

Hankehakemuksen suunnitelman täydennysosa

Kestävää kasvua ja työtä 2014 - 2020

Suomen rakennerahasto-ohjelma

2.6.2014

Siltaamalla työelämään -hanke

Sisältö	sivu
1 Siltaamalla työelämään -hankkeen arviointisuunnitelma	2
1.1 Arvioinnin kohde - yhteiskehittelyä ohjaava arviointi	2
1.2 Arvioinnin tarkoitus ja tavoite	4
1.3 Arvioinnin asetelma	4
1.4 Arvioinnin toteutus ja resursointi	6
1.5 Hankehallinnoinnissa käytettävät mittarit ja indikaattorit	7
1.6 Arviointisuunnitelman täsmennyksen viitekehys	7
2 Siltaamalla työelämään -hankkeen tiedotussuunnitelma	12
2.1 Tiedotus ja hyvien käytäntöjen levittäminen hankkeessa	12
2.2 Tiedotuksen tavoitteet ja kohderyhmät	12
2.3 Projektin tiedotuksen toteutus	13
2.4 Hyvien käytäntöjen levittäminen	16
3 Riskiarvioinnin nelikenttäanalyysi	18
4 Hankesuunnitelman rakentuminen	20

1 Siltaamalla työelämään -hankkeen arviointisuunnitelma

1.1 Arvioinnin kohde - yhteiskehittelyä ohjaava arviointi

Siltaamalla hyvinvointia -hankkeessa on tarkoituksena yhteiskehittää alueellista siltaustoimintaa. Yhteiskehittely on toimintatapa, jossa palvelua tai tuotetta ei nähdä koskaan valmiina, vaan jatkuvassa yhteistoiminnassa olevien toimijoiden muovaamana kohteena. Yhteiskehittelyyn osallistuu aktiivisesti palvelujen ja tuotteiden käyttäjät, kansalaiset yhdessä palvelujen järjestäjien ja tuottajien kanssa. Siten palvelu, tuote tai toiminta muuntuu ja kehittyy jatkuvasti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden, tuottajien osaamisen karttumisen ja käyttökokemusten myötä. (Victor & Boynton 1998).

Yhteiskehittelyssä summatiivinen tulosarviointi tai formatiivinen prosessiarviointi ei vastaa toiminnan luonteen ymmärtämiseen ja hyötyjen kuvaamiseen. Summatiivisessa ja formatiivisessa arvioinnissa lähtökohtana on mallin testaaminen ja siten parhaan mahdollisen lopputuloksen luominen. Summatiivinen arviointi siis edellyttää, että arvioinnin kohde ja odotettu tulos tiedetään etukäteen selkeästi. (Patton 2011).

Yhteiskehittelyssä jatkuvasti muuntuvan ja kehittyvän tuloksen sekä menetelmällisten ratkaisujen arviointi kietoutuvat toisiinsa. Tehtävänä on yhtäältä arvioida kriittisesti toiminnan vaikutuksia ja toisaalta kehittää toimintamahdollisuuksia. Tällöin on mielekästä käyttää konstruktivistisesti rakentuvaa arviointia. Arviointi antaa suuntaa kehittämiselle ja toimii siten ohjaavana arviointina hankkeen eri vaiheissa.

Jatkuva toiminnan arviointi (käyttökokemusten ja kehittämis ehdotusten hyödyntäminen) simuloidaan ja juurrutetaan osaksi osaprojektien tuottamaa pysyvää toimintaa paikallisesti. Yhteiskehittelyssä on kyseessä monen eri toimijan haastava ja jatkuva oppimisprosessi, jossa tapahtuu kahdenlaista osaamisen vahvistumista: 1) opitaan yhteiskehittelyä, mikä edellyttää vanhojen kehittämiskäytäntöjen uudistamista 2) opitaan jatkuvasti palvelusta, tuotteesta, toisilta toimijoilta.

Yhteiskehittelyä ohjaavan arvioinnin tehtävä ei ole mittareiden tai indikaattoreiden käyttö tai kehittäminen. Hankkeessa käytetään lisäksi toteutuksen seurantaan myös mittareita ja indikaattoreita ja nämä tehtävät ovat hankehallinnon seurannassa (kts. luku 1.5). Yhteiskehittelyssä pyritään innovatiivisesti huippuosaamiseen, joka juurtuu käytäntöön samalla kun sitä tehdään käyttöyhteisössä ja -ympäristössä. Arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota yhteistoiminnallisuuteen ja reflektiivisyyteen, jossa toimijat kehittävät käytäntöjä muuntuvia tarpeitaan vastaaviksi. Arviointia voidaan hyödyntää jatkuvassa toiminnan kehittämisessä hankkeen päätyttyä ajatuksena myös se, että arviointiosaaminen juurtuu tekemisen myötä.

Arviointi toteutuu aina suhteessa johonkin. Siltaamalla työelämään -hankkeessa arviointia tehdään suhteessa hankkeen tavoitteisiin. Tuloksena on arvoja, asenteita sekä uusia toimintatapoja ja toimintamalleja, hyviä käytäntöjä. Siltaamalla työelämään -hankekokonaisuudessa on kolme osaprojektia, joille suunnitellaan yhteisen viitekehyksen puitteissa yksilölliset työpaketit. Suunnittelun myötä tavoitteet konkretisoituvat alueellisten tarpeiden ja palvelujen käyttäjien tarpeiden myötä. Nämä työpaketit täsmentävät osaprojektien arvioinnin toteutusta ja toisaalta ohjaava arviointi auttaa ennakoivassa arviointivaiheessa suunnitelman täsmentymistä.

1.2 Arvioinnin tarkoitus ja tavoite

Arvioinnin tarkoituksena on ohjata Siltaamalla työelämään -hankkeessa toteutuvaa yhteiskehittelyä toimijoiden määrittelemien tavoitteiden saavuttamisen suunnassa vastaamaan dynaamisiin ja muuttuviin olosuhteisiin ja niistä nouseviin vaateisiin.

1.3 Arvioinnin asetelma

Arvioinnin logiikka ja strategia

Yhteiskehittelyä ja sen tuloksia arvioidaan toiminnan luonteen mukaisesti yhdessä, ei yksin. Konstruktivistinen lähestymistapa arvioinnissa tukee hankkeeseen osallistujien yhdessä toteuttamaa itsearviointi (Guba & Lincoln 1989). Se perustuu ajatukseen siitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettu, eikä yhtä pysyvää totuutta ole arvioinnissa löydettävissä (Habermans 1984).

