työpolitiikan keinoin. ESR:n toimenpiteiden suuntaamisessa otetaan erityisesti huomioon ohjelmakausilta saadut hyvät kokemukset ja parhaat käytännöt, joita on tarkoituksenmukaista juurruttaa ja hyödyntää". (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 84.)*

Toimintalinjassa 4 on kuvattu erikseen yksityiskohtaisemmin hyvien käytäntöjen käsitettä sekä hyvien käytäntöjen etsimisen ja levittämisen keinot. Nämä on sidottu eurooppalaisen yhteistyön lisäämiseen, mutta samalla tuodaan myös vahvasti esiin kansallisen työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikan kehittäminen.

*"Hyvällä käytännöllä tarkoitetaan uutta, nykyistä tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toimintatapaa, jota voidaan soveltaa Suomessa. Hyvien käytäntöjen etsimisellä muista maista voidaan saada lisäarvoa suomalaiseen työvoima-, elinkeino- ja koulutuspolitiikkaan. Hyvien käytäntöjen etsimiseen ja levittämiseen liittyvä kansainvälinen yhteistyö liitetään kiinteästi kansallisiin kehittämishankkeisiin ja -ohjelmiin. Muiden maiden kokemuksia ja toimintamalleja voidaan hyödyntää työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikassa esimerkiksi kehitettäessä ennakointia, osaamis- ja palvelujärjestelmiä ja toimintamalleja syrjäytymisen ehkäisyyn. (...) Toisaalta suomalaisia hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja voidaan myös viedä ja levittää muihin maihin. Mo-*

*nen tasoinen kansainvälinen yhteistyö antaa hyvien käytäntöjen etsimiseen, viemiseen ja valtavirtaistamiseen aikaisempaa paremmat mahdollisuudet. Hyvien käytäntöjen etsiminen ja levittäminen valtakunnallisella tasolla kytketään kansallisiin kehittämishankkeisiin." (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 91.)*

Ohjelmataason sekä toimintalinjojen arvioinnissa hyvät käytännöt muodostavat yhden indikaattorin yhdistettynä uusiin toimintamalleihin ja innovaatioihin. Oleellista on kuitenkin huomata, että arviointi- ja seurantajärjestelmän ulkopuolelle jäävistä asioista, kuten hyvistä käytännöistä ja innovaatioista, tarvitaan tietoa erillisselvitysten kautta. Samalla tullaan ikään kuin tunnustaneeksi, että seuranta- ja hallintajärjestelmä ei itsessään kykene tätä oleellista tietoa tavoittamaan.

*"Arviointia voidaan toteuttaa niin valtakunnallisesti kuin alueellisestikin. (...) erillisselvitysten avulla saadaan tietoa muutoin seurantajärjestelmän kautta vaikeasti seurattavista tavoitteista, kuten kumppanuudet, verkostot, hyvät käytännöt ja innovaatiot." (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 150.)*

Ohjelman Länsi-Suomen suuralueosiossa mainitaan hyvät käytännöt lähinnä toimintalinjan 4 yhteydessä. Toimintalinjassa on kyse hyvien käytäntöjen levittämisestä muille toimintalinjoille sekä yhteistyöstä jäsenvaltioiden ja alueiden välillä. Painotus on erityisesti viranomaisten yhteistyössä ja uusien yhteistyöverkostojen rakentamisessa. Asiakirjassa myös kuvataan käytäntöjen levittämisen keinot ja väyliä.

*"Jatketaan jo syntyneiden viranomaisverkostojen yhteistyötä ja rakennetaan uusia yhteistyöverkostoja hyvien käytäntöjen etsimiseksi ja levittämiseksi toimintalinjoille 1-3." (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 126.)*

*"Kootaan kansainvälisiä kehittämiskumppanuuksia aiempien hyvien yhteistyökokemusten ja samansuuntaisten intressien perusteella siten, että ne hyödyntävät parhaiten Länsi-Suomen ESR-alueosion tavoitteita. Kootaan yhteenveto Länsi-Suomen kansallisesta teematyöstä ja tarjotaan sen parhaita käytäntöjä kansainvälisille kumppaneille. Toimintamalleina ovat mm. seminaarit, työkokoukset*

*ja yhteiset nettisivut/keskustelupalstat sekä julkaisut. Toimintaan sisältyy myös asiantuntija- ja päättäjätahojen henkilövaihtoa.” (Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013, 126.)*

Kokoavasti sanottuna ohjelma-asiakirjassa ei yksiselitteisesti määritellä hyvän tai parhaan käy-

tännön käsitettä. Se on lähinnä hanketoiminnassa syntyvä tuotos, toimintatapa tai menetelmä, joka on tarkoitus levittää ja valtavirtaistaa erityisesti osaksi kansallista kehittämissuunnitelmaa. Kyse ei ole niinkään hanketasoisesta ”hyvän hanketoiminnan” indikaattorista, vaan pikemminkin siitä, että yksittäisistä, ainutkertaisista ja kontekstuaalisista hankkeista nousevat hyvät käytännöt pyritään tuomaan politiikkatasolle.



## 2 SELVITYSTYÖN TOTEUTUS

### 2.1 ESR-HANKKEET ETELÄ-POHJANMAALLA OHJELMAKAUDELLE 2007–2013

Etelä-Pohjanmaalla on EU:n ohjelmakaudella 2007–2013 vuoden 2013 syyskuun loppuun mennessä toteutettu tai käynnissä yhteensä 115 Manner-Suomen ESR-ohjelman mukaista hanketta. Luvussa ovat mukana Länsi-Suomen suuralueosion sekä valtakunnallisen osion hankkeet, työvoimapolitiittiset rinnakkaishankkeet sekä eri rahoittajaviranomaisten hankkeet. Luvussa ovat mukana myös sellaiset hankkeet, joiden toteuttajaorganisaatio toimii Etelä-Pohjanmaalla, vaikka hanke on valtakunnallinen ja rahoittajaviranomainen on muualta.

Toimintalinjan 1 hankkeita on toteutettu tai toiminnassa ohjelmakaudella 2007–2013 syyskuun 2013 loppuun mennessä yhteensä 27 kappaletta. Luku sisältää työvoimapolitiittiset rinnakkaishankkeiden lisäksi valtakunnallisen osion hankkeita. Kymmenessä hankkeessa toteuttajatahona on ollut Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, koulutuskeskus Sedu, Sedu Aikuiskoulutus-liikelaitos), Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on ollut toteuttajana kuudessa hankkeessa (työvoimapolitiittiset rinnakkaishankkeet sekä valtakunnallisen ohjelman mukaiset hankkeet). Etelä-Pohjanmaan liitto sekä Suomen metsäkeskus ovat kumpikin toimineet kahden hankkeen toteuttajina. Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry, Teknologiateollisuus ry, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, Alavuden Kehitys Oy, Foodwest Oy sekä Teak Oy kukin ovat toteuttaneet yhden toimintalinjan 1 hankkeen.

Etelä-Pohjanmaalla toteutettuja tai toiminnassa olevia toimintalinjan 2 hankkeita on ollut ohjelmakaudella 2007–2013 syyskuun 2013 loppuun mennessä yhteensä 43 kappaletta. Luku sisältää työvoimapolitiittiset rinnakkaishankkeet sekä Länsi-Suomen suuralueosion hankkeiden lisäksi valtakunnallisen osion hankkeita. Lukuun sisältyy kaksi hanketta, joiden toiminta on keskeytynyt.

Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on toiminut rahoittajaviranomaisena lukuun ottamatta kahta hanketta, joiden rahoittajia ovat olleet Opetushallitus ja sosiaali- ja terveysministeriö. Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on ollut toteuttajana 17 hankkeessa (työvoimapolitiittiset rinnakkaishankkeet sekä valtakunnallisen ohjelman mukaiset hankkeet). 13 hankkeessa toteuttajatahona on ollut Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, koulutuskeskus Sedu, Sedu Aikuiskoulutus-liikelaitos). Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä on toteuttanut neljä hanketta, Kuntayhtymä Kaksineuvoinen sekä Alavuden kaupunki kaksi hanketta kumpikin. Yhden hankkeen toteuttaneita organisaatioita ovat Jalasjärven kunta (JAKK Liikelaitos), Seinäjoen seudun Kaks'Kättä-tuki ry, Suupohjan Elinkeinotoimen kuntayhtymä, Korpisaaren säätiö (Etelä-Pohjanmaan Opisto) sekä Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry.

Toimintalinjan 3 hankkeita on ollut toiminnassa ohjelmakaudella 2007–2013 syyskuun 2013 loppuun mennessä yhteensä 39 kappaletta. Luku sisältää Länsi-Suomen suuralueosion hankkeiden lisäksi valtakunnallisen osion hankkeita. Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on toiminut rahoittajaviranomaisena valtaosassa hankkeita. Hankkeista kaksi on Opetushallituksen rahoittamia, kaksi Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittamia sekä yksi Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittama.

16 hankkeessa toteuttajatahona on ollut Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, koulutuskeskus Sedu, Sedu Aikuiskoulutus-liikelaitos). Kolme hanketta toteuttaneita organisaatioita ovat Frami Oy sekä Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. Sibelius-Akatemia, Rytmi-instituutin kannattajayhdistys ry, Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys ry sekä Suupohjan koulutuskuntayhtymä ovat kukin toteuttaneet kaksi hanketta. Vaasan sekä Tampereen yliopistot, Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kiinteistö Oy Pohjanmaan Nikkarikeskus (Sella), Suomen Yrittäjäopiston kannatus Oy, Seinäjoen

Elävän musiikin yhdistys ry, Järviseedun koulutuskuntayhtymä sekä Foodwest Oy kukin yhden hankkeen.

Etelä-Pohjanmaalla toteutettuja tai toiminnassa olevia toimintalinjan 4 hankkeita on ollut ohjelmakaudella 2007–2013 syyskuun 2013 loppuun mennessä yhteensä kuusi kappaletta. Toteuttajaorganisaatioina hankkeissa ovat olleet Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä ja elinkeinotoimen kuntayhtymä sekä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, koulutuskeskus Sedu).

ESR-hankkeita toteuttaneiden organisaatioiden ja yhdistysten kirjo on laaja. Mikäli ELY-keskuksen hanketoimintaa ei oteta huomioon, selkeästi merkittävin ESR-hanketoimija Etelä-Pohjanmaalla on Seinäjoen koulutuskuntayhtymä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, koulutuskeskus Sedu sekä Sedu Aikuiskoulutus-liikelaitos).

## 2.2 AINEISTONKERUUN KUVAUS

Priimat-hankkeen lähtökohtana oli kartoittaa eteläpohjalaisten ESR-hankkeiden hyviä käytäntöjä sekä etenkin niitä mekanismeja, joilla hyviä käytäntöjä tunnustetaan ja juurrutetaan. Tavoitteen saavuttamiseksi haluttiin kuulla hanketoimijoiden käsityksiä hyvistä käytännöistä sekä omissa hankkeissaan että yleisemmin ESR-hanketoiminnassa. Aineistonkeruumenetelmä suunniteltiin siten, että mahdollisimman moni hanketoteuttaja pääsisi osallistumaan ja myös jakamaan yhteisesti näkemyksiään. Tämän vuoksi päädyttiin järjestämään keskustelevia työpajoja, joihin sekä päätyneiden että meneillään olevien hankkeiden toimijoita kutsuttiin. Kutsut lähetettiin sähköpostilla hankkeisiin nimetyille vastuuhenkilöille sekä projekti-päälliköille.

Keskustelevat työpajakerrokset järjestettiin kolmesta teemasta, joihin kutsuttiin hanketoimijoita toimintalinjoittain (1 & 4, 2 ja 3). Kaikkiaan tilaisuuksia järjestettiin yhdeksän. Työpajakoostumiset kulkivat päätöskäytännön ”Hyvien käytäntöjen metsästäjät” alla. Ensimmäisen kokoontumiskierroksen aiheena oli hyvän käytännön käsite sekä hyvän käytännön tunnistaminen. Tilaisuudet järjestettiin 2.5, 3.5 ja 7.5. Kaikkiaan ensimmäisen kokoontumiskierroksen työpajoihin osallistui 12 eri henkilöä.

Toisen kokoontumiskierroksen näkökulmia olivat hyvät käytännöt oppimisen ja sosiaalisten innovaatioiden näkökulmasta, hyvien käytäntöjen

etsiminen ja jalostaminen sekä vertaisarviointi. Lisäksi toisen kokoontumiskierroksen tilaisuuksien alussa palattiin ensimmäisten keskustelujen antiin. Kokoontumiset järjestettiin 31.5, 3.6 ja 5.6. Toiselle työpajakerrokselle osallistui 23 eri henkilöä.

Kolmannen kokoontumiskierroksen tilaisuuksissa käsiteltiin hyvien käytäntöjen levittämistä ja juurruttamista sekä valmistautumista tulevaan ohjelmakauteen. Myös kolmannen kierroksen tilaisuuksissa käsiteltiin edellisten kokoontumisten tuloksia. Tilaisuudet pidettiin 30.8., 5.9. ja 6.9. Kolmanteen työpajakerrokseen osallistui 17 eri henkilöä.

Tilaisuuksien kesto oli keskimäärin noin 3,5 tuntia ja niissä kaikissa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä niin sanottua virikkeellistä ryhmähaastattelua. Virikehaastattelu perustuu erilaisiin herätteisiin kuten väittämiin, tekstikatkelmiin ja kuvioihin, joita vastaajia pyydetään tulkitsemaan ja kommentoimaan omin sanoin. Virike itsessään osallistuu haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuoropuheluun: virike toimii näistä irrallisena subjektina, joka voi asettaa tutkijan ja haastateltavat keskusteluyhteyteen. Virike voi olla ikään kuin johtolanka, joka nostaa esille osan jostain laajemmasta kokonaisuudesta. Se voi myös rakentaa tarkastelun kohteesta eräänlaisen pienoismaailman tai tiivistyksen, johon haastateltavia rohkaistaan vertaamaan omia käsityksiään. Virike voi myös pyrkiä provosoimaan keskustelijoita ja kyseenalaistamaan tarkasteltavan kohteen joitain piirteitä. (Menetelmästä esim. Törrönen 2001, Vesala & Rantanen 2007.)

Vastaajia pyydettiin ensimmäisellä kokoontumiskierroksella arvioimaan hankkeiden syntyvaiheiden vaikutusta siihen, miten hyvät käytännöt syntyvät, leviävät ja juurtuvat. Tässä käytettiin apuna niin sanottua eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmässä vastaajille esitetään lyhyt kehyskertomus, jonka synnyttämien mielikuvien pohjalta heidän tulee kirjoittaa lyhyt tarina. Tarinoissa kirjoittaja vie kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta eteenpäin tai kuvaa, mitä kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta ennen on tapahtunut. Keskeistä menetelmässä on se, että tarjolla on vähintään kaksi erilaista kehyskertomusta, joissa varioidaan jotain tiettyä seikkaa. (Eskola 1997 ja 1998.) Toisella ja kolmannella kokoontumiskierroksella vastaajat saivat kirjoitustehtävässä kuvata omin sanoin hankkeidensa käytäntöyhteisöjä, pyrkiä vertaisarvioimaan muiden hankkeita sekä kertoamaan oppimiskokemuksistaan ja -lupauksistaan tulevalle ohjelmakaudelle.



**Kuva 2.** Työpajan osallistujat kirjoitustehtävän parissa (kuva Timo Suutari).

Työpajojen tavoitteena ei ole ollut toimia vain aineistonkeruuna, vaan ennen kaikkea niiden tehtävänä oli syventää ja monipuolistaa ymmärrystä hyvistä käytännöistä yhdessä hanketoimijoiden kanssa keskustellen. Samalla kokoontu-

miset toimivat myös tiedonvälistyskanavana ja eräänlaisena vertaisryhmänä hankkeiden kesken. Kaikki tilaisuuksien materiaalit ovat nähtävänä Länsi-Suomen Helmet -portaalissa Priimat-hankkeen projektisivulla.

## 3 NÄKÖKULMIA HYVIIN KÄYTÄNTÖIHIN ESR-HANKETOIMINNASSA

### 3.1 KANSALLINEN OHJELMA- ARVIOINTI JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Osana ESR-ohjelman jatkuvaa arviointia on toteutettu vuonna 2011 ohjelman ja sen toimintalinjojen edistymisen toiminnallis-operationaalinen arviointi. Arviointityössä on tarkasteltu ohjelman tuloksia ja vaikutuksia toimintalinjatasoisten ja ohjelmatasoisten indikaattoreiden avulla sekä tehty arviointi toimeenpanosta. Arvioinnissa on keskitytty myös niin sanottuihin erilliselvitettäviin ohjelmatasoisiin indikaattoreihin, joita ovat verkostojen ja kumppanuuksien kehitys, hyvät käytännöt ja uudet toimintamallit sekä tasa-arvon edistäminen. (Valtakari & Pekkala 2011, 3–4.)

Arvioinnin osana on tehty kysely ESR-hankkeille. Vuonna 2011 toteutetussa hankekyselyssä projekteilta on kerätty näkemyksiä siitä, missä määrin ja millaisia hyviä käytäntöjä hankkeet uskovat pystyvänsä tuottamaan, välittämään sekä valtavirtaistamaan. Kyselyssä hankkeita pyydettiin myös esittämään arvioita siitä, tuleeko hankkeen tuottaman hyvän käytännön siirto onnistumaan kansalliseen tai kansainväliseen toimintaan. Kyselyyn vastanneista hankkeista 86,2 prosenttia ilmoitti pyrkivänsä tuottamaan hyvän käytännön siirrettäväksi osaksi kansallista toimintaa (vuonna 2010 85,6 % ja vuonna 2009 87,0 %). Vastaavasti 58,2 prosenttia hankkeista uskoi, että hyvän käytännön siirto kansalliseen toimintaan tulee onnistumaan (vuonna 2010 58,7 %). Hyvien käytäntöjen leviämiseen osaksi kansallista toimintaa suhtaututaan siis varsin myönteisesti, eikä muutoksia hyviä käytäntöjä kuvaavissa keskeisissä indikaattoreissa ole juurikaan tapahtunut edeltäviin vuosiin verrattuna. (Emt., 15.)

Hankkeiden toimenpiteet ulkomaisten hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi ovat lisääntyneet ohjelmakauden aikana. Vuonna 2009 noin 23 prosenttia hankkeista ilmoitti luovansa uusia kontakteja ulkomaisten hyvien käytäntöjen löytämiseksi, mutta vuonna 2011 vastaava luku oli 27,3 prosenttia. Näyttääkin arvioitsijoiden mukaan siis

siltä, että hankkeet ovat toimineet yhä aktiivisemmin tunnistaakseen hyviä käytäntöjä ulkomailta. (Emt., 15–16.)

Hyvien käytäntöjen leviämiseen liittyviä esteitä tunnistettiin arviointikyselyssä aikaisempia vuosia vähemmän. Vuoden 2010 arviointikyselyssä keskeisiksi haasteiksi nostettiin yleinen taloudellinen tilanne sekä resurssien puute. Vuoden 2011 arviointikyselyssä keskeisiä haasteita oli sen sijaan mainittu huomattavasti vähemmän. Vastauksissa kuitenkin toistuvat tekijät, jotka liittyvä resurssien (aika, raha, henkilöstö) puutteeseen, kohdeorganisaatioiden muutosvastarintaan sekä hyvien käytäntöjen levittämiseen liittyvien rakenteiden puuttumiseen. Erityisesti viimeksi mainittu tekijä on arvioitsijoiden mukaan ESR-ohjelman toimeenpanon kannalta huolestuttava, sillä ohjelmason rakenteilla pitäisi pystyä vaikuttamaan hyvien käytäntöjen leviämiseen. Tilannetta luonnehdittiin jopa siten, että väylät levittää hyviä käytäntöjä puuttuvat, hankkeet kilpailevat keskenään, eivätkä rahoittajat tunnu oikeasti välittävän hyvien käytäntöjen levittämisestä. Lisäksi käytäntöjen levittämisen ja hankkeen loppumisen välinen suhde on vaikea: yleensä käytännöt paljastuvat vasta hankkeen loppuvaiheessa, jolloin niiden levittäminen kansalliselle tasolle ei voi jäädä itse hankkeen varaan. (Emt., 18.)

Erityshuomiota arvioinnissa saa toimintalinja 4, jonka tavoitteena on edistää jäsenvaltioiden ja alueiden välistä yhteistyötä ESR-toiminnassa. Sen sisältö jakautuu työperusteisen maahanmuuton edistämiseen sekä hyvien käytäntöjen etsimiseen ja levittämiseen. Ohjelmatasolla on tarkasteltu hankkeiden antamia arvioita siitä, onnistuvatko ne tuomaan vähintään yhden hyvän käytännön kansalliseen levitykseen muiden maiden ESR-hankkeista. Vuoden 2011 arviointikyselyn mukaan varmuudella hyviä käytäntöjä tunnistavia ja maahantuovia hankkeita oli 2,0 prosenttia ja jokseenkin varmoja hankkeita oli 11,6 prosenttia. Toimintalinja neljän hankkeiden osalta vastaavat tunnusluvut ovat 3,5 prosenttia (varmuudella tun-

nistavat ja tuovat) sekä 31,1 prosenttia (jokseenkin varmat hankkeet). Toimintalinja neljän sisällä tavoitetaso on siis hieman korkeampi kuin ohjelmatasolla keskimäärin, mutta samalla toimintalinjan hankkeet raportoivat kyselyssä selvästi muita enemmän hyvien käytäntöjen levittämiseen liittyviä esteitä. Esii nousi erityisesti käytettävissä olevan rahoituksen niukkuus, kohdeorganisaatioiden sitoutumisen puute sekä taustaorganisaatioiden alhainen sitoutumisaste. (Emt., 54, 57, 82.)

Valtakunnallisten kehittämisohjelmien lisäarvoa ESR-ohjelman toimeenpanolle pidettiin arvioinnissa erittäin merkittävänä. Valtakunnallinen kehittämisohjelma täydentää kansallisen työ- ja elinkeinopolitiikan, koulutuspolitiikan sekä sosiaalipolitiikan toteuttamista, ja tavoitteena on, että valtakunnallisten kehittämisohjelmien kautta voidaan levittää hyviä käytäntöjä ja pyrkiä varmistamaan, ettei yksittäisten hankkeitten tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen” (Valtakunnalliset kehittämisohjelmat 2011, 3). Kehittämisohjelmien nähdään tuottavan kokonaisvaltaisuutta ja pitkäjänteisyyttä eri kehittämisteemojen toimintaan. Pitkäjänteisyys realisoituu vastausten mukaan erityisesti vaikuttavampien hankkeiden myötä, mikä mahdollistaa sen, että kehittämistoiminta ei kutistu pelkästään alueelliseksi tai paikalliseksi toiminnaksi. Isompien projektikokonaisuuksien uskotaan edistävän hyvien käytäntöjen siirtoa kansallisella tasolla. (Valtakari & Pekkala 2011, 64.)

