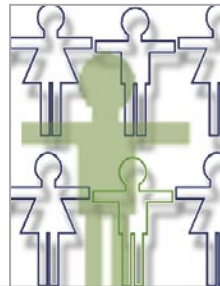


Jokainen ihminen on työn arvoinen
Worth the Work -projektin loppuraportti

Opportunity 4 eU
– Evaluation report 2005



Maarit Paananen & Petri Virtanen



Aallon harjalla.

Maarit Paananen & Petri Virtanen, Net Effect Oy:

Jokainen ihminen on työn arvoinen

Worth the Work -projektin loppuraportti

Maarit Paananen, Net Effect Ltd:

Opportunity 4 eU

– Evaluation report 2005

**Hämeen ammattikorkeakoulu,
ammattillinen opettajakorkeakoulu**

**Häme Polytechnic University of Applied Sciences,
Vocational Teacher Education College**

Maarit Paananen & Petri Virtanen
Jokainen ihminen on työn arvoinen
Worth the Work -projektin loppuraportti

Maarit Paananen, Net Effect Ltd:
Opportunity 4 eU
– Evaluation report 2005

ISBN 951-784-301-1
ISSN 1795-424X
HAMKin e-julkaisu 10/2005

JULKAISIJA – PUBLISHER
Hämeen ammattikorkeakoulu – Häme Polytechnic University of Applied Sciences
Julkaisutoiminta – Publications
PL 230 – PO BOX 230
13101 HÄMEENLINNA, FINLAND
puh. +358-(0)3-6461
faksi +358-(0)3-646 4259
julkaisut@hamk.fi
www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasun suunnittelu ja taitto: HAMK Julkaisut
Design by Häme Polytechnic University of Applied Sciences, Publications

Painopaikka: Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi
Printed by Saarijärven Offset, Saarijärvi, Finland

Tämän teoksen kopioiminen on tekijänoikeuslain (404/61, muut. 897/80) ja valokuvauslain (405/61, muut. 898/80) sekä Suomen valtion ja Kopiosto ry:n tekemän sopimuksen mukaisesti kielletty.

All rights reserved.

Hämeenlinna, toukokuu 2005
Hämeenlinna, Finland, April 2005.

Maarit Paananen & Petri Virtanen, Net Effect Oy:

Jokainen ihminen on työn arvoinen

Worth the Work -projektin loppuraportti

Sisällysluettelo

1. Johdanto	5
2. Kehittämistoiminnan logiikka Equal-projekteissa	9
3. WiW-projektissa valittu toimintastrategia	15
3.1. Tavoitteellinen kumppanuus	15
3.2. Pilottitoiminta	18
3.3. Sisäinen asiantuntijuus	23
3.5. Kansainvälinen kumppanuus	25
4. Tulokset ja vaikutukset	29
4.1. Projektituotteet	29
Verkostotyön tuotteet	32
Asiakasohjauksen tuotteet	34
Pedagogiset hankkeet	35
Oppimateriaalit	38
4.2. Projektin tuottama lisäarvo	39
5. Vaikuttavuus	45
5.1. Tavoitteiden saavuttaminen	45
5.2. Equal-toimintaympäristön erityispiirteet	47
6. Yhteenveto	51
Onnistumisen avaimet	51
Kriittiset haasteet	53





1. Johdanto

Vuonna 2001 alkanut Equal-yhteisöaloiteohjelmaan kuuluva Worth the Work -projekti (jäljempänä tekstissä WtW-projekti) on edennyt viimeiseen vaiheeseensa, tulosten levittämiseen. Projekti päättyy toukokuussa 2005. Projektin valtakunnallisen kehittämiskumppanuuden muodostavat Hämeen ammattikorkeakoulun yhteydessä toimiva Ammatillinen opettajakorkeakoulu (HAMK AOKK), Kiipulan Ammatillinen aikuiskoulutuskeskus ja ammattiopisto, VATES -säätiö, Epilepsialiitto, Keskuspuiston ammattiopisto sekä projektille konsultointi- ja arviointipalveluja tuottava Net Effect Oy. Hanke kuuluu EQUAL-yhteisöaloitteen toimintalinjaan 5.1.1. Projekti on valtakunnallinen kehittämishanke, jonka hallinnoijana toimii Ammatillinen opettajakorkeakoulu Hämeenlinnassa.

Käsillä oleva raportti käsittää Worth the Work -projektin loppuarvioinnin. Loppuarviointi on osa Net Effect Oy:n ja Worth the Work -projektin elinkaaren mittaista yhteistyötä projektin arvioinnin sekä projektitoimintaan liittyvän koulutuksen ja konsultoinnin parissa. Aiemmissa arviointiraporteissa on käsitelty projektin elinkaaren mukaisesti pilottitoiminnan käynnistymistä ja etenemistä. Olennainen osa tarkastelua on ollut projektin kehittämiskumppanuuksien toteutuminen. Arvioinnin kohteena on tältä osin ollut kehitystyö ja innovaatioiden synnyttäminen sekä tuloksena syntyvät tuotteet. Arvioinnissa on keskitytty myös projektin ohjaukseen ja toteutukseen ja koordinaatioon sekä kumppanuusyhteistyön toteutumiseen.

Kevät 2005 on otollinen ajankohta luoda arvioiva katsaus projektin toteutukseen ja sen tuloksiin. Monilta osin on jo nyt mahdollista tarkastella myös merkkejä projektin laajemmasta vaikuttavuudesta ja tulosten pysyvyydestä.



Projektin loppuarvioinnin pääkysymys on, mitä Worth the Work -projekti on saanut aikaiseksi elinkaarensa aikana. Projektin luonteesta johtuen tämä kysymys kytkeytyy erityisesti projektin kehittämisfunktioon. Millä keinoin kehittämistyötä on edistetty ja johdettu ja millaisia tuloksia valitulla strategialla on saavutettu? Olennainen tarkastelunäkökulma on projektin laajan sisäisen kumppanuuden tuottama lisäarvo kehitystyölle.

Yllä esitellystä lähtökohdasta käsin merkittävimpiä informanteja projektin onnistuneisuuden suhteen ovat projektitoimijat itse. Heidän näkökulmaansa täydentävät projektin johtoryhmän jäsenet. Lisäksi aineistoa on kerätty tarkoituksenmukaisuusperiaatteella toiminnassa mukana olleita sidosryhmien edustajilta ja mahdollisuuksien mukaan osallistujilta. Laajemman näkökulman projektin onnistuneisuuteen, ja erityisesti sen laajempaan merkittävyyteen tarjoavat projektin toimintaa seuranneet kansallisen tason asiantuntijat. Tässä kokoavassa loppuarvioinnissa hyödynnetään niin loppuarviointia varten kerättyä materiaalia kuin soveltuvien osien aiempien arviointien ja konsultaatiotilaisuuksien tuottamaa aineistoa. Projektin vaiheista tarjoavat yksityiskohtaisempaa tietoa aiemmin julkaistut arviointiraportit sekä projektin tuottama esittelymateriaali ja loppuraportti.

