

# LAATUA PERINNERAKENTAMISEEN JA YMPÄRISTÖNHOITON (LAPE) - PROJEKTIN VÄLIARVIOINTI

## Sisällys

SISÄLLYS .....	2
1. JOHDANTO .....	3
2. VÄLIARVIOINNIN TOTEUTUS .....	4
2.1. ARVIOINNIN TAVOITTEET .....	4
2.2. ARVIOINTITAPA JA MENETELMÄT .....	4
3. TULOKSET .....	6
3.1. TAVOITTEELLISUUS .....	6
<i>Tavoitteiden selkeys ja relevanssi .....</i>	<i>6</i>
<i>Osuuus – oikean kohderyhmän tavoittaminen ja valinta.....</i>	<i>7</i>
3.2. RESURSSOINTI .....	8
<i>Rahoituksen merkitys .....</i>	<i>9</i>
<i>Resurssien riittävyys .....</i>	<i>9</i>
<i>Ohjausryhmätyöskentely.....</i>	<i>10</i>
3.3. TULOSTEN ELINKELPOISUUS .....	10
<i>Lisäarvo.....</i>	<i>10</i>
<i>Hyvät käytännöt.....</i>	<i>12</i>
<i>Jalkauttaminen ja käyttöönotto .....</i>	<i>13</i>
3.4. PROJEKTIHALLINTA .....	14
<i>Hankekoordinaatio ja toteutuksen eteneminen.....</i>	<i>14</i>
<i>Yhteistyö ja verkostoituminen .....</i>	<i>16</i>
4. KEHITTÄMISSUOSITUKSET .....	18
4.1. PROJEKTIN LOPPUUNSAATTAMISEEN LIITTYVIÄ KEHITTÄMISSUOSITUKSIA.....	18
4.2. KEHITTÄMISSUOSITUKSET VASTAAVANLAISTEN PROJEKTIEEN SUUNNITTELUUN.....	19
4.3. RAHOITTAJA- JA HALLINNOIJATAHOJA KOSKEVAT KEHITTÄMISSUOSITUKSET .....	20
5. YHTEENVETO .....	24

## 1. JOHDANTO

Tämä raportti sisältää Laatua perinnerakentamiseen ja ympäristönhoitoon (LAPE) -projektin väliarvioinnin arviointitulokset ja kehittämissuositukset.

LAPE -projektissa on työllistetty ja koulutettu työttömiä työnhakijoita Keski-Suomen maakunnan alueella perinnerakentamisen ja ympäristönhoidon töihin. Alueen kunnat ovat olleet projektissa osatoteuttajina. Vuonna 2013 projektiin on osallistunut 16 kuntaa. Projektia on rahoitettu Euroopan sosiaalirahaston toimintalinja 2:sta. Rahoituksesta EU ja valtio-osuus on noin 2,4 miljoonaa ja kuntarahoitusosuus 390 tuhatta euroa. Projekti toteutus on alkanut 1.6.2008 ja projekti päättyy 31.12.2014.

Projektia hallinnoi Keski-Suomen ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualue. Osana valtion aluehallintouudistusta, projektista tuli vuoden 2010 alusta ns. oman tuotannon hanke Keski-Suomen ELY-keskukseen.

Tämän väliarvioinnin on toteuttanut Evapro Consulting Oy Vaasasta. Pienimuotoinen väliarviointi tehtiin tiiviissä aikataulussa tammikuun 2014 ja helmikuun 2014 välisenä aikana. Arviointityön vastuuhenkilönä Evapro Consulting oy:n puolta toimi hallintotieteiden tohtori Olli-Pekka Viinamäki ja LAPE -projektin puolelta projektikoordinaattori Anne Yli-Olli.

Evapro Consulting Oy on arviointi- ja kehittämistoiminnan asiantuntijayritys. Olemme erikoistuneet kehittämis- ja innovaatiohankkeiden, projektien, julkisten organisaatioiden sekä yhdistysten arviointiin ja kehittämiseen.

## 2. VÄLIARVIOINNIN TOTEUTUS

### 2.1. Arvioinnin tavoitteet

Väliarvioinnin päätavoite on arvioida LAPE -projektin vaikuttavuutta ja merkittävyyttä. Väliarvioinnin osatavoitteiksi tarkennettiin hankinnan yhteydessä seuraavat kysymykset:

- Miten osuvina ja onnistuneina LAPE -projektin toimenpiteet koetaan?
- Millaisia vaikutuksia ja tuloksia on syntynyt?
- Millaista lisäarvoa toiminta on tuottanut?
- Mihin toimiin pitäisi jatkossa panostaa?

Tässä raportissa esitämme ehdotuksia toiminnan painotuksien valintaan ja kehittämislinjausten tarkentamiseksi. Pyrimme arvioinnin kehittämissuosituksilla tukemaan myös uusien projektien suunnittelua ja sisältöjen suuntaamista ohjelmakaudella 2014–2020.

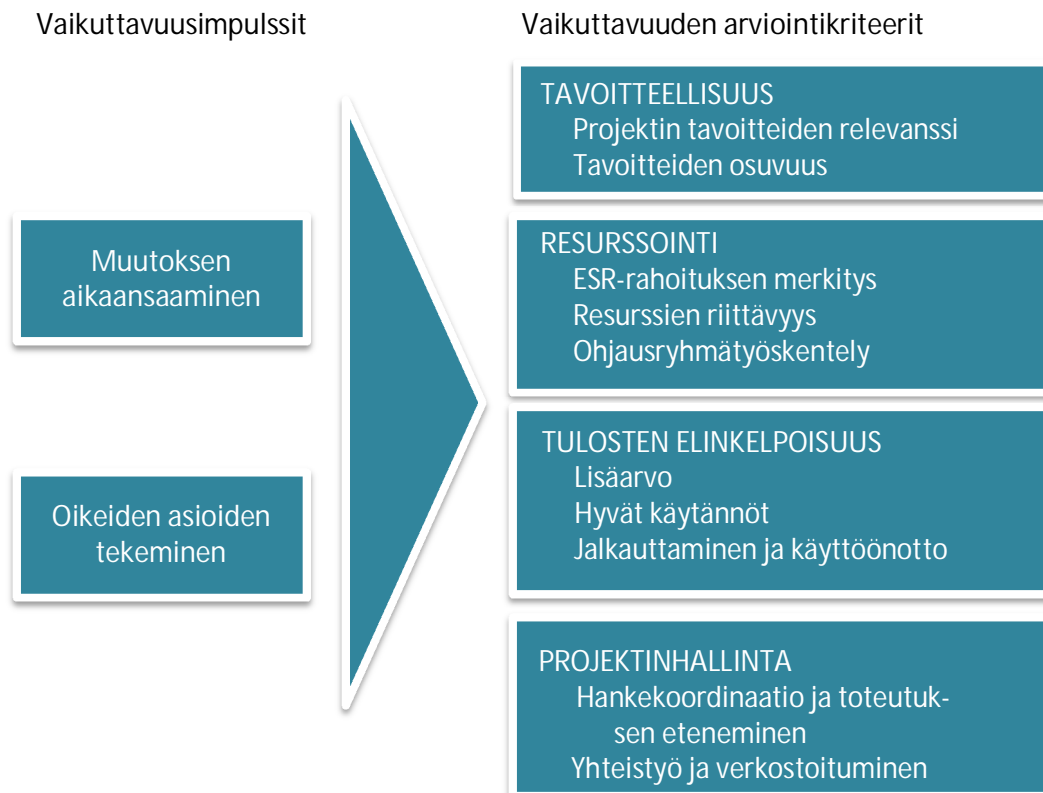
### 2.2 Arviointitapa ja menetelmät

Arviointiasetus ja -menetelmät tarkennettiin tilaajan esittämien tarkkojen toiveiden mukaan. Väliarviointi eteni seuraavasti:

- 1) Aloitus: Arvioinnin aloitushaastattelu projektipäällikkö Ulla Kuvajan ja projektikoordinaattori Anne Yli-Ollin kanssa. Haastatteluilla saatiin täsmällinen kokonaiskuva projektin toimenpiteiden etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan tuloksista ja tuottamasta lisäarvosta.
- 2) Dokumenttianalyysi: Projekti toimitti laajan, yksityiskohtaisen ja laadukkaan dokumenttiaineiston arvioitsijalle. Materiaalista tehtiin kevyt sisällön analyysi ja materiaalin pohjalta rakennettiin sisältö työpajatyöskentelylle.
- 3) Toteutettiin kaksi työpajaa Jyväskylässä: ensimmäinen projektin ohjausryhmälle ja toinen projektin työnjohtajille. Ohjausryhmän työpajassa käsiteltiin toiminnan tarpeellisuutta, osuvuutta sekä ohjausryhmätyöskentelyn sujuvuutta että projektin aikaansaamia vaikutuksia ja tulevaisuuden vaihtoehtoja. Työnjohtajien työpajassa puolestaan käsiteltiin työnjohtopanosta ja ohjausta, projektin konkreettiseen toteuttamiseen liittyviä haasteita sekä välillisesti käyttäjä- ja asiakaskokemusta ja asioita, joilla voidaan arvioida toiminnan osuvuutta ja sujuvuutta henkilöasiakkaiden osalta.
- 4) Rahoittajatahon (ELY-keskus) edustajan puhelinhaastattelu. Kysymyspatteristo perustui tilaajatahon konsultaatioon ja dokumenttianalyysin alustaviin tuloksiin.
- 5) Materiaalin analyysi ja yhteenveto: tuotoksena tiivis raportti – väliarvioinnin tulokset ja kehittämissuosituksien.

LAPE -projektin vaikuttavuutta on tässä väliarvioinnissa tarkasteltu kahdesta painopisteestä eli vaikuttavuusimpulssista (kuviokuva). Oletuksemme on, että vaikuttavuutta on olemassa jos jompikumpi ja/tai kumpikin vaikuttavuusimpulssista esiintyy aineistossa. Vaikuttavuutta ja tavoiteltuja tuloksia arvioidaan ja todennetaan kuviokuva oikealla listatuilla arviointikriteereillä.

Ensimmäinen impulssi on se, onko toteutetulla projektilla saatu aikaan onnistuneita ja tavoiteltuja muutoksia kohdealueella ja -ryhmissä? Toinen painopiste hakee vastusta siihen, onko projektissa toteutettu oikeita asioita henkilöasiakkaiden, tulosten hyödyntäjien sekä rahoittajien kannalta? Oikeiden asioiden tekemisen pitäisi siis näkyä arviointikriteerin kautta mm. osaamisen parantumisena, työllistymisen edistymisenä, koulutuksiin ohjautumisena tai esimerkiksi ympäristön viihtyisyyden nousuna. Painopiste on valittu siksi, että julkisia toimia usein toteutetaan tehokkaasti – tehdään asioita oikein – mutta silti esimerkiksi toimien osuvuus ja hyöty kohderyhmille jää alhaiseksi.