Osallistajat rakentavat yhdessä arviointitietoa ja toimivat uuden tiedon ja toiminnan tulkitsijoina. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hanketoimijat osallistuvat myös arviointitiedon analysointiin ja tulkintaan. Avainasemassa on arvioida mitä hyötyä ja merkitystä prosesseilla ja tuloksilla on ja miten niitä voisi edelleen kehittää tai innovoida täysin uusia toimintatapoja rikastavassa vuorovaikutuksessa. Arviointitiedon tuottaminen yhdessä mahdollistaa toiminnan ohjauksen reaaliajassa ja heikkojen signaalien tunnistamisen yhteiskehittelyssä.

Yhdessä toteutettuun arviointiin tarvitaan vuorovaikutusta ja kommunikatiivisen toimintakulttuurin rakentamista toimijoiden välille. Siten arviointimenetelmät ja keinot valitaan vuorovaikutusta mahdollistaviksi, dialogisiksi neuvottelutapahtumiksi ja oppimisen välineiksi toimintaa ohjaamaan. Yhteiskehittelyä lähestytään tulkinnallisella ja osallistavalla arviointiotteella. (kts. Patton 2002; Kivipelto 2008).

Arviointiprosessin eteneminen ja menetelmävalinnat

Arviointiprosessi etenee kolmen vaiheen mukaisesti:

- 1 Arviointivaihe, ennakoiva arviointi: Yhteiskehittelyn suunnittelu
- 2 Arviointivaihe, prosessin toteutus: yhteiskehittelyn rakentuminen vaiheittain
- 3 Arviointivaihe, tulosarviointi: yhteiskehittelyn tulokset, juurruttaminen ja levittäminen

Yhteiskehittely perustuu egalitaariseen valtaan (power with) eli yhteisyyteen ja mahdollisuuteen kehittää yhdessä ja pyrkiä tavoitteisiin tasa-arvoisen kumppanuuden pohjalta. Tällaisessa kollektiivisessa valtaistumisessa tuotetaan uusia verkostoista nousevia voimavaroja ja merkityksiä. Tämän takia myös arviointimenetelmien ja -keinojen tulisin olla toteutukseltaan yhteistoiminnallisia. Yhteistoiminnallisessa arvioinnissa hyödynnetään tiedon tuottamisessa ja erityisesti sen jäsentämisessä erilaisia välineitä kuten SWOT, nelikenttäanalyysi jne.

Yhteistoiminnalliset menetelmät ja keinot valikoituvat tai tuotetaan hankkeen arviointikohteen ja arviointikysymysten mukaisesti sekä osaprojektien vaiheiden ja tilannetekijöiden perusteella. Siten arvioinnin yksityiskohtaisia keinoja ei voi

yksityiskohtaisesti etukäteen suunnitella kaikilta osin. Arviointisuunnitelma täydentyy osaprojektien etenemisen myötä (kts. kohta 1.6.).

Yhteistoiminnallisten arviointien lähtökohtana käytetään osaprojekteissa ja yhteiskehittelyssä tuotettua tietoa, joka on luonteeltaan arviointitietoa. Hankkeessa kehitetään työ- ja toimintakyvyn itsearviointia varten mittari (on projektin yksi osatavoite ja 2-työpakettin tehtävä) ja hyödynnetään osallistava tiedolla johtaminen - seulonnan arviointituloksia (työpaketti 2) sekä nuorten työ- ja toimintakyvyn kuvaukset (työpaketti 2). Edellä kuvatut arviointitiedot ovat luonteeltaan summatiivisia. Tätä kautta hankekokonaisuudessa rakentuu arvioinnin kerroksellisuus ja osallistujien toteuttama arviointitiedon analyysi ja tulkinta. Toimijat pohtivat yhdessä mitä tämä uusi ymmärrys merkitsee käytännössä.

Arvioinnin kirjallisuutta:

Guba E.G. & Lincoln Y.S. 1989. Fourth Generation Evaluation. London: Sage.

Habermans J. 1984. Theory of communicative action. Volume 1. Boston, MA, Beacon.

Kivipelto M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17. Helsinki.

Patton MQ .2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. Newbury Park: Sage.

Patton MQ. 2011. Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York, NY: The Guilford Press.

Vataja K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere.

Victor B. & Boynton A.C. 1998. Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability.

http://www.e-julkaisu.fi/metropolia/yhteiskehittelylla_hyvinvointia/

1.4 Arvioinnin toteutus ja resursointi

Toimijat, tehtävät ja työmäärä

Kaikki hanketoimijat osallistuvat tasa-arvoisina kehittäjäkumppaneina yhdessä toteuttavaan itsearviointiin. Arviointi integroidaan osaksi yhteiskehittelyä ja siten resursointi on osaprojektien toteutuksessa.

Itsearviointin ohjaus osaprojekteittain toteutuu keskitetysti siten, että Metropolia Ammattikorkeakoulussa on arvioinnista vastaava toimija, jolla on projektin ohjausryhmä tukena. Arviointi on yksi ohjausryhmä tehtävä.

Arvioinnin ohjaajan resurssi on 4 htkk työtä vuodessa.

Arvioinnin ohjaajan tehtäviin kuuluu arvioinnin kokonaisuuden suunnitteluvastuu, osaprojektien arvioinnin ohjaus yhdessä projektipäällikköjen kanssa, osaprojektien tuottaman arviointitiedon kokoaminen hankekokonaisuuden arviointiin.

Arvioinnin ohjaaja ei ole projektissa muussa roolissa, mutta varsinaista ulkopuolista arviointia hankkeessa ei ole.

Arvioinnin riskianalyysi ja eettiset kysymykset

Haasteena osallistavan ja tulkinnallisen arvioinnin rakentamisessa ovat:

- Halu työskennellä muodostuneessa ryhmässä tai yhteisössä
- Ryhmässä voi olla hierarkioita tai epätasa-arvoa tai kognitiivista epäsymmetriaa
- Rajojen ylitys eri organisaatioiden välillä
- Eturistiriidat
- Yhteisen ymmärryksen luominen, yhteinen kieli ja sanallistaminen
- Tuotetun arviointitiedon vastaanotto ja sen herättämät reaktiot
- Ryhmätason arviointikyvykkyyden mahdollistaminen, arvioinnin ohjaustaito

(Hyödynnetty osin Vatajan (2012) tutkimusta)

Haasteisiin vastataan luomalla yhteiskehittelylle ominainen luottamukseen ja kumppanuuteen perustuva vuorovaikutus. Projektipäälliköiden ja arvioinnin toteuttajien osaamista vahvistetaan eri tahojen yhteistoiminnan toteuttamisessa.