Arvioinnin aineistona ovat olleet:

- Projektitoimijoiden haastattelut
- Johtoryhmän (ohjausryhmän) haastattelut
- Sidoryhmien ryhmähaastattelut
- Osallistujakysely erityisopettajien ja oppilaanohjaajien osalta
- Asiantuntijahaastattelut
- Kehittämiskumppaneiden laatimat projektituotekuvaukset
- Konsultaatioiden tuottama aineisto
- Ajankohtais- ja projektidokumentit
- Väliarvioinnit

Projektitoimijat haastateltiin arviointia varten DP-kumppanikohtaisesti (Kiipulan osalta pilottikohtaisesti) yksilö- tai ryhmähaastatteluin. Kunkin haastatteluun osallistui DP-kumppaneittain 1–5 WtW-projektin työntekijää. Emo-organisaatioiden osalta arviointihaastatteluihin osallistuivat kaikki johtoryhmän jäsenet sekä muut keskeisesti projektin toimintaan vaikuttaneet henkilöt. Pilottitoiminnan osalta arviointiin sisällytettiin myös sidoryhmien ja osallistujien arviot toiminnasta informanttien saavutettavuuden rajoissa. Projektin laajempaa merkittävyyttä kar-



toitettiin haastatteleamalla projektin teemaan liittyviä keskeisiä kansallisen tason asiantuntijoita, joiden projekti tiesi olevan tietoisia sen toiminnasta. Käsillä olevassa arviointiraportissa on hyödynnetty myös aiempia arviointiraportteja, koulutus- ja konsultaatiopäivien tuottamaa materiaalia sekä projektidokumentteja ja tuotekuvauksia. Raporttia laadittaessa on hyödynnetty myös arviointiin, Equal-ohjelmaan ja tuotteistamiseen liittyvää kirjallisuutta.

Worth the Work -projektin toiminnan arvioinnin taustaksi tässä arviointiraportissa luodaan aluksi katsaus yleiseen Equal -projektien kehittämistoiminnan logiikkaan. Raportin kolmannessa pääluvussa syvennetään näkemystä Worth the Work -projektin toimintastrategian onnistuneisuuteen ja neljännessä pääluvussa tarkastellaan sen avulla saavutettuja tuloksia ja toiminnan vaikutuksia. Viides pääluku arvioi projektin vaikuttavuutta. Arvioinnin keskeiset havainnot ja johtopäätökset vedetään yhteen raportin viimeisessä pääluvussa.





2. Kehittämistoiminnan logiikka Equal-projekteissa

Kehittämishankkeen toteutustapaa on joskus vaikea ennakoida, ymmärtämisestä puhumattakaan. Innovaatiot eivät tavallisesti synny ”kello kaulassa” ja tätä ei aina ymmärretä. Edellä sanotusta huolimatta kehittämishankkeista löytyy yleisiä ja yhteisiä piirteitä – sellaisia, joiden sisäistäminen edistää uusien ajatusten tuottamista ja synnyttämistä projektimuotoisen kehittämisen tuloksena. Sanalla sanoen kyse on sellaisista projektityön elementeistä, joiden oppiminen aidosti vahvistaisi projektin tavoitteiden saavuttamisen astetta. Kyse on siitä, että kehittämissuhteissa projektipäälliköillä pitäisi olla kehittäjäosaamista. Tällainen osaaminen kumpuaa kehittämissuhteiden projektinhallinnasta, muutosjohtajuudesta ja kyvystä hahmottaa innovatiivisen toiminnan olemusta.

Edellä sanotulla halutaan todeta, ettei ”pelkällä” projektituotteistamisella vielä ”pötkitä pitkälle”. Projektituotteistaminen vailla muutosjohtajuuden ideaa ja kykyä hahmottaa projektimuotoisen kehittämistoiminnan roolia osana kansallista, alueellista, seudullista ja alueellista kilpailukykyä ei johda pysyviin ratkaisuihin. On helppo jakaa kuuluisien ruotsalaisten liiketaloustieteen tutkijoiden ja konsulttien Jonas Ridderstrålen ja Kjell A. Nordströmin käsitys siitä, että emo-organisaatioiden kannalta merkittävät kehittämishankkeet edellyttävät vetäjiltään aivan erityisiä taitoja ja erityistä sinnikkyyttä. He kutsuvat tällaisia ihmisiä emo-organisaatioiden sumopainijoiksi. Tällaiset sumopainijat saavat aikaan muutoksia.

Projektikehittäjiltä vaaditaan siis nykyisin paljon. Projektikehittäjien ammattitaitovaatimuksiin liittyy pitkä lista odotuksia. Enää ei esimerkiksi riitä se, että projektipäällikkö on jollain tavalla sisäistänyt oppivan organisaation idean siinä mielessä, että omaa toimintaa pitää tarkastella kriit-



tisesti, omat virheet pitää tunnistaa, niistä pitää oppia, ja niin edelleen. Kyse on tavallaan siis siitä, että modernissa projektimuotoisessa kehittämissympäristössä tukeutuminen klassiseen Demingin PDCA-ympyrään (Plan, Do, Check, Act) ei enää riitä – tai symbolisessa mielessä voidaan ajatella, että PDCA-ympyrän ongelma on se, ettei se tarjoa ulospääsyä. Kaikki ikään kuin pyörii kehää. Pahimmassa tapauksessa tästä seuraa kehäpäättelyä.

Edellisestä tehtävä johtopäätös saattaa kuulijasta riippuen tuntua ahdistavalta tai vapauttavalta. Ahdistavalta sen vuoksi, että osaamisvaatimusten lista tuntuu loputtomalta, vapauttavalta kenties sen vuoksi, että projektikehittäminen luo mahdollisuuden uudentyypiseen ajatteluun, todelliseen kehittämislaboratoriotointaan kaikkine vapauksineen ja rajoitteineen.

Yksi hyvin potentiaalinen menestyksekkään projektikehittäjän ammattitaitovaatimus liittyy siihen, miten projektinvetäjä onnistuu paikantamaan oppimiseen ja organisaation sisäiseen tiedon levittämiseen liittyviä pullonkaloja. Esimerkiksi oppivan organisaation käsitteen yksi kuuluisimmista kehittäjistä Chris Argyris on viimeisen 20 vuoden ajan kirjoittanut kenties syvällisemmin kuin kukaan muu oppivan organisaation esteistä nimenomaan juuri tästä näkökulmasta. Argyriksen viesti moderneille projektikehittäjille on kirkas. Opetelkaa oppimisen vahvistamista estävät pullonkaulat, kehittäkää näiden pullonkalojen estämiseen liittyviä strategioita ja toteuttakaa muutoksia. On helppo kuvitella, että tällaisella ajattelumallilla on selkeä vetoavuusarvo projektimuotoisen kehittämistoiminnan näkökulmasta.

Equal-yhteisöohjelman puitteissa toteutetut monivuotiset kehittämishankkeet ovat lähtökohtaisesti projektijohtamisen näkökulmasta hyvin vaativia toiminnan kehittämälustoja. Niiden toteutukseen liittyvänä tilintekovastuun osoituksena projektien pitäisi pystyä osoittamaan tuloksensa, vaikutuksensa ja vaikuttavuutensa. Niillä luodaan uusia elementtejä suomalaisen työllisyys-, sosiaali-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan. Näin ainakin pitäisi olla. Equal-projekteilla pitäisi olla lisäarvoa tässä mielessä.

Tilintekovastuun kohdistaminen innovaatioiden tuottamiseen on tavallaan mielekästä myös mittaamisen näkökulmasta. Jo edellisellä rakennerahasto-ohjelmakaudella (1995–1999) Suomessakin tajuttiin, että yhteisöaloiteohjelmien kautta osarahoitetuissa hankkeissa arviointi pitää kohdistaa innovatiivisiin elementteihin eikä niinkään projektien välittömiin työllisyysvaikutuksiin. Tämä on hyvä asia jo senkin vuoksi, että työllisyys-



vaikutuksia on vaikea arvioida. Havaituista työllisyysmuutoksen brutto-vaikutuksista on pitkä matka nettovaikutuksiin. Työllisyysvaikutusten arvioinnissa pitäisi ottaa huomioon esimerkiksi erilaiset substituutio- ja displacement -vaikutukset eli vaikutukset, joissa on tapahtunut se, jotaakin muita työpaikkoja on jäänyt syntymättä kyseisen tarkastelun kohteen olevan projektin johdosta johonkin tiettyyn organisaatioon/yritykseen (substituutio) tai laajemmin projektin toimintaympäristössä toimiviin organisaatioon/yrityksiin (displacement).