Raportointi seuraa yllä olevan kuvion järjestystä. Raportin luvussa 3 on raportoitu tiivistä yksityiskohtaiset arviointitulokset. Aloitamme tavoitteellisuuden arvottamisesta ja päätämme projektihallintaa koskevien asioiden arvioimiseen. Arviointitehtävään kuuluvat kehittämissuosituksia ovat luvussa 4. Arviointitulosten koonti ja kokonaistulos on esitetty erikseen luvussa 5.

### 3. TULOKSET

Käytämme seuraavassa muutamia termejä, joiden sisältö on syytä täsmentää. Asiakkaalla tarkoitamme projektiin osallistuneita ja ohjautuneita ihmisiä. Kunnilla tarkoitetaan 11–16 projektiin osallistunutta kuntaa. ELY-keskus viittaa Keski-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen.

#### 3.1. Tavoitteellisuus

Ensimmäinen näkymä LAPE -projektin vaikutusten ja tulosten arvioimiseksi avautuu projektin tavoitteiden relevanssin ja osuvuuden kautta. Muutosten aikaansaaminen ja oikeiden asioiden tekeminen edellyttävät, että projektien tavoitteilla on selvä relevanssi ja koherenssi ESR-ohjelman kanssa. Samalla tavoin, vaikuttavuuden saavuttaminen edellyttää kohderyhmän kannalta osuvia tavoitteita sekä ennakointi- ja reagointikykyä, ja joiden perusteella tavoitteita korjataan toimintaympäristöön soveltuviksi. Toisin sanoen, tavoiteltuja vaikutuksia ei saavuteta, mikäli tavoitteet eivät ole relevantteja kohderyhmissä taikka tavoitteiden osuvuus todellisiin, kentän tarpeisiin jää heikoksi.

#### Tavoitteiden selkeys ja relevanssi

**Projektin tavoitteilla välitön yhteys ESR-ohjelmaan.** Projektin tavoitteet on johdettu kansallisesta ESR-ohjelma-asiakirjasta, erityisesti toimintalinja 2:n painotuksista. Projektin tavoite on kouluttaa ja työllistää vuosittain noin 60 pitkäaikaistyötöntä, työtöntä tai työttömyysuhan alla olevaa henkilöä ympäristöhoidon töihin Keski-Suomen maakunnan alueella.

**Projektin tavoitteilla on suora ja välitön synergia sekä hallinnoijan eli ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen kanssa että osatoteuttajien eli osallistuneiden kuntien intressien kanssa.** Usein projektin onnistumista määrittelee paljon se, miten hyvin projektin tavoitteet kytkeytyvät hallinnoijatahon tavoitteisiin. LAPE -projektissa tavoitteilla on hyvä synergia hallinnoijan eli ELY-keskuksen tavoittelemiin asioihin. Synergiasta seuraa yleensä se, että projekti ”nauttii” hallinnoivan tahon johdon tuesta – projektin onnistuminen on siis merkitystä myös ELY-keskuksen toiminnan onnistumiselle. Lisäksi voi arvioida, että projektilla ollut luonteva ja toimiva rooli suhteessa TE-hallintoon ja osatoteuttajien eli kuntien tehtäviin.

**Projektin tavoitteet on operationalisoitu hyvin.** Tämä on jäänyt tekemättä monessa muussa ESR-projektissa. Tavoitteiden operationalisointi konkreettisiksi ”mittareiksi” on kirkastanut LAPE -projektin sisältöä, tekemisen suuntaamista ja tulosten saavuttamista. Nostamme ne tässä erikseen esiin, koska operationalisoidut tavoitteet ovat mielestämme benchmarking-kohteita muille ESR-hankkeille. Tavoitteina ovat mm.:

- Työllistää vuosittain 60 asiakasta.
- Välittömästi projektin jälkeen aloittaneista asiakkaista 25 % on työllistynyt tai koulutuksessa.
- Asiakkaista keskeyttäneitä on maksimissaan 5 %.
- Projektin myötävaikutuksella syntyy yksi yritys.

**Tarve perusteltu ja selkeä.** Haastatelluissa, työpajoissa ja dokumenttimateriaalissa toistuivat seuraavat, projektin tarvetta kuvaavat asiat:

- Projektin mahdollistaa paikallisista tarpeista ponnistavan toiminnan, ja jolla saadaan konkreettista ja näkyvää aikaan. Samanaikaisesti onnistutaan aktivoimaan, kouluttamaan ja työllistämään vaikeasti työllistyviä ja syrjäytymisuhan alla olevia ihmisiä. On arvioitavissa, että konkreettiset hanketoimet ruokkivat asiakkaiden motivaatiota sekä kuntien osallistumista ja sitoutumista (kunnostetut kohteet kannustavia esimerkkejä). Parhaimmillaan tämä synnyttää ”positiivisen kierteen” paikallisessa kehittämisessä. Lisäksi kunnostetuille kohteille syntyy paikkakunnissa ”oma tarinansa” ja merkitys.
- Asiakkaat tarvitsevat moninaista tukea, aktivointia ja ohjausta; LAPE -projekti pystyy tuottamaan näitä asuinpaikkakunnalla ja asiakkaan rinnalla.
- Projektilla on lisätty, välitetty ja koottu tietoa perinnerakentamisesta ja ympäristönhuoltoon liittyvistä asioista – tiedonsiirtoa uusille hyödyntäjille tarvitaan, koska muutoin tieto katoaa sukupolvien vaihtuessa.
- Ympäristönhuoltotoihin sekä kiinteistöjen ja rakennetun ympäristön ylläpitoon tarvitaan resursseja ja työvoimaa, joita molempia on ollut tarjolla projektin kautta. Työkohteissa paljon sellaisia, jotka paikkakunnalle tärkeitä, mutta joiden kunnostus siirtyy kuntien määrärahojen priorisointien vuoksi aina tulevaisuuteen.
- Mielenkiintoinen lisähuomio työpajoissa tuli siitä, että itsessään pitkä projektin toteutusaika tuntuu luoneen uutta kysyntää ja tarpeita. Toteutus on ruokkinut positiivista ”kateutta” kunnissa, ja uusia kohteita ehdotetaan aktiivisesti – ”*kun noilla tehtiin tuo, meillä olisi taas tämä kohde, joka tarvisi kunnostusta*”.
- Fokus syrjäytymisessä ja vaikeasti työllistyvissä ryhmissä on edistänyt asiakkaiden ongelmien näkyväksi tekemistä. Tämä on edesauttanut ennakkoluulojen vähentämistä ja asennemuutoksen aikaansaamista.

**Tavoitteista puuttuu selkeä kehittämistavoite – kehittämisorientaatio ja eteenpäin suuntautuva toiminta ansaitsisi huomattavasti näkyvämmän roolin.** Tavoitteissa tulisi olla enemmän kehittämispainotteisuutta sekä uusien avauksien tai toimintatapojen kehittelyä. Vaarana nykyisenkaltaisissa tavoitteissa on toiminnan ajautuminen ’suorittamiseksi’. Usein ESR-projektien tulos ja vaikuttavuus ulosmitataan juuri kehittämistyön tuloksina. Toiseksi, väljäkö kehittämispainotus ja -tavoite väistämättä laskee projektin tuottamaa lisäarvoa. LAPE -projektissa oikeaa suuntaa kehittämistehtävässä on osin saatu pitkäaikaistyöttömien työnhoidon lisäkoulutuksen pilotoinnista.

### **Osuvuus – oikean kohderyhmän tavoittaminen ja valinta**

**Toimenpiteillä kokonaisuudessaan hyvä osuvuus.** Kokonaisuudessaan dokumenttimateriaali, työpajat ja haastattelut viestivät vahvasta tarpeesta ja kysynnästä projektille ja projektin toimille. Tämä viestii lähtökohtaisesti toimien hyvästä osuvuudesta. Lisäksi on huomioitava, että työpajoissa saamamme kannustavat ja positiiviset vastaukset aikaansaaduista asioista ovat linjassa projektissa toteutettujen itsearviointitulosten kanssa.

**Projektin tavoiteasetannassa huomioitu hyvin kohderyhmien tarpeet ja hyödynnetty aikaisempien YTY -projektien kokemuksia.** Aineistossa ei noussut esiin yhtään asiaa, joka olisi ristiriidassa kohderyhmien tarpeiden kanssa. Kohderyhmien tarpeita on selvitetty ennen projektin aloittamista. Suunnittelussa hyödynnettiin aikaisempien YTY -hankkeiden koke-

muksia ja oppeja. Tällä on pystytty parantamaan erityisesti koulutusresurssin käyttöä ja kohdentamista. Koulutusjaksoihin on LAPE:ssa tehty varsin hioutunut sabluuna. Tällä on lisätty ja varmistettu koulutusjaksojen osuvuutta työjakson kanssa sekä parannettu koulutusjakson mielekkyyttä asiakkaiden kannalta. Useissa muissa vastaavanlaisissa projekteissa koulutusjaksot ovat saaneet kriittistä palautetta heikosta osuvuudesta ja mielekkyydestä.

**Mitkä asiat kertovat projektin tavoittaneen oikean kohderyhmän?** Ensimmäinen ja tärkein viesti oikean kohderyhmän tavoittamisesta on se, että vuosina 2008–2012 projektiin osallistuneista asiakkaista työllistyi tai siirtyi koulutukseen yhteensä 32 %. Tätä voi pitää kansallisesti hyvänä tuloksena. Lisäksi tulos tulee suhteuttaa aina projektiin ohjautuneiden asiakkaisiin liittyviin haasteisiin (mm. moniongelmaisuus terveydentilan, elämänhallinnan, työkyvyn ja motivaation kanssa).

Lisäksi oikean kohderyhmien tavoittamisesta kertovat seuraavat:

- Kuntien hyvä sitoutuminen: kunnat ovat nähneet projektin hyvänä mahdollisuutena. Kohde- ja taustaorganisaatiot sekä kunnat kokevat, että projektin toiminta edistää heidän perustoimintaa. Lisäksi kuntien määrä on kasvanut projektin edetessä.
- Keskeyttäneiden asiakkaiden määrä on pysynyt hallittuna. Projektin aikana asiakkailla ns. positiivisia keskeytyksiä eli he ovat työllistyneet tai hakeutuneet koulutuksiin.
- Positiivinen näkymä kerätyssä datassa – hyvä palaute/asiakastyytyväisyys: numeerinen palaute (indikaattoritieto ja oma seuranta) eli määrä kertoo osuvuudesta ja laadullinen palaute kertoo sisällöllisestä osuvuudesta (osallistujien tai ohjaajien palaute tarpeen täyttymisestä ja sisällön osuvuudesta).
- Positiiviset muutokset asiakkaiden kehityksessä (esim. alkusykäys työllistymiseen sekä positiiviset muutokset asiakkaiden asenteissa, itsevarmuudessa ja motivaatiossa) ja asiakkaiden jouheva eteneminen projektissa.
- Projektilla on pystytty työllistämään ja kouluttamaan asiakkaita, jotka eivät olisi valikoituneet kuntien normaalitoiminnassa edes kausiluonteisiin työllistämistöimiin.
- Asiakkaiden ohjautuminen projektiin on ollut sujuvaa.
- Toimijoiden yhteistyön ja luottamuksen vahvistuminen hankkeen aikana.