Manner-Suomen ESR-ohjelman strategisessa arvioinnissa vuodelta 2011 on tunnistettu keskeiseksi ongelmaksi tulosten ja hyvien käytäntöjen rekisteröimisen ja levittämismekanismien puute. Vaikka EURA 2007 -järjestelmässä projekteilta edellytetään suunnitelmaa kehitettyjen hyvien käytäntöjen ja tulosten levittämiseksi ja asian raportointia loppuraportissa, hankkeissa ei aina ole selkeää suunnitelmaa siitä, miten ne verkotetaan muuhun toimintaan ja miten niiden hyvät käytännöt saadaan esille. Näin ei myöskään saada vietyä sanomaa eteenpäin toteuttajaorganisaation sisällä. Tieto ei myöskään riittävästi kulje hallintoon asti, jotta tuloksia voitaisiin vielä paremmin käyttää kehittämisen työkaluina. Arvioinnissa todetaankin, että resursseja kulutetaan liian paljon kokonaisuudesta irralliseen toimintaan, kun ei ole kehitetty riittäviä mekanismeja hyvien käytäntöjen ja tulosten levittämiseen. (Vrt. Ponnikas ym. 2011, 30.)

Arvioinnissa ehdotetaan, että ohjelman hallinnoijan tulisi käynnistää toimintatapa, jolla aluelähtöisten hankkeiden tulokset, hyvät käytännöt ja vaikuttavuus systemaattisesti nostettaisiin yleisempään tietoisuuteen, ministeriötasolle ja EU-tasolle. Tämä palvelisi ohjelma-asiakirjassa esitettyä

tavoitetta saada hyviä käytäntöjä osaksi kansallista politiikkaa sekä levitettyä myös EU:n sisällä. Arvioijien mukaan yksittäiset malliesimerkit hankkeista eivät tätä korvaa. Tämän voi tulkita siten, että erilaiset esittelyt ja listaukset onnistuneista hankkeista eivät itsessään riitä välittämään hyviä käytäntöjä ja uusia toimintamalleja osaksi laajempaa toimintaa. Hanketoimijoilta tulee arvioijien mukaan myös nykyistä voimakkaammin edellyttää raportointia siitä, miten hankkeen tuloksia hyödynnetään hanketta toteuttavassa organisaatiossa ja toteuttajaverkostossa. Hanketoimijan tulisi nimetä taho, joka ottaa vastuun hankkeen kehitettyjen toimintojen jatkamisesta hankkeen päätyttyä. (Emt., 37.)

Arviointiaineistoista nousee esille hanketoiteuttajien huoli siitä, että ESR-ohjelman toimeenpanosta puuttuu rakenteita, jotka tukevat hyvien käytäntöjen leviämistä. Hankkeiden luomat hyvät käytännöt ovat hanketoiminnan logiikan mukaan valmiimmillaan siinä vaiheessa, kun hanke päättyy. Hankkeen päätyttyä se ei kuitenkaan enää pysty vastaamaan luomiensa hyvien käytäntöjen levittämistä. Tähän arviointi ehdottaa ratkaisuna sitä, että valtakunnallisten kehittämisohjelmien roolia pitää terävöittää päättyneiden hankkeiden hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. (Emt., 2011, 37.)

Vuosien 2010 ja 2011 strategia-arviointien aineistoissa nousee esille huoli siitä, että ESR-rahoituksen ja kansallisen rahoituksen välillä ei ole riittävästi vuorovaikutusta. ESR-rahoituksella toteutettujen kokeilujen ja pilotoitien sekä aikaansaatuisten tulosten jatkokehittämiseen ja juurruttamiseen pitäisi arvioinnin mukaan edelleen suunnata hankerahoitusta. Yksittäinen hanke on usein liian lyhyt uusien toimintamallien juurruttamiseen, eikä pelkkä toimintamallien testaaminen ilman juurruttamista ole kestävää toimintaa. Arvioinnissa tunnistetaan vahvasti ohjelmaan kirjattu tavoite tuoda ESR-toiminnalla kehitetyt hyvät käytännöt osaksi kansallisia politiikkoja. Valtaosa ESR-hankkeista on myös asettanut tämän tavoitteeseen. (Ponnikas ym. 2011, 57; vrt. Valtakari & Pekkala 2011.)

Valtakunnalliset kehittämisohjelmat nähdään arvioinnissa yhdeksi keskeiseksi välineeksi, jotka kokoavat strategisesti yhteen oman kehittämisteemansa hanketoimintaa. Tähän rakenteeseen ainakin osa hankkeiden tuloksista jää elämään, ja ohjelmien rakenteita voidaan hyödyntää myös kehitettyjen sosiaalisten innovaatioiden levittämisessä. Iso haaste ESR-toiminnalle on, miten saada ESR-tuella yritysten kanssa yhteistyössä tehtyjä hyviä käytäntöjä entistä enemmän vakiintumaan



osaksi yritysten normaalia tulorahoitukseen perustuvaa toimintaa. (Ponnikas ym. 2011, 53.)

Vuoden 2009 strategisessa arvioinnissa on todettu, että sosiaaliset innovaatiot ja hyvät käytännöt ovat ESR-toiminnassa pitkälti sama asia. Vuoden 2011 strategisessa arvioinnissa puolestaan todetaan, että sosiaaliset innovaatiot ovat jääneet jossain määrin avaamattomaksi teemaksi ESR-ohjelman toimeenpanossa. Toimeenpanon arvioinnin (2010 ja 2011) tulosten ja seurantatietojen mukaan näyttäisi siltä, että huomattavassa osassa ESR-hankkeita havaitaan osana muuta toimintaa ikään kuin sivutuotteina sellaisia hyviä käytäntöjä, jotka ovat hyödynnettävissä jatkossakin. Nämä kuitenkin tulisi tunnistaa selvemmin ja ottaa tietoisiksi kehittämisen kohteiksi nimenomaan mahdollisina sosiaalisina innovaatioina. (Vrt. emt., 53–54, 60.)

### 3.2 ESR-HANKETOIMINNAN RINNAKKAISTODELLISUUDET

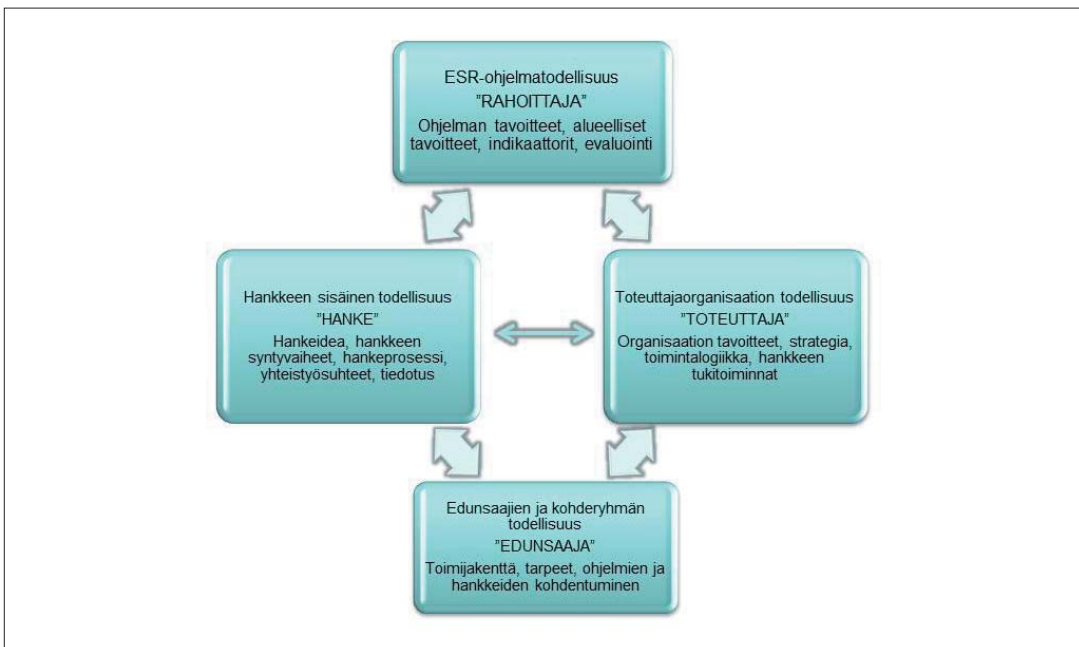
ESR-hanketoiminta koostuu lukemattomien eri toimijoiden ja erilaisten institutionalisoituneiden rakenteiden muodostamasta joiltain osin suhteel-

lisen vakaasta mutta monin osin jatkuvasti muuntuvasta kokonaisuudesta eri aluetasoilla. Näillä kaikilla eri tahoilla on omanlaisensa tulokulma hyviin käytäntöihin. Tässä selvitysraportissa ESR-hanketoiminnan todellisuutta on yksinkertaistettu jakamalla se neljään rinnakkaistodellisuuteen, jotka on esitetty kuvassa 3.

ESR-ohjelmatodellisuudella tarkoitetaan sitä näkökulmaa, josta rahoittajat hanketoimintaa ensi sijassa tarkastelevat. Tästä näkökulmasta hankkeet ja niiden generoimat hyvät käytännöt ovat osa ohjelman tavoitteiden toteutumista sekä toteutumisen seuranta ja arviointia. Ohjelmatodellisuuden näkökulmasta hyvillä käytännöillä on viime kädessä tarkoitus täydentää työ-, sosiaali-, elinkeino- ja koulutuspolitiikan aukkoja kansallisesti ja EU-tasolla.

Ohjelmatodellisuus näyttäytyy haastatelluille hanketoteuttajille eräänlaisena velvoittavana ylärakenteena sen sijaan, että kyseessä olisi tasavertainen kehittämiskumppani hanketoiminnassa. Kuten jäljempänä kuvataan, hanketoimijoiden on kohtuullisen vaikeaa hahmottaa hankkeidensa hyviä käytäntöjä suhteessa ohjelmatasoon.

*"Kyllähän se luo paineita sitten hanketoteuttajille myös, et meidän täytyy olla hyvä hanke ja meidän täytyy jostain niitä [hyviä käytän-*



Kuva 3. Hanketoiminnan rinnakkaistodellisuudet.

*töjäl löytää. Kyllä siinä on myös niitä paineita kanssa. Mutta se on heidän tavallaan yläker-ta, joka sanoo että toimikaa ja etsikää, ja me sitten toimimme, keksimme ja toteutamme.”*

Itse hanketta voidaan tarkastella hankkeen oman todellisuuden näkökulmasta, jota luonnollisesti-kaan ei olisi olemassa ilman muita näkökulmia. Hankkeen sisäinen todellisuus sisältää hankkeen syntyvaiheet ja hankeprosessin eri vaiheineen, menetelmineen ja yhteistyösuhteineen. Projekti-päällikköjen tehtävänä on sovittaa eri hanketodel-lisuuksista tulevia odotuksia ja tulkintoja yhteen. Tässä mielessä projektipäällikkö joutuu kamppai-lemaan näkökulmansa supistumista vastaan ja pi-tämään oman tulkintahorisonttinsa laajana.

*”Istuin hanketyöntekijän kanssa tässä, niin yllätyin kuinka eri vinkkelistä me katsottiin sitä asiaa. Se projektipäällikkö ei välttämät-tä pysty katsomaan sitä, se pystyy kaikkien maksatushakemusten kautta, se on niin siinä omassa työssään kiinni, se näkee sen oman, mutta se ei välttämättä pysty katsomaan sitä koulutuksenjärjestäjän näkökulmasta. Se on siinä omassa jutussaan niin kiinni. Olisi hyvä, että saman pöydän ääressä olisi monen nä-kökulman edustajia keskustelemassa. Projek-tipäällikkö joutuu sovittamaan, ylläpitäjän ja rahoittajan näkemykset, sumplimaan siinä rajapinnassa.”*

*”Nousee hiki pintaan, kun rupee miettii sen Eu-ran niitä lomakkeita, mihin pitää eritellä, tuol-laiset hyvät käytänteet, innovaatiot ja mitä on tapahtunut ja sit aina miettii, et minkähän ot-sikon alle näitä nyt lähtis tuomaan kun se ei oo mitenkään selkeesti määritelty mikä se on (...) Kyllähän sen nyt tietää, mikä on toteuttajan näkökulmasta hyvät käytänteet ja mitkä ovat omasta mielestä hyvät käytänteet ja mitkä on edunsaajan mielestä hyviä käytänteitä, suun-nilleen. Mutta sen hien mulla ainakin nostaa pintaan just se... raportin täyttäminen miten ne jaotellaan. Rahoittajan näkökulmasta se kuitenkin vähän eri kuin mitä sitten taas mei-dän tai edunsaajan.”*

Toisinaan kyse ei ole niinkään hankkeen ulkopuo-lelta tulevien erilaisten näkemysten yhteensovit-tamisesta, vaan hankkeen sisälläkin voi esiintyä erilaisia tulkintoja. Hankevetäjä saattaa olla eri henkilö kuin hankesuunnitelman kirjoittaja, ja heillä voi olla keskenään varsin erilainen tulkinta hankkeen tavoitteista tai hyvistä käytännöistä.

*”Useimmat hankkeet ovat sellaisia että eri ihmiset kirjaavat ja toteuttavat. Tosin jotkut suunnitelmat voivat olla niin ympäröity-rei-tä, ettei niistä tiedä mitä niissä pitäisi tehdä. Sellaisia, jotta ne käyvät jokaiseen vaiheeseen ja väliin. Mutta toinen ääripää on sitten niin tiukka. Samassa talossa voi olla kahtia eri lin-joja, eikä sitten tiedä mikä olisi oikein, meinaa tulla hätä käteen.”*

Toteuttajaorganisaation näkökulmasta yksittäinen hanke niveltyy organisaation laajempiin tavoiteisiin. Olipa kyseessä sitten kuntaorganisaatio, koulutusorganisaatio, yliopisto tai kehittämissyhtiö näillä kaikilla on omat strategiansa sekä toiminta-logiikkansa. Yksittäisten hankkeiden tulisi ideaalitalanteessa tukea organisaatioiden tavoitteiden toteutumista ja hankkeista kumpuavien hyvien käytäntöjen uudistaa myös organisaatioiden toimi-ta. Hanketoiminnan arjessa toimintalogiikoiden ja tavoitteiden ristipaineet saattavat kuitenkin projektipäällikön silmissä saada emo-organisaati-on näyttämään hankkeen tukitoimijan sijaan lisä-taakalta.

Useat Etelä-Pohjanmaallakin ESR-hankkeita toteuttavista organisaatioista ovat niin sanottuja hankeorganisaatioita, joiden toiminnassa ulko-puolisella hankerahoituksella on merkittävä roo-li. Tämä tilanne voidaan organisaatioiden näkö-kulmasta kuvata kärjistäen siten, että he käyvät kauppaa hankerahoitusmarkkinoilla, jossa kaupan toisena osapuolena on rahoittaja. Hankkeita ja edunsaajia tarvitaan siihen, että kauppa syntyy. Hanketoteuttajien näkökulmasta toiminta ei kui-tenkaan valtaosin ole onneksi näin rahoitusvetois-ta, mikä ilmenee luvusta 5.1.

*”Tuntuu, että meillä ainakin toteuttajaorga-nisaatiolla on vielä kovemmat tavoitteet kuin sitten rahoittajalla. Hankehakemuksen päälle sit tulee vielä paljon enemmän tavoitteita, ja sitten toisaalta kun työskennellään työllisyy-den parissa, meillä on sitten toisaalta TE-toimiston tavoitteet ja sitten on sosiaalitoimen ta-voitteet... et niitä tavoitteita tulee aika monelta suunnalta ja ne ei todellakaan välttämättä kohtaa. Ne voivat olla ihan erilaisia riippuen mistä tulee se tavoite.”*

*”Että jos toteuttajaorganisaation näkökul-masta katsoo, niin missä tuossa on asiakas? Niin kyllähän se asiakas on rahoittaja. Nuo edunsaajat tarvitaan vain siihen, että se kaup-pa syntyy. (...) Että jos tuota ajattelee raken-teellisesti, niin että miten saisi tuon edunsaaj-*

*jan painoarvon nousemaan asiakkaana ja rahoittajan painoarvon laskemaan, niin silloin se lähtisi suuntaamaan toisin.”*

Edunsaajien ja kohderyhmien todellisuus tulisi viime kädessä olla näkökulma, joka ohjaa koko hanketoimintaa. Kyseessä on toimijakentän tarpeet ja se, mitä he kokevat hyväksi käytännöiksi ja millaiset käytännöt onnistuvat avaamaan kapeikkoja heidän elämässään tai yritystoiminnassaan. Itse asiassa hyvien käytäntöjen käsite tuskin kuulostaa työpajatoimintaan osallistuvan, opintopolkuaan hakevan opiskelijan tai uusien määräysten kanssa painivan pk-yrityksen korvissa kovinkaan läheiseltä. Heidän näkökulmastaan kyse on asioista, jotka osoittautuvat toimiviksi ja helpottavat heidän elämänsä.

*”Tavoitteita tulee niin monesta suunnasta. Pitäisi saada rahoittajan toiveet täytetyiksi, että hanke menisi. Kohderyhmä voi olla sellainen, että tuloksia ei tule, oma organisaatio asettaa painetta, että pitäisi tulla, vaikka kolme ihmistä painaa. tavoitteet tulevat niin erilaisina, mutta asiakkaan tavoitteet ovat ykkönen hanketekijän näkökulmasta.”*

Oleellista on huomata, että hanketoiminnan rinnakkaistodellisuuksissa vallitsee jossain määrin erilaiset käsitteet, arvot ja normit. Se mikä on toisaalla tavoiteltavaa ja ”hyvän toiminnan” tunnusmerkit täyttävää, ei välttämättä olekaan sitä toisesta näkökulmasta katsottuna. Vaikka eri tahoilla on omat näkökulmansa, oheisen kokonaiskuvan perusviesti on kuitenkin yhteisellä asialla oleminen. Tätä rinnakkaistodellisuuksien välisillä nuolilla on haluttu kuvassa 3 esittää. Ihannetilanne on, että kuvattu kokonaisuus synnyttää ja toteuttaa yhdessä neuvotellen hankkeita ja että kaikki tahot koki-sivat olevansa samassa pelissä mukana – ja vieläpä samalla puolella.

*”Itse asiassa tämä on aivan selvä. Hanketoiminnan todellisuus on moniulotteinen. Mitä tällä hanketoiminnalla loppujen lopuksi tavoitellaan. Että sitä hyvää käytäntöä, onko se oikeastaan se lopputulos, vai mikä on se tulos, mitä tällä koko hässäköllä saadaan aikaan. Nää pitäisi saada yhteen, koska näillä kaikilla on loppujen lopuksi se yhteinen päämäärä. Se varmaan auttaisi, jos se selkiäisi, että (...) olisi heti alusta alkaen selvillä, että tää on meidän yhteinen juttu.*

### 3.3 KÄYTÄNTÖYHTEISÖT HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN SYNTY- JA LEVIÄMISALUSTOINA

Kuten ensimmäisessä luvussa todettiin, jossain paikallisessa kontekstissa syntyneen ja sinne juurtuneen hyvän käytännön siirtäminen paikasta toiseen ei ole helppoa, koska kyse on monivaiheisesta sosiaalisesta oppimisprosessista (vrt. Arnkil 2006, 59). Oppiminen tapahtuu yhteisöissä ja verkostoissa, joissa tieto välittyy sekä kirjoitetussa että erityisesti hiljaisessa muodossa. Tiedon tekee hiljaiseksi se, että sitä ymmärtää parhaiten asiaan vihkiytynyt, tietyn käytäntöyhteisön jäsen.

Käytäntöyhteisön käsitteen tekivät tunnetuiksi Lave ja Wenger (1991) tunnistamalla sellaisten ryhmien olemassaolon, jotka harjoittavat samaa käytäntöä ja kommunikoivat säännöllisesti toistensa kanssa. Näiden yhteisöjen jäsenet myös pyrkivät kehittämään taitojaan tietyllä alalla. Käytäntöyhteisöajattelun ytimenä on se, että oppiminen tapahtuu sosiaalisiin käytäntöihin osallistumisen kautta. Käytäntöyhteisön ajatuksena on jonkin yhteisen projektin tai ”jutun” toteuttaminen, josta yhteisön jäsenet ottavat vastavuoroisesti vastuuta. Jaetut käytännöt sitovat yhteisön jäseniä toisiinsa, vaikka he eivät olisikaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Käytäntöyhteisö on yksinkertaistetusti sanottuna siis jokin ryhmä, jolla on yhteinen tehtävä ja yhteisiä tavoitteita ja jonka sisällä informaatio kulkee tehokkaasti. (Esim. Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 4; ks. myös Wenger 1998.)

*”...niin onhan se helpompaa semmosessa porukassa, jossa toiset tuntee toisensa työt ja ollaan niin kuin asiantuntijoita kaikki siinä toimintaympäristössä. Silloinhan se on helppo, kun kaikki puhuvat samaa kieltä. Tietää mistä on kysymys...”*

Usein käytäntöyhteisöjen jäseniä yhdistää ammatillinen tausta, olivatpa he sitten esimerkiksi elinkeinoasiamiehiä tai sosiaalityöntekijöitä. Hyvien käytäntöjen leviämiseksi täytyisi tukea ”oppivien käytäntöyhteisöjen” toimintaa. Jos halutaan varmistaa hyvän käytännön leviäminen ja juurtuminen, on se synnyttävä tällaisen yhteisön sisällä, sillä siellä käytäntö leviää nopeammin ja helpommin. Tämä on se maaperä, josta hyvät käytännöt syntyvät tai ovat syntyneet. Näin ollen hankkeissa pitäisi pystyä tunnistamaan tällaisia yhteisöjä. (Vrt. Arnkil 2006b, 87–88.)