Edellä sanotulla julkilausutaan EU-osarahoitteisen kehittämishankkeiden arvioinnin peruspulma. Miten arvioida jotain – työllisyysvaikutusten osalta – mitä itse asiassa ei edes voi arvioida ilman syvällisiä tapaus- tutkimuksellisia tutkimusasetelmia. Tämä ei kuitenkaan välttämättä oikeuta ajattelemaan, että Equal-yhteisöaloiteohjelman puitteissa toteutettujen kehittämishankkeiden tulosten osoittaminen olisi jollain tavalla helpompaa tai vaivattomampaa. Oikeastaan tilanne on päinvastainen. Kehittämishankkeiden innovatiivisuutta arvioitaessa tulisi ottaa lähtökohdaksi se mitä projektissa kehitettävästä toimintamalli- tai tuoteinnovaatiosta on tiedetty etukäteen tai projektin liikkeellelähävaiheessa. On nimittäin niin, että toisista projekteista tiedetään, toisista taasen vähemmän tämän suhteen.

Toinen merkittävä kriteeri kehittämishankkeen innovatiivisuuden pohtimiseen ja todentamiseen liittyy siihen, missä määrin on ollut etukäteen tai projektin liikkeellelähävaiheessa tiedossa se, miten projekti-innovaatiota lähdetään tavoittelemaan. Käytännössä tämä viittaa siihen, miten tarkaksi projektisuunnitelma tehdään hankkeen käynnistysvaiheessa tai siinä yhteydessä kun sille on haettu rahoitusta. Itse asiassa on niin, että mitä innovatiivisempi projekti, sitä vähemmän siitä tiedetään projektin käynnistysvaiheessa. Tämä asettaa kovia haasteita projektitoteuttajan projektihallinnan riskikalkyyllille ja samalla tietysti myös projekti-rahoittajien projektirahoituskulttuurille (so. kyse on siitä, miten uskalletaan rahoittaa joidenkin emo-organisaatioiden kehittämishankkeita, joissa projektisuunnitelmat eivät vielä suunnitteluvaiheessa ole kiteytyneet huipputarkalle tasolle).

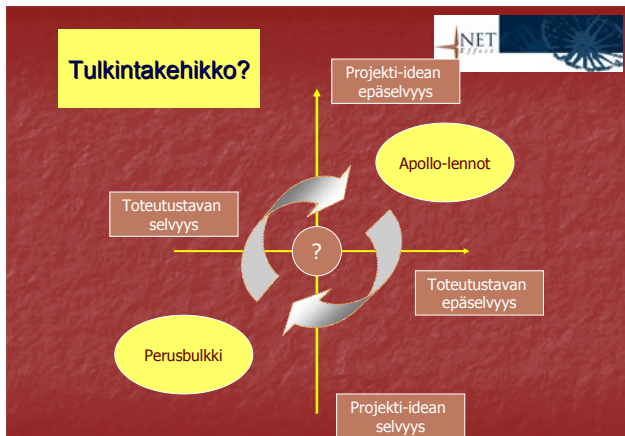
Kuviossa 1 avataan edellä mainittua problematiikkaa. Kuvion perusviesti on, että Equal-projektikentässä tarvitaan erityyppisiä kehittämishankkeita. Erityyppisyys viittaa lähinnä projektien innovatiivisuuspotentiaalinn tunnistamiseen. Jotkut hankkeista voi olla ”bulkkituoteprojekteja”, joissa on käynnistysvaiheessa selvillä mitä halutaan saada aikaan ja miten tuo aikaan saaminen käytännössä on tarkoitus toteuttaa. Vastaavasti



voidaan ajatella, että osa hankkeista on niin sanottuja Apollo-projekteja – sellaisia, joissa ei välttämättä tiedetä kovin tarkkaan mitä ollaan tavoittelemassa ja miten tuo ”projektimatka” aiotaan suorittaa.

Projektin innovatiivisuuspotentiaalin hahmottaminen on olennainen osa Equal-projektin projektiohjausta. Innovatiivisuuspotentiaalia edistää se, miten projektipäällikkö suhtautuu uusien asioiden tuottamiseen ja työstämiseen ja epävarmuuden hallintaan. Lyhyesti kiteyttäen tällaista projektipäällikön mentaalihorisonttia voisi luonnehtia persoonallisuustyyppillä ”henkilö, joka lähtee löytämään” jos toisena ääripäänä olisi henkilö, jonka persoonallisuustyyppiä voi luonnehtia maininnalla ”henkilö, joka lähtee etsimään”. Löytämään lähtevä henkilö suhtautuu tulevaisuuteen tavallaan varmemmin ja tämä varmuus kumpuaa monista lähteistä, muun muassa aikaisemmista projektikokemuksista.

Toinen innovatiivisuuspotentiaalia edistävä seikka on tarkoituksenmukainen verkostoituminen ja nimenomaan niin, että verkostoitumisen idea perustuu strategiseen kumppanuuteen. Equal-yhteisöaloiteohjelman projekteissa strategisen kumppanuuden onnistumisessa on ratkaisevaa se, miten projekti onnistuu saamaan yhteistyökumppaniksi paikallisesti ja valtakunnallisesti merkittäviä kehittämiskumppaneita sekä sellaisia kansainvälisiä projektitoimijoita, joilla on todellakin merkitystä oman toiminnan kehittämisen kannalta. Viimeistään tässä vaiheessa – vuonna 2005 – suomalaisen EU-projektikulttuurin pitäisi olla niin kehittynyttä, että projektityössä ollaan päästy ”EU-projektiturismia” pidemmälle. Tällöin kansainvälistyminen palvelee aidosti ja oikeasti projekti-innovaatioiden tuottamista ja konseptointia.



Kuvio 1. Projektin innovatiivisuuspotentiaalin tunnistaminen.



Lopuksi voidaan kiteyttää, miten Equal-yhteisöaloiteohjelman puitteissa rahoitettu kehittämishanke voi vahvistaa omaa rooliaan aidosti oppivana projektiorganisaationa. Tällöin joudutaan miettimään vastauksia muun muassa seuraaventyypisiin kysymyksiin:

- Miten projektin tavoite on kirkastettu? Onko tavoite mitattavissa? Mielekäs?
- Miten projektia hallitaan ja miten projektihallinnan työkaluja sovelletaan?
- Miten projektia johdetaan? Onko kyse kokonaisuuden hallinnasta? Sietääkö projektitiimi myös tappioita?
- Millainen projektityyppi valitaan? Onko projektin toteutus-tapa tiedossa projektin liikkeellelähtövaiheessa? Mitä reunaehtoja projektin toteutukselle aiheuttaa se, että projekti-suunnitelma on mietitty liian täsmälliseksi?
- Miten projektin riskinhallinta toimii?
- Miten projektiosaaminen kumuloituu ja siirtyy? Miten projekti verkostoituu?
- Miten projektien tuotokset hyödynnetään?
- Miten projektin vaikutuksia mitataan? Miten toteutuu tilin-tekovastuu? Onko projektissa tiedostettu se, että mitä tarkempia mittareita kehitetään, sitä epävarmemman kuvan itse asiassa todellisuudesta saamme? Onko projekti miettinyt seuranta- ja arviointimallinsa aidosti omista tarpeistaan liikkeelle lähtien, vai tyytyykö se toteuttamaan rahoittajan seurantatarpeita teknisiä seurantalomakkeita ”täyttämällä”? Miten projekti välittää emo-organisaatioonsa projektin kuluessa synnyttäviä projektikonsepteja? Miten emo-organisaatio tukee osaltaan projektin puitteissa syntyneen osaa-mistiedon siirtoa?
- Miten projekti pohtii projektin kuluessa projektin kehittä-mistyön tuloksena syntyvän toimintamallin siirrettävyyttä ja miten se omalla toiminnallaan edistää siirrettävyyttä ennen projektin päättymistä?