Arvioinnin eettisiä näkökulmia

Hanketoimijoiden yhdessä rakentama ja tuottama itsearviointitieto perustuu:

- Tasa-arvoon
- Itsemääräämisoikeuteen
- Aktiiviseen toimijuuteen

Hanketoimijoiden yhdessä rakentama ja tuottama itsearviointitieto tuottaa:

- Kokemusta arvostuksesta ja voimavarojen lisääntymisestä
- Tarpeeseen vastaamista

1.5 Hankehallinnossa käytettävät mittarit ja indikaattorit

Projektissa kehitetään työ- ja toimintakyvyn itsearviointia varten mittari (on projektin yksi osatavoite ja 2-työpakettin tehtävä) ja hyödynnetään osallistava tiedolla johtaminen -seulonnan arviointituloksia (työpaketti 2) sekä nuorten työ- ja toimintakyvyn kuvaukset (työpaketti 2).

Lisäksi hankkeen toteutuksen seurantaan käytetään hankeohjelmassa mainittuja indikaattoreita (työmarkkinaosapuolten tai kansalaisjärjestöjen täysin tai osittain toteuttamien hankkeiden lukumäärä, työelämän ulkopuolella olevat, jotka eivät ole koulutuksessa, pitkäaikaistyöttömät, 25-29 -vuotiaat, henkilöt, joilla ei ole perusasteen koulutusta), jotka toteutetaan hankehallinnon työnä.

1.6 Arviointisuunnitelman täsmennyksen viitekehys

Arviointiprosessi suunnitellaan vaiheittain. Suunnitelmassa on Siltaamalla työelämään - hankekokonaisuuden makro- ja mikrotason analyysiin perustuvat arvioinnin kohteet sekä taulukkomuotoon operationalisoidut arviointikysymykset (taulukko 1). Osaprojektit tuottavat suunnitelman taulukkoon konkreettisen arvioinnin toteutuksen vaiheittain kontekstiinsa sopivalla tavalla ja keskitetyn arvioinnin ohjauksen avulla.

1 Arviointivaihe, ennakoiva arviointi: Yhteiskehittelyn suunnittelu

Arvioinnin tehtävä: päämäärän kirkastaminen, suunnitelman täsmentäminen ja konkretisointi, motivoituminen ja sitoutuminen hankkeeseen

Hankekokonaisuutta koskevat arviointikohteet, jotka on konkretisoitu taulukkoon 1:

1) Teknologinen ja sosio-ekonominen infrastruktuuri

Kansalaisten mahdollisuus ja valmius osallistua, omaksumisen esteet ja teknologian käyttö

2) Hankkeen kontekstit

Paikalliset valmiudet ja reunaehdot

3) Hankkeen koherenssi, tarkoituksenmukaisuus ja tarvelähtöisyys

Paikalliset tarpeet

Muutosstrategia

Taulukko 1. Suunnitteluvaiheen arviointikohteet ja arvioinnin toteutus osaprojekteittain.

Arviointikohteet	Arviointikysymykset	Arvioinnin menetelmät / keinot	Tiedon tuottajat	Aikataulu ja vastuu
Suunnitteluprosessin toteutus	Millaisia mahdollisuuksia toimijoilla on osallistua suunnitteluprosessiin? Mitä keinoja ja teknologiaa suunnittelussa hyödynnetään?			
Nykytilanteen kuvaus	Mitkä ovat nykytilan haasteet ja mahdollisuudet suhteessa suunnitelman tavoitteisiin?			
Tarveanalyysi	Miten paikalliset tarpeet on perusteltu ja tuotettu? Miten tarpeet on kytketty yhteiskunnalliseen ja hankekokonaisuuden yhteyteen?			
Tavoitteiden asettaminen	Miten tavoitteet on perusteltu? Onko tavoitteet suhteessa tarpeisiin?			

	Mitä tietoperustaa ja arvoja tavoitteiden taustalla on? Onko tavoitteet asetettu SMART-periaatteiden mukaisesti?			
Yhteiskehittelyn keinot	Miten keinojen tarkoituksenmukaisuus on perusteltu? Vievätkö keinot kohti tavoitetta? Miten osallistujat, tilannetekijät ja resurssit on huomioitu keinojen valinnassa?			
Yhteiskehittelyn huippuonnistuminen	Miten tuotosten ja tulosten kuvaus on suunniteltu? Mitä onnistumisen kriteerejä osallistujat tuottavat?			
Vaihtoehtoisten vaikutusten ennakointi	Mitä sosiaalisia, taloudellisia, teknisiä, tietoturvaan liittyviä vaikutuksia hankkeella on?			
Sopimukset ja sitoutuminen	Mitä sopimuksia on tehty? Miten sitouttaminen ja sitoutuminen ovat toteutuneet?			
Resurssit	Mitä resursseja on käytettävissä tavoitteiden saavuttamiseksi?			

2 Arviointivaihe, prosessin toteutus: yhteiskehittelyn rakentuminen vaiheittain

Tavoite: hyvien käytäntöjen luominen ja tulevaisuuden suuntaaminen

Hankekokonaisuutta koskevat arviointikohteet, jotka on konkretisoitu taulukkoon 2:

1) Toimijatahojen valmius yhteiskehittelyyn:

Toiminnan mahdollisuudet, esteet ja teknologiaedistyneisyys

2) Muutosprosessin laatu

Yhteiskehittelyn kohde

Toimijoiden roolit

Yhteiskehittelyn luonne

Taulukko 2. Toteutusvaiheen arviointikohteet ja arvioinnin toteutus osaprojekteittain.