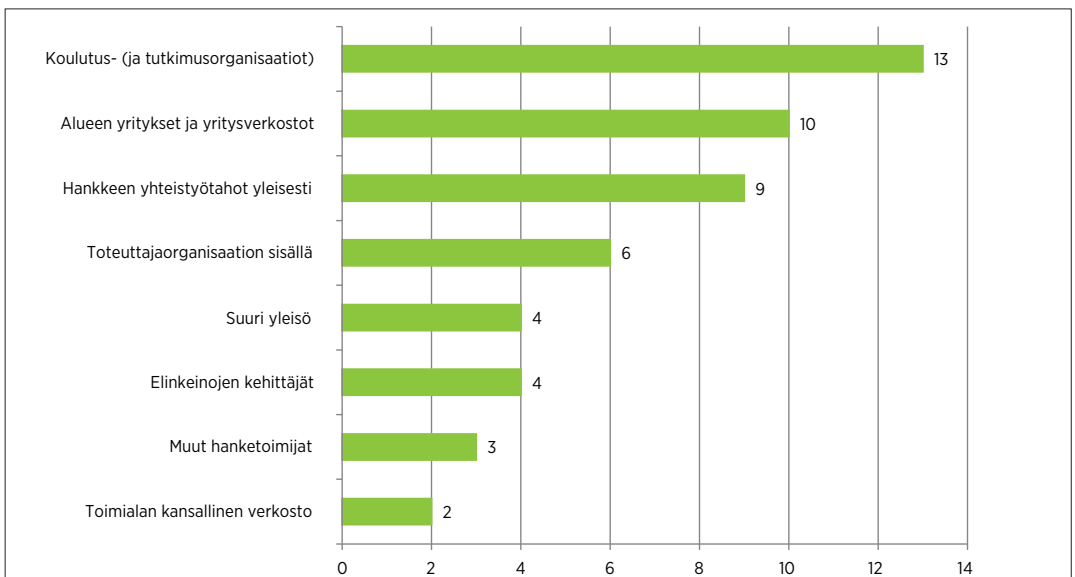
Käytäntöyhteisöjen käsitettä on sittemmin laajennettu, koska käsite ei täysin ongelmitta tai vu kuvaamaan kaikkia tietointensiivisen työn ja projektityön piirteitä sekä entistä avoimemmiksi muuttuneita innovaatioprosesseja (Hakkarainen ym. 2003, Lindkvist 2005, Hafkesbrink & Schroll 2011). Käytäntöyhteisön käsite on silti edelleen erittäin käyttökelpoinen väline hahmotettaessa hyvien käytäntöjen leviämisen- ja juurtumismekanismia.

Eteläpohjalaisia ESR-hanketoimijoita pyydettiin arvioimaan, mitä ovat ne käytäntöyhteisöt, joissa heidän hankkeensa pyrkivät synnyttämään ja juurruttamaan hyviä käytäntöjä ja minkä alan ammattilaisista nämä yhteisöt koostuvat. Mainittujen käytäntöyhteisöjen laajaan joukkoon kuului maakunnan pk-yrityksiä kärkitoimialoilla (rakennusteollisuus- ja puutuoteala, elintarvikeala), elinkeinojen kehittäjiä ja kehittämisverkostoja sekä alueella että kansallisesti (mm. TEM, MATTO-tukirakenne sekä Puutuotealan kansallinen verkosto). Oppilaitosten opettajat, opinto-ohjaajat sekä korkeakoulu- ja aikuiskoulutustoimijat yleisesti mainittiin niin ikään hankkeiden käytäntöyhteisöinä. Sosiaali- ja terveysalan käytäntöyhteisöistä mainittiin Etelä-Pohjanmaan työpajojen työntekijät, sosiaali- ja terveysalan työnantajat ja työyhteisöt yleisesti, sosiaalitoimet ja TE-toimi, työterveyshuoltoyksiköt sekä yksityiskohtaisemmin nimeten sairaanhoitajat eri osastoilla. Muita nimettyjä tahoja olivat eteläpohjalaiset yhtyeet ja artistit sekä eri tahot hankkeiden toteuttajaorganisaation sisällä.

Kuvaan 4 on tiivistetty tietopalvelujärjestelmän hankekuvauksista ne yhteisöt, joissa käytäntöjä pyritään levittämään ja juurruttamaan. Esitetyt luvut ovat mainintoja, ja näiden vähäisyydestä suhteessa hankemassaan voi havaita, että läheskään kaikissa hankkeissa yhteisöä ei ole tunnistettu. Tosin on huomautettava, että varsinaisesti tällaista alaotsikkoo ei hankekuvauksessa ole, vaan tiedot on poimittu hyvien käytäntöjen levittämissuunnitelmasta.

Vaikka sinänsä on mielenkiintoista tarkastella, millaisissa yhteisöissä ESR-hankkeet hyviä käytäntöjä synnyttävät ja juurruttavat, kuitenkin tärkeämpää on pyrkiä hahmottamaan niitä tapoja, joilla hankkeet näiden yhteisöjen toimintakäytäntöjä pyrkivät uudistamaan. Seuraava esimerkkilainaus kuvaa osuvasti, kuinka hanke pyrkii ikään kuin ”sujuttamaan” käytäntöä tiettyyn yhteisöön. Lainauksesta käy myös hyvin ilmi, kuinka projektipäällikön ulkopuolisuus käytäntöyhteisöstä vaikeuttaa toimintaa.

*”Tuolla koulumaailmassa se projektipäällikkö, se ei ole välttämättä opettaja taustakoulutukseltaan, niin monta kertaa kyllä se on tosi haasteellista toimia siinä kentässä, missä sä yrität tietyllä tavalla muokata opettajien toimintatapoja uudenaikaisiksi. Niin on monta kertaa, sen projektipäällikön pitää olla aikamoinen virtuoosi ja taiteilija siellä välimaastossa, että se saa vietyä tavoitettaan eteenpäin, koska opettajat on joukkona tosi kriittistä porukkaa.”*



**Kuva 4.** Yhteisöt, joihin hyviä käytäntöjä pyritään levittämään ja juurruttamaan (mainintojen lukumäärä).

Hankkeet muokkaavat toimintaympäristöä luomalla ja juurruttamalla sinne uusia toimintakäytäntöjä, jotka sinänsä saattavat olla jo aiemmin muualla kehitettyjä. Uuden käytännön tuominen käytäntöjen verkostoon edellyttää kuitenkin, että kaikki keskeiset osapuolet ovat mukana. Muussa tapauksessa toimintakäytäntöjen muuttaminen jää vajaaksi. Tietystä mielestä eri tahojen aktivoituminen mukaan voi indikoida käytännön leviämistä ja juurtumista, kuten jälkimmäinen lainaus kuvaa.

*"Tämä puu vastaan betoni keskustelu on nyt ollut niin vilkasta ihan valtakunnan tasolla. Eli ihan sekaisin ei varmaan yritykset lähde mukaan. Rahoitushankemuksessa lukee, että EP:n alueen rakennusalan pk-yritykset. Suunnittelu-, insinööri-, arkkitehtitoimistoja, rakennuttajia ja tuoteteollisuuden ihmisiä on mukana tässä hankkeessa. Rakennusliikkeet puuttuvat, joten yksi oleellinen osa jäi puuttumaan jos muutosta haluaisi lähteä tekemään."*

*"Meillä on semmoinen yhteistyöpalaveri tässä. Jos sellainen saadaan käytännöksi, että se verkosto tapaa säännöllisesti, niin se on aika lähellä tuota (...). Mutta jos me saadaan KELA liikkeelle ja saadaan fyysisesti ihmisiä sieltä liikkeelle niin se on valtava saavutus. Mä oikein hämmästyin, kun kaksi ihmistä soitti KE-LAsta, että mielenkiintoa ja halua sieltä on."*

Käytäntöyhteisön kyky omaksua ja ottaa vastaan uusia toimintamalleja ja toisaalta hankkeen kyky juurruttaa käytäntöä antavat usein jo merkkejä hankkeen kuluessa. Mikäli vallitsee epäily siitä, tuleeko uusi toimintamalli juurtumaan yhteisöön, on syytä tarkastella syntyvää käytäntöä vielä tarkemmin ja niitä ehtoja, joiden vallitessa se voi toimia.

*"Niin se pitää vain hioa tämän hankkeen aikana niin hyväksi, että sitä on helppo lähteä hoitamaan. Onhan siinä jo nyt tullut kysymyksiä, vaikka me ei olla edes pilotteja saatu käyntiin, että miten sitten jatkossa? Ei opettajalla ole aikaa lähteä etsimään niitä mentoreita, koska ne pitää natsata hyvin sen opiskelijan kanssa yhteen. Niin se että saako siitä niin hyvän, että joku pystyy vielä omaa työaikaa käyttämään siihen vai tuleeko siihen tarve sitten palkata joku ulkopuolinen..."*

Hanketoimijat tunnistavat yksittäisten hankkeiden rajoitteet saada aikaan muutosta toimintakäytäntöihin tilanteessa, joka edellyttää poliittisia pää-

töksiä sekä laajempaa yhteiskunnallista muutosta. Hankkeiden projektipäälliköt tai toteuttajaorganisaatioiden edustajat ovat kuitenkin usein mukana kansallisissa verkostoissa tai muuten vaikuttavat niihin laajempiin alaa koskeviin käytäntöjen verkostoihin. Kyse on siitä, nähdäänkö ohjauksen tapahtuvan ylhäältä alas, jolloin yksittäiset hankkeet ikään kuin vain odottavat, millaiseksi laajempi yhteiskunnallinen toimintaympäristö muodostuu vai onko kyse alhaalta ylöspäin tapahtuvasta vaikuttamisesta, jossa yksittäiset hankkeet pyrkivät muuttamaan tietyn alan kansallista toimintaympäristöä. Tässä jälkimmäisessä vaihtoehdossa hankkevetäjiltä edellytetään niin sanottua institutionaalista yrittäjyyttä eli kykyä muokata niitä rakenteita ja toimintaehtoja, joiden puitteissa he itse toimivat.

*"Itse olen ainakin sellaisessa TEM:in PuuSuomi-verkostossa mukana eli elinkeinoministeriöstä on se veto ja tavallaan ollaan pisara valtameresssä. Tämä ala on just niin murroksessa että, ja me tehdään sitten myös yhteistyötä työpajoissa että se tieto myös kulkee. Kyllä minä näkisin, ettei pelkän [hankkeen] avulla, mutta yhdessä ja voi olla osa sitä uutta järjestelmää. Ja jos tulee niitä uusia käytäntöjä esimerkiksi tässä rakentamisprosessissa sitten, niin sitten..."*

*"Liian aikaista sanoa tässä vaiheessa sanoa nyt siitä, kun ei ole vielä projekti päättynyt. Ja tämä on aika poliittinen, mielellään en sano mitään. Niin kuin tässä alussa tuli esiin niin se riippuu myös siitä, ketkä siellä on suunnittele-massa."*

Myös hankkeessa työskenteleviä tai hankkeen yhteistyötahoja voi tarkastella käytäntöyhteisöjen näkökulmasta. Esimerkiksi hankkeessa mukana olevien monipuolinen koulutus- ja ammattitasta tarjoaa parhaimmillaan sekä mahdollisuuden alojen väliseen vuorovaikutukseen ja uusien ideoiden syntymiseen että laajentaa hyvien käytäntöjen leviämisen mahdollisuutta useissa eri käytäntöyhteisöissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen vie jotain hankkeessa opittua mukanaan omiin ammatillisiin taustayhteisöihinsä.

*"Mulla on itsellä kaupallinen tausta, toisella yrittäjätausta, kolmas on sosiaalialaa. Me kovasti keskustellaan, mä talouden, sosiaaliminen sen kannalta, yritysiminen sen vetovastuun kannalta, että mitenkä asioita johdetaan. Se on mielenkiintoista keskustelua, meillä on jokaisella erilainen näkemys, se on avaavaa hankkeen sisällä se keskustelu."*

## 4 ESIMERKKEJÄ HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ ETELÄPOHJALAISSA ESR-HANKKEISSA

### 4.1 HYVÄ KÄYTÄNTÖ HANKE-PROSESSEISSA

Hanketasolla hyvät käytännöt ovat usein projektin sisältöön ja toteuttamiseen liittyviä uudenlaisia menetelmiä tai tapoja organisoida vuorovaikutusta. Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjassa on todettu, että hyvät käytännöt ovat pääosin projekti-kohtaisia tuotteita, toimintakäytäntöjä ja menetelmiä, mutta vähemmässä määrin yleisesti käytönotettavia tuotteita tai toimintamalleja.

Kuten aiemmin on todettu, eri tahoilla on erilaisia käsityksiä siitä, mitä hyvät käytännöt ovat. Käsitteellinen epäselvyys tuottaa ongelmia raportointaessa hyvistä käytännöistä sekä vaikeuttaa käytäntöjen arvioimista. Tähän nähtiin apuna se, että keskusteltaisiin riittävästi ja riittävän ajoissa hankkeen hyvistä käytännöistä ja pyrittäisiin rakentamaan jaettua ymmärrystä eri tahojen kesken. Kuitenkaan ei pidä jumiutua reflektiiviseen kehään ja jäädä pohtimaan yhä uudelleen hankkeen toimintaprosessin hyviä käytäntöjä. Toisin ilmaisten, hankkeen toimintaprosessi pitäisi olla jo lähtökohtaisesti siinä määrin valmis, että itse toimintaprosessia ei tarvitse koko ajan kehittää ja arvioida.

*”Tää tekee hankkeiden toteuttamisen ras-kaaksi, jos pitää koko ajan prosessoida, mikä tämän toteuttamisen hyvä käytäntö on, kuinka me nyt tässä toimitaan. Kun panokset pitäisi laittaa siihen, että saataisiin ne tavoitteet oikeasti toteutettua ja tulos aikaan, mikä on asetettu.”*

Oleellista on huomata, että hyvä käytäntö on eri asia kuin hyvä projekti: hyvään projektiin voi sisältyä lukuisia hyviä käytäntöjä. Koko hanketta kaikkine toimintoineen ei ole syytä juurruttaa, eikä toisaalta itse hankeprosessiin sisältyvät hyvät käytännöt ole välttämättä niitä kaikkein merkityksellisimpiä.

*”Tässä vähän kummittelee vielä kuitenkin se, että onko joku hanke hyvä käytäntö vai onko hankkeessa tunnistunut hyviä käytänteitä joidenkin asioiden hoitamiseen ja organisoi-miseen. Tämä juurruttaminen, että mitä ol- laan juurruttamassa, että juurrutetaanko sen hankkeen toiminnallista ideaa vai otetaanko sieltä hankkeesta poimittuja hyvän käytännön yksityiskohtia...”*

Hyvien käytäntöjen hahmottaminen joka tapauk- sessa on luontevinta aloittaa itse hankeprosessista ja hankkeen työkäytännöistä. Toisen työpajaker- roksen keskusteluissa osallistujia pyydettiin ku- vaamaan suullisesti 1–3 hankeprosessiin ja hank- keen toteutukseen liittyvää hyvää käytäntöä olipa se sitten jokin hankkeessa kehitetty tai hyödynnet- ty menetelmä tai koulutukseen, ohjausryhmyös- kentelyyn ja tiedotukseen liittyvä hyvä käytäntö. Vastaukset on tiivistetty oheiseen listaukseen.

- Niin sanottu oppimisen kumous, jonka idea- na on hankkeissa opitun levittäminen oppi- laitoksen eri yksiköiden välillä niin sanotulla rastimenetelmällä. Menetelmään kuuluu laa- ja opettajien osallistaminen, lyhyt yhteinen orientaatio ja ryhmäytyminen. Tämän jälkeen ryhmät kiertävät eri pisteissä, joista jokaises- sa keskustellaan 15–30 minuuttia kerrallaan hankkeista.
- Kiertävä ohjausryhmä. Ohjausryhmäkokus- ten järjestäminen kaikissa niissä yrityksissä, jotka ovat mukana hankkeessa. Samalla tarjo- taan tutustumismahdollisuus yrittäjille toisten yritysten toimintaan. Pidetään noin 45 minu- tin kokous ja tämän jälkeen tutustutaan yrityk- seen.
- Opiskelijoiden käyttäminen tapahtumien osa- alueiden suunnitteluun ja niin sanottu *Blueprint*-menetelmä, jossa visuaalisen esityk-

sen avulla nähdään tapahtumaprosessin sisältö ja vastuualueet.

- Koulutusmoduulien arviointimalli hankkeen aikana, jonka avulla voidaan joustavasti mukautua yrittäjien koulutustarpeisiin.
- Julkaiseminen hankkeessa. Hallinnollisen loppuraportin lisäksi laaditaan myös jokin muu dokumentaatio aiheesta, esimerkiksi raportti toteuttajaorganisaation sarjaan.
- Korkeakoulujen ja yritysten välisen yhteistyön syventäminen. Yrittäjien ideoiden kartoitus ja parempi huomioiminen koulutussuunnittelussa.
- Luottamuksen rakentaminen hyvänä käytäntönä, mihin liittyy pitkäaikainen yhteistyö yrittäjien kanssa ja yritysten koulutustarpeiden tunnistaminen luottamuksellisissa suhteissa.
- Projektipaja-konseptin laajentaminen työvoimapolitiittisiin koulutuksiin. Projektipaja-konseptissa haetaan yrityksiltä pieniä projekteja opiskelijoiden toteutettavaksi. Osapuolina ovat yritys, opiskelijat ja opetushenkilöstö. Opiskelijat toteuttavat yritysten antamia projekteja ja pääsevät samalla tutustumaan käytäntöön.
- SWOT-analyysin käyttäminen osaamiskartoituksen välineenä. SWOT-analyysin tekeminen itserviointina koulutuksen alkuvaiheessa ja loppupuolella uudestaan.
- Kesäjeesi-toiminta, jossa ammattiin valmistuvat ja ilman työpaikkaan olevat opiskelijat pääsevät kesällä tekemään oman alan töitä koulujen tiloissa.
- Työkyvyn kohottaminen liikunnan ja hyvinvoinnin avulla, kuntouttava ja ryhmämuotoinen yksilöohjaus.
- Seutufoorumi eli alueellinen työelämän tarvelähtöinen foorumi-malli, jossa työelämä ja kaikki aikuiskoulutuksen järjestäjät kohtaavat.
- Hankeblogi, jossa kaikki hanketyöntekijät kirjoittavat vuoroviikoin omasta toiminnastaan.

- Kulttuuritapahtumasta tiedon levittäminen esiintyjien avulla ja sosiaalisen median kautta.
- Videotervehdysten tekeminen espanjalaisten sairaanhoitajien kanssa, jossa he esittäytyivät suomen kielellä mahdollisille tuleville työnantajilleen.
- Tuulivoima-asentajankoulutuksen valintaprosessin kehittäminen pilottiryhmän avulla.
- Työpaikkakoulutuksen kehittäminen moduulikoulutus-mallilla, jossa sekä yleisiä että ala-kohtaisia opetusmoduuleja ja siihen liittyvä osaamisen tunnistamisen arviointikaavake.
- Pedagoginen malli eli näytteeseen perustuva hoitotyön malli ja sen kehittäminen laadullisin menetelmin.
- Muutoksen vastustamisen huomioiminen kouluissa ja uuden tekniikan omaksumisessa (ns. varhaiset omaksujat) ja heidän kanssaan pilottien kokeileminen kuten pilvipalveluiden käyttö opetuksessa.
- Työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen eri kokoonpanoilla (yrityksen edustajat ja työhyvinvoinnin tarjoajat).

Hanketoimijoiden oli suhteellisen helppo kuvata hankkeen toimintaan liittyviä hyviä käytäntöjä. Nähtyään valmiin listauksen he arvioivat kuvattujen käytäntöjen kirjoa monipuoliseksi ja esitettyjä asioita varsin tärkeiksi. Samalla kuitenkin todettiin, että mitään yllättävää ei näihin näyttänyt sisältyvän.

*”Tuollaista listaa kun katsoo, niin on mahdollonta sanoa, mitä uutta noissa on. Paljon jää sanomatta. Mitään maatumullistavaa ei näissä tuollaisena näyttäisi olevan. Tärkeitä asioita kaikki.”*

## ESIMERKKI TOIMINTALINJAN 1 HANKKEESTA

### SeduEvents

SeduEvents-hankkeessa on kyse tapahtumatuotannon kehittämisestä osana opetusta toisen asteen oppilaitoksessa. Hankkeen toteuttajana toimii Seinäjoen koulutus kuntayhtymä, Koulutuskeskus Sedu. Hankkeessa tuotetaan erilaisia tapahtumia oppilaitosympäristössä sekä tarjotaan mahdollisuuksia oppimiseen aidoissa tapahtumaympäristöissä. Hankkeen tarkoituksena on luoda sellaisia tapahtumatuottamisen toimintamalleja, joissa opiskelijoiden rooli nivelyy luontevasti tapahtumanjärjestämisen kokonaisuuteen. Hankkeen kohderyhmiä ovat koulutuskeskus Sedun opettajat ja opiskelijat sekä Etelä-Pohjanmaan tapahtumajärjestäjät.

Hankkeen avulla koulutuskeskus Sedun opettajat ja opiskelijat saavat kokemusperäistä tietoa tapahtumatuotannon eri osa-alueista ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa. Oleellista on, että hanke tukee oppimista aidoissa tapahtumaympäristöissä. Koulutuskeskus Sedun opettajat, ammattiohjaajat ja opiskelijat sekä alueen tapahtumajärjestäjät muodostavat ne yhteisöt, joissa hyvät käytännöt muokkautuvat. Erityisinä oppimisympäristöinä toimivat jo olemassa olevat tapahtumat tai tapahtumatuottamisen yhteisprojektit, joissa opiskelijat itse ideoivat ja suunnittelevat tapahtumia. Näissä opiskelijat pääsevät mallintamaan oman ammattialansa käytäntöjä osana tapahtumaprosessia. Kasvokkaisten kohtaamistilojen lisäksi hankkeessa on hyödynnetty sosiaalista mediaa oppimistilana.

Erityinen hyvä käytäntö on hankkeessa luotu tapahtumasuunnittelun prosessikaavio käyttäen apuna *Blueprint*-menetelmää. Kyse on visuaalisesta esityksestä, jonka avulla havainnollistetaan tapahtumaprosessin sisältö ja vastuualueet. Mallin avulla opiskelijat voivat helposti hahmottaa, mitä tapahtumaprosessi pitää sisällään, mitkä ovat heidän vastuualueensa ja miten nämä linkittyvät toisiinsa.

Hankkeessa on etsitty keinoja rakentaa toimiva yhteistyömalli tapahtumajärjestäjien kuten esimerkiksi Provinssirockin kanssa. Yhteistyöstä on haettu molemminpuolista etua: opiskelijat pääsevät työskentelemään aidoissa tapahtumaympäristöissä omaa koulutusalaansa vastaavissa tehtävissä, kun taas tapahtumajärjestäjien näkökulmasta etuna on tehtävään valmiiksi perehtyneet henkilöt, joilla on alan tietoperustaa. Samalla on luotu verkostoja alueen tapahtumatuottajien kanssa ja avattu väyliä opiskelijoiden työllistymiselle. Yhteistyömallin luomisessa ensimmäinen toimintavuosi on ollut opettelua, mutta seuraavana vuonna opiskelijat ovat sijoittuneet tapahtumiin paremmin. Hankkeen vastaanotto on ollut tapahtumajärjestäjien parissa positiivista.