Mainittuihin kysymyksiin vastaaminen edistäisi Equal-rahoitteisten projektien toimeenpanoa.

Projektitoiminta on mennyt laadullisesti eteenpäin ohjelmakaudella 2000–2006 verrattuna edelliseen ohjelmakauteen (1995–1999). Tältä osin pro-



jekteihin kohdistuu jatkossakin kovia laadullisia haasteita. Projektihallinta on onnistunut projekteissa vähintäänkin kohtalaisesti. On selvää, että yksi merkittävä kehittämisaalue Equal-rahoitteisissa projekteissa liittyy jatkossakin johtoryhmätoiminnan laadulliseen parantamiseen. Tämä lisäisi hyvin suurella todennäköisyydellä projekteista saatavaa hyötyä niin paikallisesti, alueellisesti, mutta myös valtakunnallisesti.

Yllä esitetyt näkökulmat tarjoavat hedelmällisen lähtökohdan Worth the Work -projektin toiminnan tarkastelulle projektin loppuvaiheessa. Millainen on ollut kyseisen projektin kehittämistoiminnan logiikka ja millaisia tuloksia sillä on saavutettu? Näihin keskeisiin kysymyksiin haetaan vastauksia tämän arviointiraportin myöhemmissä luvuissa.



3. WtW-projektissa valittu toimintastrategia

Worth the Work -projektin perusajatuksena on ollut löytää keinoja tukea erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden siirtymää koulutus- ja työllistymispolun eri vaiheissa. Tässä raportin pääluvussa keskitytään Worth the Work -projektissa valittuun toimintastrategiaan yhteisen tehtäväkentän työstämiseksi. Equal-toiminnan perusajatuksen mukaisesti toiminta on organisoitunut laajaksi kehittämiskumppanuudeksi, joka toimii sekä kansallisella että kansanvälisellä tasolla. Kansallisella tasolla tarkastelun kohteena ovat projektin ohjauskäytänteet sekä toiminnan jäsentäminen pilottitoiminnan ja sisäisen asiantuntijapanoksen kautta.

3.1. Tavoitteellinen kumppanuus

Päärahoittajana toimivan Equal-ohjelman perusajatuksen mukaisesti Worth the Work -projekti on organisoitunut laajaksi kehittämiskumppanuudeksi, jonka osapuolia ovat olleet Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, Kiipulan aikuiskoulutuskeskus ja ammattiopisto, Invalidisäätiön / Keskuspuiston ammattiopisto, VATES-säätiö, Epilepsialiitto ja Net Effect Oy. Lisäksi projekti on ollut osa kansainvälistä kumppanuutta, joiden osapuolia ovat olleet Equal-hankkeet: E-Quality Career Time -projekti Belgiasta, VrijBaan Hollannista ja Supported Employment Tsekin tasavallasta.

Kansallisella tasolla kumppanuuden laajuus ja toimijoiden monipuolisuus on lähtökohtaisesti vaatinut partnereilta ja projektin johdolta erityishuomiota niin hallinnollisesta näkökulmasta kuin kehittämisen kannalta. Keskeinen kehittämishaaste matkan varrella on ollut projektin yh-



tenäisyyden ylläpitäminen. Projektin lähtökohtana on ollut ajatus laajan kumppanuustoiminnan tuomasta lisäarvosta. Projektille asetetut laajat tavoitteet ovat kuitenkin mahdollistaneet tavoitteiden toteuttamisen monin tavoin. Koska rahoituspäätöksellä myönnettyt resurssit olivat haettua pienemmät, on tavoitteita ja toimintoja jouduttu käytännössä karsimaan. Tavoitteiden priorisoiminen on tapahtunut luonnollisesti kokeilujen kautta projektin edetessä. Tämä on tarkoittanut myös kumppaneiden keskinäisten roolien määrittelemistä uudelleen hankeen aikana. Yhteisten rajapintojen hahmottuminen ja toimijakohtaiset mahdollisuudet ovat olleet keskeisiä toimintaa ohjaavia elementtejä tavoitteiden antamisen suunta- viivojen sisällä. Toimijakohtaisella tasolla projektissa on toteutettu projektitoiminnan kokeilevaa luonnetta hyödyllisesti.

Koko projektin tasolla lisäarvon tuottaminen on ollut haastavampaa, sillä se edellyttää toimijoilta yhteistä näkemystä projektin päätavoitteista ja painopisteistä sekä käytännön tasolla riittävää tietoisuutta kumppaneiden toiminnasta. Laajan kokonaisuuden hahmottaminen eri toimijatasoilla onkin ollut tässä projektissa jatkuva haaste. Kumppanikohtaisesti oman toiminnan kehittäminen ja osa-projektin tavoitteisiin keskittyminen on ollut luonnollinen vaihtoehto toimijoille. Arvioitsijan näkökulmasta tämä ei kuitenkaan ole riittävä taso. Myös projektitoimijoilla itsellään on ollut korkeat tavoitteet yhteisestä kehittämistyöstä kokonaisuuden tasolla.

Projektissa on ollut havaittavissa jatkuvaa rajanvetoa oman toiminnan kehittämisen ja kokonaisuuden huomioimisen välillä. Tämä ongelmatiikka tunnistettiin projektin toimijoiden keskuudessa jo ensimmäisenä toimintavuonna. Tuolloin ongelmana oli pitkälti tiedon puute hankkeen etenemisestä kokonaisuuden tasolla. Sama teema on ollut keskeinen kriittinen kysymys myös jatkossa. Koska kyseessä on ollut jaettu huoli tuloksellisuudesta, on asian ratkaisemiseen paneuduttu tarmokkaasti. Tahtoa aitoon yhteiseen kehittämiseen on siis ollut olemassa. Keskeistä onkin se, kuinka tämä tahto on konkretisoitunut ja millaista lisäarvoa se on tuonut koko projektin näkökulmasta. Tähän kysymykseen paneudumme näissä loppuraportin viimeisissä pääluvuissa.

Projektisuunnitelman mukainen yhteinen päämäärä on ollut kirkaana mielessä projektin johtajalla. Lisäksi hänellä on ollut riittävää kokemusta ja vahvaa osaamista näin laajan kokonaisuuden hallitsemisesta sekä tietoa projektitoiminnasta. Tieto esimerkiksi projektin elinkaarten tyypillisistä vaiheista mukaan lukien hajaannuksen ja etsimisen vaihe, on auttanut uskomaan tuloksellisuuteen ja ohjaamaan toimintaa myös hankalissa vaiheissa. Tämän projektin vahvuutena on ollut sisältökysymyksissä



vahvasti asiantunteva tiimi, mutta projektitoiminnan osalta näin laaja ja vaativa hanke on ollut monille uusi yhteinen oppimiskokemus. Odotukset eri toimijoilta olivatkin alkuvaiheessa resursseihin nähden osittain ylimitoitettuja ja toimijoiden roolit ja tehtävät hiukan epäselviä. Näiden seikkojen tarkentaminen sekä projektin alkuvaiheessa että projektin edetessä olisivatkin vaatineet vielä toteutunutta syvällisempiä neuvotteluja. Projektin loppuvaiheeseen mennessä nämä seikat ovat täsmentyneet realistiselle tasolle toimintokohtaisesti. Esimerkiksi projektin johtajan ja koko projektin koordinaatioryhmän keskeiseksi tehtäväksi on muodostunut yhteisten toimintapuitteiden luominen ja tiedon välittäminen.