Arviointikohteet	Arviointikysymykset	Arvioinnin menetelmät / keinot	Tiedon tuottajat	Aikataulu ja vastuu
Yhteiskehittelyn toimivuus	Mitä edistäviä ja estäviä asioita yhteiskehittelyssä on ollut? Mitkä toimintatavat ovat olleet hyviä ja mitkä huonoja? Miten teknologia on tukenut yhteiskehittelyä?			
Yhteiskehittelyn toteutus	Miten strategialähtöisyys ilmenee? Millaisia käsityksiä kumppanuudesta toimijoilla on? Mitä taitekohtia / oivalluksia yhteiskehittelyssä on ollut? Mitä ennakoimattomia asioita yhteiskehittelyssä ilmeni ja miten ne käsiteltiin? Miten välivaiheen tuotokset ja tulokset vastaavat tavoitteisiin ja suuntaavat tulevaan?			

3 Arviointivaihe, tulosarviointi: yhteiskehittelyn tulokset, juurruttaminen ja levittäminen

Tavoite: merkitysten ja hyötyjen selvittäminen eri tasoilla

Hankekokonaisuutta koskevat arviointikohteet, jotka on konkretisoitu taulukkoon 3:

1) Palvelujärjestelmän ja koordinaation valmius

Palvelujen koordinaatio

Yhteensopivuus strategioiden ja politiikan kanssa

2) Toimivuus

Luotettavuus

Käytettävyys

Paikalliset vaikutukset

3) Leviämisen intensiteetti

Sovellukset

Käyttöönnotot

Taulukko 3. Tulostavaiheenvaiheen arviointikohteet ja arvioinnin toteutus osaprojekteittain.

Arviointikohteet	Arviointikysymykset	Arvioinnin menetelmät / keinot	Tiedon tuottajat	Aikataulu ja vastuu
Tulosten sopivuus jatkuvaksi toiminnaksi yhteiskuntaan	Miten toimintamallit vastaavat hankkeen päämääriin ja tavoitteisiin? Miten odotetut ja odottamattomat vaikutukset on saatu aikaan? Mitä sääntöjä ja yhteistyötä edellytetään toiminnalta?			
Tulosten käyttökelpoisuus	Mitä merkitystä yhteiskehittelyllä on ollut yksilölle ja yhteisölle osallistujien näkökulmasta? Millaisia hyviä käytäntöjä on kehitetty? Millainen on tuotosten ulkoasu, käytettävyys, esteettömyys, ymmärrettävyys, ajankohtaisuus, vuorovaikutteisuus ja jatkuvuus? Miten tiedollinen sisältö vastaa käyttäjien tarpeisiin? Mikä on			

	onnistunutta? Miten sitä tulisi kehittää edelleen? Miten tulokset vastaavat hankkeen päämääriin ja tavoitteisiin?			
Tulosten sovellettavuus	Miten tulosten juurruttaminen on mallinnettu? Miten tulosten levittäminen on suunniteltu?			

2 Siltaamalla työelämään -hankkeen tiedotussuunnitelma

2.1 Tiedotus ja hyvien käytäntöjen levittäminen hankkeessa

Tiedottaminen, tulosten levittäminen ja juurruttaminen muodostavat hankkeessa oman työpaketinsa (TP6). Työpaketissa tehtävät toimenpiteet ovat: 1) Tiedotus, levittäminen ja valtavirtaistaminen projektin elinkaaren eri vaiheissa (suunnitelmien laadinta, verkkosivujen ja työskentelyalustojen luominen virtuaaliympäristöön); 2) Hyvien käytäntöjen levittäminen ensimmäisen ja toisen käyttäjä sukupolven alueilla; 3) Siltaamistoiminnan juurtuminen yhteiskehittelyssä rakentuvan yhteisöllisen ja alueellisen oppimisen kautta; 4) Koulutuskumppanuus ammattikorkeakoulujen ja alueiden palvelujen tuottajien kesken; 5) Seminaarit, jotka ovat kaikille avoimia: kick off, väli- ja loppuseminaari; 6) Hankkeessa ja hankkeesta kirjoittaminen (esitteet, posterit, artikkelit, julkaisut, verkkoviestintä).

2.2 Tiedotuksen tavoitteet ja kohderyhmät

Koko hankkeen pääviestinä on nuorten ja muiden toimijoiden keskinäisessä yhteiskehittelyssä rakentuvat arjen mielekkäät toiminnat työ- ja toimintakyvyn vahvistamiseksi, työllistymisvalmiuksien ja -edellytysten vahvistamiseksi ja tähän kytkeytyvä kolmannen, yksityisen ja julkisen sektorin sekä vapaaehtoistoiminnan uudenlainen, toisiaan täydentävä toimintatapa, jolla mahdollistetaan arjen mielekkäät toiminnat. Kehittäminen kokonaisuudessa perustuu kumppanuusajatteluun. Tällöin ikäihmiset ja nuoret nähdään kehittäjäkumppaneina -ei kohteina tai tiedon tuottajina. Kyse on muutosprosessista, jossa kaikkien osapuolten oppiminen on oleellista. Muutosprosessi tuottaa uutta tapaa vahvistaa ihmisten työ- ja toimintakykyä alueellisesti. Edellä kuvatun pääviestin esille tuominen on viestinnän ytimessä.

Pääviestin välittymiseksi pitää:

- varmistaa hankkeen näkyvyys ja tunnettavuus
- vahvistaa olemassa olevia ja luoda uusia yhteistyösuhteita ja – verkostoja sekä edistää osallistujien, sidosryhmien ja yhteistyötahojen välistä tiedonvaihtoa ja oppimista
- edistää hankkeessa kehitettävien uusien toimintatapojen ja toimintamallien levittämistä sekä hankkeessa kertyvän tieto-aidon ja kokemusten vaihtoa eri toimijoiden välillä
- varmistaa, että hanke etenee projektisuunnitelman mukaisesti ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Sisäisen viestinnän kohderyhmät ovat Espoon kaupunki (nuorisotyö, vapaa sivistystoimi, vanhustyö) , Helsingin kaupunki (nuorisotyö) , Invalidiliiton Validia-asunnot, Espoon Lähimmäisapu ry, Kalliola Settlementti, Activity Stones oy, Digital Living International Oy, Espoon järjestöjen yhdistys ry, Aalto yliopisto, MyllypuroSeura ry, Itä-Helsingin lähimmäistyö Hely ry, Diakonia ammattikorkeakoulun ja Metropolian opiskelijat ja opettajat, Espoon Matinkylän palvelutorin ikäihmiset ja nuoret, Kalasataman ja Myllypuron alueen nuoret ja ikäihmiset.