Hankkeen synnyttämiä käytäntöjä pyritään juurruttamaan erityisesti osaksi opetusta. Hankkeessa kokeiltujen ja kehitettyjen toimintamallien perusteella koostetaan tapahtumatuottamisen käsikirja, johon kootaan käytäntöjä ja malleja sekä tapahtumaorganisaatiokaavioita. Lisäksi hankkeessa on luotu tapahtumatuottamisen Oma polku -malli, jossa opiskelija suorittaa vähintään 5 opintoviikon tapahtumajärjestämisen prosessin ja sen eri osa-alueiden opinnot. Opinnot on mahdollista suorittaa osittain verkko-opintoina. Lisäksi opiskelija osallistuu tapahtuman toteuttamiseen käytännössä. Tapahtumatuottamisen Oma polku tarjoaa valmiudet toimia tapahtumajärjestäjänä.

## 4.2 HYVÄ KÄYTÄNTÖ JA EDUNSAAJAT

Hankeprosessin hyvien käytäntöjen tunnistamisen jälkeen työpajoihin osallistuneita pyydettiin kuvaamaan hankkeittensa hyviä käytäntöjä edunsaajien ja kohderyhmien näkökulmasta: mitä sellaista hankkeessa on syntynyt tai syntyneessä, jonka edunsaaja tunnistaisi hyväksi käytännöksi. Tämän lisäksi tietopalvelujärjestelmän hakekuvauksista koostettiin toimintalinjoittain merkittävimmät edunsaajaryhmät.

Toimintalinjan 1 hankkeiden merkittävin edunsaajaryhmä eteläpohjalaisissa ESR-hankkeissa ovat olleet kärkiklusterien yritykset (metalli-, elintarvike, puutuote- ja rakennusala). Toisena merkittävänä edunsaajaryhmänä ovat olleet kulttuuritoimijat. Kolmanneksi tunnistuu oppilaitosten henkilökunta ja opiskelijat. Muuten hankkeet kohdentuvat yrittäjyyden tukemiseen yleisesti (aloittavat yritykset, toiminnan laajentaminen, omistajanvaihdokset) tai yritysten kansainvälistymiseen.

Toimintalinjan 2 merkittävimmät edunsaajaryhmät ovat heikossa työmarkkinatilanteessa olevat ja etenkin nuoret. Toisena edunsaajaryhmänä ovat opettajat, työpaikkaohjaajat ja neuvot. Muita edunsaajaryhmiä ovat muun muassa syrjäytymisvaarassa olevat nuoret (mm. koulunsa keskeyttäneet), maahanmuuttajat ja esimerkiksi miesvaltaisten rakennus- ja teollisuusalojen työttömät.

Toimintalinjat 3 selkeästi suurimpana edunsaajaryhmänä ovat alueen pk-yritykset yleisesti tai erikseen mainiten elintarvike- ja rakennus- ja puuklusterin yritykset, kulttuuritoimijat (erityisesti rytmimusiikkiala ja tapahtumat) sekä oppilaitosten henkilökunta ja opiskelijat. Lisäksi edunsaajia ovat yrityspalveluorganisaatiot tai organisaatioiden muodostamat verkostot (mm. sote-alalla).

Toimintalinjan 4 hankkeissa edunsaajia ovat maahanmuuttajien kotouttamisprosesseissa työskentelevät asiantuntijat eri tahoilla, ulkomaista työvoimaa käyttävät yritykset ja työyhteisöt sekä henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita muuttamaan työn vuoksi Etelä-Pohjanmaalle. Lisäksi edunsaajina mainitaan hankkeiden kotimaiset ja kansainväliset verkostokumppanit.

- Orientoivat opinnot, jotka ryhmäyttävät opiskelijoita opintojensa alkuvaiheessa. Menetelmä on käytössä koko oppilaitoksessa ja otettu osaksi opetussuunnitelmaa.
- Tapahtumissa oppimisen toimintamalli levietytynä kesätapahtumiin. Opiskelijat ja tapahtumanjärjestäjät edunsaajina.

- Erilaisten lakisäätteisten asiakirjamallien tekeminen (mm. CE-merkinnät, sertifikaatit), seuranta-asiakirjojen laatiminen, yhteistyösopimusmallien teko yrityksiin.
- Tuotehinnoittelun avustaminen, yrityksen stressitestin tekeminen, tuotteen laadunarvioinnin menetelmät.
- Koulutuksiin osallistuvien ryhmäytyminen, verkostoituminen ja vertaisoppiminen.
- Koulutuksen parempi vastaavuus työelämän tarpeisiin, uudet tavat jakaa koulutusperäistä tietoa pk-yritysten kesken, joko puhtaasti yrittäjätoimijaksi tai korkeakoulujen tukemana. Yritysten antaman palautteen muokkaaminen koulutuskokeiluksi.
- Työssäoppimisen etujen ymmärtäminen yrityksissä koskien tuulivoima-asentajien koulutusta.
- Hoitotyön pedagoginen malli, joka edistää hoitajien osaamista ja sitä kautta myös lisää työhyvinvointia.
- Käsikirja artisteille, niin sanottu itsemanagerointi-opas ja sen läpikäyminen ohjatusti.
- Etäkokouskäytäntöjen leviäminen hankkeen edunsaajien keskuudessa.
- Opiskelijoiden mahdollisuus testata oppeja käytännössä ja verkottuminen yrityksiin (harjoittelupaikat, yritysprojektit). Edunsaajina myös yritykset, koska he saavat projektin tuoksen.
- Osaamispyramidi-malli eli eri tehtävien hallinnan kartoitus työpajojen asiakkaille.
- Hyöty yrityksille ja muille hankesuunnittelijoille ja -toteuttajille (elintarvikealan koulutus- ja tutkimus- ja kehitystarpeiden kartoitus).
- Uudet oppimisympäristöt (opettajat ja opiskelijat edunsaajana).
- Pedagogiset opettelutavat, sopimuksen pilvipalveluiden tarjoajien kanssa oppilaitoksille.
- Edunsaajana työpajakentällä työpajan henkilökunta ja asiakkaat osaamisen kehittämisen, verkostojen luomisen ja yritysryhteyksien kautta.



- Yhteistyön rakentaminen työpajakentän ja yksityisen sektorin kanssa tarkoituksena tuoda työpajatuotteet myyntiin kauppaan ja myös luoda sosiaalista työllistämistä.
- Kokeiluja tyhjen liiketilojen käyttöön otosta, koekauppa, johon elintarvike- ja käsityödesign-yritykset voisivat tuoda pilottejaan myyntiin ja testattavaksi.

Hyvien käytäntöjen kuvaaminen edunsaajien näkökulmasta osoittautui jonkin verran vaikeammaksi, mutta silti hanketoimijoiden ei tarvinnut pitkään miettiä esimerkkejä. Yleisessä keskustelussa nousi esiin se seikka, että projektit eivät aina kykene hahmottamaan kohderyhmän todellisia ja senhetkisiä tarpeita johtuen joko hankeprosessin hitaudesta tai projekteja suunnittelevien substanssiosaamisen puutteista.

*”projektin kirjoitusvaiheessa ne hyvät käytännöt, mitä kuvitellaan, että projektista tulee, niin sitten ei välttämättä olekaan niitä, mitä se edunsaaja tarvitsisi tai toivoisi, että tämä projekti tuottaa. Että usein projektipäällikönä olen huomannut sen, että se projektiin kirjoitettu sisältö ei välttämättä hyvälläkään työllä muutu siksi, mitä se edunsaajan tarve on. (...) osittain se saattaa johtua myös ajasta-*

*kin, että monesti ne projektisuunnitelmat kirjoitetaan aika pitkään ennen kuin ne projektit lähtee käyntiin. Voi olla, että monet asiat on jo muuttunu siten, että sen varsinaisen edunsaajan tarve on jo toinen. (...) voi olla sekin, että ei se projektia kirjoittava henkilö, että hänellä ei ole sitä substanssiosaamista, että mitä sitä sisältöä lähdetään viemään sinne....”*

Kuten edellä on todettu, edunsaajien keskuudessa hyvät käytännöt ovat varsin etäinen käsite. Kiinnostavaa on, että hyvin vähäisessä määrin hake-toimijat kuvasivat edunsaajien keskuudessa tehtyjen arviointien tai tyytyväisyyskyselyjen tuloksia. Vaikka hyvät käytännöt on enempikin kehittämishallinnon ja projektityön sisäiseen käyttöön tarkoitettu hallinnan ja itsereflektion käsite, on edunsaajillakin oltava sanansa asiassa. Hankkeet joka tapauksessa tarjoavat puitteet heitä hyödyttävälle toiminnalle, ja he ovat itseään koskevan toiminnan parhaita asiantuntijoita. Sitä, mikä tuntuu hyvältä ja toimivalta edunsaajien parissa, voi pitää hyvän käytännön tunnusmerkkinä.

*”Jos puhutaan työpajaympäristöstä, niin en mä usko että ne ajattelevat niitä hyvinä käytänteinä. Se on vaan että projekti luo puitteen sille toiminnalle ja ilman projektia sitä ei olisi. Ei ne ajattele sitä sellaisena hyvänä käytäntöjä kuitenkaan.”*

## ESIMERKKI TOIMINTALINJAN 2 HANKKEESTA

### Työstä kii!

Työstä kii! -hankkeen tavoitteena on etsiä ja kehittää ratkaisuja ja uusia toimintatapoja heikossa työmarkkina-asemassa olevien aikuisten työllistymisen edistämiseen ja työelämäosallisuuden lisäämiseen. Hanketta toteuttaa Alavuden kaupunki, ja se toteutetaan Kuusiokuntien alueella. Hankkeen keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat alueen TE-toimisto, kuntien sosiaali- ja elinkeinotoimet, alueen työtoimintayksiköt sekä alueen yritykset ja yhteisöt. Kohderyhmiä ovat kuntien sosiaalitoimien asiakkaat ja työtoimintoihin osallistuvat.

Hankkeessa kehitetään aikuisten työpajamallia Alavuudella ja Ähtärissä, mikä on alueella uutta toimintaa. Tämän vuoksi oppia on käyty hakemassa lukuisilta työpajoilta etenkin maakunnan sisällä. Keskeistä on ollut vertailla käytäntöjä suhteessa omaan toimintaympäristöön ja arvioida muualla kehitettyjen toimintatapojen soveltuvuutta.

Esimerkkinä muualta omaksutusta mutta itse jatkokehitetystä hyvästä käytännöstä on niin sanottu osaamispyramidi-malli, joka auttaa hahmottamaan työpajojen asiakkaiden taitoja ja tavoitteita sekä arvioimaan valmiuksia selviytyä erilaisista työtehtävistä. Tämä on osoittautunut hyödylliseksi työvälineeksi kaikille osapuolille. Lisäksi hankkeessa parannetaan ihmisten työkykyä kohentamalla heidän hyvinvointiaan ja kuntoaan, mihin on myös liittynyt terveydenhoitajan testit ja säännölliset tapaamiset asiakkaiden kanssa.

Hankkeen tavoitteena on kehittää aikuisten työpajatoimintaa malleja, jotka jäävät elämään hankerahoituksen päätyttyä. Kuntaorganisaation näkökulmasta on tärkeää, että saadaan syntymään sellaisia suhteellisen pysyviä ratkaisuja, joilla saadaan ihmisiä siirtymään kohti työelämää. Hanke tarjoaakin mahdollisuuden kokeilla erilaisia toimintamalleja ja hakea sellaista sopivaa mittakaavaa, että toimintoja kyetään ylläpitämään jatkossa tarvittaessa ilman hankettakin.

Työstä kii! -hanke pyrkii kehittämään moniammatillista yhteistyötä sosiaalitoimen, TE-toimiston ja terveydenhuollon asiantuntijoiden kesken. Moniammatillisuus toteutuu myös projektin sisällä, sillä hankkeessa työskentelevillä on varsin monipuolinen koulutustausta. Moniammatillisuus laajentaa sitä käytäntöjen ja käytäntöyhteisöjen verkostoa, josta voi ammentaa ideoita hankkeen toteutukseen tai joihin hankkeen synnyttämiä käytäntöjä voi juurruttaa.

Ensisijaisesti hanke toimii alueellisesti, mutta tavoitteena on kehittää työpajatoimintaa myös valtakunnallisesti. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että hanke osallistuu hyvien käytäntöjen levittämistä koskeviin seminaareihin koko hankkeen toteutusajan ja hankesuunnitelman mukaan mahdollisesti myös myöhemmin. Lisäksi erikseen on mainittu, että hankkeessa hyödynnetään valtakunnallisia hyvien käytäntöjen levityskanavia kuten esimerkiksi Innokylää.



### 4.3 HYVÄ KÄYTÄNTÖ JA TOTEUTTAJA-ORGANISAATIOT

Hanketoimijoiden kuvaukset hyvistä käytännöistä, joita toteuttajaorganisaatio voisi omaksua osaksi toimintaansa, olivat jonkin verran niukempia kuin itse hankeprosessin tai edunsaajien näkökulmasta tehdyt arviot.

- Opetusmateriaalin osaksi syntyvät käsikirjat, opintopolku-mallit sekä orientoivien opintojen kehittäminen palvelevat koulutusorganisaatioita. Hyvä ryhmähenki vähentää opintojen keskeyttämisriskiä ja opetushenkilöstö saa työhönsä uusia välineitä.
- Tavoite kehitystiimien käytön lisääntymisestä ja oppilaitosyhteistyön lisääntymisestä (opiskelijatiimit) kehittämisorganisaatioissa.
- Opettajien, opiskelijoiden sekä työelämän yhteistyö projektipajan myötä palvelee oppilaitosta kehittämällä yritysyritysyritystä. Tämä heijastuu positiivisesti opiskelijoiden työllistymiseen ja hakijatilastoihin.
- Työpaikkaohjaajakoulutus, jota tarjotaan yrityksille sekä opetushenkilökunnalle.
- Pilvipalveluiden tarjoajien kanssa tehdyt sopimukset sekä pedagogiset opettelutavat hyödyttävät oppilaitoksia.
- Toteuttajaorganisaatio saa hankkeen myötä lisää tietotaitoa elintarvikealan tarpeista, mikä tukee alan kehittämistä.
- Oppimateriaalin saaminen organisaation käyttöön säästää opettajien vaivaa.
- Oppilaitoksen näkökulmasta innostavien opettamistapojen kehittäminen (kehittävä opettajuus) sekä oppilaitos-työpaja-yhteistyön lisääminen.
- SWOT-analyysin käyttäminen osaamiskarttuksessa auttaa toteuttajaorganisaatiota ohjaamaan paremmin asiakkaita.
- Uusien työtoimintapaikkojen luominen sekä moniammatillisen yhteistyön lisääminen ja tiedonkulun parantaminen hyödyttävät kuntaorganisaatiota.

- Yliopiston näkökulmasta julkaisut sekä yhteiskunnallinen vuorovaikutus, jota tehdään yritysten ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa.

Yleisenä huolena esitettiin, että toimintamalli saattaisi jäädä elämään toteuttajaorganisaatioissa, mutta useinkaan ei ole henkilöresursseja ylläpitämään toimintaa. Erityisenä haasteena on, että tulisi pystyä kehittämään resurssitehokkaita uusia toimintamalleja, jotka eivät hankkeen päättymisen jälkeen vaadi lisätöitä. Toisinaan hanke voi kuitenkin osoittaa selkeän aliresursoinnin kohteena.

*"Jos hankkeen lopputulemana syntyy sellainen, että tätä toteutetaan ja siihen tarvitaan kaksi-yksi henkilöä, niin siinä mennään jo heti suolle siinä näinä päivinä. Pitäisi saada ylimääräisiä henkilöresursseja, jotta sitä voisi jatkaa. Siinä mielessä, ainakin meillä, pitäisi hankkeessa luoda uusi toimintamalli. Jota sitten pystyisi jatkamaan ilman uusia resursseja".*

Toteuttajaorganisaatiot ovat kuitenkin se taho, jossa käytännöt voivat luontevasti levitä ja juurtua. Lähtökohtaisesti voi olettaa, että organisaatiot ottavat toteutettavakseen sellaisia hankkeita, jotka ainakin pääpiirteittäin sopivat niiden toimintastrategiaan. Keinona edistää leviämistä toteuttajaorganisaation sisällä voi toimia esimerkiksi hanketyöntekijöiden sijoittaminen fyysisesti samaan tilaan.

*"...että kuka niin kun ottaa kopin siitä hommasta kun hanke on loppu, siinä kuitenkin kehitetään sitä organisaatiota. Eihän se organisaatio yleensä ota semmoisia hankkeita toteutettavakseen, mihinkä sillä ei ole minkäänlaista osaamista tai tартtumapintaa."*

*"Meillä on sit taas iso organisaatio niin sitten taas tämä oppiminen ja toimintatapojen leviäminen niin se niin jos se toimintatapa on hyvä niin se lähtee sitten yksiköiden mukana eteenpäin. Mahdollisesti muihinkin kouluihin sitä kautta. Kyllä se ensin se lähtee leviämään yksikön sisällä muihin projekteihin ja sitten se lähtee siitä..."*

*"...kaikki hankkeet ovat fyysisesti samassa paikassa. Se tietyllä tavalla helpottaa tiedonkulkua ja ajatuksia syntyy ja liikkumapintaa on. Silti on haastetta, kun ollaan jo ihan eri kerroksissakin. Kuitenkin ollaan hieman erillään siitä koulutoiminnasta, vaikka sitähan*

*me kehitetään. Ollaan ulkopuolinen taho, joka käy häiritsemässä siellä. Kuitenkin, jos kehittäjät ovat lähempänä koulun arkea, toiminta on joustavampaa.”*

Projektityöntekijöiden ammatillinen identiteetti ja työsuhteiden kesto puhuttivat vastaajia. Työsuhteiden kesto ei sinänsä ratkaise työn projektimaisesta organisoinnista johtuvia ongelmia. Hankkeissa toimivien on vaikeaa keskittyä puhtaasti hankkeen toteuttamiseen, sillä emo-organisaatiot asettavat heille myös muita tehtäviä. Kyse on usein tasapainoiluista organisaation ja hankkeen edun välillä.

*”Meillä organisaatio hyödyntää hyvin paljon projekti-ihmisiä myös siinä normaalissa toiminnassakin. (...) Olen määräaikaissa työsuhteessa, mutta ero hankkeen töiden ja muiden töiden välillä on vaikea tehdä. Huonosti voi työnantajalle sanoa, ettei tee noita hommia. Kuitenkin hankehakemus rajoittaa aika pitkälti sitä, mihin se työaika pitäisi käyttää. Toimeksiantoja on tullut paljon sellaisista tehtävistä, mitä en vain ole tehnyt. Teen jos aika antaa myöten. Välillä pitää antaa työtävien mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Hanke edellä menen periaatteessa. Osa jutuista on sellaisia että näen ne projektia hyödyttäväiksi, mutta osa on aivan ulkopuolisia. Tällaisista en pysty raporttoimaan mitään koska ne eivät lue hankehakemuksessa. Kyllähän se on ongelmia aiheuttaa aina välillä.”*

Tämä tasapainoilu ilmenee myös yliopistojen toteuttamassa hanketoiminnassa. ESR-kehittämiss-hankkeet eivät lähtökohtaisesti edusta tutkimusta, mikä edellyttää erityistä tasapainoilua rahoittajien asettamien tavoitteiden, edunsaajien odotusten sekä emo-organisaation arvojen välillä.

*”Kun oletetaan, että koko ajan julkaisee jotakin, niin sitten siinä pitää niin tehdäkin. Se ei ole pakko, mutta yliopiston sisällä se on vähän niin, että sitä ruvetaan katsomaan vähän kiereen, jos ei julkaise mitään. (...) En ole varma, mutta ehkä tässä [hankkeessa] se aineiston haku on saattanut olla vähän sattumanvaraista ja muuta, et ei se ainakaan kovin korkeatasoista tutkimusta ole ollut lähtökohtaisesti. Mutta kunhan nyt olosuhteisiin nähden saadaan jotakin, vaikka se raporttikin, niin sekin on hyvä.”*

*”...kyllä mä tämän toteuttajaorganisaationkin todellisuuden näen vähän jonkinlaisena rasiitteena (...) kyllä mekin ollaan tuossa tietynlaisena poliisina välissä, että ne asiat, mitä tehdään, niin pitäisi jollakin lailla liittyä yliopiston strategiaan ja rooliin, että se on yliopistollista toimintaa eikä lipsahda konsulttihäpärkeeksi, jota edunsaajat voisivat olla sitä mieltä, että he voisi haluta jotain konkreettisempaa. (...) Yliopistona me tehdään näitä asioita, ja näiden pitää kelvata.”*

## ESIMERKKI TOIMINTALINJAN 3 HANKKEESTA

### Somettaja

Somettaja - Sosiaalisen median kehittäminen -hankkeessa on kyse sosiaalisen median ja pilvipalveluiden käytön omaksumisesta eri kouluasteiden opetuksessa. Hankkeen toteuttaja on Suupohjan koulutuskuntayhtymä, Suupohjan Ammatti-instituutti. Läheisessä yhteistyössä Somettaja-hankkeen kanssa toimii Someo-hanke, joka on sosiaalisen median sekä verkko-opetuksen laiteteknologian ja ohjelmistojen investointi- ja kehittämishanke.

Projektin pääasiallinen kohderyhmä koostuu opettajista. Hanesuunnitelmassa on mainittu eri koulutusasteiden oppilaitosten opettajien lisäksi kohderyhmänä myös alueen pk-yritykset ja erityisesti niiden markkinointi- ja kehittämävastaavat. Alueen elinkeinoelämä ei kuitenkaan ole korostuneesti esillä, vaan painopiste on opettajissa. Hankkeen välillinen kohderyhmä on oppilaat, jotka saavat uusia taitoja ja tietoa sosiaaliseen mediaan ja -oppimiseen liittyen. Projektin toiminta-alue ulottuu kahden pohjalaismaakunnan ja kolmen seutukunnan alueelle.

Hankkeen lähtökohtana on, että sosiaalisen median ja pilvipalveluiden mahdollisuudet ovat tällä hetkellä alihyödynnettyjä opetuksessa ja että niiden käyttö tulee kuitenkin lisääntymään huomattavasti lähitulevaisuudessa. Tähän muutokseen on syytä valmistautua ja pyrkiä juurruttamaan uusia toimintakäytäntöjä paikallisesti. Kyse on sekä opettajien valmiuksien ja asenteiden muokkaamisesta että tavoista edistää muutosta tilanteessa, jossa opettajat kokevat, ettei heillä suuren työtaakan takia ole aikaa opetella uusia asioita.

Hankkeessa ei ole luotu sosiaalisia innovaatioita, vaan pyritään ottamaan muualla kehitettyjä innovaatioita käyttöön. Hankkeen hyväksi käytännöiksi voidaan lukea ne keinot, joilla saadaan luotua ikään kuin sisäisiä markkinoita ja kysyntää uusille toimintamalleille. Esimerkiksi on huomattu, että sosiaaliseen mediaan, pilvipalveluihin ja verkko-oppimiseen suhtaudutaan vakavammin, mikäli tuodaan esiin faktoja siitä, kuinka eri puolilla maailmaa näitä käytäntöjä on omaksuttu kouluissa. Hankkeen hyvänä käytäntönä voidaan pitää myös sitä, että uuden ajattelutavan levittämiseksi paikallisesti on haettava näkyvyyttä ja julkisuutta muilla foorumeilla kuten esimerkiksi kansainvälisissä e-oppimisen konferenssissa.