Käytännön ja myös kehittämisen tasolla projektipäälliköistä koostuva projektiryhmä on muodostunut keskeiseksi projektin toimintaa ohjaavaksi elimeksi. Tämä toiminto ja sen sisällä kiertävä puheenjohtajuus on selkeyttänyt ja tiivistänyt projektin yhtenäisyyttä. Tässä toiminnassa aktiivisesti mukana olleet tahot ovat muodostuneet ydinryhmäksi, projektin verkoston kovaksi ytimeksi, joiden intressien pohjalta toimintaa on suunnattu. Kehittämiskumppanuuden ydin on toiminnan tasolla muodostunut AOKK:n, Kiipulan ja Vatesin ympärille. Yhteistyötä on tehty myös muiden toimijoiden kesken, mutta vähäisemmässä määrin. Verkoston näkökulmasta projektiin voidaan sanoa syntyneen sisärinki ja ulkojäsenet, jotka ovat määrättyneet toisaalta toiminnan volyymin, mutta erityisesti toiminnallisen yhteistyön kautta. Ydintoimijoiden kesken yhteisiä kehittämisen rajapintoja on ollut tarjolla, ja hyödynnetty runsaasti.

Projektin ohjausta ovat tukeneet myös projektin johtoryhmä sekä kehittämisen näkökulmasta myös tarpeen mukaan kootut asiantuntijaryhmät. Projektin varsinainen johtoryhmä muodostui emo-organisaatioiden edustajista, mikä on edistänyt projektin onnistunutta kytkeytymistä emo-organisaatioihinsa projektin aikana. Tämä näkyy muun muassa projektin tuotosten onnistuneena sijoittumisena taustaorganisaatioihin.

Projektin kumppanuudessa eri toimijoille on lähtökohtaisesti luotu ja toiminnan myötä myös muodostuneet erilaiset roolit. Kansallisessa kumppanuudessa strategisena valintana on ollut ruohonjuuritason näkemyksen esiin tuovan pilottitoiminnan sekä asiantuntijuusroolien osittainen eriyttäminen. Asiantuntijuusrooli on ollut kaikkien projektikumppaneiden jakama, mutta tämän lisäksi projektille on määritelty niin sanotut pilotit, eli alueelliset koekentät osallistujatason kanssa työskentelemiseen.

Keskeisten tehtäväkenttien, pilottitoiminnan ja asiantuntijaroolien kautta on pystytty lähestymään laaja-alaisesti projektin keskeistä ongelmaa,



erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden siirtymiä koulutus- ja työllistymispolun eri vaiheissa. Projektitoimijat ovat työstäneet toimintansa puitteissa eri tavoin ratkaisuja tukemaan näitä siirtymiä. Keinoiksi ratkaista yhteinen ongelma on valittu laajasti ilmaistuna ammatillisen kuntoutuksen ja erityistyöllistymisen koulutus-, ja ohjaus- ja palvelukäytäntöjen kehittäminen. Näitä keinoja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä raportissa.

Projektisuunnitelman mukaisesti alueellista pilottitoimintaa on ollut Forsan, Hämeenlinnan, Lahden ja pääkaupunkiseudun alueilla. Kiipulan ammattiopisto ja aikuiskoulutuskeskus ovat olleet vastuussa alueellisesti merkittävistä pilottitoiminnoista. Keskuspuiston ammattiopiston pääkaupunkiseudulla kokeilema osallistujatyö sen sijaan ei löytänyt paikkaansa alueellisessa toimijakentässä ja kokeilu päätettiin projektin keskivaiheessa. Tämän lisäksi ammatillisen opettajakorkeakoulun maanlaajuinen toiminta erityisopettaja- ja opinto-ohjaajakoulutuksessa on ollut toiminnallisesti mittavaa osallistujatason pilottitoimintaa. Alueelliset pilotit ovat keskittyneet pitkälti oman alueensa kehittämiseen, kun taas ammatillisen opettajakorkeakoulun osallistujatyö on toiminut valtakunnallisen luonteensa vuoksi hedelmällisenä yhteisen kehittämisen kokeilukenttänä laajemminkin.

Vates-säätiö ja Net Effect Oy ovat toimineet projektissa sisäisinä asiantuntijoina. Epilepsialiiton ja Keskuspuiston ammattiopiston pääpaino (pilottitoiminnan päätyttyä) on ollut koko projektin mittakaavassa sisäisessä asiantuntijuudessa, mutta nämä toimijat ovat tehneet projektin puitteissa myös osallistujatason työtä omalla sektorillaan.

3.2. Pilottitoiminta

Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on toiminut projektissa hyvin keskeisessä roolissa projektin hallinnoijatahona sekä pedagogisen asiantuntijuuden tuojana että toiminnallisella tasolla merkittävänä pilottitoimintana. Opettajakorkeakoulun perustehtävään kuuluva erityisopettajien – ja opinto-ohjaajien koulutustyö ja laaja kosketuspinta kansalliseen oppilaitoskenttään ovat tarjonneet koko projektille kiinnostavan testiympäristön.



AOKK:n panos Worth the Work -projektissa on keskittynyt ammatillisten erityisopettajien ja opinto-ohjaajien opetus- ja toteutussuunnitelmien kehittämiseen. Kehitystyön tarkoituksena on painottaa työllistymistä opetuksen ja ohjauksen päämääränä. Tämän päämäärän toteutumista tarkasteltiin loppuarvioinnin yhteydessä keräämällä kaikkien syksyllä 2004 koulutuksessa olleiden erityisopettajien ja oppilaanohjaajien näkemykset koulutuksesta ja sen vaikutuksista omaan työskentelyyn ja työyhteisöön haastatteluiden ja kyselyn avulla.

Worth the Work -projekti ja sen teemat ovat kaikkien haastateltujen erityisopettajien mielestä olleet moneen otteeseen esillä koulutuksessa. Esimerkiksi opintokäynnit, vierailijaluennot ja opintomatkat ulkomaille ovat avanneet teemoja. Koulutukseen osallistuneet eri organisaatioiden kouluttajat ovat opiskelijoiden näkökulmasta olleet antoisia lisä koulutukseen. Erityistä kiitosta annettiin kouluttajien tuomista konkreettisista esimerkeistä arjen työstä.

Työllisyyspainotus on koulutuksessa koettu tärkeäksi, kuten eräs oppilas yleisen mielipiteen ilmaisee ”Työllistymisnäkemys on paitsi tarpeellinen, myös tärkeä. Erityisopetuksen tuloksellisuuden mittarina työllistymisen tärkeys on ehkä vasta avautumassa meille koulumaailmaan.” Asia on tullut tutuksi mm. yhteiskunnan tukiverkoston esittelyn kautta, ja sitä on syvennetty mm. selvittämällä oman oppilaitoksen osalta työllistymistä edistäviä toimia ja keskustelemalla muiden oppilaitosten kanssa. Työllistymisen näkökulma on ollut osa useimpien koulutettavien kehittämishankkeita ja harjoittelujaksoja. Erään opiskelijan viesti kuvaa hyvin koulutuksen yleistä vaikutusta henkilökohtaiseen suuntautumiseen työllistymisen merkityksestä koulutuksena osana. ”Omat silmät ovat avautuneet! Ymmärrän myös erityistä tukea tarvitsevan opiskelijan tuen tarpeen nyt paljon aikaisempaa paremmin. Tietoa on tullut lisää!”