### 3.2. Resurssointi

Toinen arviointikriteeri koskee projektin resurssointia. Lähtökohta yksinkertaisimmillaan on se, että muutosten aikaansaamiseksi ja oikeiden asioiden tekemiseksi pitää osata varata tarvittavat resurssit. Lisäksi resurssien oikea kohdentaminen ja käyttö ovat vaikutuksien aikaansaamisen perusedellytys.

Projektin suunniteltu kokonaisrahoitus on noin 2,8 miljoonaa euroa. Tästä EU- ja valtion rahoitus on 2,4 miljoonaa ja kuntien osarahoitus noin 390 tuhatta euroa.

Perustyö vaikuttaa onnistuneen hyvin. Projekti on onnistunut perustavoitteessaan eli asiakkaita on työllistynyt projektin seurauksena välittömästi ja välillisesti. Työllistymistulokset edustavat vastaaviin hankkeisiin verrattuna erittäin hyvää tasoa. Toisaalta on huomioitava, että projektissa on ollut iso panos työnjohtoon ja asiakastyöhön. Toisin sanoen, satsauksilla pitää-



kin aikaansaada tulosta. Lisäksi projektin systemaattisesti keräämä palaute viestii hyvästä ja konkreettispainotteisesta tekemisestä.

## Rahoituksen merkitys

Valtakunnallisten arviointien tuloksissa on tuotu vahvasti esiin, että hyvin pieni osa ESR-projekteista toteutettaisiin ilman ESR-rahoitusta (Manner-Suomen ESR-ohjelmien strateginen arviointi 2011, s. 68). Tästä on päätelty, että ESR-rahoituksen ns. vuotovaikutus on hyvin pieni ja lisäarvo/täydentävä vaikutus suuri.

Myös tämän väliarvioinnin aineistosta näkyy selvästi, että vastaavaa toimintaa ei olisi toteutettu ilman ESR-rahoitusta. Siten voi päätellä, että LAPE -projektilla on tuotettu merkittävää lisäarvoa asiakkaille, alueelle ja ympäristön kehittämiseksi. Tiivistävät ja toistuvat huomiot rahoituksen merkityksestä ovat seuraavat:

- Saatu kriittisiä kohteita kunnostettua ja mihin ei muuten olisi ollut varaa.
- Tuetaan, neuvotaan ja ohjataan erityistä tukea tarvitsevia asiakkaita työllistymiseen ja koulutukseen – vastaavaa henkilökohtaista tukea ei olisi todennäköisesti aikaansaatu ns. normaali toiminnalla TE-palveluissa tai kuntien perustyönä.
- Kuntien työllisyyden hoidosta koituvat kustannukset ovat pienentyneet LAPE -projektin toteutuksen myötä.

Mielenkiintoinen huomio työnjohtajien pajassa oli se, että projektin toimissa on pystytty ylittämään ja osin jopa kyseenalaistamaan kuntien sektorirajojen mielekkyys. Kunnille projekti on tarkoittanut helposti liikuteltavaa resurssia ympäristönhuollossa ja kunnostustehtävissä.

## Resurssien riittävyys

**Projektin resursoinnissa on pääsääntöisesti onnistuttu hyvin.** Vastajaat olivat tyytyväisiä resurssien riittävyyteen ja kohdentamiseen. Toimenpiteet on onnistuttu mitoittamaan hyvin ja tasapainoisesti suhteessa odotuksiin, tavoitteisiin sekä työpanoksiin. Haastatteluista on myös tulkittavissa, että projekti-hallinnoija-rahoittaja -suhde on selvä. Viime kädessä hakijataho vastaa aina siitä, että hankkeella on ”järkevä” resurssi suhteessa tavoitteisiin. Lisäksi muutoksista ja muutostarpeista käyty keskustelu koettiin rakentavaksi, sujuvaksi ja yhteistä päämäärää eli hyvää projektinhallintaa palvelevaksi.

**Resurssien kohdentaminen hyvien käytäntöjen levittämiseen ja tulosten jalkauttamiseen ei ole riittävää.** Jatkossa resurssien riittävyyden varmistamisessa tarvitaan huolellisempaa ja tarkempaa taloussuunnittelua 1) tulosten jalkauttamisen ja levityksen ja 2) projektin kehittämistyön resursoinnin erittelyssä.

**Työkokoukset/kuntapalaverit tukeneet tasapuolista ja avointa menettelyä työkohteiden valinnassa.** LAPE -projektissa on onnistuttu pääsääntöisesti mielekkäiden sekä asiakkaiden ja kuntien tarpeita palvelevien työkohteiden valinnassa. Kunnat ovat varanneet tarvittavat materiaalit, työvälineet yms. hankkeen käyttöön.

Osatoteuttajien eli kuntien sitoutumisen kannalta on tärkeää, että kohteet jakautuvat suhteellisen tasaisesti kuntien välille. LAPE -projektissa valinta on tehty työkokouksissa / kuntapalaverissa. Valinnan tukena on käytetty museoviraston ja ELY-keskuksen asiantuntemusta. Näillä on varmistettu hyvä jakauma sekä osallistettu eri tahot ja sitoutettu heitä esittämään uusia kohteita.

## Ohjausryhmätyöskentely

**Ohjausryhmätyöskentely vaikuttaa toimineen hyvin.** Yksi ESR-projektien kulmakivistä on toimiva, aktiivinen ja tuloshakuinen ohjausryhmätyöskentely. Ohjausryhmän työpajan pohjalta voi todeta, että LAPE -projektissa ohjausryhmätyöskentely vaikuttaa sujuneen asiallisesti. Ohjausryhmässä on ollut laaja kokoonpano ja hyvä osallistumisaktiivisuus.

Ohjausryhmä koki työskentelyn osallistavana, ja tämä on ruokkinut aktiivista ohjausotetta ja mielekästä ohjausryhmätyöskentelyä. Kokousten hyvä valmistelu ja hankkeen dokumentaatio ovat tukeneet projektin ohjaamista, projektin etenemisen tarkkailua ja varmistumista tulosten saavuttamisesta. Hyvään valmisteluun kuuluu myös se, että jäsenet kokivat asioiden käsittelyn noudattaneen hyviä kokouskäytäntöjä ja valintoja vaativista asioista on ilmoitettu etukäteen. Projektinhallintaan ja sisällön suuntaamiseen liittyvistä kehittämisvaihtoehdoista on jäsenten mukaan keskusteltu tarpeeksi.

**Rakentava, ohjaava ja kriittinen ohjausryhmätyöskentely on yksi projektinhallinnan tärkeimmistä elementeistä.** Vaikka erityisiä ongelmia ei ole ilmennyt, ohjausryhmätyöskentelyssä on LAPE:n kaltaisissa projekteissa tarkkailtava alituisesti ainakin seuraavaa. Esimerkiksi ”tarpeeton politikointi” tai ”kyläpolitiikka” ovat omiaan horjuttamaan herkkää tasapainoa kohteiden valinnassa ja resurssien kohdentamisessa. Lisäksi ne nakertavat helposti rakentavaa työskentelyotetta. Lisäksi ohjausryhmän tulee jatkuvasti tukea projektihenkilöstöä, sparrata heitä tuloksien saavuttamiseen ja kyseenalaistaa tehdyt toimet rakentavasti.

### 3.3. Tulosten elinkelpoisuus

Kolmas näkymä LAPE -projektin tuotoksiin ja vaikutuksiin muodostuu arvioimalla tulosten ja toimintojen elinkelpoisuutta. Tulosten elinkelpoisuus tarkoittaa mm. sitä, että 1) tulokset johtavat muutoksiin pidemmällä aikavälillä, 2) projektin toimilla luodaan tavoiteltuja käytäntöjä ja lisäarvoa uusissa kohteissa, toimintaympäristöissä ja organisaatioissa.

#### Lisäarvo

Ensimmäisenä tulosten ja toimien elinkelpoisuutta katsottiin lisäarvon näkökulmasta. Arviomme mukaan toiminnalla on tuotettu lisäarvoa mm. seuraavin kohtiin:

- Toimet ovat mahdollistaneet asiakkaiden työllistymisen ja tilanteen parantumisen heidän asuinpaikkakunnallaan – projekti on tuonut palvelut lähelle asiakkaita.

- Työkohteiden valinnassa on käytetty a) yhteistyötahojen konsultaatiota = kohteet valittu yhdessä ja b) museoviraston, metsähallituksen ja kuntien infrapuolen asiantunteudesta kohteiden valinnassa sekä toimien suunnittelussa ja toteutuksessa.
- Työkohteet on valittu yhdessä, paikallisten toimijoiden intresseistä käsin. Kohteita on ollut määrällisesti paljon, kohteet ovat monipuolisia ja työsuoritusten laatua palautteen mukaan on pidetty hyvätasoisena. Selvää on, että kohteilla on paikallisesti suuri imagollinen ja viihtyvyyttä nostava merkitys.
- Lisäarvoa ja vaikuttavuutta on tuotettu neuvomalla, ohjaamalla, aktivoimalla asiakkaita käytännönläheisesti. On selvä riski, että ilman hankkeen työnjohtoa asiakkaat ajautuvat tuuliajolle työjaksolla – kuntien työnjohdon aika ei riitä tukemiseen, kannustamiseen ja motivointiin. Seurauksena usein on heikko työsuoritus ja -teho.
- Työnjohtajien kokemuksia ja työtapoja on pyritty jäsentämään soveltamalla työnohjausta. Erityisen hyvää tässä ollut se, että a) työnohjaus ostopalveluna ulkopuoliselta taholta = ammattimaisuus ja asioiden ”tuulettaminen”, joka jää yleensä vähemmälle jos toteutetaan omana työnä sekä b) kokemusten ja osaamisen talteen kerääminen = oppi tuleville hankkeille.
- Pitkäaikaistyöttömien työnjohdon lisäkoulutuksen pilotointi ja tämän pohjalta laadittava koulutuspaketti (toteuttajana kilpailutuksen jälkeen Jyväskylän AMK).