Hyvänä käytäntönä hankkeessa voidaan pitää muutoksen vastustamisen huomioimista ja siihen reagoimista. Hankkeessa on havaittu, että välttämättä ei kannata pyrkiä muuttamaan opettajien työtapoja laajasti, vaan keskittyä yksittäiseen kokeiluun, johon sitoutetaan muutamia innokkaita henkilöitä. Näiden niin sanottujen varhaisten omaksujien kanssa testataan uutta käytäntöä, ja muut seuraavat perässä ennemmin tai myöhemmin.

Käytäntöyhteisöinä ovat opettajat kouluittain ja aineryhmittäin sekä erityisesti varhaisten omaksujien joukko. Keskeisen yhteisön muodostavat myös oppilaitosten johtoryhmät, koska heidän vastuullaan on sellaiset rakenteelliset ehdot, joissa uudet käytännöt voivat levitä tai olla leviämättä. Tähän vaikuttaminen on hankkeen kannalta erityisen haastava tehtävä.

Hankkeessa on havaittu, että käytännön muuttaminen toisenlaiseksi kouluissa vaatii aikaa ja erityisesti sitä, että organisaatioista kyetään tunnistamaan varhaisia omaksujia. Yleisellä tasolla kyse on siitä, miten uuden teknologian mahdollisuudet ja opettajien työskentelytavat sovitetaan yhteen: tapahtuuko tämä esimerkiksi opettajien työajalla tai miten toimitaan, kun kouluihin hankitaan uusia laitteita ja ohjelmistoja. Hanke kuvastaa hyvin sitä, kuinka teknologinen muutos on usein nopeampaa kuin sosiaalinen ja kulttuurinen toimintatapojen muutos.

## 4.4 HYVÄ KÄYTÄNTÖ ESR-OHJELMATASOLLA

Hankeprosessin, edunsaajien ja toteuttajaorganisaation näkökulmien jälkeen haastateltavia pyydettiin vielä arvioimaan, onko hankkeessa syntynyt tai syntymässä sellaista hyvää käytäntöä, joka voitaisiin omaksua kansalliseen kehittämispolitiikkaan ja jos on, niin millaisesta käytännöstä on kyse ja millä keinoin se välittyy kansalliselle tasolle. Tämä keskustelukierros osoittautui vastaajille huomattavasti vaikeammaksi kuin kolme edellistä.

Yleisesti ottaen näyttää siltä, että hankkeissa ei ole syntynyt tai syntymässä sellaisia hyviä käytäntöjä, jotka voitaisiin välittömästi omaksua kansalliseen kehittämispolitiikkaan. Hankkeet ovat vastaajien mukaan liian pieniä, jotta niistä voisi helposti nousta hyviä käytäntöjä kansalliselle tai EU-tasolle.

Kansallisen kehittämispolitiikan täydentäminen on hankkeen näkökulmasta melko etäinen asia. Usein hankevetäjät ovat siinä määrin kiinni hankerutiineissa, että kokonaiskuva jää näkemättä. Ja vaikka kokonaiskuva nähtäisiinkin, olipa kyse sitten puualan kehittymisestä, työterveyshuollon tulevaisuuskuvasta tai ulkomaisen työvoiman rekrytoimiskäytännöistä, mahdollisuudet vaikuttaa yksittäisellä hankkeella koetaan varsin rajallisiksi. Vaikuttavuutta voi hakea toimimalla kansallisissa verkostoissa tai tutkimustiedon levittämisen kautta. Tutkimustieto esitettynä oikealla foorumilla saattaa viedä asioita päätöksentekoon asti. Tosin tulee muistaa edellä esitetty pohdinta siitä, missä määrin kehittämishanketoiminta ja tutkimus voivat limittyä toisiinsa.

*"Sitten toi kehittämispolitiikan täydentäminen hankkeen näkökulmasta on varsin etäinen juttu. Hankerutiineissa on sitten niin kiinni, että ne laajemmat kuviot jäävät sinne sivulle."*

*"Ainakin tämä kansallinen kehitys ja poliittinen toiminta, niin tuntuu, ettei tällaisella yhdellä hankkeella ole hirveästi sanavaltaa sinne. Ne tulevat jostain, enemmän se sitä seuraa, että tietää mitä seuraavaksi hakee. Ehkä sen käytännön pitäisi olla alueellisesti jo pidempää käytössä ollut, jotta se voisi tulla ihan tuonne ohjelmaan tai muualle. En minä ainakaan koe, että meidän puolentoista vuoden paikallinen hanke pääsisi mihinkään julkisuuteen."*

*"Yliopistot ovat siinä mielessä hyvä hanke-toteuttajaorganisaatio, että on olemassa sellaisia tiedottamisen foorumeja, millä saattaa olla vaikutusta poliittiseen päätöksen tekoonkin. Että tutkimustietoon kumminkin vedotaan. Jos niin kuin on asiantuntijana, jollakin oikealla foorumilla kuultavana, niin sitä kautta saattaa saada sitä asiaa eteenpäin. Se on yksi kanava vaikuttaa."*

Vastaajat kuitenkin nostavat varovaisesti esiin joitain esimerkkejä käytännöistä, jotka voisivat kehittyessään nousta kansalliselle tasolle. Esimerkiksi ajatus koekaupasta tuotteiden testialustana, Kesäjeesi-toiminta sekä uraohjaus-käytännöt esitettiin sellaisina, että niistä voidaan oppia kansallisestikin.

Hyvän käytännön siirtyminen ohjelmatasolle tapahtuu "pitkissä ketjuissa", joissa on useita välivaiheita. Lainaukset paljastavat, että hankkeissa on mietitty näitä välivaiheita ja varauduttu levittämiseen sekä jossain määrin juurruttamiseen. Kuitenkin ketjujen loppupää ja toimintojen maaliin saattaminen näyttävät olevan vaikeita.

*"Siinä kierroksessa osaksi kansallista toimintaa, niin en mää nyt ainakaan näe, että se suoraan siirtyy sinne. Siinä on väliportaita. Lähdetään yksikön sisältä, siirrytään organisaatioon, siirrytään alueelle, siirrytään ammattikorkeakouluun."*

*"Eihän sitä hankkeeseen sisällytetä sitä, että miten minä saan sen vietyä jokaiseen paikkaan (...) koko Suomessa. Vaan sehän lähtee siitä että se on se väylä, josta ne hyvät hankkeet on mahdollista siirtää. (...) Totta kai me avoimesti kerrotaan. Me osallistutaan seminaareihin ja kirjataan sinne raporttiin ne hyvät käytänteet sieltä, mutta resursseja hankkeen sisällä ei olla varattu siihen, että niitä lähdetään tuonne kiertämään toreille ja tuurille ja kuuluttamaan, mitä hyvää me ollaan saatu aikaiseksi."*

*"Mulla oli ajatus (...) että kasattaisiin sellainen asiantuntijaryhmä, joka olisi kehittänyt ja jalkauttanut näitä ideoita. Se kaatui siihen, ettei heille olisi voinut maksaa mitään. Eli ei kukaan halunnut omien töiden ohessa toimia näin. Se voisi vaikuttaa, että ne jäisivät myös elämään projektin jälkeenkin."*

Hanketasolta katsottuna käytäntöjen välittymisen ohjelmatasolle edellyttää ELY-keskusten roo-

lia eräänlaisena välittäjä rakenteena. Haastatellut suhtautuivat kuitenkin melko varauksellisesti siihen, miten yhteys ja ohjaus ministeriöiden ja ELY-keskusten välillä toimii, kun kyse on hyvien käytäntöjen kehittämisestä.

*"Puurakentamisen ohjelma on ihan hallitusohjelmassa ja PuuSuomi-toimijoiden ryhmä TEM:ssä sekä yhteisiä tapaamisia ja asiaa viedään eteenpäin hankkeilla maakunnallisesti. Kuitenkin homma jumittaa sillä kohtaa, kun ELY-keskukset eivät ole sillä tavalla sitoutuneet tähän niin kuin pitäisi. Tavallaan se TEM:n ohjaus on pettänyt. Me ei saada niitä mukaan tapaamisiin. Hyvä keskusteluyhteys läpi Suomen, mitä tapahtuu kehittämisen alalla. Hyvät jutut leviävät kyllä Suomen sisällä periaatteessa. Mutta kuitenkin hankkeissa on jotain ongelmia ideoiden leviämisen suhteet. Ja hyvien käytäntöjen jakaminen ei sitten toimi. Ohjaus ei toimi."*

*"TEM tekee ohjelma-arviointia säännöllisin väliajoin haastattelemalla hanketoteuttajia ja loppuraportteja on viimeksi analysoitu. On todettu, että niistä ei löydy mitään. Se on tärkeä raportti tuonne komission suuntaan. ESR-toiminnasta tehdään vuosiraportti ja seurataan tarkasti, kuinka ohjelma on toteutunut. Mun mielestä se on ollut tosi irrallinen palikka tänne käytännön työhön. Myös ELY-keskus on jotenkin irrallinen siitä. Mun mielestä olisi tosi tärkeää, että arvioinnin tuloksia levitettäisiin ELY-keskuksiin ja ne pystyisi hankkeiden kanssa levittämään niitä. Sitä kautta tulisi sitä ohjautuvuutta. Sitä ohjelmaahan voidaan suunnata uudelleen. Aika kankeaa on tämä liike ylhäältä alas. Kuitenkin hanke on se, joka ohjelman toteuttaa pieninä puroina. Ja sitä lähinnä seurataan sillä, että kattotaan määrälliset tulokset, mitä seurantalomakkeilla on. Ja sidonnat justiin, niin se on se tärkein. Hyvin vähän on, jotakin hankekuvauksia saattaa olla hyvin lyhyesti."*

## ESIMERKKI TOIMINTALINJAN 4 HANKKEESTA

### Adelante

Adelante-projektin tehtävänä on kartoittaa ja testata terveydenhoitoalalle sopivia työperäisen maahanmuuton rekrytointimalleja sekä ideoida, kehittää ja luoda uusia rekrytointitoimintatapoja ja -menetelmiä. Projektin toteuttajana on Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. Toiminta-alueena on koko Etelä-Pohjanmaa, ja projektissa ovat mukana kaikki seitsemän perusterveydenhuollon organisaatiota. Adelante-projektin tavoitteena on terveydenhuollon ammattilaisten rekrytoiminen Etelä-Pohjanmaalle, ja ensisijaisia kohderyhmiä ovat espanjalaiset sairaanhoitajat sekä heitä vastaanottavat työyhteisöt. Rekrytoinnin kohdemaaksi on valittu Espanja, koska suomalaiset ovat jo aiemmin luoneet suhteita espanjalaisten alan järjestöjen kanssa sekä kehittäneet rekrytointiprosessia. Lisäksi Espanjan korkea nuorisotyöttömyys on saanut koulutetut sairaanhoitajat etsimään työtä ulkomailta.

Projektissa on kyse sellaisten käytäntöjen kehittämisestä, jotka kohdistuvat rekrytointiprosessin eri osaluueille: lähtömaassa tapahtuvaan koulutukseen, organisaatioiden valmiuksiin vastaanottaa ulkomaista työvoimaa, työnantajien keskinäisten pelisääntöjen hiomiseen sekä keinoihin reagoida työmarkkinoiden muutoksiin. Projektin muokkaamat käytännöt ovat osa laajempaa käytäntöjen verkostoa, mikä käy hyvin ilmi siitä, kuinka projekti on kohdannut vaihtelevia kotouttamiskäytäntöjä ja organisaatioiden erilaisia suhtautumistapoja. Vastaan on tullut myös esimerkkutilanne, jossa elinkeinopolitiikka ja onnistunut kuntamarkkinointi ovat muuttaneet paikallista työmarkkinatilannetta siten, että ulkomaisen työvoiman rekrytointitarve on oleellisesti vähentynyt.

Projektia voidaan tarkastella näkökulmasta, jossa Suomea ja suomalaista terveydenhuoltojärjestelmää vastuullisesti markkinoidaan espanjalaisille sairaanhoitajille. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua sosiaali- ja terveysalalla, sillä kyse ei niinkään ole yksittäisen työnantajan rekrytointitarpeesta ja -prosessista vaan laajemmin Suomen houkuttelevuudesta ulkomaisen työvoiman silmissä. Projektin alussa pyrittiin yksittäisen maakunnan sisällä luomaan pelisääntöjä sille, että työnantajat eivät kilpailisi työntekijöistä keskenään.

Projektilla on yhteys valtakunnalliseen työperusteisen maahanmuuton kehittämisohjelmaan, jonka tavoitteena on palveluiden ja prosessien kehittäminen sekä tiedon ja osaamisen lisääminen liittyen ulkomaisen työvoiman rekrytointiin. Ohjelman ja alueilla toteutettavien kehittämishankkeiden välisenä linkkinä toimii työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoima MATTO-tukirakenne, joka kannustaa projekteja tarjoamalla niille foorumin kokemusten ja mielipiteiden vaihtoon. MATTO kokoaa hanketoimijoita yhteen, tiedottaa toimijakentän tapahtumista sekä ennen kaikkea on kanava hyvien käytäntöjen levittämiseksi. Mukanaolo on osoittautunut Adelante-projektin etenemisen kannalta erittäin merkittäväksi, ja MATTO on tarjonnut projektin käyttöön alan toimijoiden verkoston ja käytäntöyhteisön, jossa on voitu vaihtaa oppimiskokemuksia ja kehittää käytäntöjä vertaisten kanssa. Oleellista on toiminnan kahdensuuntaisuus: verkostossa mukana oleminen ei vain tarjoa kontakteja ja tietoja oman projektin hyödyksi, vaan samalla vastavuoroisuuden periaate sitouttaa jakamaan omia kokemuksia muiden hyödynnettäviksi. Näin on myös Adelante-projektin kohdalla, mistä esimerkkinä ovat pyynnöt opastaa muualla Suomessa käynnistyviä työperusteisen maahanmuuton hankkeita. Tämä kuvaa osaltaan, kuinka valtakunnallisen tukirakenteen kautta alueellisten hankkeiden kansallista ja eurooppalaista vaikuttavuutta ohjelmatasolla voidaan vahvistaa.

Projektin ympäriltä voidaan tunnistaa lukuisia käytäntöyhteisöjä, joissa hanke pyrkii synnyttämään ja juurruttamaan hyviä käytäntöjä. Näistä esimerkkeinä ovat perusterveydenhuollon ammattilaisten lisäksi alan kouluttajat ja Euroopan maat kattava työnvälitysverkosto EURES. Levittämisen ja juurruttamisen keinoina kasvokkaisten kohtaamisten, työyhteisötapaamisten, kokouksiin ja seminaareihin osallistumisen ohella on pyritty hyödyntämään myös erilaisia sähköisiä viestintämuotoja kuten Länsi-Suomen Helmet-portaalia, videoneuvottelua ja Skypeä. Yhtenä hyväksi osoittautuneena käytäntönä voi mainita videoterveyshyökset, joissa espanjalaiset sairaanhoitajat esittäytyvät suomen kielellä tuleville työnantajilleen. Tämän on koettu tukevan eri osapuolten sitoutumista rekrytointiprosessiin.

# 5 HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVIÄMINEN JA JUURTUMINEN

## 5.1 HANKKEIDEN SYNTYVAIHEET JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Yksittäiset kehittämishankkeet eivät synny ja etene tyhjiössä, vaan ne liittyvät lukemattomin tavoin aiemmin toteutettuihin ja meneillään oleviin hankkeisiin, toteuttajaorganisaatioiden omaan toimintaan, ohjelmapolitiikkaan eri aluetasoilla sekä ennen kaikkea edunsaajien ja kohderyhmien kulloisiinkin tarpeisiin. Hankkeet ovat osa erilaisten käytäntöjen ja käytäntöyhteisöjen jatkuvasti muuttuvaa rihmastoa, jossa projekteja syntyy ja häviää. Yksittäiset hankkeet ovat enemmän tai vähemmän onnistuneesti kiinnittyneitä näihin rihmastiin.

Ensimmäisellä työpajakerroksella hanketoimijoita pyydettiin arvioimaan hankkeiden alkuvaiheiden vaikutusta siihen, miten hyvät käytännöt syntyvät, leviävät ja juurtuvat. Tässä käytettiin apuna alussa kuvattua eläytymismenetelmää. Vastaajille esitettiin alla olevat kolme erilaista kehyskertomusta, joista heitä pyydettiin valitsemaan yksi ja kirjoittamaan siihen omin sanoin jatkoa. Heitä pyydettiin ajattelemaan joko todellista hanketta tai eläytymään kuvitteelliseen hankkeeseen.

- A. Olimme toteuttaneet yhdessä kohderyhmän kanssa lukuisia teemaa kehittäviä hankkeita. Päätimme jatkaa kehittämistä hieman eri näkökulmasta ja hakea siihen ESR-rahoitusta. Kuvaa, miten hanke eteni ja onnistuttiinko siinä synnyttämään ja levittämään hyviä käytäntöjä.
- B. Luimme ESR-hakuilmoituksen ja aloimme miettiä, millainen hanke voisi saada rahoitusta ja millaisen hankkeen suunnittelisimme hakuun. Laadimme hakuilmoituksen painopisteisiin hyvin vastaavan hakemuksen. Kuvaa, miten hanke eteni ja onnistuttiinko siinä synnyttämään ja levittämään hyviä käytäntöjä.
- C. Meillä oli hyvä uusi idea, jota halusimme kokeilla. Otimme yhteyttä kohderyhmän edus-

tajaan ja suunnittelimme yhdessä ideaa testaavan hankkeen. Kuvaa, miten hanke eteni ja onnistuttiinko siinä synnyttämään ja levittämään hyviä käytäntöjä.

Kaikkiaan tehtävään vastasi 11 henkilöä, joista kuusi valitsi C-vaihtoehdon ja kirjoitti sen viritämien ajatusten pohjalta. Viisi vastaajaa kirjoitti tekstinsä A-vaihtoehdon pohjalta. Kukaan ei kirjoittanut B-vaihtoehdon mukaista tarinaa. Eri vaihtoehdoissa kuvatut hankkeiden synty- ja etenemismekanismit voi nimetä tiivistetysti toiminta-, rahoitus- ja ideavetoisiksi. A-vaihtoehdon mukaisissa kirjoituksissa kuvattiin, kuinka uusi hanke niveltyy luontevasti osaksi kehitettävän aihepiirin toimintaa ja toimijaverkostoa. B-vaihtoehdossa vastaajille tarjottiin mahdollisuutta tarkastella ohjelma- ja rahoitusvetoista hanketta, jossa hankesuunnittelu motivoituu rahoitusmahdollisuuden olemassaolosta ja jossa hankeaiho ei kumpua niinkään toimijaverkostosta tai syntyneestä ideasta. C-vaihtoehdossa hankkeen ajurina toimii havaittu kehittämistarve tai hyödyntämätön mahdollisuus, mikä aikaansaa tarpeen kokeilla esiinousseiden ideoiden kantavuutta hankkeen avulla.

Hanketoiminnan todellisuudessa edellä kuvatut erilaiset vaihtoehdot sekoittuvat toisiinsa, eikä ole mielekäästä nimetä jotain hanketta vaikkapa puhtaasti rahoitusvetoiseksi. Nämä kärjistetyt vaihtoehdot kuitenkin auttavat hahmottamaan, millaisia ennakkoehtoja hyvien käytäntöjen esiinnohuun ja juurtumiseen liitetään. Kuvaavaa esimerkiksi on, että puhtaasti ohjelman painopisteistä ja rahoitusmahdollisuudesta kumpuavan hankkeen ei nähty synnyttävän hyviä käytäntöjä.

A-vaihtoehdon mukaisissa eläytymiskirjoituksissa kuvattiin, kuinka kohderyhmän kanssa oli jo aiemmin toteutettu teemaa kehittäviä hankkeita ja kuinka kohderyhmä ja sen toiveet olivat entuudestaan tuttuja. Tällaiset hankkeet käynnistyivät hyvin ja etenivät jouhevasti. Aiemmin syntyneitä hyviä käytänteitä pystyttiin vahvistamaan sekä kehittämään edelleen. Kehittyvät käytänteet eivät



olleet näissä hankkeissa erityisen innovatiivisia, ja vastaavanlaisia hankkeita mainittiin olevan käynnissä jopa useita. Silti kohderyhmän ja edunsaajien kerrottiin olevan tyytyväisiä. Kuvauksissa oli nostettu myös esiin maakunnalliset ja monia toimijoita yhdistävät hankkeet. Kaiken kaikkiaan niin sanottuja toimintavetoisia kuvauksia luonnehti tietty yllätyksellisyys mutta samalla toteutusvarmuus ja eräänlainen prosessinomaisuus, jossa hankkeet nivoutuvat luontevasti osaksi muuta toimintaa.

*"Koska kyse kehittämisestä eri näkökulmilla ja asia kuitenkin jo tuttu, niin hanke eteni hyvin plus toiminta tuli osaksi käytäntöjä. Jos olisi ollut aivan uusi teema, onnistumisen prosentti olisi ollut pienempi."*

*"Olipa kerran organisaatio, jossa kehittämisen ja hanketoiminta elivät sulassa sovussa koko henkilöstön toiminnan arjessa. Väki oli tyytyväisiä ja onnellisia, odottivat aina uusia kehittämistuloksia ja oivalluksia, mitä hanke-toiminnalla kulloinkin aikaan on saatu ja otivat ilolla vastaan omaa työtään helpottavat menetelmät."*

C-vaihtoehdon mukaisissa eläytymiskirjoituksissa lähestymistapa oli varsin toisenlainen. Niissä kuvattiin, kuinka ideavetoiset hankkeet vastaavat joustavasti esiin nouseviin kehittämistarpeisiin, usein hyvinkin nopeasti. Esimerkeissä vilahtelivat pilotti-, kokeilu- ja esiselvityshankkeet. Kirjoituksista nousi esiin kaksi erityisen kiinnostavaa piirrettä: ajallinen ulottuvuus sekä riskipitoisuuden kohoaminen. Ajalliseen ulottuvuuteen liittyy muun muassa se, että ideoiden tulee vastata oikea-aikaisesti kehittämistarpeisiin sekä rahoitusohjelman painotuksiin. Oikeaan ajoitukseen liittyy myös se, että idean kanssa lähestytään kohderyhmiä ja rahoittajaa hyvissä ajoin tai että yrityksiä voidaan ottaa mukaan hankkeeseen joustavasti nonstop-periaatteella. Pelkkä nopea reagointi ilman pitkäjänteistä taustatyötä ja aihepiirin syvälistä tuntemusta ei kuitenkaan kannata vastaajien mukaan vielä hedelmää. Riskipitoisuus puolestaan ilmenee siinä, että yksittäisistä ideoista ponnistaneista hankkeista voi seurata yhtä lailla välittömiä menestystarinoita, vasta ajan kuluessa paljastuvia hyviä käytäntöjä kuin epäonnistumisiakin.