Opiskelijoilla on tämän projektin kautta ollut mahdollisuus tutustua muiden maiden pedagogiseen kenttään opintomatkojen, työharjoittelun ja erilaisten seminaarien ja luentojen kautta. Näitä mahdollisuuksia on käytetty hyväksi innostuneesti. Pääsääntöisesti kansainvälisen aspektin painottaminen koulutuksessa nähdään tärkeänä, sillä tämä antaa opettajille valmiuksia opastaa omia opiskelijoita ulkomaille suuntautumisessa sekä paremmin huomioida eri kulttuureista olevia opiskelijoitakin omassa oppilaitoksessa. Muutama opettaja tosin totesi kansainvälisyyden olevan hyvin kaukana omasta arjestaan opettajana.



Verkostoitumisen painotus on koulutuksessa tullut esille teorian ja esimerkkien, mutta myös kehittämistehtävien kautta. ”Harjoittelut ja oppimistehtävät ohjanneet mainiosti verkottumaan alueellisesti” Sen sijaan käytännön työkalujen suhteen mielipiteet jakautuvat. Eräs opiskelija kuvaa saatua hyötyä seuraavasti: ”Uusia kontakteja on syntynyt, mutta ei välttämättä uusia tapoja yhteistyön tekemiseen.”

Koulutuksen kautta ammatilliset erityisopettajat ovat aktivoituneet pääsääntöisesti henkilökohtaisella tasolla. Työyhteisötasolla tietoa on levitetty sekä epävirallisia että virallisia kanavia pitkin. Tällä on koettu olevan myös vaikutusta, joskin muutosvastarinta on osassa oppilaitoksia merkittävä tekijä. Eräs opiskelija kuvaa muutosta oppilaitoksessaan seuraavasti: ”Suhtautuminen erityisopetukseen on tullut positiivisemmaksi ja enemmän tietoiseksi koko oppilaitoksessa. Muutokset näkyvät erilaisten syrjäytymistä ehkäisevien tukimuotojen kehittymisenä.”

Opinto-ohjaajien näkemykset projektin teemoista olivat periaatteellisella tasolla myönteisiä ja ne nähtiin tarpeellisina osina koulutusta. Sen sijaan opinto-ohjaajien näkemykset koulutuksen antamista työvälineistä työllistymisen tukemiseen, kansainvälisyyden käsittelemiseen tai verkostoitumiseen olivat selkeästi erityisopettajien näkökulmia yleisemmällä tasolla ja mielipiteet työvälineiden hyödyllisyydestä omalle työlle vaihtelivat merkittävästi. Hyödyllisiksi oli koettu erityisesti konkreettisten sovellustusten esitleminen, teemojen yleisempi avaaminen (tieto, asenteisiin vaikuttaminen yms.) ei juurikaan näkynyt vastauksissa. Koulutuksen antaja ei ole toistaiseksi juurikaan hyödynnetty omassa työssä tai levitetty omassa organisaatiossa. Lievennyksenä kielteiseen vastaukseensa moni kuitenkin liitti viitteen antien mahdollisesta myöhemmästä hyödyntämisestä. Annetut esimerkit tiedon levittämisestä liittyivät epäviralliseen kanssakäymiseen lähimmän työyhteisön kanssa.

Kiipulan ammatillinen aikuiskoulutuskeskus ja ammattiopisto

Kiipulalla on ollut pilottitoimintaa Lahdessa, Forssassa ja Hämeenlinnan alueella. Erityisesti pilottitoiminnan alkuvaiheessa pilottialueilla oli monen toimijan yhteistyötä, mutta projektin edetessä toiminta on muodostunut vahvemmin Kiipulan toiminnaksi. Pilotoinnin kautta on kuitenkin tuotettu tuotteita ja ideoita koko projektin kehittämistoiminnan käyttöön. Pilottitoiminnan lisäksi Kiipulalla on ollut erittäin merkittävä asiantuntijan rooli hankkeessa ja toimija on myös ollut merkittävällä tavalla mukana projektin ohjauksessa ja yhteisessä kehittämistyössä. Kiipula on toi-



minut aktiivisesti myös projektin kansainvälisessä yhteistyössä ja mm. organisoinut empowerment-mittarin Suomen testauksen.

Sekä Forssan että Lahden piloteissa on testattu alueellisen yhteistyömallin toteuttamista. Kehitystyön tavoitteena on ollut tutkia keinoja viranomaisten ja muiden erityisryhmien työllistymien parissa työskentelevien välisen verkostoyhteistyön lisäämiselle.

Forssan työryönsä eri osallistujien yhteinen ongelma ovat olleet koulun keskeyttävät nuoret. Tältä osin toivottiin alueellisen yhteistyön vahvistuvan koulun keskeyttäneiden tai keskeyttämisvaarassa olevien nuorten tukemisessa. Tavoitteena oli yhteisen toimintamallin rakentaminen ja konkreettisten toimintamallien saaminen eri tahojen työkaluiksi. Näitä tavoitteita tavoiteltiin sekä mallintamalla verkostotoimintaa että tarjoamalla sidosryhmille räätälöityä koulutusta sekä seminaareja erityistyöllistymiseen ja verkostoitumiseen liittyen. Toimintaa suunniteltiin sidosryhmien tarpeiden pohjalta, mikä saa sidosryhmiltä erityistä kiitosta.

Toiminnan tuloksena yhteistyö työryönsä toimijoiden kesken vahvistui. Verkoston jäsenten mukaan verkostoituminen toimijoiden välillä on edennyt oikeaan suuntaan, joskin muutosta on tapahtunut hitaasti. Esimerkiksi sosiaalitoimi on havainnut yhteydenottojen koulun taholta lisääntyneen ja työvoimatoimistossa puolestaan kysyntä toiminnalle on kasvanut sitä myöden kun toiminta on tullut tutuksi. Verkoston jatko on toistaiseksi vielä epävarma, sillä vaikka tahtoa toimintaan löytyy, ei toiminnan koordinoituvastuun ottajaa ole löytynyt. Pilottioppilaitoksessa uskotaan yhteistyön jatkuvan jossain muodossa.

Pilottikoulun näkökulmasta projekti tuki hyvin omaa tavoitetta erityisopetuksen kehittämiseen, ja tätä kautta keskeyttämisten ehkäisyyn. Projekti ”Toi lisäarvoa, jota ei olisi saatu muualta.” Verkostotoiminnan lisäksi projekti on tukenut keskeyttämisvaarassa olevia nuoria pienryhmätoiminnan ja henkilökohtaisen tuen kautta. Projektin toiminnalla on pilottikoulussa ollut vaikutusta sekä opiskelijatasolla että organisaatiossa. Oppilaille projektin toiminta on tuonut teemapäiviä, yritysikäntejä ja henkilökohtaista tukea, jotka on otettu hyvin vastaan. Projektityöntekijät ovat myös toimineet eräänlaisina välittäjinä koulun suuntaan ja heidän kanssaan on voitu pohtia myös sellaisia tulevaisuuteen liittyviä asioita, joita opettajien kanssa ei ehditä tai haluta keskustella. Oppilaitoksessa valmiudet sekä opettajien tahto tarttua keskeyttämisen uhkaan ovat lisääntyneet. Hyväksi toimintatavaksi koettu luokkien ryhmäyttäminen jää pysyväksi toiminnaksi kouluun. Koulun kuraattori tulee jatkamaan



projektin toimintaa työkalujen kautta samoin kuin kouluterveydenhoitaja omalta osaltaan. Kiiipula-säätiössä työstä saatuja oppeja on sovellettu ja tullaan jatkossakin hyödyntämään osana aikuisopiskelijoiden ohjauksikäytäntöjä.