Ulkoisen viestinnän kohderyhmät ovat Metropolialueen kunnat, nuorten ja ikäihmisten työ - ja toimintakykyä tukevat kolmannen, yksityisen ja julkisen tahon palvelujen tuottajat sekä suuri yleisö, kansalaiset metropolialueella sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla.

2.3 Projektin tiedotuksen toteutus

Vaiheet, välineet, aikataulu, vastuutahot (kts. taulukko 2)

Projektista tiedottaminen toteutuu projektin koko elinkaaren ajan sisältäen sekä ulkoisen että sisäisen tiedottamisen. **Rekrytointi- ja suunnitteluvaiheessa** (vuosi 2014, ennen rahoituksen saantia) tiedotus keskittyy projektin tarpeiden ja tavoitteiden määrittämiseen ja rahoitushakemuksen laadintaan. Kohteena ovat hanketoimijat taustaorganisaatioineen Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla. Tiedottamisessa hyödynnetään työpajoja ja näiden dokumentointia. Tiedotus tapahtuu sähköpostin ja kokousten kautta.

Projektin käynnistysvaiheessa keväällä 2015 täsmennetään projektin tiedotussuunnitelma, jossa kuvataan konkreettisesti tiedottamisen lähtökohdat, tavoitteet, vastuuhenkilöt, sisäinen tiedottaminen, ulkoinen tiedottaminen, aikataulu, tiedottamisen kustannukset, visuaalinen ilme, tiedottamisen tulosten seuranta projektin elinkaaren eri vaiheissa. Suunnitelmassa tiedottaminen kuvataan eri tasoilla: hanketoimijat, emo-organisaatiot, muut järjestöt ja yhteisöt alueellisesti ja kansallisesti, kunnat ja valtio sekä rahoittajataho (ESR).

Käynnistysvaiheen tiedottamiseen sisältyvät myös kaikille tarkoitettu Kick off -tilaisuus sekä projektin verkkosivujen laadinta. Verkkosivut ovat paitsi tiedon välitystä varten, mutta myös vuorovaikutteisen yhteistyöskentelyn mahdollistava virtuaalimaailma hanketyöhön. Näin lisäävät samalla tiedotuksen tehokkuutta. Ohjausryhmän tiedottaminen kokouksissa ja sähköisesti alkaa säännöllisesti jatkuvana prosessina heti projektin käynnistysvaiheesta alkaen.

Toteutusvaiheen (kevät 2015-kevät 2017) tiedotus keskittyy osaprojektien toteutukseen sekä siinä vaiheessa tuotettujen tulosten esille tuomiseen. Tiedottamisen kohteena ovat pilottialueiden nuoret ja ikäihmiset ja alueen koko väestö, projektikumppaneiden verkostot, korkeakoulujen opiskelijat ja opettajat, julkisen, hankkeessa mukana olevat yksityisen ja kolmannen sektorin palveluja tuottavat tahot alueellisesti ja koko suuri yleisö. Tiedotuksen keinoja ja välineitä ovat verkkosivut, sosiaalinen media, alueelliset lehdet ja tapahtumat, projektin toteuttajatahojen verkkosivut sekä yhteyshenkilöt ja verkostot tiedotusväylinä, verkkolehdet, ammatilliset lehdet, artikkelit, posterit, suulliset esitykset, tiedotteet sekä väliseminaarit suurelle yleisölle keväällä 2015 ja keväällä 2016. Ohjausryhmän tiedottaminen ja rahoittajan edellyttämät raportit sisältyvät tiedottamiseen.

Tulosten levittämisen vaiheessa (alkaen 2016 ja jatkuen hankkeen päättymiseen saakka) tiedottamisessa painottuvat hyvien käytäntöjen benchmarking ja tuloksista ja niiden tuottamasta hyödystä tiedottaminen. Tiedotuksen keinoja ovat alueelliset työpajat, laajalle yleisölle tarkoitettu tulosten levitysseminaari sekä julkaisut (tieteelliset, ammatilliset ja suurelle yleisölle tarkoitetut artikkelit) sekä esitykset kansallisessa ja kansainvälisissä tilaisuuksissa (kongressit). Tulosten levittämisen vaiheessa hankkeen tuloksien ja hyödyn tiedottamisen tulee tukea sosiaalisen pääoman rakentumista sekä alueellisesti (uudet toimintatavat) että korkeakouluissa (opetussuunnitelmat ja opetuksen sisällöt). Lisäksi tulee tiedottaa rahoittajaa loppuraportin avulla. Hankkeen lopussa järjestetään kaikille avoin päätösseminaari syksyllä 2017.

Hankkeen päättymisen jälkeen tiedotusta tulee jatkaa tavoitteellisesti. Tällöin kyseeseen tulee mm. verkostoituminen uusien projektien kanssa ja tämän projektin tulosten ja hyötyjen siirtäminen resurssiksi.

Viestinnässä käytetään rahoittajan määrittämää yhtenäistä ilmettä (esitteet, lomakkeet, asiakirjat, power point -pohjat jne).

Taulukko 2. Tiedotussuunnitelma vaiheittain yksilöitynä

Vaihe	Mitä	Milloin	Kenelle	Miten	Vastuutaho
Rekrytointi- ja markkinointi vaihe (rahoituksen hakuvaihe)	Projektin tarve, tavoitteet, odotetut tulokset ja hyödyt	Syysy 2013-keväät 2014 (ennen rahoituksen hakua oleva vaihe)	Hanketoimijat ja näiden taustaorganisaatiot	-work shop tilaisuudet -kirjalliset muistiot -sähköposti-viestintä -kokoukset	Metropolia
Projektin käynnistys-vaihe (rahoitus-päätöksen tultua)	Tiedotus-suunnitelman täsmentäminen Kick-off seminaari Projektitoiminnasta tiedottaminen ja virtuaaliympäristö yhteiselle työskentelylle (esim Wiki) Projektisuunnitelma ja projektin toteutussuunnitelma	Kevät 2015 ja täsmentyen koko projektin ajan. Tarkistus puolivuositain. Rahoituspäätöksen jälkeen Kevät 2015 Hankkeen käynnistyttyä	Hanketoimijat Ohjausryhmä Rahoittaja Kaikille avoin Avoimet kaikille, osa salasanan takana hanketoimijoille. Ohjausryhmä	hanketoimijoiden ydinryhmässä yhteiskehittelynä Esitykset, tiedotteet, Projektin verkkosivujen laadinta. Verkkoympäristön käyttöön otto. Kokoukset ja kirjalliset muistiot verkko-ympäristöissä	Projektipäällikkö yhdessä hankkeen vastuullisen ydinryhmän kanssa (osaprojektien vastaavat) Metropolia ja Diak yhdessä hankkeen osatoteuttajien kanssa Projektipäällikkö osaprojektien vastuuhenkilöiden kanssa.
Toteutus-vaihe	Osaprojektien toteutuksesta sekä välituloksista tiedottaminen	alkaen kevät 2015 ja täsmentyen koko projektin ajan. Tarkistus puolivuositain. kevät 15-kevät 17	Avoimet kaikille, osa salasanan takana hanketoimijoille.	Projektin verkkosivujen hyödyntäminen	Metropolia vastaa teknisestä toteutuksesta, sisällön tuottavat kaikki hanketoimijat