**Lisäarvoa uhkaa aina hankkeiden ja erityisesti työpajojen ”kilpailu” samoista osallistujista.** Vaikka taustatyötä ja selvityksiä ennen hankkeiden aloittamista tehdään, on silti edelleen tarvetta tarkastella mitä muita hankkeita alueella on meneillään, paljonko samaa kohderyhmää koskevia hankkeita on ko. alueella ja lähialueilla. Onko liikaa riskiä että hankkeet tai esim. työpajat tai työvalmennusorganisaatiot kilpailevat samoista, potentiaalisista osallistujista liiaksi. Riskin välttämiseksi, TE-hallinnolla on oltava selvä kuva hankkeiden/työpajojen tavoitteista ja kunkin toimijan/hankkeen on omattava yksiselitteinen profiili ja rooli – mitä hanke tekee asiakkaan tilanteen korjaamiseksi ja missä vaiheessa asiakas hyötyy eniten eri hankkeista/työpajoista.

**Lisäarvon haku edellyttää aina punnintaa ja tasapainoilua ESR-toimenpiteiden ja konkreettisen työn tulosten välillä – erityishuomio työkohteisiin.** Kerätyissä kommentteissa sivuttiin muutamia kertoja tärkeää asiaa. Kriittisesti voi kysyä, ovatko hankkeen edetessä työkohteet ja niiden kuntoon saattaminen korostuneet liiaksi? Toisin sanoen, vievätkö ne liikaa painopistettä asiakkaiden ohjaukselta, neuvonnalta ja työllistymisen edistämiseltä? Lisäksi työnjohto kysyi osuvasti, onko kohteiksi projektin loppupuolella valikoitunut liian haastavia ja korkeaa ammattiosaamista edellyttäviä kohteita? Vaativien kohteiden valinta johtaa väistämättä siihen, että työnjohtajille jää vähemmän aika asiakkaiden työnkyvyn huoltamiseen, motivointiin, tukeen ja ohjaamistyöhön. Toiseksi, työnjohtajat korostivat että asiakkaat tarvitsevat huomattavan määrän ohjausta ja tukea – he eivät ole ammattimiehiä, joille riittää viiden minuutin tehtävänjako aamulla.

Näissä palataan projektin tavoitteisiin eli mielekkäillä ja realistisilla työkohteilla työjakson aikana palauttaa ja nostaa asiakkaiden työkuntoa, osaamista ja motivaatiota – ei toteuttaa korkeaa ammattiosaamista edellyttäviä tehtäviä. Arvioimme mukaan, parempaa lisäarvoa projektilla saavutetaan keskittymällä enemmän helpohkoihin, suhteellisen pienimuotoisiin, vaihteleviin kohteisiin. Toiseksi, työkohteiden valintaan vain siksi, että sen avulla pystytään panostamalla asiakkaiden motivointiin ja jatkopoluttamiseen kohti avoimia työmarkkinoita.

Lisäksi on huomioitava, että mitä vaativampia kohteet ovat sitä huolellisempaa etukäteistä suunnittelua ja kartoitustyötä niiden kunnostaminen vaatii. Jos vaaditaan etukäteen huomattava suunnittelulupanosta, on siihen varattava resursseja hankkeessa tai kohteen omistajan on katettava suunnittelukustannukset. Epäilemme, että kumpikaan ei toteudu. Vaativat kohteet edellyttävät yleensä yli 6 kuukauden työpanosta. Toisin sanoen, kohteita ei todennäköisesti ehditä loppuunsaattamaan työjakson aikana. Toiseksi, vaativat työkohteet väistämättä vähentävät kohteiden monipuolisuutta – yksi vaativa kohde sitoo resursseja paljon. Monipuolisuutta ja vaihtelua on nyt ollut hyvin ja ne on koettu vahvuutena. Työnjohto toi vahvasti esiin, että ”aina pitää aistia mikä asiakkaita kiinnostaa ja vaihtaa työkohdetta sen mukaan. Muutoin motivaatio ei pysy korkeana.”.

**Väylä parempaan dialogiin ja kehittämiskeskusteluun.** Mielenkiintoinen tulos LAPE -projektista on se, että se on luonut väylän eri substanssialueiden asiantuntijoiden (kuntien työnjohto ympäristö- ja kunnossapitoalueilla, museovirasto, koulutusorganisaatiot) ja TE-hallinnon työllistämisasiantuntijoiden välille. Toiseksi, tietoisuus ympäristöhuollon ja työllistymisen kehittämisen välisestä logiikasta ja vaikuttavista toimintatavoista on kasvanut.

Projektin eräs lisäarvoa tuottava elementti on projektin myötä mahdollistunut kehittämiskapasiteetti, johon liittyy aiempaa parempi kyky tunnistaa työllistymisen ja koulutuksen yhdistämisen prosessinomaisuus (vaiheiden tunnistaminen ja erittely) sekä kyky jäsentää toimijoiden roolit ja vastuut osana prosessia.

## Hyvät käytännöt

Toinen näkökulma tulosten ja toimien elinkelpoisuuteen saadaan tässä arvioinnissa projektissa syntyneiden hyvien käytäntöjen tarkastelulla.

**Hankkeessa erottuu joukko hyviä käytäntöjä, mutta ne jäävät melko tavanomaisiksi ja ”turvallisiksi”.** LAPE-projektissa erottuvat hyvät käytännöt voidaan tiivistää näkemyksemme mukaan seuraaviin kohtiin.

Sisältö ja toiminta:

- Asiantuntijakatselmukset työkohteissa sekä työkohteiden valmistelu ja suunnittelu paikanpäällä laajalla asiantuntijapanoksella ennen töiden aloittamista.
- Työkohteiden hyödyntäminen asiakkaiden koulutuksessa ja ohjaamisessa työjakson aikana. Edistää tiedon ja kokemuksen välittymistä, ja asiakkaat saavat tutustua monipuolisiin kohteisiin ja työmenetelmiin. Vältetään osin sitä, että ”työjakso ei ole pelkkää risusavotaa 6 kk.”
- Mielenkiintoinen, konkreettinen ja kattava työkohteiden dokumentointi vuosijulkaisuina.
- Henkilökohtainen asiakasohjaus ja tuki, ja jota toteutettu oikeissa työtilanteissa.
- Työterveyshuollosta sovittu ja se on integroitu projektiin selvästi. Todennäköistä on, että asiakkaat ovat hyötäneet järjestelystä monin eri tavoin – työkyvyn esteiden tunnistaminen ja/tai terveydentilan tarkistus, jota ei muuten olisi tehty. Monessa projektissa ongelmia on ollut työterveyshuollon järjestämisessä ja siitä sopimisessa. Useat

projektit ovat kärsineet siitä, että ko. asia ei sisälly projektiin ja tämä on johtanut mm. keskeytyksiin.

- Projektin avaus sosiaali- ja terveystalvelujen yhteistyöhön tukee asiakkaiden kokonaisvaltaisempaa hyvinvointia ja edistymistä.

Projektinhallinnassa ilmenevät hyvät käytännöt:

- Kumppanuussopimusten konkreettinen soveltaminen – sopimuskäytäntöä hyödynnetty toiminnassa ja se ei ole jäänyt vain laadituksiksi ”paperiksi”. Kumppanuussopimuksella on saatu selvä ja yksiselitteinen työnjako ja vastuunkanto projektin toteuttamisesta vastaavien osapuolten välille.
- Kuntapalaverit, joissa kerätty palautetta eri keinoin sekä sovittu ja tarkennettu säännöllisin väliajoin projektin toimintaan liittyviä ”pelisääntöjä”.
- Työnjohtajien osaamisen ja heidän työvalmennuksesta/ohjauksesta saatujen kokemusten alustava jäsentäminen sekä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö osaamisen ja valmiuksien tunnistamisessa. Konkreettisesti ja tiiviisti dokumentoituna, tästä olisi saatavissa hyvä ”kokemuslista” tulevien projektien ja/tai vastaavien toimien toteuttamiseen jatkossa.

Kriittisemmin voi kuitenkin arvioida, että projekti on tuottanut melko tavanomaisia ja ”turvallisia” hyviä käytäntöjä. Vastaavia toimintoja ja käytäntöjä on tunnistettavissa useista vastaavista projekteista Suomessa.

## Jalkauttaminen ja käyttöönotto

Kolmantena näkökulmana on kehitettyjen ja toteutettujen toimien jalkauttamisen ja käyttöönoton edistämisen arviointi. Toimien jalkauttaminen ja levitys kuuluvat olennaisena ja pakollisena osana ESR-projekteihin.

**LAPE -projektissa on melko hyvin tiedostettu jalkauttamisen ja tulosten levittämisen tarve.** LAPE:ssa tulosten levittämistä edistää se, että hyviä käytäntöjä on pyritty kohdistamaan laaja-alaisesti erilaisiin tarpeisiin ja projekti on kuvannut hyviä käytäntöjä kelvollisesti.

**Tulosten jalkauttaminen on vielä alkuvaiheessa ja toimintatavan jatkuvuus ilman projektirahoitusta tulee jäämään vähäiseksi.** Arviomme mukaan projektin hyvien käytäntöjen alhainen soveltaminen ja käyttöönotto johtuvat siitä, että projekti ei ole onnistuneet tuoteistamaan ja jalostamaan kehittämiään menetelmiä tai toimintatapoja tarpeeksi pitkälle. Nyt käyttöönotto edellyttää liian isoa panostusta käyttöönottajataholta. Projektin olisi täten keski-tyttävä vahvasti siihen, miten toimintatavasta voitaisiin kehittää kustannustehokas ja kevyt toimintamalli kuntien tai yhdistyssektorin käyttöön.

Tulosten jalkauttamista heikentää myös se, että projektissa ei ole levittämistyöhön jäntevää, jäsenettyä ja systemaattista suunnitelmaa. Suunnitelmassa tulisi nimetä esimerkiksi käyttöönottavat/soveltavat tahot (kuka/ketkä ottaa ns. ”kopin” toiminnan jatkamisesta) ja heidän vastuut sekä aikataulus/käytettävät resurssit.

Projektin työpanosta tulee käyttää nyt seuraaviin tulosten jalkauttamisen edistämisessä:

- 1) Selvittää, millä ehdoin esim. kuntien yhteenliittymänä tai kuntayhtymän puitteissa toimintamallia voitaisiin jatkaa – mitä pitää karsia ja millä ehdoin kuntayhtymä tms. vastaisi projektin tekemästä koordinaatiotyöstä.
- 2) Yhteistyörakenteen (perinnerakentamisen asiantuntijaverkosto) jatkoa on selvitettävä yhdistyskentässä yhteistyössä LEADER -toimintaryhmien kanssa. Mitä edellytyksiä jo toimivilla kotiseutu/kyläyhdistyksillä olisi jatkaa asiantuntirenkaan pyörittämistä? Toiseksi, mitä edellytyksiä ja millä ehdoin alueelle voisi syntyä uusi yhdistys, joka tukisi alueen perinnerakentamista ja ympäristöhuoltoa?