Lahdessa verkostotoiminta on ollut erittäin onnistunutta ja alueellinen yhteistyö on selvästi lisääntynyt. Toiminta on tuonut yhteen erityisryhmien työllistymiseen liittyvien palveluiden tuottajat ja ostajat. Onnistunut toiminta on näkynyt muun muassa yhteistyöhaluna sekä runsaana osaottona tutustumismatkoille. Verkostotoiminnan jäsenten mukaan yhteistyön avain on ollut toimijoiden mahdollisuus vaikuttaa projektin koordinoimisiin toimintoihin alueen tarpeiden pohjalta.

Näin tiivistä ja laajaa yhteistyötä ei toimijoiden mukaan olisi syntynyt ilman projektin panosta, mutta pienemmässä mittakaavassa yhteistyötä olisi alueella ollut ilman tätä kokeiluakin. Jatkon näkökulmasta on olennaista, että yksittäisten henkilöiden lisäksi toimintaan on sitoutunut myös organisaatiotasolla. Toimijoiden sanoin ”työrengas on luonut oman verkoston, joka toimii niin virallisesti kuin virattomasti”. Toiminnalla on ollut vaikutusta toimintamallien kehittämiseen ja kokeilemiseen alueella sekä jatkohankkeiden syntymiseen. Lahden pilottialueella mallia tullaan jatkokehittämään uuden hankkeen kautta.

Työrengastoiminnan lisäksi Lahdessa on kehitetty oppimiskuntoutusohjelma OVI, työvalmentajakoulutus sekä työttömien koulutusta ja pajaohjaaja-koulutusta osallistujalähtöisesti. OVI-ohjelman kautta oppimisvaikeudet ja erityisopetuksen tematiikka on nostettu esiin alueen toimijoiden välisessä vuoropuhelussa ja pilottitoiminnan kautta syntyneitä ajatuksia on levitetty alueellisesti mm. työvoimahallinnon ja sosiaalitoimen virkailijoille ja asiakkaille. Laajemmassa mittakaavassa teema on ollut mukana yhteistyössä Työvoimaopiston kanssa. Työvalmentajakoulutuksen osalta saatu palaute on ollut hyvää, vaikkakin koulutuksen kehittämisprosessia hidasti henkilöstövaihdos. Koulutusten kautta tieto alueellisista toiminnoista on vahvistunut ja verkottumista tapahtunut työntekijätasolla. Toimijoiden mukaan koulutuksilla on ollut myös positiivinen vaikutus toimijoiden välisen kilpailuasetelman heikentymiseen. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa tieto toisten toiminnasta ja reflektio omaan työhön sekä yhteisen kielen löytäminen. Myös ohjauksellinen osaaminen on vahvistunut. Työttömien koulutuksen osalta suunniteluun olisi tarvittu vielä vahvemmin kohderyhmä mukaan.



Hämeenlinnan pilotin toiminta keskittyi tukemaan ensimmäistä siirtymää peruskoulusta toiselle asteelle. Tätä siirtymää tuettiin kokonaisvaltaisesti sekä oppilaiden, perheiden että opettajien näkökulmasta. Tämä olikin toimintatavan vahvuus. Toiminta pilotoitiin kahdessa hyvin erilaisessa koulussa, joiden kokemukset ovat toisistaan poikkeavia ja näin muodostaneet hyvän vertailupohjan toimintamallin kehittämiseksi.

Toiselle pilottioppilaitokselle yllätyksellistä on ollut oppilaiden vanhempien voimaantuminen toiminnan kautta. Oppilaiden motivaatio opetukseen osallistumiseen on toiminnan seurauksena kohonnut. Kaikki toisessa pilottikoulussa toimintaan osallistuneet ovat päässeet opiskelemaan ja ovat edelleen koulussa. Oppilaiden aloitteesta yhteydenpito pilottikoulun kanssa on jatkunut osallistumisen jälkeenkin. Positiivinen mielikuva toiminnasta on herättänyt kiinnostusta myös niissä tahoissa, jotka eivät ole olleet suoraan kontaktissa toimintaan. Opettajien osalta on nähtävissä lisääntyntä aktiivisuutta toimimisessa koulun ulkopuolisessa yhteistyössä.

Toisen pilottioppilaitoksen osalta toiminta on uudempaa ja osallistujajoukko vielä pieni, joten yleisempiä johtopäätöksiä on vielä vaikea vetää. Tässäkin koulussa on kuitenkin jo nähtävissä vanhempien aktivoituminen yhteistoimintaan. Myös opiskelijat ovat olleet motivoituneita keskustelemaan asioistaan erityisesti vertaisryhmässä.

Projektin kautta kehittämistoimintaan on saatu resurssit ja projektin laajan verkoston kautta myös uusia näkökulmia omaan toimintaan. Projektissa kehitetyn siirtymäringin kautta mukaan toimintaan on otettu myös laajemmin viranomaisia. Tämän lupaavan mallin osalta pilotointiaika jäi niin lyhyeksi, että sen toimivuutta on vielä mahdoton arvioida.

3.3. Sisäinen asiantuntijuus

Vates-säätiö

Vates-säätiön roolina projektissa on ollut toimia sisäisenä asiantuntijana. Worth the Work -projektin teemat ovat kytkeytyneet luontevasti Vates-säätiön toimintaan vajaan kymmenen vuoden parissa. Projektin kautta omaa ydinosaamista on voitu viedä uudelle kentälle, vahvemmin oppilaitosten pariin. Vates-säätiö kokeekin hyötyneensä Worth the Work -projektin toiminnasta ja laajasta partnerikirjosta sekä suoraan projektin toteutuksessa että myös projektin ulkopuolisissa, säätiön muuhun toimintaan liittyvissä



asioissa. Haastateltujen toimijoiden käsityksen mukaan verkosto itsessään olisi tarjonnut mahdollisuuden vielä mittavampaan hyödyntämiseen, mikäli tilaisuutta olisi osattu hyödyntää maksimaalisesti. Projektin kytkeminen oman organisaation kehittämiseen ja toiminnan hyödyntämisen näkökulma ovat vahvistuneet projektin loppuvaiheessa.

Projektin kannalta Vates kansallisena keskusjärjestönä on pystynyt tarjoamaan laajan näkökulman kentälle. Oma rooli projektin sisäisenä asiantuntijana on muodostunut hyvin merkittäväksi ja monitahoiseksi. Vatesin edustaja onkin ollut mukana useimmissa projektin toiminnoissa ja tuotteiden kehittämisessä jossain projektin vaiheessa. Toteutunut toiminta on ollut säätiön omien tavoitteiden suuntaista ja projektikumppaneiden odotusten mukaista.