			-Pilottialueiden nuoret ja ikäihmiset Pilottiprojektien alueiden asukkaat Projektikumppaneiden verkostojen toimija Opiskelijat ja opettajat korkeakouluissa ja yliopistossa Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat Kaikki Ohjausryhmä Rahoittaja	-Sosiaalisen median keinojen valinta Aluelehdet, alueelliset tapahtumat Toteuttajaorganisaatioiden yhteyshenkilöt ja näiden verkostot tiedotusväylinä eteenpäin Korkeakoulujen verkkosivut. Tapahtumat. Seminaarit Alojen lehdet (verkko ja painettu) Seminaari Kokous ja esittelymateriaalit Kirjallinen dokumentti	Osaprojektien vastaavat (Diak ja Metropolia) projektipäällikön kanssa Osatoteuttajien yhteyshenkilöt Hanketoimijat yhdessä, suunnittelun vetovastuu projektipäälliköllä Osatoteuttajat tuottavat dokumentit, projektipäällikkö kokoaa Osatoteuttajat tuottavat dokumentit, projektipäällikkö kokoaa
	Väliseminaari Tavoitteiden mukaisen etenemisen varmistaminen Väliraportti Tulosten ja käytänteiden levittäminen	kevät 2016 kerran vuodessa Rahoittajan ohjeiden mukaisesti 2015-2017	Alan ammattihenkilöt, asiantuntijat, kansalaiset	Posterit, suulliset esitykset kongresseissa ja tapahtumissa (esim. messut)	
Tulosten levittämisen vaihe	Hyvien käytäntöjen benchmarking Tuloksista	syksy 15-- Syksy 15	Alueelliset toimijat ja päättäjät Kaikille	Työpajat Levitysseminaari.	Osaprojektivastaavat

	tiedottaminen	alkaen		Artikkelit (ammatilliset ja tieteelliset julkaisut	Metropolia Diak Aalto yhdessä hanke- kumppaneiden kanssa.
	Loppuraportti	syksy 17	Rahoittaja	Kirjallinen raportti	Projektipäällikkö osaprojektien vastaavien kanssa
	Tulosten ja osaamisen siirtyminen sosiaalisiksi pääomaksi		Alueelliset toimijat. Korkeakoulujen opiskelijat ja opettajat	Opetus- suunnitelmat, opetuksen sisältö.	
Projektin jälkeen	Projektin tavoitteiden ja saavutettujen tulosten pohjalta verkostoitu- minen muihin vastaaviin jatko- hankkeisiin hyvien käytäntöjen levittämiseksi	kevät 2018-	Uudet projektit ja niiden toimijat	Asiantuntijatyönä uusien projektien tukeminen	Korkeakoulut
	Projektin tulosten ja projektissa syntyneen osaamisen siirtyminen sosiaalisiksi pääomaksi syvenee				

2.4 Hyvien käytäntöjen levittäminen

Hyvien käytäntöjen levittämiseen kuuluu ohjaava ja kehittävä arviointi. Projektissa työskennellään yhteiskehittelyn periaatteiden mukaisesti ja hyödynnetään seuraamustutkimuksen menetelmiä (hyvän käytännön laadullinen kehittäminen ja muuttuminen; kts. kohta 1).

Hyvien käytäntöjen tuotteistaminen on kriittinen asia levityksen suhteen. Projektin tuotteet kehitetään alueellisesti rakentuvan osaamisen avulla, mihin nuoret ja muut toimijat osallistuvat aktiivisina toimijoina ja mitä palvelujentuottajat mahdollistavat yhdessä. Tämä edellyttää yhteistoimintaa ja yhteistä oppimista. Näin tuotteet ja mallit ankkuroituvat ja leviävät alueellisesti olemassa olevaa toimintaa uudistaen ja uutta tuoden.

Projektin tulosten ja tuotosten rakentumista hyväksi käytännöiksi ja niiden levittäminen tehdään kahdella tasolla: Hyvän käytännön juurtumista ja levittämistä projektin toimintaympäristöissä (ns. ensimmäisen asteen sukupolvi) sekä tältä pohjalta tapahtuva siirtäminen muihin toimintaympäristöihin. Tällöin tarvitaan tuotteistamista ja mallinnusta. Kyse on toisen asteen käyttäjäsukupolvesta. Tässä hyödynnetään TEM:n Hanketuotteistajan oppaan työvälineitä.

Aikataulutettu suunnitelma hyvien käytäntöjen levittämisestä

Suunnitelman toteuttamiseen osallistuvat kaikki projektikumpanit.

Hyvien käytäntöjen levittämistä ohjaa hyvän käytännön ns. ensimmäisen ja toisen sukupolviajattelu (Paju 2007). Projektin kaksi ensimmäistä vuotta painottuvat lähinnä ensimmäisen käyttäjäpolven (eli hyvä käytäntö suoraan yhteydessä projektin toimintaympäristöihin) ja projektin kolmas vuosi myös toisen käyttäjäpolven (eli hyötyjinä muut kuin suoraan projektiin osallistuneet) alueille.

Täsmennetyt hyvien käytäntöjen levitys- ja juurruttamissuunnitelman laadinta vuonna 2015

Projektissa syntyneet hyvät käytännöt kytketään tavoitteellisesti alueellisiin, jo olemassa oleviin toimintoihin, 2015–2017.