### 3.4. Projektinhallinta

Neljäs arviointikriteeri on projektinhallinta. Tavoiteltujen vaikutusten ja tulosten saavuttamisessa edellyttää onnistunutta projektinhallintaa. Toisin sanoen, tavoiteltuja vaikutuksia ei saavuteta, mikäli projektinhallinta ei ole muutoksia tukevaa tai projektissa ei tehdä asiakkaiden ja sidosryhmien kannalta oikeita asioita.

#### Hankekoordinaatio ja toteutuksen eteneminen

**Hankkeen toteutuksen edellytyksenä on ollut vahva sitoutuminen aikatauluihin ja toteuttavien asioiden tarkkaan rytmittämiseen.** Työjakson ajoitus on onnistunut hyvin toteuttavien kannalta. Koulutusjakson sijoitus alkuun on toimiva ratkaisu. Lisäksi projektissa on laadittu ja vakiinnutettu selkeä ”vuosirytmä”, joka osaltaan lisää varmuutta toteutuksessa sekä eri osapuolten sitoutumista ja tietoisuutta reagointi/asiointi ajankohdista.

**Tiedotustehtävässä onnistuttu perinteisin keinoin – ammattimaisesti laaditut vuosiraportit ”helmiä” ESR-projektimaailmassa.** Tiedotus ja viestintä ovat ESR-projektien perustehtäviä. Tiedottamisessa ja viestinnässä on pääsääntöisesti käytetty perinteisiä, ja toimia tapoja (verkkosivut ja Facebook, lehti- ja radiohaastattelut, työnäytökset, toimintamallin esittelyt erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa).

Vaikka tiedotustehtävä on hoidettu asiallisesti, löytyy siinä edelleen parannettavaa. Jatkossa on tärkeää pyrkiä kahteen asiaan: 1) viestinnän laajuuteen ja monikanavaisuuteen sekä 2) viestinnän ja tiedotuksen osuvuuden parantamiseen. Keskeisin haaste liittyy tietoisuuden ja eri tahojen yhteistyöhalukkuuden ylläpitämiseen jatkossa.

LAPE -projektissa on tehty ammattimaisesti taitettuja/toimitettuja vuosiraportteja. Ne ovat erinomainen koonti projektin työkohteista ja toimista. Samalla ne ovat selkeä ja hyvä tietolähde tulevien projektien suunnitteluun ja suuntaamiseen.

**Palautetta kerätty esimerkillisesti.** Toimenpiteiden dokumentointiin on panostettu projektissa erittäin hyvin. Projekti on kerännyt esimerkillisesti palautetta eri keinoin toiminnastaan (esim. itsearviointit, web-kyselyt, sidosryhmätapaamiset, osallistava ote työkokousten kautta). On huomattava, että läheskään kaikki projektit eivät kerää palautetta eivätkä toteuta itsearviointia tai muuta tekniikkaa toimintansa kehittämiseksi. Palautteen keräämisen syste-

maattisuuteen kannattaa jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomiota. Systemaattisen palautteen keräämisen etuna on se, että materiaalista nähdään selkeämmin korjaustoimenpiteiden vaikutus ja se, onko korjaussuunta ollut oikea.

**Toiminnan haasteet ovat pitkälti samat kuin muidenkin ESR-projektien ongelmat.** LAPE -projekti on kohdannut samoja ongelmia kuin useimmat Suomen ESR-projektit. Tyypillisimmiksi toimeenpanon ongelmiksi LAPE:n yhteydessä nousevat seuraavat:

- Toimintojen jatkuvuus ilman projektirahoitusta on epätodennäköistä. Ilman projektirahoitusta toiminnan laajuus ja sisältö ovat huomattavasti suppeampia. Kunnista löytyy tarve ja halu toteuttaa vastaavaa toimintaa, mutta nykyiset supistuvat resurssit eivät mahdollista kuin pienimuotoisen ja satunnaisen toiminnan. Lisäksi kuntien valmius toteuttamiseen yhteistyönä tuntuu vaikealta ja epätodennäköiseltä.
- Asiakkaat ovat usein todella haasteellisia ja moniongelmaisia. Kyse voi olla mm. motivaatio-ongelmat, terveydentilaan, työkykyyn, elämänhallintaan liittyvät ongelmat.
- Osaltaan kyse on ennakkoluulojen ja asenteiden muokkaamisesta, ja muutos vaatii pitkän ajan sekä määrätietoisesti viestinnän konkreettisten tulosten kautta. Sekä asiakkaita että toimenpiteitä kohtaan esiintyy vahvoja negatiivisia ennakoasenteita laajasti potentiaalisten asiakkaiden ja työllistäjien parissa.
- Yleinen heikko työllisyystilanne, yritysten yt-menettelyt, toiminnan tehostamispyrkimykset vaikeuttavat avoimille työmarkkinoille siirtymistä.

**Työjaksot onnistuneita – koulutukset tukeneet työjaksojen sisältöjä suhteellisen hyvin.** LAPE projektissa on ollut asiakkaille yhden kuukauden koulutusjakso ja tämän jälkeen kuukauden työjakso. Työvoimakoulutusjaksolla on keskitytty työelämätaitojen palauttamiseen, ammattiosaamisen lisäämiseen ja työjaksolla edellytettyjen taitojen kartuttamiseen. Asiakkaat ovat saaneet suorittaa lupa- ja korttikoulutukset projektin aikana. Työjaksolla asiakkaat ovat toteuttaneet perinnerakentamiseen, virkistyskäyttöpaikkojen ja luonnonsuojelualueiden rakenteiden kunnostamisen ja maisemanhoidon töitä.

**Projektissa selvä roolitus – kuka tekee mitäkin ja kuka on vastuussa asioiden toteuttamisesta.** Kerätyssä materiaalissa toistui projektin koordinoiva ja ohjaava rooli. Roolit perustelevat sitä, miksi projektihenkilöstöä ja ELY:n panosta tarvitaan.

#### **TE-hallinto**

- Ohjaa asiakkaat projektiin (palvelutarpeen määrittely)
- Valinta työnjohdon kanssa

#### **LAPE**

- Koordinaatio ja hankinnat

#### **Kunnat**

- Työkohteiden valinta yhdessä LAPE:n kanssa
- Työnjohtajien ja asiakkaiden palkkaus
- Materiaalit / välineet

#### **Koulutuspalvelun tuottajat**

- Koulutuksien toteutus
- Sisältö määrittelyt LAPE kanssa



Tarkemmin eriteltyinä, projektin toteuttamista ja projektinhallintaa on edesauttanut:

- Koordinointitehtävän sijoittuminen ELY-keskukseen, erityisesti sen Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueelle. Tätä kautta projektilla (erit. projektipäälliköllä) on ollut tarvittava toimivalta toteuttaa ja koordinoida projektissa tehtyjä toimia. Lisäksi projektipäällikkö ja projektikoordinaattori ovat vastanneet mm. koulutushankinnoista.
- Projektin työnjohtajien tehtävät on koettu selkeinä. Työnjohtajat ovat vastanneet asiakastyöstä itsenäisesti yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen puitteissa.
- Projektin työvoimakoulutusjaksoja on toteutettu neljällä paikkakunnalla. Toteuttajina ovat olleet Jyväskylän aikuisopisto (JAO), Jämsän ammattiopisto sekä Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus (POKE). Kouluttajien kanssa on jatkuvasti pyritty kehittämään opetussisältöjä vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeita ja työkohteissa edellytetyjä taitoja.
- TE-hallinto on ohjannut varsin sujuvasti asiakkaita projektiin. Asiakkaiden valinnassa työnjohto on haastatellut asiakkaita. Tosin työnjohtajat kokivat, että heidän tulisi saada vaikuttaa vielä vahvemmin asiakkaiden valintaan.

**Työnjohtajien säännölliset tapaamiset vahvistavat hankekoordinaatiota, yhdessä tekemistä ja yhteisen tavoitteen saavuttamista.** On helppo yhtyä työnjohtajien näkemykseen, että ilman tapaamisia kukin olisi hoitanut omaa ”tonttiaan”. Lisäksi konkreettinen toiminta ja työkohteet vievät ”helposti mukanaan” eli projektin tavoitteet mm. syrjäytymisen ehkäisystä, elämänhallinnan parantumisesta sekä työllistymisen ja koulutukseen hakeutumisen edistämisestä jäävät liiaksi taka-alalle. Yhteiset tapaamiset ovat tarjonneet hyvän vertaistuen sekä toiminnan säännöllisen palauttamisen projektin perustavoitteisiin.

Työnjohtajat ovat työsuhteessa sijoituskuntaansa. Työsuhteen myötä asioiden hoitaminen (työkohteet, materiaalihankinnat, työkalut jne.) kunnan kanssa on ollut helpompaa kuin jos työnjohto olisi ollut projektin listoilla.

**Asiakkaiden ”jälkihoitoon” pitäisi satsata enemmän.** Selvää toki on, että projektin toimenpiteiden jälkeen asiakas tekee itse valinnat jatkopoluista. Työllistyneiden ja koulutukseen hakeutuneiden osalta tilanne on selvä. Silti LAPE -projektistakin yli puolet palautuu työttömyyteen. Tilanne on hyvin tiedossa projektissa, ja sitä konkretisoitiinkin haastattelussa seuraavasti: *”työjakson loppu on monelle kova paikka... ajankohta ehkä pahin vuodesta. Kesän sesonki ja muut työt loppu, ja edessä musta syksy, hiljainen talvikausi”*.

Jottei hankkeessa aikaansaadut positiiviset muutokset asiakkaissa valu hukkaan, on seuraavissa projekteissa panostettava vielä vahvemmin asiakkaiden jatkopoluttamisen tukemiseen ja keinojen konkretisoimiseen. Keinoina ovat ainakin TE-palvelujen parempi hyödyntäminen ja projektiyhteistyön lisääminen. Yksi kehittämistehtävä on siten luoda jatkossa ns. elinkaariprojekteja, joissa asiakkaasta voidaan huolehtia paremmin luontevilla jatkopoluilla.

## Yhteistyö ja verkostoituminen

LAPE -projektin yhteistyötahoja ovat alueen TE-toimistot, kunnat, koulutusorganisaatiot, yhdistykset ja sosiaaliset yritykset. Voi arvioida, että yhteistyöllä on todellinen tarve ja sisältö. TE-toimistojen kanssa yhteistyötä tarvitaan siksi, että TE-toimistot ohjaavat asiakkaat projek-



tiin. Asiakasvalinta suoritetaan yhteistyössä TE-toimiston asiantuntijoiden ja projektin työjohtajien kanssa. Työkohteiden suunnittelussa ja toteutuksessa on toimittu yhteistyössä Keski-Suomen museon, kuntien ja paikallisten yhdistysten sekä Metsähallituksen kanssa.