*"Suunnittelimme hanketta nopeasti, koska aikaa ei ollut juurikaan. (...) Hakemus jäi ilman rahoitusta, sillä sen yhteys haun painopisteisiin katsottiin liian löysäksi. Vuotta myöhemmin haimme uudelleen samalla idealla."*

*"Olimme muuttaneet hanketta tarkemmin ohjelman vaatimuksia vastaaviksi. Hankkeen alkuperäinen idea hävisi jossain määrin hakesuunnitelman muuttamisesta. Hankerahoitus myönnettiin. Hanke toteutettiin aikataulussa ja vähin muutoksin. Varsinaiset hyvät käytännöt jäivät syntymättä, mutta hyödynsimme hankkeesta saatuja kokemuksia myöhemmissä hanketoiminnoissa. Julkaisimme hankkeen tuloksista raportin ja esittelimme tuloksia loppuraportoinnissa. Kolme vuotta myöhemmin maakunnassamme haettiin samankaltaista hanketta ja raporttimme oli siinä hyödyksi."*

*"Olimme pitkään seuranneet ja julkisuudessa käyty keskustelua ongelmista. Idea ratkaisusta lähti kehittymään, kun yksi tutkija kertoi lukemastaan tieteellisestä artikkelista ja siinä tehdyistä johtopäätöksistä. Teimme ideasta ja ratkaisusta yhden kuvan ja lähdimme keskustelemaan sen pohjalta sekä edunsaajien että rahoittajien kanssa. (...) Hanke oli menestys. Se valittiin EU:n parhaisiin hankkeisiin ja me toteuttajat saatiin kukin 10 000 € arvoinen tunnustuspalkinto. Olemme sittemmin perustaneet idean pohjalta konsulttifirman ja kysyntä on valtavaa, samoin kun positiivinen asiakaspalautte."*

Menestystarinoille yhteistä on se, että idea syntyy joko kohderyhmän keskuudessa tai tutkijoilta ja kehittäjiltä alkunsa saanut idea keskustelutetaan kohderyhmän kanssa hyvissä ajoin ennen hankkeen käynnistymistä. Nämä tekijät näyttäisivät ennustavan sitä, että projekti onnistuu kiinnittymään luontevasti osaksi käytäntöjen ja käytäntöyhteisöjen rihmastoa.

*"Hyvä uusi idea lähti kohderyhmän edustajien myötä. Idean testaamisessa hanke tuntui luontevimmalta tavalta. Suunnittelimme projektin yhteistyönä. Rahoittajan edustajalta kysyimme pääpiirteittäin hankesuunnitelmaan liittyviä asioita. Koska idea oli hyvin käytännönläheinen, suunnitelman tekeminen oli luontevaa. Edunsaajat oli helppo määritellä. Hyvien käytäntöjen syntyminen alkoi projektin alussa jo, koska kaikilla oli halu toimia projektin tavoitteiden mukaisesti. (...) Onneksi löysimme projekteja joiden ideat olivat meidän ideoita tukevia. (...) Hyvät käytännöt löysivät toisensa ja niitä voitiin monistaa eteenpäin. Ne olivat riittävän avoimia, että sopeutuivat erilaiseen kontekstiin joustavasti."*



## 5.2 KEHITTÄMISEN, LEVITTÄMISEN JA JUURUTTAMISEN VÄLINEN SUHDE

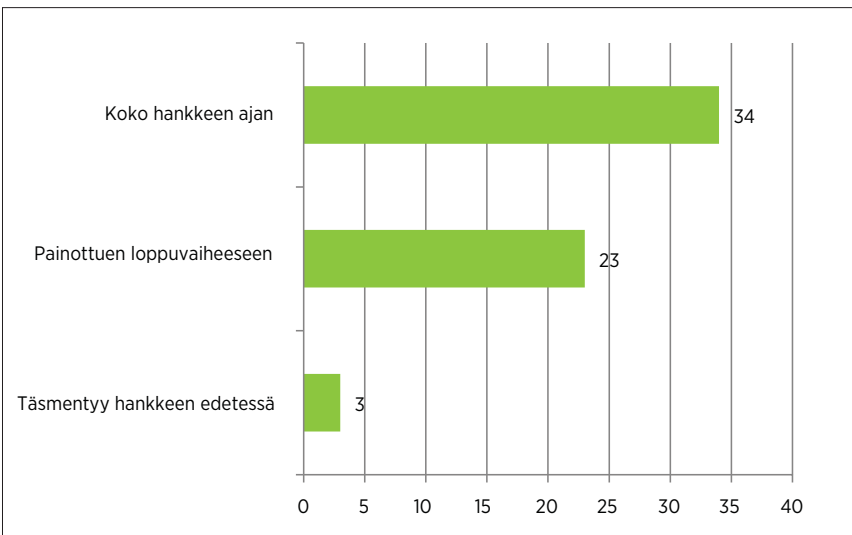
Kuten ensimmäisessä luvussa todettiin, hyvien käytäntöjen kehittäminen ei ole suoraviivaisesti etenevä prosessi, jossa edetään idean tunnistamisen, sen kehittelyn ja kokeilun kautta konseptointiin, levittämiseen ja lopulta laajaan käyttöön-ottoon ja juurruttamiseen. Kehittäminen koostuu pikemminkin näiden eri vaiheiden rinnakkaisuudesta ja päällekkäisyydestä. (vrt. Koivisto 2009, 168.)

Tietopalvelujärjestelmän hankekuvauksissa hyvät käytännöt kuuluvat tiedotus-väliotsikon alle. Omana alaotsikkonaan on suunnitelma hyvien käytäntöjen levittämisestä. Läheskään kaikkien hankkeiden suunnitelmista ei voi päätellä suoraan sitä, mihin hankeprosessin vaiheeseen hyvien käytäntöjen levittäminen erityisesti ajoittuu. Kuvassa 5 on kuitenkin koottu yleisesitys siitä, miten hankkeissa levittäminen on ajallisesti hahmotettu. Valtaosassa hankkeita hyvien käytäntöjen levittäminen tapahtuu koko hankkeen ajan. Lisäksi on huomautettava, että muutama hanke esittää tiedotussuunnitelman ja sen etenemisen osana levittämissuunnitelmaa, mutta ei eksplikoi, että kyse olisi hyvien käytäntöjen levittämisestä sinänsä.

Kiinnostavaa onkin huomata, että hankehallinnon ja -seurannan näkökulmasta, ainakin julkisen Tietopalvelujärjestelmän osalta, hyvät käytän-

nöt näyttäisivät kilpistyvän tiedotussuunnitelman alaotsikkotasolle. Tämä heijastuu myös siihen, miten hanketoimijat hahmottavat ja kirjaavat hyviä käytäntöjä. Kuvassa 4 esitettiin niitä yhteisöjä, joihin hyviä käytäntöjä pyritään levittämään ja juurruttamaan. Vaikka kuvattujen tahojen kirjo oli laaja, kuvauksia ylipäättään löytyi levittämissuunnitelmista harmillisen vähän. Voidaan sanoa, että huomattavasti pontevammin tulisi kuvata sitä, mihin yhteisöihin hyviä käytäntöjä pyritään levittämään ja juurruttamaan kuin sitä, missä vaiheessa käytäntöjä levitetään tai mitä väyliä ja kanavia käytetään apuna (vrt. Kuva 6).

Kehittämisen, levittämisen ja juurruttamisen välisestä suhteesta keskusteltaessa, nousi esiin niin sanottu 3+1-malli: tulisiko hankkeiden resurssit suunnata toimintamallien kehittämiseen vai niiden levittämiseen ja juurruttamiseen? Keskustelunavauksen ideana oli, että mikäli hanke olisi kestoltaan esimerkiksi kolme vuotta, toimintamallin kuvaamiselle, levittämiselle ja juurruttamiselle olisi tarjolla lisävuosioptio, mikäli hyviä käytäntöjä pystytään kuvaamaan ja osoittamaan riittävässä määrin päähankkeen aikana. Keskustelu liittyi huomioon siitä, että hankkeiden loppuvaihe on kriittinen hyvien käytäntöjen tunnistamisen, levittämisen ja juurruttamisen kannalta. Usein hankkeessa tai toteuttajaorganisaatiollakaan ei kuitenkaan ole resursseja siihen, että hankkeen loppuvaiheessa saati sen jälkeen levitettäisiin ja juurrutettaisiin hyviä käytäntöjä.



**Kuva 5.** Mihin vaiheeseen hyvien käytäntöjen levittäminen painottuu? (mainintojen lukumäärä)

*"Voitaisiin lähteä siitä että ESR-hankkeen piteus olisi aina kolme plus yksi vuosi. Se yksi vuosi tulee ehdollisena, että kolmantena vuonna pystytään kuvaamaan syntyneet hyvät käytännöt ja mikä on suunnitelma levityksestä. Ja sen plus ykkösen saisi vain ne hankkeet, joilla ihan oikeasti on jotakin levitettävää. Se olisi jo ensimmäinen indikaattori. Vuosi olisi sitten resursoitu, investoidaan vuosi vielä tähän projektiin ja se keskittyy tähän kuvaamiseen, levittämiseen ja julkaisemiseen ja voitte käydä seminaareissa puhumassa tästä ja kerptomassa.*

*"Toi hanke saattaa olla, että siinä kahdessa tai kolmessa vuodessa ei saada hirveesti mitään juurrutusta, että jos olisi mahdollisuus niin sanotusti kirjoittaa sellainen juurruttamisjatkohanke sille, niin se olisi ihan hyödyllistä monellakin tapaa."*

Vaikka hankkeisiin on lähtökohtaisesti enemmän tai vähemmän sisäänrakennettu käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen, työpajoihin osallistuneet eteläpohjalaiset hanketoimijat tunnistavat saman tilanteen kuin kansallisestikin on havaittu. Toimintamalleja osataan kyllä kehittää, mutta kehittämistoiminnan rahoitusta ja painopistettä tulisi siirtää mallintamiseen, levittämiseen ja käyttöönottoon sekä kehittämisenä saavutetun muutoksen arviointiin (vrt. Koivisto ym. 2011, 569). Tämän tarkoittaa sitä, että liian paljon aikaa ja resursseja käytetään sellaiseen toimintaan, jossa yhä uudelleen lähdetään liikkeelle ikään kuin alkutilanteesta kartoittamaan ja kehittämään toimintamalleja, kun pitäisi päästä jo etenemään innovaatioprosessin loppupäähän.

*"...nyt näissä kehittämishankkeissa kun lähesytään kliimaksiä, niin aletaan olla täydellisesti maitohapoilla ja pannaan kirjan kannet kiinni ja lähdetään keräämään seuraavaa aineistoa tai tekemään seuraava tuotekehitysprojektiä (...) Sehän on epäpalkitsevaa työntekemisen näkökulmasta. Että nyt tullaan siihen, että onko ne hankkeet suunniteltu tavallaan väärin?"*

Kärjistetysti sanottuna hanketoiminnan uhkana on jumittuminen esiselvitystasolle. Tätä ei pidä kuitenkaan tulkita moitteena itse esiselvityshankkeita kohtaan, vaan ne parhaimmillaan voivat paljastaa, onko tarvetta käyttää resursseja pidempään kehityshankkeeseen tai auttavat päähankkeita saamaan lentävän lähdön. Tämä puolestaan

voi heijastua positiivisesti siihen, että varsinainen hanke pystyy etenemään levittämisen- ja juurruttamistasolle. Haastatteluissa muun muassa kuvattiin, kuinka esiselvityshankkeella oli tehty vuosi taustatyötä ja koottu hankkeen yritysryhmä, jolloin päähanke oli päässyt vauhdilla alkuun. Toisaalta myös kerrottiin, kuinka prosessin kehittämiseen oli käytetty ensin vuosi, mutta toiminnan juurruttaminen yrityksiin oli kestänyt kolme vuotta.

*"Kyllä pitäisi olla toisin päin. Eka kehitetään se prosessi ja kolmen aikana viedään se sinne yritykseen, ja yritykset ovat asiakkaita."*

Usein keskustelu hankkeiden toiminnasta ja vaikeavuudesta kiertyy lopulta hankkeiden kestoon. Projektimaisen toiminnan peruslogiikka ajallisesti rajattuna ja väliaikaisena toimintana soti jossain määrin levittämisen ja juurruttamisen ajatusta vastaan, etenkin jos asiaa tarkastelee yksittäisen hankkeen näkökulmasta. Projekteilla on alku ja loppu, eikä niistä voi tehdä rajattomia. Ajatus pidemmistä hankkeista tai hankkeisiin sisäänrakennetuista juurruttamis- ja levittämisoptioista on viime kädessä kiinni rahoitusinstrumentin toiminnasta ja siitä, miten ohjelmakauden edetessä rahoitusta sidotaan.

*"Erittäin harva hanke saa rahoitusta koko neljälle vuodelle (...) Aina kauden alussa jaetaan nihkeästi vain vuoden-kahden pituisiin hankkeisiin rahaa ja sitten jatkohankkeiden kautta haetaan sitä lisärahoitusta. Eli pitäisi keskittyä jo alussa siihen, kuinka sitä rahaa jaetaan jo ihan toimintalinjoittain."*

## 5.3 LEVITTÄMISEN KEINOT JA VÄYLÄT

Hyvän käytännön tunnistaminen ja rajaaminen on vaikeaa. Hyvä käytäntö voi olla joko varsin arkipäiväinen tai sitten niin laaja ja abstrakti kokonaisuus, että sitä ei pystytä hahmottamaan. Tämä heijastuu myös siihen, miten hyvät käytännöt raportoidaan. Esimerkiksi rahoittajalle suunnattu hallinnollinen loppuraportti ei useinkaan sisällä riittävää informaatiota kyseisen hankkeen hyvien käytäntöjen mekanismeista.

Hanketoimijat pohtivat toistuvasti, mistä he löytävät edellisten ohjelmakausien kokemuksia ESR-hankkeista ja mihin tämän ohjelmakauden käytännöt kootaan. Asiaa voisi luonnehtia käsitteellä yleinen hämmennys, jossa kukin yrittää

parhaansa mukaan etsiä tietoa erilaisista lähteistä. Hämmäntävän tilanteesta tekee se, että hanketoimittajilla ei ole selvää käsitystä siitä, onko jostain löydettävissä kootusti tietoa ESR-hankkeiden hyvistä käytännöistä.

*"Mä olen joskus yrittänyt googlettaa, että hyvät käytännöt Etelä-Pohjanmaata ja jotakin muuta. En ainakaan ole löytänyt mitään kaiken avaavaa sivua. Voi olla että se on jossain."*

*"Se olisi järkevää olla rakennerahastojen alla. Onhan siellä joitain hyviä käytänteitä, mutta ne ovat lähinnä diasarjoja joistain ELY:n palveluista ja hyvistä käytännöistä. Ei sellaisia, että tällä toimintalinjalla voisi tehdä näin tai näin. Ainakaan meille ei ole tullut ELY:ltä ainakaan vinkkiä että yrittäkää tämän tyyppiä hyödyntää."*

Tilanne on lähes niin sekava ja hajanainen, kuin millaisena se haastatelluille hanketoimijoille näyttäytyy. Esimerkiksi ESR-ohjelman eri suuralueiden välillä on huomattavia eroja siinä, mitä informaatiota verkkosivuilta löytyy ja miten helposti tieto hyvistä käytännöistä on löydettävissä. Myöskään EURA-järjestelmä ei nykyisellään ole hyvien käytäntöjen metsästäjälle mikään aarreaitta. Tähän tilanteeseen onkin reagoitu muun muassa siten, että Länsi-Suomen alueella kolmen maakunnan kesken on kehitetty Länsi-Suomen Helmet-portaali, joka tarjoaa hanketoimijoille avoimen ja vuorovaikutteisen oppimis- ja kehittämisverkoston. Toiveena kuitenkin on, että koko rakennerahasto-ohjelman tasolla pystyttäisiin tulevalle ohjelmakaudella tarjoamaan selkeä verkkopalvelu, josta hanketoimijat voisivat löytää kootusti tietoa hyvistä käytännöistä.

*"Kyllä nämä pitäisi kerätä valtakunnallisesti nämä hyvät käytännöt. Se on ihan ehdoton. Nyt kehitetään sitä verkkopalvelua, eli rakennerahastot.fi -sivustoa. Toivottavasti sinne saadaan jokin tämäntyyppinen, josta löytyy näitä tuloksia ja hyviä käytäntöjä. Koska uudella ohjelmakaudella tulee ihan rahoituslakiin maininnat siitä, että aikaisemmin toteutettujen hankkeiden tuloksia pitää selvittää ja hyödyntää. Eli tulee aidosti sitä jatkumoa ja lisäarvoa jo tehtyyn työhön."*

Esimerkkejä hyvien käytäntöjen levittämiskeinoista voi hakea myös EU:n maaseuturahaston maaseutu.fi-sivustolta, ja valtakunnallisia esimerkkejä tietyn teeman ympärille muodostetuista hyvien

käytäntöjen verkkoympäristöistä löytyy lukuisia. Opetushallituksen hyvatkaytannot.fi-portaali on kaikille koulutuksen parissa työskenteleville avoin palvelu, Kuntaliiton ylläpitämä Hyväkas-tietopankki kokoaa ja esittelee kunnissa kehitettyjä uusia ja hyviä toimintamalleja ja Innokylä.fi-palvelu puolestaan on hyvinvointi- ja terveystieteen kansallinen kehitysympäristö, jonka tavoitteena on koota ja verkostoida koko alan kehittäminen yhteen verkkopalveluun ja tarjota kehittämistä tukevia palveluita ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksia (Koivisto ym. 2011, 569).

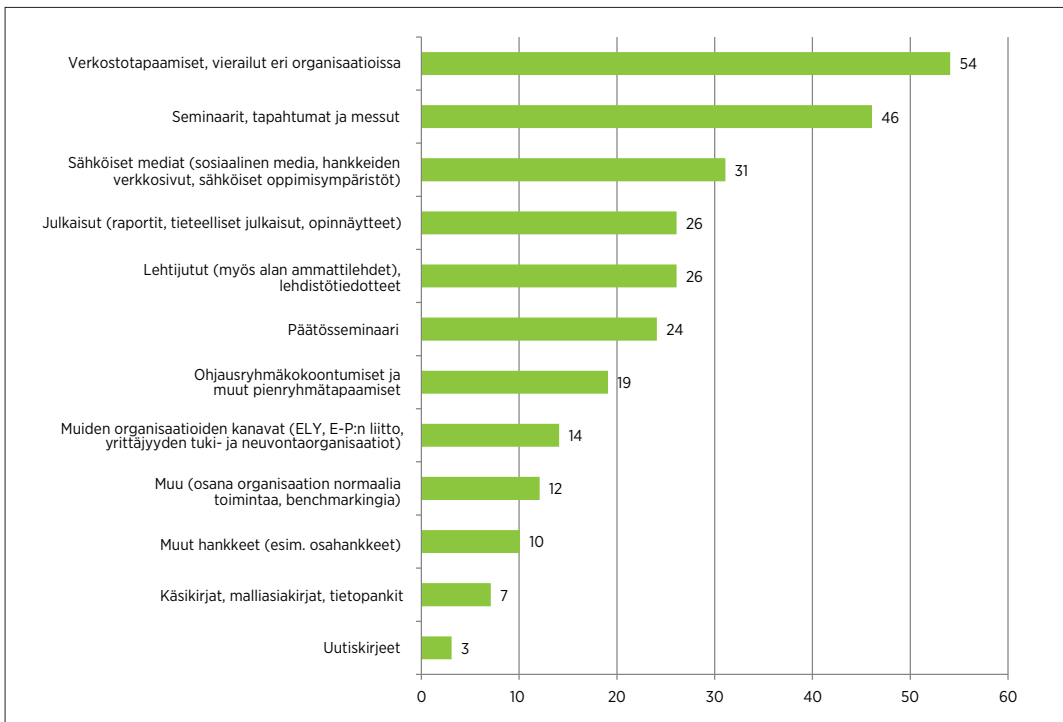
Pohdintaa tosin aiheuttaa, kuinka "eläviä" erilaisille sivustoille kirjatut käytäntökuvaukset ovat? Kirjallisessa tai kuvallisessa muodossa oleva koodattu tieto kun ei siirry ongelmitta kontekstista toiseen, sillä oppiminen tapahtuu parhaiten sosiaalisissa vuorovaikutuksissa.

*"Opetushallitus julkaisee joitain koosteita siitä, että joitain hankkeita poimitaan joihinkin julkaisuihin, joita julkaistaan tietyin väliajoin. Että millä kriteereillä ja kuinka eläviksi ne kukaan loppujen lopuksi jää. Että okei, hieno juttu, että se on nyt tuolla pahvikansien välissä. Tai nyt se on siellä raporttitietokannassa tai valittu hyvatkaytannot.fi-sivustolle. Että kuinka oikeasti eläviä tai tällaisia jatkossa hyödynnettäviä ne sitten kuitenkin on?"*

Tähän ongelmaan on tarttunut muun muassa Innokylän verkkopalvelu, johon on rakennettu mahdollisuus käytäntöjen yhteiskehittämiseen. Yksinkertaistetusti sanottuna kyse on siitä, että hyvän käytännön kehittäminen ja omaksuminen toiseen sovellusympäristöön vaatii onnistuakseen rinnalleen tulkitsijan tai vähintään tulkintaohjeen, jonka avulla käytäntöä voi peilata erilaisiin sovelluskonteksteihin. Tämän myös haastattelut ovat huomanneet.

*"Onko se, että kirjataan ylös näitä käytäntöjä vai se että saadaan ne sinne yritykseen ja käyttöön. Hyvissä käytännöissä ja innovaatioissa on se, että hankkeissa pitää kehittää ne mallit, muttei välttämättä ottaa niitä käyttöön. Joka on ihan väärää systeemi ja ajattelutapa. Mikä hyöty on niitä hyviä malleja iskeä tuonne nettiin, jos kukaan ei osaa niitä käyttää."*

*"Onko ne kuitenkin ihmiset, jotka tekevät hyvistä käytännöistä eläviä, että se paperi ei kuitenkaan elä. Vaan ne onkin ne ihmiset, jotka vie sitä asiaa eteenpäin."*



Kuva 6. Hyvien käytäntöjen levittämisen keinot ja väylät (mainintojen lukumäärä).