Soveltamis- ja kestävyyskuilujen (Arnkil 2007) ylittämiseksi projektissa tehdään analyysi hyvien käytäntöjen kontekstitekijöistä eli otetaan huomioon ympäristö ja olosuhteet, joissa hyvät käytännöt on luotu vuosina 2015-2017. Hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi järjestetään paikkoja tiedon- ja kokemustenvaihdolle ja yhteiskehittelyn mahdollisuuksia. Näitä ovat:

- virtuaaliympäristö jatkuvalle yhteistyöskentelylle, koko projektin ajan
- verkkoalustalle rakentuva ns. hyvien käytäntöjen tapauspankki alkaen vuonna 2016
- alueelliset benchmarking- ja tulosten arviointitilaisuudet vuosina 2015 ja 2016 ja 2017
- korkeakouluopiskelijoiden tutkimuksellisten kehittämistöiden kautta tulevan laajan verkoston (lähinnä Metropolialueella) käyttö ja hyödyntäminen tulosten koettelemisessa ja levittämisessä 2015-2017 ja projektin päättymisen jälkeen
- kaikille avoimet väliseminaarit vuosina 2015 ja 2016
- hanketoimijoiden (3.sektorin toimijat, Validia, , Aalto, Diak, Metropolia, Espoon kaupunki ja Myllypuro) omien verkostojen ja valtakunnallisten tapahtumien hyödyntäminen vuosina 2015-2017.

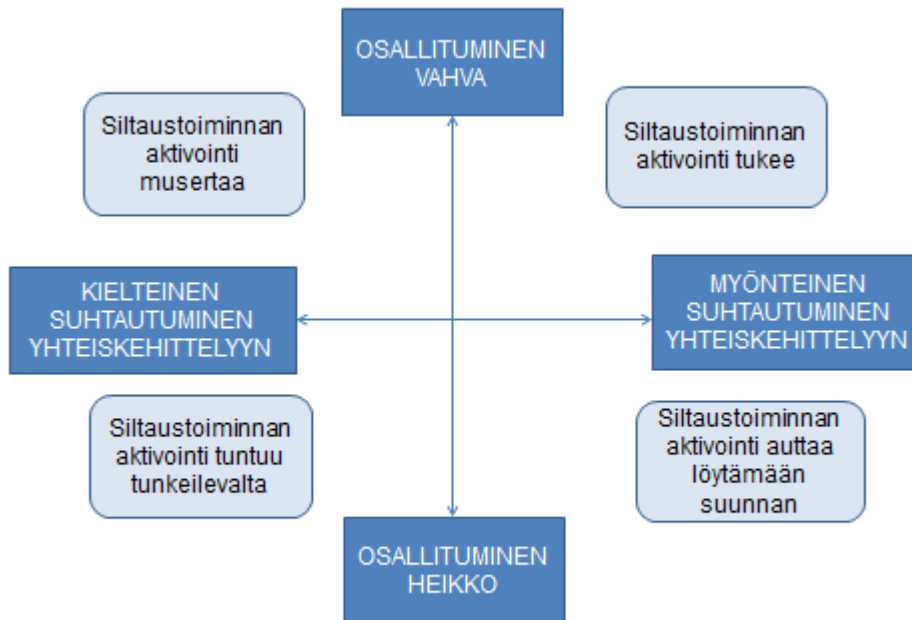
- loppuseminaari suurelle yleisölle vuonna 2017.

Projektin aikana alueille muodostuu koulutuskumppanuus, mikä varmistaa hyvien käytäntöjen jatkuvuuden.

3 Riskiarvioinnin nelikenttäanalyysi

Hankkeen riskien hallinnan ja tuloksellisuuden kannalta on ensisijaista varmistaa projektitoimijoiden sitoutuminen konkretisoimalla toimijoiden tarpeet ja lähtökohdat. Tämä mahdollistuu toimijoiden aktiivisella osallistumisella yhteiskehittelyyn. Toimijoiden osallistumista voidaan joko vahvistaa ja edistää tai tahattomasti tukahduttaa ja rajoittaa hankkeen siltaustoiminnassa. Osallistumista voidaan analysoida nelikentän avulla (kuvio 1).

Nelikentän pystyakselin yläpäässä toimijan osallistuminen on vahvaa, jolloin toimijoilla on tietoisuus ja selvä suunta siitä mitä he haluavat suhteessa projektin yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin. Pystyakselin alapäässä heikko osallistuminen kuvastaa sitä, että toimijoille ei ole vielä muotoutunut näkemystä siitä mitä he haluavat. Nelikentän vaaka-akselilla puolestaan kuvataan toimijoiden suhtautumista projektin yhteiskehittelyyn.



Kuvio 1. Työväline siltaamistoiminnan riskianalyysin tekemiseen. (Nelikenttä mukailtu suullisesta esityksestä: Lähteenmaa, Jaana Helsingin yliopisto, yliopistotutkija; Onko nuorten työelämään aktivointi ongelmallista? Kuntoutuspäivät 11.4.2013).

Nelikenttää voidaan hyödyntää hankkeen eri vaiheissa kun arvioidaan hankkeen tavoitteiden jäsentymistä ja täsmentymistä suhteessa projektiin osallistuvien sitoutumiseen yhteiskehittelyyn. Projektin varsinainen kohdejoukko eli nuoret voivat itse käyttää nelikenttää siltaamistoiminnan riskien jatkuvassa arvioinnissa. Tämän perusteella siltaamistoimintaa voidaan ohjata ja kehittää toimijoiden tarpeiden mukaisesti.

Hankkeessa rakennetaan uudenlainen toimintatapa, joka auttaa ja tukee nuorta pyrkimyksissään kohti työelämää. Riskivyoähyke on suurimmillaan, kun projektitoimijoista varsinaisella kohderyhmällä eli nuorella on kielteinen suhtautuminen projektin keskeisiin toimintatapoihin tai tavoitteisiin. Esimerkiksi: nuorella on kielteinen suhtautuminen yhteiskehittely menetelmään. Projektissa tunnistetaan nämä riskit, selvitetään mahdolliset kielteisten suhtautumisten taustat ja pohditaan miten voidaan vaikuttaa myönteisesti toiminnan rakentumisen.