**Kumppanuussopimus on antanut yksiselitteiset raamit toiminnalle ja vastuidenjaolle.** Osallistuneiden kuntien kanssa on LAPE -projektissa tehty kumppanuussopimukset vuosittain. Näissä on sovittu mm. työkohteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta, lupakäytännöistä, työllistettävien määrästä, työnjohtotehtävien organisoinnista sekä asiakkaiden työterveystarkastuksien järjestämisvelvollisuudesta.

**Työnjohtajat ovat olleet tärkeä osa toteutusta – asiakaslähtöistä neuvontaa, ohjausta ja tukea.** Hanke on toteuttanut ohjaus- ja neuvonta tehtäväänsä hyvin. Ote on ollut aktiivinen ja asiakaslähtöistä eli asiakkaita tukevaa, kannustavaa ja kunnioittavaa. Työnjohto vaikuttaa tukeneen asiakkaita hyvin työllistymis- ja koulutuspolun löytämisessä sekä työjakson aikana että työjakson jälkeenkin. Kun työnjohto on hoitanut omalta osaltaan tämän tehtävän, ei hankkeessa ole ollut erityistä tarvetta erilliselle työnetsijälle. Lisäksi TE-toimiston ja kuntien normaalipalveluilla on osaltaan vastattu työnetsijäpalvelu tarpeisiin. Toisin sanoen, työnetsijä tms. palvelu olisi synnyttänyt vain tarpeettomia päällekkäisiä palveluja.

**Asiakasvalinnassa yhteistyötä TE-toimiston ja kuntien sosiaalitoimien kanssa on tiivistettävä.** Vaikka työnjohto on saanut haastatella asiakkaita, olisi heidän roolia valinnassa painotettava nykyistä enemmän. Projektin onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, millaiset asiakkaat/henkilöt projektiin valitaan. Lisäksi taustatietoja ja henkilöhistoriaa tarvitaan nykyistä laajemmin hyvein valintojen tekemiseksi. Myös kouluttajat tarvitsisivat kattavammat tiedot asiakkaista, jotta he kykenisivät räätälöimään koulutuksien sisältöjä entistä paremmin.

Tulevien hankkeiden suunnittelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota TE-hallinnon ja TYP:n kykyyn, resursseihin ja osaamiseen ohjata oikeita asiakkaita ESR-projekteihin. TE-toimistojen organisaatiomuutoksien läpivienti ei ole vielä täysin ohi, resurssit näyttävät supistuvan entisestään ja palvelulinjamääritykset osin hakevat vielä uomiaan. Jotta hyväntasoinen ja jouheva asiakasohjaus pystytään varmistamaan, on uusien projektien suunnittelu- ja hakuvaiheessa konsultoitava kattavasti TE-toimistojen ja TYP:n asiantuntijoita: mikä on potentiaalinen asiakaskunta, montako arviolta voidaan ohjata tietynsisältöiseen hankkeeseen ja mitä muutoksia valittavien asiakkaiden osalta on ennakoitavissa seuraavan kolmen vuoden aikana.

**Yhteistyö on ollut toimivaa ja tavoitteellista – ongelma se, että projektin tuloksena ei synny vakiintunutta ja itsestään jatkuvaa vahvaa yhteistyörakennetta.** Kuten jo edellä on tullut ilmi, yhteistyö eri tahojen välillä on toiminut hyvin. Yhdessä tekeminen on ollut tärkeä edellytys projektille sekä se on palvellut hyvin projektin tavoitteiden saavuttamista ja asioiden läpivientiä. Ongelma LAPE -projektin kohdalla on yhteistyörakenteen liiallinen sidonnaisuus projektirahoitukseen. Toisin sanoen, on erittäin todennäköistä että yhteistyö ei tule jatkumaan ilman projektirahoitusta. Yhteistyöstä ei tule siten pysyvää rakennetta tai verkostoa, jota tavoitellaan ESR-rahoituksella. Tämä ongelma palaa siihen, että nykyisellään ei ole nimettyä tahoja joka jatkaisi projektin toimia omalla rahoituksella.

## 4. KEHITTÄMISSUOSITUKSET

### 4.1. Projektin loppuunsaattamiseen liittyviä kehittämissuosituksia

**Kehittämissuositus 1: Ohjausryhmän tulee huolehtia projektihenkilöstön jaksamisesta ja rakentavasta haastamisesta.** Toiminnassa tietyt asiat toistuvat ja muuttuvat ”arjeksi”. Siksi on tärkeää, että ohjausryhmä huolehtii projektihenkilöstön uudistumiskyvystä ja motivaatiosta. Tärkeintä on välttää ns. hankeväsymystä ja pyrkiä ylläpitämään innostavaa, inspiroivaa ja uusiutuvaa tekemisen tapaa. Ohjausryhmän on huolehdittava, että henkilöstö osallistuu koulutuksiin, verkottumistapahtumiin ja kokemusten vaihtoon muiden toimijoiden kanssa.

Ohjausryhmän on myös rakentavasti haastettava projektihenkilöstöä. Ohjausryhmä on luonteva elin sparraamiseen sekä ajatusten, ajattelutapojen ja tavoitteiden rakentavaan kyseenalaistamiseen. Vähintään yksi kokous vuodessa kannattaa käyttää pelkästään tähän. Kysymyksinä ovat mm. miksi näin tehdään (toimintatavat), ja miksi asiat joita on tehty, ovat tärkeitä? Toiseksi tarvitaan ”ajatusten ja toimien tuulettamista”. Tässä kannattaa käyttää fasilitaattorina ulkopuolista asiantuntijaa. Kolmanneksi haastamisessa on tärkeää, että henkilöstö joutuu perustelemaan asioita ja tekemistä, mikä yleensä hyödyttää paljon omaa kehittämistä: miksei voisi tehdä toisin ja tarvitaanko tätä tekemistä oikeastaan olleenkaan?

**Kehittämissuositus 2: Pysyvän ”asiantuntijarenkaan” muodostaminen ympäristönhuoltoon ja perinnekohteiden kunnostukseen – syntyisikö projektin tuloksena perinnerakentamisen yhdistys?** Projektin tulisi käyttää projektin loppuaikaa siihen, että alueelle muodostuisi ytimeltään pysyvä ”asiantuntijarengas” ympäristönhuoltoon ja perinnerakentamiseen. Projektin myötä elementit renkaan pysyvään rakentamiseen ovat olemassa. On huomioitava, että 1) asiantuntijarengas antaisi mahdollisuudet ”matalan kynnyksen” toimintamalliin historiallisesti/maisemallisten kohteiden ylläpitämisessä ja kunnostamisessa (museovirasto voi joskus olla liian korkean tahon toimija paikallisella tasolla) ja b) jäsenyys asiantuntija renkaassa ei velvoittaisi muuhun kuin eteenpäin ohjaamiseen ja ”vinkkien” jakamiseen – tarkoitus ei ole rakentaa instanssia, joiden ohjeilla on velvoittava merkitys.

Projektin olisi nyt neuvoteltava mukana olleiden osa-puolten kanssa kevyt ja helposti muokattava verkostorakenne. Toteutustapana todennäköisesti web-sivu, jossa paikalliset ja alueelliset kontaktihenkilöt, joilta voi kysyä lisätietoja ja kokemuksia.

Toiseksi voi selvittää, olisiko toimijoilla kiinnostusta organisoida toimintaa aina yhdistykseksi asti. Tällä pystyttäisiin lisäämään paikallista aktiivisuutta oman ympäristön huoltamisessa sekä aktivoimaan asukkaita. Projektin tuloksena olisi hienoa raportoida yksi perustettu yhdistys. Yhdistykselle saisi todennäköisesti rahallista tukea esim. LEADER:sta tai kunnilta. Toiminta-avustuksella voitaisiin kattaa asiantuntijoille pieni korvaus annetusta konsultaatiosta yksityishenkilöille perinnekohteiden kunnostamisessa.

**Kehittämissuositus 3: Vahvistaa yhteistyötä LEADER -toimintaryhmien kanssa.** Vastaavissa hankkeissa löytyy yksiselitteiset leikkauskohdat LEADER -toiminnan kanssa. Ensimmäkin kohteiden valinnassa toimintaryhmien myöntämät yhdistysten tuet osuvat samoihin kohteisiin. Toiseksi, LEADER -toiminnasta tuetaan paljon vastaavanlaisia kunnostus- ja ympäristöhuoltotoimenpiteitä. Yhdistysten ongelma on usein työvoiman puute (talkoihin osallistuu liian vähän ihmisiä), ja tässä ESR-projektit voisivat tarjota merkittävää helpotusta.

**Kehittämissuositus 4: Vahvistaa erityisesti kuntien mutta myös TE-hallinnon informointia saavutetuista tuloksista ja rahoituksen käytöstä – parantaa vuoropuhelua varainkäytön tuottavuudesta kunnissa.** Vaikka materiaalissa korostui kuntien/paikallisten yhteisöjen edun ja tasapuolisen kehittämistyön rooli, kannattaa projektissa panostaa vielä enemmän toiminta-alueen kuntien motivointiin ja informointiin. Lisäksi vaikka ohjausryhmässä on kuntien edustus, ei se välttämättä takaa toiminnan ja työskentelyn tulosten välittymistä kuntien päätöksentekijöille. Kunnat ovat erityisen tärkeä yhteistyötaho ja rahoittaja.

Yksi keino on konkreettisten tulosten esiin tuonti ja numeeriset tiedot: montako työpaikkaa, osallistunutta henkilöä ja kunnostettua kohdetta, arvioita kustannussäästöistä, jne. Toinen pohdittavan arvoinen keino on se, että projekti tuottaa tiiviin listan (sis. numeerista tietoa) siitä, mikä tilanne olisi ilman projektia. Kuinka paljon kunnat esim. menettäisivät työllistymisen edistämiseen liittyvä varoja tai elinkeinon ja yhdistystoiminnan tukemiseen. Lisäksi on huomioitava mm. ohjaus-, neuvonta- ja aktivointipanos – hankkeilla saadaan usein merkittävä lisäpanostus elinkeinon kehittämiseen ja sitä kautta työllistymisen edistämiseen.

#### 4.2. Kehittämissuosituksien vastaavanlaisten projektien suunnitteluun

**Kehittämissuositus 5: Kohderyhmän valinta tehtävä asiakaslähtöisesti ja vältettävä kiinnittymistä yhteen TE-toimiston palvelulinjaan.** Useat muut ESR-projektit ovat kärsineet siitä, että TE-hallinto ei kykene ohjaamaan ”oikeita” asiakkaita projektiin. Ongelma yleensä kilpistyy siihen, että projektin suunnittelussa on kytketty asiakasohjaus vain yhteen TE-toimiston palvelulinjaan.