Eteläpohjalaisissa ESR-hankkeissa käytäntöjen levittämisen keinovalikoima on verrattain laaja. Tietopalvelujärjestelmän hankekuvausten pohjalta tiivistetty kuva 6 paljastaa, kuinka erilaiset verkostotapaamiset, vierailut sekä seminaarit ovat yleisimmän mainittuja keinoja.

Levittämisen keinoja ja väyliä tiedusteltiin myös työpajojen osallistujilta pyytämällä heitä kuvaamaan hankkeen avulla luotuja oppimistiloja. Vastauksissa korostui niin ikään seminaari-käytäntöjen kirjo, joskin perinteisten seminaarien suosion nähtiin jo hiipuneen. Muita keinoja olivat monitoimijaiset foorumit, koulutustilaisuudet, yritysryhmille suunnattu valmennus sekä yrityskäynnit. Pääosin kuvattiin kasvokkaisia kohtauksia, mutta lisääntyvässä määrin levittämisessä käytetään myös sähköisiä oppimisympäristöjä sekä sosiaalista mediaa. Keinoina levittää hyviä käytäntöjä mainittiin myös ideointia tukevat työskentely- ja ryhmätyötilat.

Julkaiseminen on perinteinen mutta edelleen hyvä tapa jättää muistijälki hankkeesta. Tämä tarkoittaa sitä, että hallinnollisen loppuraportin lisäksi syntyy esimerkiksi toimintamallin kuvaus, artikkeli alan ammattilehteen tai laatukäsikirja. Tähän ei valitettavasti ole resursoitu useissaakaan hankkeissa aikaa tai rahaa.

*”Me ollaan kanssa mietitty sellaista julkaisua, mutta sit meneekö se ohi sen hankesuunnitelman. Että voitaanko me tehdä sellaista. Siinä pitäisi olla melkein erillinen rahoitus sille.”*

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, koulutuskeskus Sedu, Sedu Aikuiskoulutus) sisällä on kehitetty keinoja hyvien käytäntöjen kokoamiseksi ja levittämiseksi. Sedu aikuiskoulutuskeskuksen sisälle perustettu hankepaja, koulutuskeskus Sedun vastaava ryhmä sekä suunniteltu hankepankki edistävät hyvien käytäntöjen leviämistä ja vertaisoppimista maakunnan suurimman ESR-hanketoimijan eri yksiköiden välillä. Toiveissa on kuitenkin vieläkin vahvempi yhteistyö koko koulutuskuntayhtymän sisällä. Haastattelulainaus kuvastaa hyvin sekä koulutuskuntayhtymässä esiintyviä toiveita hyvien käytäntöjen keräyspankista että edellä käsiteltyä käytäntöjen tulkintahaastetta.

*”...että siellä kuntayhtymänkin sisällä tulisi tällainen hyvien käytäntöjen keräyspankki tai joku tällainen. Että ne raportit eivät olisi-kaan vain niille rahoittajille. (...) Mutta se, että jos joku kaivaa niitä aikaisempia raportteja,*

*niin löytyykö sieltä niitä käytäntöjä mitä tarvittaisiin seuraavissa. Osataanko niitä lukea ja tulkita siten, että sieltä löydetään ne asiat ja ideat?”*

Ylialueelliset ja kansalliset verkostot, kuten muun muassa MATTO-tukirakenne maahanmuuttototeutuksessa tai PuuSuomi-verkosto tarjoavat maakunnan hankevetäjille vertaistukea ja mahdollisuuden oppia sekä levittää hyviä käytäntöjä. Kansallisessa ESR-arvioinnissa painotetaan tällaisten rakenteiden tarpeellisuutta levittämisen ja juurruttamisen kannalta. Esimerkiksi työperusteisen maahanmuuton kehittämissuunnitelman ja sen MATTO-tukirakenteen arvioinnissa vuodelta 2013 noin 90 % arviointikyselyyn vastanneista kehittämissuunnitelmaan kuuluvien projektien työntekijöistä oli sitä mieltä, että kehittämissuunnitelma on ollut tarpeellinen. Vastaajien kommenttien perusteella näyttää siltä, että nimenomaan kuuluminen laajempaan temaattiseen kokonaisuuteen koetaan tärkeäksi alueellisessa kehittämissuunnitelmassa. MATTO-tukirakenteen avulla on kyetty tarjoamaan puitteita toimintojen leviämiseksi ja juurtumiselle ja samalla alueellisten projektien vaikuttavuutta on todennäköisesti lisännyt oppiminen toisilta alueellisilta projekteilta sekä MATTO-tukirakenteelta kuten edellä kuvattu esimerkki Adelante-hankkeesta osoittaa. (vrt. Kuntoutussäätiö 2013, 25, 32.)

Länsi-Suomen Helmien rooli kansallisiin tietyn alan verkostoihin tai kansallisiin teemakohtaisiin portaaleihin verrattuna on toisenlainen: se tarjoaa toisaalta mahdollisuuden löytää muita ESR-toimijoita mutta toisaalta se toimii myös hankkeen sisäisenä yhteydenpitovälineenä. Oleellista on ymmärtää, että hyvien käytäntöjen etsiminen ja levittäminen tapahtuu samanaikaisesti eri aluetasoilla, jolloin paikallisesti voidaan hakea vertaistukea omaan hanketoimintaan, kun taas kansallisesti tai kansainvälisesti haetaan yhteyttä toimialan sisällä.

*”Itse kaipaan enemmän sellaisia laajempia verkostoja. Ei mun mielestä ole mitään syytä jäädä tänne, että tämä on Etelä-Pohjanmaan oma. Ollaan aivan väärillä jäljillä, jos vain täällä omien kanssa tehdään. (...) Se on eri asia, kun on yksin sen hankkeen kanssa eikä ole sitä kollegaa tai vertaistukea missään. Sitten mä itse ajattelen, että enemmän vain laajempia verkostoja, joissa saa tietää, mitä muualla tehdään.”*

## 5.4 VERTAISARVIOINTI JA VERTAISTEN ARVOSTUS

Toisilta hanketoimijoilta saadun vertaistuen ohella hanketoimijoita puhututti vertaisilta saatu arvostus sekä hankkeiden vertaisarviointi. Vertaisarviointikäytännöt ovat tuttuja etenkin akateemisesta maailmasta, jossa koko toiminta perustuu ajatukselle tiedeyhteisön hyväksynnästä. Tutkimus muuttuu tieteeksi vasta kun tiedeyhteisön jäsenet ovat sen oikeuttaneet. Tämä tapahtuu esimerkiksi tieteellisten lehtien kohdalla prosessissa, jossa tutkimusartikkeli alistetaan tutkimusalan hyvin tuntevien henkilöiden arvioitavaksi.

Voidaan aiheellisesti kysyä, tarvittaisiinko ESR-hanketoiminnassa vastaavanlaista prosessia, jossa hyvien käytäntöjen kuvausten tai mieluummin yhteiskehittämiseen osallistumisen myötä alan asiantuntijat tai toiset projektipäälliköt arvioisivat käytäntöjä. Tällainen vertaisarviointi palvelisi hallinnon intressiä tunnistaa, onko hankkeilla aikaansaatu toivottuja muutoksia, mutta ennen kaikkea sen avulla pyrittäisiin nostamaan hanketoiminnan arvostusta ja motivoimaan toimijoita hyvien käytäntöjen tavoittelemiseen.

*”Pitää pystyä vertaamaan. Olen ollut hankkeissa mukana, missä on toteutettu ja löydetty hyvä käytäntö, mutta sitä ei niin kuin usko, ellei vertaa johonkin toiseen muualla toteutettiin vastaaviin asioihin ja hankkeisiin. (...) Sitten pystyy sanomaan oliko tämä hyvä vai oliko tämä melko hyvä vai oliko tämä huono.”*

*”Mun mielestä näistä hyvistä käytännöistä puuttuu se hyvien käytäntöjen julkaisukanava ja sen arvostuksenannon mekanismi niille, jotka on ne tehny. (...) me halutaan julkaista tämä meidän hyvä käytäntö vaikka siellä hankeverkko palvelussa, jossa on sitten tietty kontrolli. Sanotaan, että 30 % ehdotuksista menee läpi. Jossa sitten olisi jonkinlainen vertaisarviointi...”*

*”...ketkä olisi maailmassa tai Suomessa ne asiantuntijat, jotka ymmärtää tästä asiasta ja se pannaan heille lausunnoille. He kollegiaalisesti arvioi, onko tässä jotain uutta, onko suunnitelma uskottava. (...) Ihmiset myös arvioisivat toistensa hakemuksia ja toimisivat lausunnonantajina vaikkapa johonkin Etelä-Savon ESR-projektiin.”*



Projekteissa työskentelevät ihmiset ovat aina osa oman ammattikuntansa käytäntöyhteisöjä. He voivat olla vaikkapa opettajia, yhteiskuntatieteilijöitä tai sosiaalityöntekijöitä. Samalla he ovat osa väliaikaisia projektin ympärille syntyneitä yhteenliittymiä. Ihmisten professionaalinen tausta ja identiteetti limittyvät projektiverkostossa ESR-hanketoiminnan kulttuuriin. Näissä väliaikaisissa yhteisöissä muokkautuu se maaperä, jossa hyvät käytännöt syntyvät ja alkavat levitä tai ovat syntymättä. Tällöin oleellinen kysymys on, miten ammattilypeyttä ja ammatillista kunnianhimoa voidaan ylläpitää ja ruokkia. Mikä kannustaa hyvien käytäntöjen tavoittelemiseen? Muiden antama arvostus, kutsumus vai rahalliset palkinnot, joita Suomessakin jaetaan parhaille käytännöille.

*"Että tämä on jotenkin liian ylevällä tasolla, että kaikki tekee vaan pyyteettömästi näitä ja tunnistelee hyviä käytäntöjä, jaksaa sitten hankkeen loppumetreillä kun kaikki rahat on lopussa niin vielä raportoida niitä jonnekin. Että se pitäisi saada se motiivi jotenkin. Joko se täytyy tulla näiden toteuttajaorganisaatioiden kautta, että ne palkitsee näitä ihmisiä tai täytyisi tulla jonkinlaisen ammatillisen presitiisin kautta, että voit cv:seen laittaa, että olen ollut hankkeessa mukana, jossa on tunnistettu ja julkaistu 7 hyvää käytäntöä."*

*"...kyllä mulla on se tarve auttaa niitä edunsaajia. Se on se ensimmäinen ajatus mikä on. Et sit okei, jos sieltä nousee jotain hyviä käytäntöitä ja ne sitten vaikuttaa siellä jossakin. Koko maailma paranee sen takia, niin tosi hyvä juttu. (...) se ei oo se mitä mä haen eikä se ole se mun oma kunniahimoni ensimmäinen kohde..."*

ESR-vertaisarvioinnin menetelmän kehittäminen ei kuitenkaan ole helppoa, vaikka malleja tällaiselle toiminnalle löytyy. Useassa keskustelussa esimerkkinä mainittiin Opetushallituksen ESR-hankkeiden arviointikäytännöt, jollaisia ei ELY-keskuksen rahoittamaan ESR-hanketoimintaan sisälly.

*"Opetushallituksen ESR-hankkeissa on ollut tämmöinen ja Aikuiskoulutuskeskus Sedun työturvallisuus-hanke palkittiinkin. Se sai kolmannen sijan, se oli ihan kansainvälinen. Se vietiin eka kansalliselle tasolle ja se oli ainoa suomalainen hanke, joka ylsi siihen. Työturvallisuus-hanke siinä tehtiin joku opaskirja. Siitä saatiin rahallinenkin palkinto ja*

*mainetta ja kunniaa. Eli opetushallituksen ESR-hankkeissa on ollut tämmöistä. Ei ELY-keskuksen hankkeissa, ne ovat kaksi eri maailmaa."*

*"Että siinä mielessä vähän ammatillisesti toivoton tilanne tää. Sanotaan, että pitäisi etsiä niitä hyviä käytäntöjä eikä ole mitään prosesseja tai mitään ammatillisesti jäsenneityä tapaa, millä dokumentoidaan, miten ne kuvataan millä ne tunnustetaan. (...) Sitten tulee teidän kuvaus, jossakin sovituissa formaatissa, ja sitten se pannaan vaikka Suomessa kolmelle neljälle ESR-hankevetäjälle arvioitavaksi. (...) Että tavallaan, jos vertaa tällaisen arviointiprosessin läpi. Sitten ne alkaisi vuosien ja vuosikymmenien ajan kertymään jonnekin nämä hyvät käytännöt -kuvaukset. Niin mä uskon, että tässä tämä ammatillisuuden taso tässä keskustelussa lähtisi nousuun."*

Vertaisarvioinnin hengessä hanketoimijoilta tiedusteltiin, mikä on heidän mielestään ollut hyvien käytäntöjen omaksumisen, levittämisen tai juurruttamisen näkökulmasta onnistunein ESR-hanke Etelä-Pohjanmaalla kuluvalle ohjelmakaudella ja mistä onnistuneisuus heidän mielestään johtuu. ESR-hankkeiden vertaisarviointi osoittautui kuitenkin työpajatilanteessa varsin vaikeaksi lyhyiden hanke-esittelyjen perusteella. Hanketoimijat eivät tunne maakunnan ESR-hankekenttää siinä määrin entuudestaan, että he voisivat arvioida, mitä hyviä käytäntöjä muiden toteuttamien hankkeiden kautta syntyy. Haastateltavat totesivat, että heillä ei ole aikaa tai resursseja perehtyä laajasti muihin hankkeisiin.

*"...pakko myöntää, että menee niin omaa napaa tuijottaen. Paha mennä sanomaan, kun ei ole kuullut kuin tämä pöydän hankkeet ja oman organisaation hankkeista."*

*"Ei noita kyllä kauheasti tule seurattua muita hankkeita. ESR:iä eikä muitakaan, jos ei ole pakko. Sit kun on joitakin hankearviointihankkeita ja muita niin silloin voi olla. Silloin on pakko. Ja näissä [tilaisuuksissa]"*

Vertaisarvioinnin ja vahvistuvan arvostuksen ohella projektit voisivat hyötyä erilaisista mentoointi- ja sparrauskäytännöistä. Projektipäällikkö on usein liian lähellä nähdäkseen hankkeensa hyviä käytäntöjä, kuten oheinen vuoropuhelukatkelma kuvaa. Projektipäällikköiden mentorit voisivat opastaa heitä siinä, miten hyviä käytäntöjä

voi tunnistaa, levittää ja juurruttaa. Osaltaan tätä tehtävää ovat toteuttaneet erilliset hankkeet kuten Länsi-Suomen Helmet tai Priimat-hanke, mutta mentorointi tai hankesparraus voisi toteutua esimerkiksi toteuttajaorganisaation toimesta tai mentori voisi tulla vertaisten hankkeiden verkostosta.

*"...projektissa on 16 erilaista yritystä, joten toiminta ja hyvien käytäntöjen luominen on hy-*

*vin haastavaa. Reilu puoli vuotta on projektia tehty ja vuosi edessä, niin en usko, että mitään erityistä ilmenee."*

*"Mä tunnen jonkin verran sun projektia, että sehän tässä se hyvä käytäntö on, että sä kokoat just niitä eri yrityksiä yhteen ja saat luotua niistä sitä verkostoa."*



## 6 OPPIMISKOKEMUKSET JA VALMISTAUTUMINEN TULEVAAN OHJELMAKAUTEEN

Kolmannen työpajakierroksen keskustelutilaisuuksiin osallistuneita hanketoimijoita pyydettiin arvioimaan loppuillaan olevan ohjelmakauden kokemuksia ja kuvaamaan sekä suullisesti että kirjallisesti, mitä heille on jäänyt päällimmäisenä mieleen koskien hyvien käytäntöjen levittämistä ja juurruttamista joko omassa hanketoiminnassaan tai ajatellen muiden hankkeita. Lisäksi heitä pyydettiin tekemään oppimislupaus: Miten he ottavat hyvät käytännöt huomioon hankkeiden ideoinnissa ja valmistelussa, hankeprosessissa ja tiedottamisessa tulevalla ohjelmakaudella. Mitä levittämisen ja juurruttamisen väyliä tai keinoja he aikovat jatkossa hyödyntää.

Eteläpohjalaisten hanketoimijoiden suhtautuminen hankkeiden hyviin käytäntöihin on kokonaisuudessaan maanläheistä. Uusia ratkaisuja on syntynyt, mutta radikaaleista innovaatioista ei voida puhua. Kyse on pikemminkin siitä, että hankkeilla kehitetään jotain olemassa olevaa toimintamallia edelleen tai sovelletaan muualla kehitettyä innovaatiota.

*"Sais vaan arjen pyörimään ja rahoittajan tyytyväiseksi, ettei se hyökkää kimppuun raporttien jälkeen ja ihmisiä eteenpäin. Niin en ainakaan usko, että meillä mitään niin maata mullistavaa keksitään."*

*"Sosiaalinen innovaatio on tavoite, johon ei olla vielä päästy. Ajatuksena on kuitenkin, että hankkeen päätyttyä olemme luoneet toimintamallin joka jatkuu luontevasti myös hankkeen loputtua ja juurtuu käytännöksi, jolla työelämän sekä oppilaitoksen yhteistyötä hiotaan yhteen."*

*"Todella paljon saatu erilaisia hyviä käytäntöjä aikaan. Useat ovat kuitenkin jo keksitty tai samoja. En tiedä yhtäkään, joka olisi tosi suurta ja mullistavaa."*

Toinen keskusteluista ja kirjoitustehtävistä esiin noussut oppimiskokemus oli se, että hankkeen

alkuvaiheeseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Jo suunnitteluvaiheessa tulisi käydä eri osapuolten välillä riittävästi keskusteluja, joiden pohjalta voidaan kirkastaa hankkeessa mahdollisesti tuotettavia uusia käytäntöjä ja toimintamalleja. Ehdotettiin myös, että suunnitteluvaiheessa tulisi perehtyä olemassa oleviin hyviin käytäntöihin ja tarvittaessa lähteä soveltamaan niitä omaan toimintaympäristöön. Lisäksi perehtymisen tulosten tulisi jollain tavalla ilmetä hankesuunnitelmasta.

*"Hankkeiden tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, niiden miettimiseen on uhrattava aikaa. Hankesuunnittelu on siis aloitettava ajoissa. Mitä selkeämpi suunnitelma, sitä helpompi siitä on myös saada aikaan hyviä tuloksia ja hyviä käytäntöjä. Verkostojen hyödyntäminen on tärkeää ja projektiryhmyöskentely erittäin suositeltava toimintatapa..."*

*"Länsi-Suomen Helmet -hankkeesta opin, että hyvien käytäntöjen levittämisen idea/ajatus kannattaa ottaa mietintään jo heti hankkeen suunnittelun yhteydessä..."*

*"Hankesuunnittelussa tulee hyödyntää aiempaa enemmän jo tehtyä työtä, mikä mahdollistaa tiedon kumuloitumisen ja ennaltaehkäisee päällekkäisiä hankkeita. Aiempien hyvien kokemusten hyödyntämisen avulla on myös mahdollista synnyttää uusia hyviä käytäntöjä entistä paremmin, kun ei tarvitse lähteä liikkeelle nollapistestä."*

Kolmantena teemana nousi esiin hyvien käytäntöjen kuvaaminen ja niistä viestiminen. Hyvien käytäntöjen mallintaminen ja kuvaaminen eivät palvele ainoastaan muita hanketoteuttajia, vaan auttavat myös selventämään itselle, mistä hankkeessa on kyse. Hankkeet levittävät tietoa kohtuullisen hyvin omille sidosryhmilleen, mutta vastaajat olivat huolestuneita siitä, leviääkö tieto laajemmin. Länsi-Suomen Helmet -portaali nähtiin tässä yhtenä helpotuksena, minkä lisäksi korostettiin mo-

nikanavaisuuden merkitystä tiedonlevityksessä. Hyvien käytäntöjen levittämistä haluttaisiin antaa vahvemmin myös sidosryhmien tehtäväksi.

Vastaukset kokonaisuutena näyttivät palaavan toistuvasti dokumentaatio- ja levittämiskeinojen kehittymättömyyteen ja väylien puutteellisuuteen. Kuvattuja kokemuksia voi kärjistetysti luonnehtia siten, että periaatteessa mihin tahansa vastaantuleviin keinoihin ja väyliin on tartuttava, jotta käytäntöjä saisi levitettyä. Toisaalta määrä ei korvaa laatua, sillä viime kädessä kuvauksista pitäisi ulkopuolistenkin päästä kohtuullisen selkeään käsitykseen, mistä hankkeissa on oikeastaan ollut kyse ja ovatko ne onnistuneet käytännöillään muokkaamaan toimintaympäristöä haluttuun suuntaan.

*"Hyvien käytänteiden levittäminen on oman hankkeen kohdalla vielä alussa ja tapa millä minun hankkeen hyviä käytänteitä levitetään. (...) Tällaiset tilaisuudet kuin nämä Priimat -hyvät käytänteet on loistava tapa jakaa tietoa ja levittää hyviä käytänteitä."*

*"...viestinnän merkitystä ei tulisi aliarvioida eikä dokumentoinnin. Kaikki mikä voidaan hankkeiden tiimoilta julkaista tulee julkaita, sillä vain tätä kautta julkisten hankkeiden tulokset ja mahdolliset hyvät ja huonot käytännöt voidaan levittää laajempaan tietoisuuteen."*

*"Hyvää käytäntöä on vaikea tunnistaa. Harvoissa hankkeissa on SELKEÄSTI dokumentoitu hyvä käytäntö. Hyvä käytäntö ei ole levitettävissä muodossa. Hyvää käytäntöä ei löydy mistään. Euran loppuraportit eivät ole informatiivisia. Ei löydy teema- tms. koottua tietoa. Hankkeissa ja alueella on tehty hyvää työtä, mutta silti tieto on hajallaan. Hyvä käytäntö mielletään usein hankkeen työkäytännöksi. Rahoittajan on "mahdoton" löytää vastausta, mitä myönnettyillä rahoilla on tehty?"*

On hyvä kuitenkin muistuttaa, että toimintamallin julkaiseminen esimerkiksi jossain portaalissa ei ole käytäntöjen levittämisen kannalta vielä riittävä askel. Tästä alkaa vaihe, jossa käytännön kuvaaja joko itse tekee aktiivista juurrutustyötä tai tukee muiden omaksumisprosessia. Vasta sen jälkeen kun jokin toimintamalli on otettu käyttöön esimerkiksi yrityksessä, voidaan puhua aidosti hyvästä käytännöstä.