4 Hankesuunnitelman rakentuminen

Hanketta on valmisteltu vuosina 2012-2014 yhteensä 9 hankkeen osatoteuttajan ja 4 hankekumppanin muodostamassa verkostossa. Työpajoja ja tapaamisia on ollut 17 kertaa (kts. taulukko1.). Verkoston muodostavat seuraavat tahot, joista osatoteuttajia ovat Metropolia ammattikorkeakoulu, Diakonia ammattikorkeakoulu, Helsingin kaupunki (Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus), Espoon kaupunki, Invalidiliiton Validia-asunnot Oy, Itä- Helsingin Lähimmäisapu ry, Aalto yliopisto, Herttoniemen seurakunta, Digital Living Interneational Oy. Kumppaneita ovat Espoon Lähimmäisapu ry, Kalliola Settlementti, Espoon yhdistysten järjestö ry, Myllypuro seura ry. Pilotiton suunniteltu yhteiskehittelyssä työpajoissa, koska hanketoiminta tulee perustumaan vahvasti yhteiskehittelymenetelmään ja tämä toimintatapa on haluttu tehdä kumppaneille tutuksi jo hankevalmisteluvaiheessa.. Metropolia on fasilitoinut tilaisuudet ja vastannut tuotettujen aineistojen analysoinnista. Näiden avulla on tuotettu pilottien (Myllypuro, Kalasatama, Matinkylä) tavoitteet, tulokset ja konkreettiset toimintasuunnitelmat.

Taulukko 1.Hankkeen valmisteluun liittyneet työpajat ja tapaamiset hankeverkostossa 2012-2014

Milloin ja missä	Mitä	Ketkä
Joulukuu 2012 Metropolia Sofianlehdonkatu 5 B Helsinki	Hankeidea, tarve.	Espoon Lähimmäisapu ry Metropolia
8.4. 2013 klo 13.-15 Validia, Mannerheimintie 107, Helsinki	Hankeidea, tarve ja yhteistyömahdollisuudet	Validia asunnot, Metropolia, Espoon Lähimmäisapu ry
31.5.2013 klo 12.30- 14.30 on Metropolia, Vanha viertotie 23, 00350 Helsinki	Yhteisen ymmärryksen ja tahotilan muodostaminen hankkeen päämäärästä, hyödyistä ja toimintatavoista yhteiskehittelyä hyödyntäen.	Validia, S-asunnot, Espoon Lähimmäisapu ry, Aalto yliopisto, Metropolia
13.6. klo 9-11 Metropolia, Vanha viertotie 23, 00350 Helsinki	Yhteisen ymmärryksen ja tahotilan muodostaminen hankkeen päämäärästä, hyödyistä ja toimintatavoista yhteiskehittelyä hyödyntäen.	Kalliola settlementti, Diakonia ammattikorkeakoulu, Espoon lähimmäisapu ry, Metropolia
13.9. 2013 klo 8.15- 9.15, Espoon virastotalo, Espoo	Espoon intressit; Matinkylän palvelutori kontekstiksi, synergiaedut	Espoon kaupunki/ vanhuspalvelut, liikuntatoiminta, vapaa sivistystyö, Metropolia
6.11.2013 klo 11-12.15, Espoontori, Kamreerintie 3B, Espoo	Espoon palvelutorisuunnittelu ja Siltaamalla työelämään -hanke: win-win. Synergia ja lisäarvo. Aikaisempien hankkeiden tuottaman tiedon hyödyntäminen (Kulttuurisillan tulokset ja tuottama osaaminen, joita rakennettiin Metropolian ja Espoon kesken)	Espoon kaupunki/ vapaa sivistystyö, palvelutorihanke. Metropolia
30.9.2013 klo 13-15.30 Validia	Mitä lisäarvoa hanke tuo	Validia, Aalto yliopisto, Digital Living International Oy, Espoon Lähimmäisapu ry, Kalliola Settlementti, Diakonia ammattikorkeakoulu, Metropolia
26.11.2013 klo 9-11, Metropolia, Vanha Viertotie 23, Helsinki	Hankkeen tavoitteiden ja tulosten hyväksyminen yhdessä. Osaprojektien määrittäminen, alueellisten osaprojektien työpaketit	Validia, Espoon kaupunki: Espoon Järjestöjen Yhdisty ry, Aalto, Espoon lähimmäisapu ry, Kalliola Settlementti, Diakonia Ammattikorkeakoulu, Activity Stones Oy, Metropolia

11.12. 2013, klo 14-15. Hämeentie 161, Helsinki	Helsingin kaupungin intressit vs. hankkeen tavoitteet ja tulokset	Helsingin kaupungin nuorisotoimi , Keskinen nuorisotyön yksikkö, Metropolia, Diakonia ammattikorkeakoulu
8.1.2014 klo 12-13.30 , Myllypuron Asukastalo, Kiviparantie 2 J. Helsinki	Myllypuroseuran intressit hankkeeseen; Myllypuron ikäihmiset ja nuoret	Myllypuro seura ry Metropolia
9.1.2014 Porttikuja 8, Helsinki	Hely ry:n liittyminen hankeverkostoon, Ikäihmisten tarpeet	Hely ry Metropolia
15.1.2014 Diakonia amk Helsinki	Kalasadama osaprojektin konkretisointi	Diak, Helsingin kaupunki, Metropolia, Digital Living International Oy, Aalto, Kalliola
15.1.2014 klo 14-15.10 Espoon virastotalo, Espoo	Siltaamalla työelämään - hankkeen ja Espoon poikkialueiden kehittämissuunnitelmien synergia. Tapaaminen Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut kanssa	Espoon kaupunki, nuorisotoimi. Espoon järjestöjen yhdistys ry. Metropolia
3.2.2014 Metropolia, Vanha viertotie 23. Helsinki	Hankkeen osaprojektikuvaukset	Diakonia ammattikorkeakoulu Metropolia
5.3.2014 Hiihtomäentie 23, Helsinki	Seurakunnan intressit ja tarve vs. hankkeen intressit	Herttoniemen seurakunnan nuoriso- ja vanhustyö, diakoniatyö, Metropolia
17.3.2014, klo 10-11.30, Valtuustotalo Espoonkatu 5, Espoo	Siltaamalla työelämään -hankkeen ja Espoon poikkialueiden kehittämissuunnitelmien synergia	Espoon kaupunki; vanhustyö, nuorisotoimi. Espoon kaupunki, palvelualat. Espoon poikkialueiden kehittämissuunnitelmien ohjausryhmän edustajat, Metropolia
2.4.2014 Kivensilmänkuja 7 Helsinki	Myllypuron osaprojektin konkretisointi	Herttoniemen Srk, Hely ry, Myllypuro seura ry, Aalto, Digital Living International Oy, Metropolia