Suosittellemme, että tulevissa hankkeissa katsottaisiin vielä enemmän asiakkaan etua/hyötyä ja korostettaisiin asiakaslähtöisyyttä. Tämä edellyttää, että hankesuunnittelussa tehdään entistä enemmän läheistä yhteistyötä TE-toimiston asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyöllä voidaan välttää entistä paremmin epärealistiset määrälliset tavoitteet (TE-toimistolla yleensä tarkka kuva potentiaalisista asiakkaista) ja tavoiteltavat asiat (ohjautuvien asiakkaiden määrä yleensä myös reagoi suoraan muiden, hankkeen laadullisten tavoitteiden ja kehittämistyön kanssa).

**Kehittämissuositus 6: Varmistettava yhteistyö ja henkilöasiakkaiden ohjautuminen Työvoimanpalvelukeskuksien (TYP) ja TE-toimiston kanssa.** Vastaaville hankkeille TYP:t tulevat olemaan entistä tärkeämpi kumppani. TYP:ien käynnistys ja tehtävien muotoutuminen ovat monella alueella vielä käynnissä, mutta erittäin todennäköistä on että TYP:stä tulee keskeinen toimija työkyvyn, terveydenhuollon ja sosiaalitoimen aloilla. Yhteistyö pro-

jektien ja TYP:n kannalta on siten erittäin toivottavaa. Yhteistyöllä voidaan 1) parantaa moniammatillisilla tiimeillä asiakkaiden kokonaisvaltaisempaa palvelua ja 2) karsia tarpeettomia päällekkäisyyksiä esimerkiksi työkyvyn tai elämänhallinnan arvioinnissa.

**Kehittämissuositus 7: Tarpeellista etsiä benchmarking-caset projektinhallinnan ja tuoksellisuuden vahvistamiseksi => vertaiskehittäminen.** Yksi tapa saada projektinhallintaan ulottuvuutta, jäntevyyttä ja ns. ”tarkastuspisteitä” on etsiä esimerkiksi kolme suhteellisen samankaltaista projektia Suomesta tai Euroopasta – erityisesti sellaista joilla on todistetusti päästy haluttuun tulokseen. Tämän jälkeen valitaan benchmarking caseista mittarit / kriteerit, joihin projektien edistymistä verrataan. Toiseksi, benchmarkingissa luodaan vaiheittainen etenemismalli – vaiheittain pyritään saavuttamaan benchmarkattavan kohteen/kohteiden taso.

**Kehittämissuositus 8: Hyödyntää enemmän työkohteiden yhteystahoja ja hankkeen asiakkaita viestinnässä ja aktivointityössä = lisätä puskamarkkinointia.** Sekä kohteiden omistajilta että projektin asiakkailta todennäköisesti löytyy halukkuutta jakaa kokemuksia – kertoa mitä hyötyä osallistumisesta oli ja mitä tekeminen käytännössä eteni. Samalla tavoin, asiakkaita kannattaa hyödyntää uusien asiakkaiden osallistamisessa ja motivoinnissa. Tilaa tulee olla myös niille, jotka kertovat keskeytyneestä osallistumisesta (mihin homma tyssäsi) tai mahdollisesta ”epäonnistuneesta” työkohteesta. Nämä pitäisi siis nähdä resurssina ja kokemuspohjaa kannattaa varmasti hyödyntää viestinnässä.

**Kehittämissuositus 9: Vahvistaa vaikuttavuuden seuranta, todentamista ja kokemusten välittymistä.** Kaikkeen EU-toimintaan, hankkeisiin ja projekteihin sisältyy olennainen vaara toiminnan ja vaikutusten kohdentumisesta vain hankkeen toteuttamisajankohtaan.

Pidempää ajanjakson vaikutuksia ja sitä kautta myös toiminnan lisäarvon toteamista voi todentaa muutamilla, hyvin yksinkertaisillakin keinoilla:

- Ohjausryhmän kokouksien yhteyteen voi sisällyttää 1/krt per vuosi esimerkiksi viiden asiakkaan tai työkohteen tarinat – mitä on aikaansaatuu ja miten tai mikä tilanne on kun on kulunut esim. 1 vuotta toimenpiteen toteuttamisesta?
- Projektihenkilöstö ja ohjausryhmä sekä kutsutut sidosryhmien edustajat voisivat tehdä enemmän vierailuja työkohteisiin ja tavata sidosryhmien/yhteistyötahojen (TYP:t, kuntien sosiaalitoimi, tai työvalmennusorganisaatiot, yhdistykset) – Missä onnistuttu ja mitä on aikaansaatuu ja miten?
- Projektit voivat tehdä itse tai teettää tilaustyönä koosteen/analyysin hyvistä käytännöistä ja vaikutuksista (mitä ne ovat, mitä erilaisia löytyy, miten niihin on päästy jne.) – sparraava ja tuotteistukseen pyrkivä ote. Tätä voi hyödyntää myös hankevalmistelun ja strategiatyön priorisointikohteiden valinnassa ja tarkentamisessa sekä kuntien ”vaikuttamisessa” rahoituksen tarpeellisuudesta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä.

#### 4.3. Rahoittaja- ja hallinnoijatahoja koskevat kehittämissuositukset

**Kehittämissuositus 10: ”Pakottaa” hakijaa esittämään 1–3 täsmällistä ja realistista kehittämistavoitetta.** Nyt hankkeen tavoitteissa on pari yleistä kehittämiseen liittyvää tavoitetta. Tämä on yleinen ongelma ESR-projekteissa. Usein kehittämistavoitteita leimaa liika laa-

juus ja epämääräisyys (esim. tavoitteena on yritysten liiketoiminnan kehittäminen tai väli-työmarkkinoiden kehittäminen tai maininta, että ”hankkeessa kehitetään uusia ja innovatiivisia toimintatapoja”). Ongelma siis on, että 1) kehittämistyöllä ei ole selkeää mittatikkua, 2) kehittämistyön onnistuneisuuden arvottaminen on erittäin haasteellista ja sattumanvaraista sekä 3) kehittämistyöhön ei useinkaan löydy enää ”paukkuja” kun projektin päivittäistoiminnot on hoidettu – kehittämistavoite on siis toissijainen.

EU-hankkeita ei kannata toteuttaa vain rutiinien ja ns. normaalitoiminnan hoitamiseksi – tai ”niiden asioiden tekemiseksi, joihin ei muuten ole varaa”. Kehittäminen on olennainen osa hankkeita. Kehittämistoimet ovat yleensä hankkeen tärkein tulos ja lisäarvon mittari.

Jatkossa hankehakijan ja rahoittajan on yhdessä valittava 1–3 täsmällistä ja realistista kehittämiskohdetta jokaiselle projektille. Kehittämistavoitteilla sitoutetaan myös yhteistyötahot ja hallinnoija paremmin kehittämistoimintaan. Lisäksi tulisi huomioida, että pelkkä kehittämistavoitteiden asetanta ei riitä. Hankesuunnittelussa on eriteltävä: 1) projektin työpanos (aika, raha) kehittämistoimiin projektin elinkaareissa, 2) operationalisoidut osatavoitteet ja toimet jokaiselle kehittämistavoitteelle sekä 3) kunkin kehittämistavoitteen osalta asianosaiset tahot, hyödyt eri tahoille ja arviot heidän työ- tai resurssipanoksesta (henkilötyöpäivää/kustannus).

**Kehittämissuositus 11: Jos toteuttajina/yhteistyökumppaneina ovat edellisissä hankkeissa toimineet tahot, on rahoitushakemuksessa vaadittava selvitys tulevan yhteistyön konkreettisista hyödyistä ja kehittämistoimista.** Perusteluksi ei riitä vain laajalti käytetty ”yhteistyön syventäminen”. Hakijalta on pyydettyvä erittely/alustava vaiheistus miten syventämisessä edetään sekä yhteistyökumppaneiden roolitukset/arviot kunkin tahon resurssipanoksesta. Lisäksi rahoittajan kannattaa vaatia hakuvaiheessa tarkempi selvitys yhteistyökumppaneiden sitoutumisesta ja kunkin kumppanin panoksesta projektin toteuttamiseen.

**Kehittämissuositus 12: Panostaa hanke- ja tukitoiminnan elinkaariajatteluun ja toteutukseen => kehittämistoimet + asiakkaat.** Hyvin tyypillinen haaste EU-rahoitteisessa projektitoiminnassa on se, että rahoitus saadaan, hanke toteutetaan ja hankkeen jälkeen suurin osa toiminnasta unohtuu tai katoaa. Todellisuudessa hyvin harva hankkeissa kehitetty asia jää elämään hankerahoituksen päätyttyä. Samalla tavoin, kehittämistyön perusongelma on lyhytjänteisyys, osittainen historiattomuus ja tulosten heikohko välittyminen muihin toimintoihin tai osaksi ns. normaali toimintaa / omia rutiineja.

LAPE -projektille, kuten muillekin vastaaville projekteille, yksi haasteellisimmista kohdista on se, mitä tapahtuu asiakkaille projektin jälkeen. LAPE -projektissa on tiedostettu, että varsinkin työjakson päätyminen lokakuun lopussa on asiakkaille erittäin ongelmallinen.

Jatkosuunnittelun tueksi alla on muutamia avauksia:

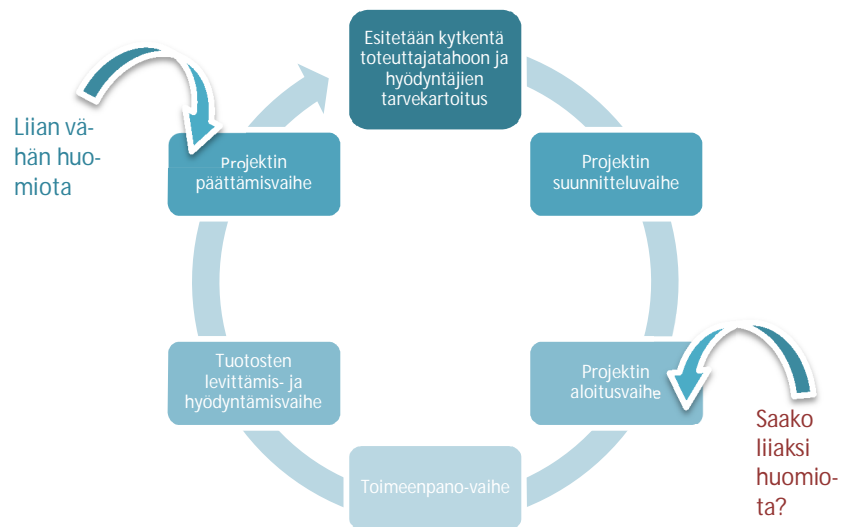
- Koulutukseen valmentavat toimenpiteet (palveluseteli asiakkaalle) + työharjoittelu.
- Yrittäjyysvaihtoehdon alustus projektin kautta. Suomessa toteutettu useita ESR-projekteja joissa henkilökohtaisella valmennuksella on ohjattu yksinyrittämiseen.
- Työvalmennussätiöiden / yhdistyksien työvoimapoolit / työpankit.