*"Yrity maailmassa ei riitä, että joku sen keksii ja julkaisee sen jossain portaalissa, jotta se*

*voidaan ottaa käyttöön, niin se vaatii kyllä jalokauttamista ja raakaa työtä tuolla yritysten parissa. Se on ongelma. (...) Pelkkä kirjoittaminen johonkin ei vielä tee siitä hyvää käytäntöä, jos sitä ei olla otettu käyttöön..."*

Hanketoimijat pelkäävät, että todellista juurtumista ei tapahdu hankkeen aikana eikä mahdollisia hyviä käytäntöjä omaksuta sen enempää toteuttajaorganisaatioissa kuin edunsaajienkaan keskuudessa. Juurruttaminen uhkaa jäädä toteuttavaksi hankkeen päättymisen jälkeen. Tämän vuoksi hankkeen loppuun tulisi varata mahdollisuus reflektiolle esimerkiksi ohjausryhmän viimeisessä kokoontumisessa, jossa pohdittaisiin, miten toteutusajan jälkeinen juurruttaminen toteutuu.

Kiinnostavaa on huomata, kuinka hanketoimijat päätyvät kirjoituksissaan varsin lähelle luvussa 5.3 esiteltyä yhteiskehittämisen ajatusta. He ovat tunnistanee tarpeen osallistua aktiivisesti käytäntöjen muokkaamiseen sekä oppimisympäristöjen luomiseen. Myös Länsi-Suomen Helmet -portaalien toivotaan olevan tulevaisuudessa työkalu, joka tukisi käytäntöjen yhteiskehittämistä.

*"Muiden organisaatioiden/hankkeiden hyvät käytännöt voidaan ottaa/saada omaan käyttöön vain tutustumalla riittävästi toisten tekemiseen. Vaatii siis runsaasti omaa aktiivisuutta lukea ja selvittää mitä muut ovat jo tehneet/keksineet. Levittämiseen ja juurruttamiseen voi käyttää perinteisiä menetelmiä (julkaisut, seminaarit), mutta myös uudempiä menetelmiä (sos. media, videot, piirustukset tms.) sekä keskustelemalla aiheesta laajalti eri tahojen ja toimijoiden kanssa."*

*"Oma oppimiskokemukseni on, että olen onnistunut luomaan oppimisympäristön, jota voi jatkaa hyvänä käytäntönä."*

*"...Länsi-Suomen Helmet -portaali plus muut sosiaalisen median kanavat. Olisi hienoa lisätä sovellus, jossa jo luotuja hyviä käytäntöjä voisi jalostaa ja kehittää uudelle tasolle..."*

Oppimiskokemukset ja -lupaukset ennakoivat tulevan ohjelmakauden toimintaa. Hanketoimijoiden valmius hyvien käytäntöjen tunnistamiseen, levittämiseen ja juurruttamiseen on periaatteessa parempi kuin ohjelmakaudella 2007–2013. Näin on syytä ollakin, sillä aiemmin tehdyt hankkeet ja kehittämistoimenpiteet tulee ottaa huomioon entistä tarkemmin tulevalla ohjelmakaudella. Ongelmaksi tässä muodostunee kuitenkin se, että jo nyt

ollaan tietyllä tavalla myöhässä: Ohjelmakausi on loppuillaan, eikä hanketoiminnan eri osapuolilla ole selkeää käsitystä, mihin kaikkialle ja millä tavoin hyvät käytännöt dokumentoituvat tai mistä voisi uudella ohjelmakaudella löytää kootusti tietoa päättäneistä ESR-hankkeista ja hyvistä käytännöistä. Valtaosa hankkeista on jo päättynyt, mikä puolestaan hankaloittaa pyrkimyksiä päästä kiinni hyvien käytäntöjen synty- ja leviämismekanismeihin. Tämä johtuu osaltaan siitä yksinkertaisesta tosiseikasta, että hankkeissa toimineet ihmiset ovat siirtyneet toisiin tehtäviin tai jopa toisiin organisaatioihin, mutta ennen kaikkea ongelmaksi paljastuu se, että hankkeita ei ole alun alkaen ohjeistettu tunnistamaan, tulkitsemaan ja dokumentoimaan hyviä käytäntöjä systemaattisella tavalla. Mikäli hankkeiden muokkaamiin käytäntöihin halutaan päästä jälkikäteen kiinni, tulee lähteä liikkeelle muuttuneesta käytännöstä ja ikään kuin palata siitä takaisinpäin hankkeen jälkiä pitkin. Tämä on työlästä ja edellyttää tietyn käytännön ympärillä olevan laajemman käytäntöverkoston ja käytäntöyhteisöjen sekä edunsaajien tunnistamista ja esimerkiksi heidän haastattelemistaan. Lisäksi yksittäisen hankkeen vaikutus käytännön muovautumiseen tulisi pystyä erottamaan, mikä tunnetusti on hankearvioinnin ikuisuushaaste.

Työpajoissa käytyjen keskustelujen pohjalta voidaan esittää joitain suuntaviivoja sille, miten tulevalle ohjelmakaudella olisi hyvä edetä, jotta hyvät käytännöt tulisivat huomioituksi entistä paremmin hankeprosesseissa. Ehdotukset on tiivistetty alla olevaan listaan.

■ Hankkeiden ideointi- ja suunnitteluvaihe on varsin ratkaiseva käytäntöjen syntymisen ja leviämisen kannalta. Hanketoimijoilla on asian-  
tuntemusta niiltä aloilta, joita he hankkeistavat ja yleiskäsitys kehittämistarpeista sekä alaan liittyvistä verkostoista. Kuitenkaan ei voida olettaa, että heillä olisi kaikki ajantasainen tieto käytettävissään. Tämän vuoksi ideointi- ja suunnitteluvaiheessa tulisi etsiä alaa koskevia hyviä käytäntöjä laajasti. Kun kyse on rakenne-  
rahastohankkeista, perushaku on hyvä tehdä rakennerahastojen tietopalvelujärjestelmästä, josta puutteistaan huolimatta löytyy kuvauksia toteutetuista hankkeista. Lisäksi erilaisiin teemallisiin käytäntöportaaleihin on hyvä tutustua. Käytäntökuvauksen läpikäyntien tulokset voidaan esittää esimerkiksi hankesuunnitelmassa.

■ Jos ollaan tekemisissä aidon pilottihankkeen kanssa, voidaan pääpaino laittaa kehittämiseen ja toimintamallin kokeilemiseen. Muussa tapauksessa enemmän painoarvoa tulee laittaa toimintamallien levittämiseen ja juurruttamiseen. Tämä tarkoittaa, että hanketoteutuksen resurssit suunnataan siihen, miten käytäntöjen verkostoja ja käytäntöyhteisöjä tunnustetaan ja miten uuden käytännön omaksumista niissä tuetaan.

■ Hankesuunnitteluvaiheessa tulisi jo alustavasti tunnistaa niitä käytäntöjen verkostoja ja käytäntöyhteisöjä, joihin hanke aihepiiriltään tulee kiinnittymään. Kyse ei ole mekaanisesta toimijoiden kuvaamisesta ja listaamisesta, vaan sen ymmärtämisestä, mitkä muut käytännöt ja toimintatavat vaikuttavat nyt kehitettävään ja levitettävään käytäntöön.

■ Hankkeen alkaessa on hyvä keskustella joko jo aloituspalaverissa tai ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa siitä, millaisia käsityksiä ja odotuksia eri tahoilla (rahoittaja, edunsaajat, toteuttajaorganisaatio, projektihenkilöstö) on hyviä käytännöistä. Tämä palvelee jaetun ymmärryksen syntymistä.

■ Heti hankkeen alusta alkaen on syytä tutustua ja ottaa käyttöön jokin työkalu, joka edesauttaa käytännön hahmottamista, levittämistä ja käyttöönottoa sekä käytännön tuottaman muutoksen arviointia. Mikäli kyse on esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan hankkeesta, on suositeltavaa tutustua valtakunnalliseen Innokylän kehitysalustaan ja sen tarjoamiin työvälineisiin. Omien sähköisten työkalujen, alustojen ja portaalien luomista kannattaa välttää, sillä olemassa on useita hyviä ja toimivia portaalteja yhteiskehittämisen ja viestinnän tarpeisiin, kuten esimerkiksi Länsi-Suomen Helmet.

■ Reflektiivisen itsearvioinnin olisi hyvä jatkaa koko hankkeen ajan. Tiedotus- ja levityssuunnitelman rinnalle voisi nostaa vaikuttavuussuunnitelman, jossa kuvattaisiin mitä muutosta hankkeella ja kullakin hyvällä käytännöllä tavoitellaan sekä jossa arvioitaisiin, miten muutos voi toteutua ja millaisella aikajänteellä. Itsearvioinnissa voi käyttää apuna edellä kuvattuja sähköisiä välineitä. Viimeistään hankkeen loppuvaiheessa itsearviointia täydentäisi ohjattu palautekeskustelu, jossa käytäisiin läpi asioita hyvien käytäntöjen näkökulmasta joko ohjausryhmässä tai laajemmalla joukolla.

- Hyvien käytäntöjen monipuoliseen dokumentaatioon kannattaa satsata koko hankkeen ajan. Tavoitteeksi voi asettaa, että hankkeesta jäisi hallinnollisen loppuraportin lisäksi muitakin muistijälkiä, kuten esimerkiksi julkaisu toteuttajaorganisaation julkaisusarjassa, yleis-tajuinen artikkeli alan ammattilehdessä tai vaikkapa blogikirjoitusten sarja Länsi-Suomen Helmet -portaalissa. Hyvien käytäntöjen kuvaukset palvelisivat muita toimijoita erityisesti silloin, kun niihin liittyy arvioita käytännön siirrettävyyden ehdoista (mm. minimiresurs-sit, luottamustasot, joiden vallitessa käytäntö voidaan siirtää jne.). Kyse ei tarvitse olla pel-kästä tekstimuotoisesta esitystavasta, vaan kuvallinen tiivistelmä tai video täydentää hyvin tekstiä ja tekee käytäntökuvauksesta helpom-min lähestyttävän. Myös esimerkiksi ulkopuo-linen taho voi haastatella projektipäälliköä ja koostaa tämän pohjalta hyvän käytännön esi-tyksen. Dokumentointiin kannattaa budjetoida riittävästi aikaa ja resursseja sekä käyttää tar-vittaessa apuna myös ulkopuolisia asiantunti-joita.
- Hankkeen hallinnollisen päättymisen jälkei-sestä käytäntöjen levittämisestä ja juurrutta-misesta tulee pyrkiä sopimaan hyvissä ajoin. Tärkeää olisi luoda sopimuksellisia tiloja ja sitouttaa toimijoita: mitkä kaikki tahot ottavat vastuuta toimintamallin juurruttamisesta ja miten he aikovat asian resursoida.

## 7 ESR-HANKKEET YHTEISKUNNAN KEHITYSVÄLINEINÄ

Euroopan unionin sosiaalirahaston ja ESR-hankkeiden avulla kehitetään uusia menetelmiä ja toimintamalleja hyödynnettäväksi työ-, koulutus-, sosiaali- ja elinkeinopolitiikassa. ESR-projektit tulisivatkin nähdä eräänlaisina yhteiskunnan tuotekehitysvälineinä, joiden avulla uusia menetelmiä ja toimintamalleja voidaan kokeilla näillä politiikanlohkoilla.

Hankkeiden rooli yhteiskuntapolitiikan eri lohkojen kehitysvälineinä on kahtalainen: toisaalta ne kokeilevat ja kehittävät toimintamalleja, jotka eivät vielä ole osa ”normaalia” toimintaa ja toisaalta ne pyrkivät levittämään ja juurruttamaan näitä hyväksi havaittuja toimintamalleja osaksi tätä ”normaalitoimintaa”. Nämä roolit eivät ole toisistaan erillisiä, vaan kokeileminen ja kehittäminen sekä levittäminen ja juurruttaminen lomittuvat toisiinsa.

Tuotekehitysnäkökulman soveltaminen hanke-toiminnassa edellyttää kokeilukulttuurin omaksu- mista ja nykyistä korkeamman riskitason hyväksymistä: myös epäonnistuneita kokeiluja täytyy sietää. Eri suunnilta ja eri rahoitusinstrumentteja koskien on toistuvasti esitetty väite, että hanketoiminnassa on liikasuunnittelun makua. Ketteryyt- tä ja riskinotto-kykyä peräänkuuluttavat kokeilu- kulttuurin puolestapuhujat ovat korostaneet, että rahoitusohjelmien ja -välineiden tulisi reagoida nopeammin esiin nouseviin kehittämistarpeisiin. Kokeilukulttuuri ei kuitenkaan tarkoita vain uusia kustannusmalleja tai raportointitapoja, vaan koko hanketoiminnan muutosta. Siirtyminen kohti kokeilukulttuuria ei realisoidu, ellei kaikilla hanke- toiminnan tasoilla tapahdu toimintakulttuurin muutosta.

*”...tätä suunnittelua tehdään vähän liikaa. Että kyllä tässä pitäisi olla enemmän semmoista joustoa. Kun hanke käynnistyy, niin mahdollisuutta kokeilla erilaisia asioita. Pitäisikö tämä koko hankemaailma kääntää vähän toisenlaiseen suuntaan. (...) Edettäisiin sellaisella pienellä kokeilulla ja sen jälkeen suunni-*

*teltaisiin lisää. On mahdotonta edetä sellaisella kokonaissuunnitelmalla, mun mielestä se on sellaista vanhan toistoa, et sä voi tietään etukäteen jos sä uutta kehität, miten se etenee. Mä haluaisin kyllä muuttaa tätä systeemiä.”*

Toimintaympäristön muutokset, kuten työmarkkinatilanteen muutos tai yhteiskuntapolitiikan linjamuutokset aiheuttavat sen, että hankkeisiin suunnitteluvaiheessa kirjatut tavoitteet ja hyvät käytännöt saattavat menettää merkitystään. Tällöin korostuu suunnitteluvaihe ja hankekirjoittamisen taito. On kuvattava hankkeen sisältö riittävän tarkasti ja realistisesti kuitenkin siten, että se tarjoaa joustovaraa ja mahdollistaa hankkeen viemisen tarvittavaan suuntaan. Tätä joustovaraa tukisi osaltaan myös se, että hankkeiden suunnitteluvaihetta ei aiheuttoman paljon kangisteta läpi- suunnittelun vaateilla. Hyvää tarkoittavat aiheet esimerkiksi käytäntöjen paremmasta huomio- ottamisesta jo hankesuunnitteluvaiheessa voivat jopa kääntyä itseään vastaan ja uuvuttaa ideavetoiset hankeavaukset jo lähtömetreillä. Samalla myös muutoksenhakumenettelyjen jouhevoittaminen tukisi osaltaan hyvien käytäntöjen esiinnousua ja leviämistä.

Harppaus hanketasolta kansallisen tai EU-tason kehittämisen ja rakennepolitiikan täydentämiseen on yksittäisten hankkeiden näkökulmasta varsin pitkä. Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjassa todetaankin, että aiemmalla ohjelma- kaudella hyvät käytännöt ovat pääosin olleet projekti-kohtaisia tuotoksia, toimintakäytäntöjä tai -menetelmiä, mutta vähemmässä määrin yleisesti käyttöön otettavia toimintamalleja. Kansallisesti kannetaan myös huolta siitä, että alueilla tehtävä kehittämis-työ ei ajautuisi erilleen kansallisista linjauksista (vrt. Kuntoutussäätiö 2013, 37–38). Kyse ei ole niinkään siitä, että projektit eivät onnistuisi tavoitteissaan, vaan kyse on sen sijaan pitkälti siitä, että rakenteet, jotka tukevat hyvien käytäntöjen levittämistä, ovat edelleen kehittymättömiä (vrt. Ponnikas ym. 2011). Tämä koskee erityisesti hyvi-

en käytäntöjen raportointitapojen ja julkaisuväylien kysymättömyyttä, mikä ilmeni eteläpohjalais-tenkin hanketoimijoiden vastauksista.

Hyvien käytäntöjen metsästämisessä voidaan nähdä olevan osaltaan kyse EU:n rakennerahasto-toiminnan viestinnästä ja markkinoinnista, jonka avulla osoitetaan Euroopan unionin kehittämisvälineiden toimivuutta ja kohdentumista eri yhteiskuntasektoreiden tasapainoiseen kehitykseen. Osaltaan kyse on myös alussa kuvatussa hallinnoinnin ja johtamisen tavasta, jossa johtaminen tapahtuu tavoitteista käsin. Hallinnoinnilla on myös tiukempi jälkikäteen arvioinnin ja tarkastuksen tehtävä, jossa pyritään tavoittamaan hankkeiden laadullisia tuloksia ja vaikutuksia jollain tavalla vertailtavassa muodossa.

Arnkil ja Alhanen (2009, 326) toteavat, että vaikka passiiviset hyvien käytäntöjen kokoelmat, eli käytännössä erilaiset listaukset, näyttävät olevan sangen keho keino hyvien käytäntöjen leviämiseksi, ovat ne kuitenkin varsin yleinen ja suosittu konsepti. Erilaiset esittelyt ja listaukset onnistuneista hankkeista eivät itsessään riitä välittämään hyviä käytäntöjä ja uusia toimintamalleja osaksi laajempaa toimintaa. Kysymys hyvien

käytäntöjen julkaisemisen tavoista tai julkaisufoorumeista onkin toissijainen, mikäli kiinnostus suunnataan yhteisöjen toiminnassa ja toimintakäytännöissä aikaansaatuihin muutoksiin.

Hyvän käytännön käsite irtautuu helposti malli- ja kuvaustasolle sen sijaan että sitä muistettaisiin tarkastella aidosti vaikuttavana toimintana. Hyvä käytäntö mallina tai kuvauksena ja toisaalta ”käytännön käytäntöön vieminen” irrottautuvat toisistaan. Ensin mainitussa on ikään kuin kyse vasta ideasta kun jälkimmäinen puolestaan on jo innovaatio. Käytännöt ovat innovatiivisia ratkaisuja ja hyviä vasta sitten, kun ne toimivat arkipäivässä ja ratkaisevat niitä ongelmia, joita varten ne on kehitetty. Pelkkinä ideoina tai kuvauksina ne eivät tee vielä mitään.

Hankkeen toiminta muokkaa koko sitä käytäntöjen verkostoa, jonka osana se toimii. Yksittäisen hankkeen vaikutusta ei kuitenkaan pidä liioitella. Priimoja eivät ole yksittäiset hankkeet sinänsä, vaikka hyviä olisivatkin. Kaikissa hankkeissa on hyviä työkäytäntöjä, mutta ne voivat parhaimmillaan muuttaa koko sitä käytäntöjen verkostoa, jossa toimivat.



## LÄHTEET

- Arnkil, R. (2006). Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämissstrategiana. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.): Kehittämistyön risteysksiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 55–72.
- Arnkil, T. E. (2006b). Okavango-kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.): Kehittämistyön risteysksiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 75–88.
- Arnkil, T. E. & Alhanen, K. (2009). ”Älkää ottako tätä karkkia pois” Käsitteitä yhteiskunnallisen kokeen tutkimiseksi. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):3. 316–329.
- Eskola, J. (1997). Eläytymismenetelmäopas. TAJU, Tampere.
- Eskola, J. (1998). Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. TAJU, Tampere.
- Euroopan sosiaalirahasto (2013). <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=fi> Luettu 11.11.2013.
- Euroopan sosiaalirahaston toimintalinjat (2013). [http://www.lansisuomi.fi/fi/ohjelmat/esr/esr\\_toimintalinjat/?id=96](http://www.lansisuomi.fi/fi/ohjelmat/esr/esr_toimintalinjat/?id=96). Luettu 18.10.2013.
- Hafkesbrink, J. & Schroll, M. (2011). Innovation 3.0: embedding into community knowledge – collaborative organizational learning beyond open innovation. Journal of Innovation Economics & Management, 2011/1, n.7, 55–92.
- Hakkarainen, K., Paavola, S. & Lipponen, L. (2003). Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuiskasvatus 1/2003. 4–13.
- Koivisto, J. (2009). Käytännöt, arviointi ja ”hyvyys”. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):2. 167–173.
- Koivisto, J., Heikkinen, H., Korhonen, S., Peränen, N. & Pohjola, P. (2011). Inno-opisto rakentaa uuden sukupolven kehittämis- ja arviointikulttuuria. Yhteiskuntapolitiikka 76 (2011):5. 569–574.
- Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä, R. (2007). Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asian- tuntijoiden pohdintoja tulevasta. Stakesin raportteja 16/2007. Stakes, Helsinki 2007. Valopaino Oy, Helsinki 2007.
- Kuntoutussäätiö (2013). Eurooppalaisen yhteistyön lisääminen työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikassa edistämällä työperusteista maahanmuuttoa. Valtakunnallisen kehittämisohjelman arviointi. Loppuraportti 12.11.2013. Kuntoutussäätiö. Arviointi- ja koulutusyksikkö.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press: Cambridge.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. Journal of Management Studies 42:6, 1189–1210.
- Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013. CCI 2007 FI 052 PO 001. EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite.
- Pohjola, P. & Koivisto, J. (2013). Innovaatiot käytäntöinä. Systeeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. Yhteiskuntapolitiikka 78 (2013):1. 89–98.
- Ponnikas, J., Korhonen, S., Sillanpää, K. & Ålander, T. (2011). Manner-Suomen ESR-ohjelman strateginen arviointi vuonna 2011. Oulun yliopisto, Kajaanin yliopistokeskus. Teoksessa: Vuosina 2007–2013 toteutettavan Manner-Suomen ESR-ohjelman arviointiraportit vuonna 2011. Edita Prima Oy, Helsinki 2012.
- Törrönen, J. (2001). Haastattelemisen virikkeillä: virike johtolankana, pienoismaailmana ja/tai provosoijana. Sosiologia 3/2001. 205–217.
- Valtakari, M. & Pekkala, H. (2011). Vuosina 2007–2013 toteutettavan Manner-Suomen ESR-ohjelman toimeenpanon arviointi. Ohjelman tulokset ja vaikutukset toimintalinjatoisten ja ohjelmatasoisten indikaattoreiden valossa. Ohjelman ja sen toimintalinjojen toimeen-



- panon arviointi. Arviointiraportti. Kevät 2011. Tempo Economics Oy & Ramboll Management Consulting. Teoksessa: Vuosina 2007–2013 toteutettavan Manner-Suomen ESR-ohjelman arviointiraportit vuonna 2011. Edita Prima Oy, Helsinki 2012.
- Valtakunnalliset kehittämisohjelmat (2011). Raportti 30.4.2011. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013.
- Vesala, K. M. & Rantanen, T. (2007). Laadullinen asennetutkimus: Lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Teoksessa Vesala, K.M. & Rantanen, T. (toim.): Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Gaudeamus. Helsinki University Press. 11–61.
- Virtanen, M. (2009). Tieto-ohjauksen kolme tasoa. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009):5. 465–466.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning and identity. Cambridge University Press: Cambridge.



[WWW.HELSINKI.FI/RURALIA](http://WWW.HELSINKI.FI/RURALIA)



HELSINGIN YLIOPISTO  
RURALIA-INSTITUUTTI