**Kehittämissuositus 13: Käytännön tuloksia ja kokemuksia tulee levittää järkevämminkin sekä tiedottaa entistä laajemmin.** Yksi ESR:n periaatteista on oppiminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen alueella, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Usealla projektilla, kuten myös LAPE -projektilla, on selkeä kehittämisen tarve siinä, miten projektin kokemuksia saadaan välitettyä eri toimijoiden käyttöön.

Yleensä projektin henkilöstö on erittäin hyvin tietoinen hankkeen etenemisestä sekä aikaansaaduista tuloksista ja vaikutuksista. Suurin ongelma on se, että toteuttajan kokemukset ja tieto sekä aikaansaadut vaikutukset eivät välity muille hakijoille, päättäjille ja sidosryhmille tarpeeksi hyvin.

Oheisessa kuviossa on havainnollistettu projektin etenemisen vaiheet. Melko tavallinen kertomus on se, että 1) projektin aloittamiseen panostetaan paljon ja 2) projektin päättämisen ja sulkeutumisvaiheeseen aivan liian vähän.

Tuloksellinen projektin tulosten jalkauttaminen edellyttää, että tulosten jalkauttamiseen valmistellaan järkevä suunnitelma jo projektin aloitusvaiheessa.



Usein perusteluna heikolle jalkauttamiselle käytetään sitä, että projektihenkilöstö ”ei viitsi tuputtaa” tietoa tai että tietoa kyllä on ja sitä annettaisiin, mutta muut eivät osaa kysyä tietoa. Lisäksi, toiminnassa on helppo tuudittautua hyvään ”suorittamisen” tilaan, jossa hankkeita toteutetaan ja rahat saadaan asianmukaisesti käytettyä – kokemusten tietoiseen levittämiseen käytetään aivan liian vähän aikaa ja resurssia. Silti hankkeiden vaikuttavuus ulosmitataan usein siinä, mitä hankkeesta saadaan välitettyä ulos ja miten tiedon/kokemusten välittämisen seurauksena muuttuu 1-2 vuoden aikana.

**Kehittämissuositus 14: Projektin toimintatapojen tuotteistukseen ja jalkauttamiseen on varattava huomattavasti enemmän aikaa ja resurssia.** ESR-projektien tyypillisin ongelma on se, että kehitettyjen menetelmien tai asioiden jalkauttamiseen havahdutaan kun projektin toteutusaikaa on jäljellä ½ vuodesta kolmeen kuukauteen. Tulosten jalkauttaminen koetaan projektin hankalimpana tehtävänä.

Suosituksemme on, että:

- Projektihakemuksessa huomioidaan jalkauttamistyö sekä erillisenä työtehtävänä (aika) ja panoksena (resurssointi).

- Esimerkiksi kolmen vuoden projektissa tuotteistustyö aloitetaan jo toisen vuoden alussa. Apuna kannattaa käyttää ulkopuolista asiantuntemusta.
- Projektin tulee hakea jo toisena toimintavuonna 2-4 tahoa, jotka ovat potentiaalisia työn jatkajia. Näin työn jatkajat pääsevät vaikuttamaan kehittävien menetelmien/toimintojen sisältöihin, ja tämä yleensä edistää paljon jalkauttamisen onnistumista.

**Kehittämissuositus 15: Kokeilla ja vahvistaa henkilöiden ja sidosryhmien osallistumista kansalaisraatien avulla.** Tähän löytyy erilaisia konkreettisia työkaluja ja oppaita. Yksi hyvä avaus voisi olla kansalaisraadit, joita esimerkiksi on kehitelty Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteissä. Raateja on toteutettu mm. Kuopiossa ja Jyväskylässä.

Lisätietoja osallistumisen ja vaikuttamisen lisäämisestä kansalaisraadeilla:

[http://www.uva.fi/fi/research/services/countryside/citizens\\_jury/](http://www.uva.fi/fi/research/services/countryside/citizens_jury/) ja opaskirja:

[http://www.uva.fi/fi/about/organisation/institutions/levon/services/countryside/citizens\\_jury/about/kansalaisosallistumisensisalto\\_ebook.pdf](http://www.uva.fi/fi/about/organisation/institutions/levon/services/countryside/citizens_jury/about/kansalaisosallistumisensisalto_ebook.pdf)

Kansalaisraateja voi soveltaa mm. siihen miten täsmennetään kehittämistyön painopisteitä ja paikallisia tarpeita. Raatien lopputuloksena on aina konkreettinen lista asioita, joita tulisi edistää ja huomioida päätöksenteossa.

## 5. YHTEENVETO

Kokonaisuudessaan arvioinnissa välittyvä hyvä ja asianmukainen kuva LAPE -projektin toiminnasta sekä projektin kyvystä saavuttaa tavoitellut tulokset. Projektilla on pystytty tuottamaan tarkoituksenmukaista sekä arvokasta asiakas- ja tarvelähtöistä toimintaa alueelle. Kuten monessa muussakin EU-rahoitteisessa toiminnassa, LAPE -projektin tuloksena on syntynyt hyvä määrä välittömiä ja välillisiä vaikutuksia alueen toimijoiden ja osallistujien tarpeisiin.

Onnistumista kuvaavat havaintomme voi kiteyttää seuraaviin kohtiin:

- LAPE -projektilla on tuotettu konkreettisia, merkittäviä ja kohderyhmien kannalta relevantteja tuloksia. Projektissa on kyetty yhdistämään hyvin ympäristöhoito ja vaikeasti työllistävien henkilöiden työllistymisen edistäminen.
- Toimilla on saatu hyvää lisäarvoa, ja siten myös oikeanlaista vaikuttavuutta. Projektin tulokset ovat sekä määrällisesti ja sisällöllisesti hyvätasoisia. Tosin on huomioitava, että projekti on varsin vahvasti resursoitu, joten tuloksia on myös lupa odottaa.
- Toiminnan osuvuus ja lisäarvo ovat hyviä, koska palvelut ja toimenpiteet on viety lähelle asiakkaita (omalle paikkakunnalle), koulutustoimet ovat räätälöity asianmukaisesti tiiviiksi jaksoiksi sekä laaja yleisö kokee varmasti projektin tuotokset (kiinteistön ja ympäristöhoito ja kunnostus) konkreettisina ja tärkeinä. Osuvuutta tukee se, että projektin avaintoimijoilla on vahva yhteinen näkemys hankkeen tavoitteista, tarpeista ja toteutustavoista.
- Kohteiden valintaan on kiinnitetty erityistä huomiota ja toimissa on hyödynnetty eri tahojen asiantuntemusta/intressejä. Kohteiden valinnalle on laadittu selvät ja yksityiskohtaiset periaatteet. Kunnostettuja kohteita on toteutunut huomattava määrä. Tuki on nopeuttanut merkittävästi asioiden toteutumista ja samalla tuki on mahdollistanut asioiden toteuttamisen huomattavasti kattavampana ja laajempina kuin ilman tukea.
- Hallinnointi on tehty hyvin. Projekti on tuonut asiakaspalveluun ja kunnille tärkeän koordinoitipanoksen. Asetetut tavoitteet on operationalisoitu konkreettisiksi asioiksi ja tämä on tukenut mm. projektin viestintää, koordinoitua, projektinhallintaa ja toimien aikatauluttamista. Hallinnointia tukee selkeä, kattava ja mallikelpoinen dokumentointi. Lähtökohdat uusien hankkeiden toteuttamiseen ja hallinnointiin ovat siis hyvät.


Mitä pitäisi parantaa ja missä on tunnistettavissa suurimmat ongelmat:

- Projektin lisäarvo olisi parempi, jos projektissa olisi valittu vielä selvempi kehittämistavoite nyt tehdyn toiminnan rinnalle. Kehittämistehtävän vähäisyys näkyy myös siinä, että projektin tuottamat hyvät käytännöt jäävät varsin tavanomaisiksi.
- Toimintatavan jalkauttamista – erityisesti kertyneiden kokemusten jakoa ja tiedon välittämistä – pitäisi tehdä enemmän. Pelkkä erinomainen dokumentaatio ei riitä.
- Projektissa on tuotettu ja kokeiltu sinällään arvokas työllistämisen/koulutuksen toimintamalli, mutta sen jatkokäyttöä ja käyttöönottomahdollisuuksia rajaa merkittävästi mallin kalleus – esimerkiksi kunnat eivät tule käyttämään mallia omilla resursseillaan. Projektin loppuajankana olisi käytettävä erityisesti projektihenkilöiden panosta siihen, miten mallia voitaisiin keventää merkittävästi.
- Hankkeen vaikuttavuuden seurantaan ja oppimisen mahdollistamiseen tulee satsata nykyistä enemmän. Vertaisoppimista ja kokemusten leviämistä kannattaa tukea saatamalla hanketoteuttajia entistä paremmin yhteen => tuki, kokemustenjako, oppi ja virheiden välttäminen.
- Vaikka yhteistyö osatoteuttajien ja muiden sidosryhmien kanssa on sujunut hyvin, projektin tuloksena ei synny itseään kannattelevaa ja vakiintunutta yhteistyörakennetta tai verkostoa.




Raportin alussa esitettiin sovellettavat arviointikriteerit. Nämä kriteerit rytmittivät kerätyn aineiston tulkintaa ja analysointia sekä asioiden raportointia. Alla on kootusti ja yksinkertaisesti esitetty yhteenvetönäkymä kriteerin täyttymisestä ja toteutumasta

<b>ARVIOINTIKRITEERIT</b>		<b>ARVIO</b>
<b>Tavoitteellisuus</b>	Projektin tavoitteiden relevanssi	Kohtalainen
	Tavoitteiden osuvuus	Hyvä
<b>Resurssointi</b>	ESR-rahoituksen merkitys	Hyvä
	Resurssien riittävyys	Hyvä
	Ohjausryhmätyöskentely	Kohtalainen
<b>Tulosten elinkelpoisuus</b>	Lisäarvo	Kohtalainen
	Hyvät käytännöt	Kohtalainen
	Jalkauttaminen ja käyttöönotto	Heikko
<b>Projektinhallinta</b>	Hankekoordinaatio ja toteutuksen eteneminen	Hyvä
	Yhteistyö ja verkottuminen	Kohtalainen

 = Heikko

 = Kohtalainen

 = Hyvä