Keskuspuiston ammattiopisto

Keskuspuiston ammattiopisto on toiminut projektissa sekä asiantuntijaroolissa että projektin alkuvaiheessa myös pilottitoimijana. Lisäksi ammattiopiston järjestämät projektiin liittyvät koulutukset ovat toimineet projektituotteiden kehitysalustana. Ammattiopisto on hyötynyt projektista kasvattamalla omaa tietämystään työllistämiseen liittyvistä kysymyksistä ja olemassa olevista palveluista sekä luomalla uusia ja vahvistamalla olemassa olevia yhteistyösuhteita niin projektikumppaneihin kuin muihinkin asiaan liittyviin tahoihin. Projektin aikana myös käsitys omasta asiantuntijuudesta on vahvistunut ja osaamisalueet tarkentuneet.

Toimijoiden mukaan ammattiopiston oma rooli ja panos projektissa ovat selkiytyneet projektin edetessä. Toiminnan muutosten ja väliarvioinnin pohjalta tehty ratkaisu resursoida voimakkaammin projektin sisäiseen yhteistyöhön on parantanut yhteistyösuhteita. Tämän myötä oma asiantuntijuus on päässyt vahvemmin esiin ja panos projektiin on konkretisoitunut yhteisten tuotteiden kehittämisessä. Viimeisenä toimintavuotena projektiin palkattiin kokeiluluonteisesti myös psykologi, jonka palveluista on saatu hyvää palautetta. Toiminnan lyhyen keston vuoksi palvelun merkitys jää kuitenkin kokeiluksi.

Epilepsialiitto

Epilepsialiitto on tuonut projektiin asiantuntemuksensa epilepsian osalta sekä laajemmin järjestökentän näkemyksen projektin toteutukseen. Pro-



jektitoiminnassa Epilepsialiitto on tarjonnut epilepsiaa sairastaville projektin teemoihin liittyviä tukipalveluja, kuten henkilökohtaista neuvontaa. Olennainen osa työtä on ollut järjestökentällä verkottuminen ja työllistymisen näkökulman esiintuominen. Luotujen verkostojen hyödyntämisessä on liiton sisällä ollut suura alueellisia eroja aluetoiminnoista ja resursseista riippuen. Toimijan tuottama materiaali epilepsiaa sairastavien tueksi työllistymispolulla on koonnut yhteen olemassa olevaa ja uutta materiaalia.

Worth the Work -projektin sisäisessä yhteistyössä epilepsiaa sairastavien työllistymisen tukeminen on ollut projektiin teemaan liittyvä erityiskysymys, jonka rajapinnat muihin toimintoihin ovat jääneet vähäisemmiksi.

Net Effect Oy

Net Effect Oy on toiminut kumppaniroolissaan arvioitsijana sekä konsultatiivisena neuvonantajana ja kouluttajana projektille. Toimintatapa on mukaillut Preskillin ja Torresin lanseeraamaa kokonaisvaltaisen konsultointi- ja arviointipalvelun konseptia. Arvioinnin osalta kumppanin pyrkimyksenä on ollut tuottaa projektitoimijoille prosessinaikaista tietoa hyödynnettäväksi projektin ohjauksessa ja kehittämistyössä. Tätä tehtävää ovat tukeneet projektin sisäiset koulutukset ja konsultaatiot. Koulutusten ja konsultaatioiden aiheina ovat olleet muun muassa projektihalinta ja siihen liittyvät työkalut, itsearviointi ja vahvalla painotuksella tuotteistaminen.

Arvioinnin rooli projektin ohjauksessa on herättänyt toimijoissa jonkin verran hämmennystä liittyen pitkälti projektin rahoittajan vaatimiin hallinnollisiin muutoksiin kesken projektin toteutuksen sekä siihen, että konsultatiivinen projektiarviointi oli toimintatapana uusi osalle toimijoista.

3.5. Kansainvälinen kumppanuus

Projektin kansainvälisen kumppanuuden tuomaan lisäarvoon kohdistuu projektitoimijoiden taholta ristiriitaisia näkemyksiä. Osalle toimijoista projektin kansainvälinen yhteistyö on jäänyt kaukaiseksi toiminnoksi, josta saatu tieto on hajanaista. Kansainvälinen yhteistyö on projektin pituisena prosessina keskittynyt tietyille aktiivisille projektitoimijoille, jotka ovat myös pystyneet hyödyntämään tätä mahdollisuutta. Lyhyempi-kestoisten tapahtumien tai tiettyihin kansainvälisen toiminnan osa-alu-



eisiin on osallistunut sen sijaan hyvin laaja joukko, noin 300 henkilöä. Kumppanuusmaihin suuntautuvien vierailujen ja tutustumismatkojen lisäksi projektin kansainvälinen aspekti on tuotu laajan yleisön ulottuville kansallisella tasolla muun muassa järjestämällä kansainvälisiä seminaareja ja asiantuntijakäyntejä sekä liittämällä tämä näkökulma osaksi projektin puitteissa järjestettyjä koulutuksia.

Toiminnan keskiössä ovat olleet kansainvälisen kumppanuuden koordinaatiovastuussa oleva Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu sekä Kiipula. HAMK AOKK:n osalta kansainväliseen yhteistyöhön on osallistunut merkittävä joukko projektitoimijoita sekä erityisesti erityisopettaja- ja opinto-ohjaaja -koulutuksissa olevia opiskelijoita. HAMK AOKK:n näkökulmasta kansainvälisestä työstä ovat hyötynneet pääasiassa opiskelijat, joille projekti on voinut tarjota normaalia monipuolisempia vaihtoehtoja tutustua kansainväliseen toimintaan. Projektitoimijoiden tasolla sen sijaan yhteistyön ammatillinen anti on ollut odotettua vähäisempää, sillä toteutuneessa kumppanuudessa ei ole mukana vastaavaa toimijatahoa. Alun perin mukana olleen itävaltalaisen toimijan jääminen pois kumppanuudesta oli tämän vuoksi suuri pettymys.

Kiipulan osalta kansainvälinen työ keskittyi projektipäällikölle, mutta mukana toiminnassa olivat myös muu projektihenkilöstö sekä tutustumiskäyntien kautta pilottien alueellisia sidosryhmiä sekä osallistujia. Projektitoimijoiden mukaan näiden ryhmien tutustumismatkat ovat tuoneet omassa toiminnassa hyödynnettävää substanssitietoa ja uusia näkökulmia. Kansainvälistä yhteistyötä konkretisoi Kiipulan osalta Hollannissa kehitetyn empowerment-mittarin testaaminen sekä osallistuminen Winter School-ohjelman kehittämiseen.

Vatesin edustajan rooli kansainvälisessä yhteistyössä on ollut vahva kansainvälisenä yhteistyönä kehitetyn Winter School -ohjelman osalta. Sen sijaan Keskuspuiston ammattiopisto ja Epilepsialiitto ovat priorisoineet valinnoissaan kansallista työtä. Net Effectin rooli kansainvälisessä toiminnassa on ollut toimia pääasiallisesti kansainvälisen työn arvioijana sekä itsearvioinnin tukena.

Projektitoimijat kritisoivat kansainvälistä yhteistyötä systemaattisuuden puutteesta. Selkeiden tavoitteiden ja toimintojen asettaminen kansainväliselle yhteistyölle osoittautui vaikeaksi, mikä heijastui mielikuvaa toiminnasta ja toimijoiden mielipiteisiin kansallisella tasolla. Moni toimija myös peräänkuulutti systemaattisempaa suunnitelmaa siitä, mitä kansainvälisellä yhteistyöllä halutaan saavuttaa ja millä keinoin tavoitteeseen



päästään. Arvioitsijan näkökulmasta kansainvälisen toiminnan merkitystä, tavoitteita ja toimintatapoja olisi ollut hyödyllistä selventää projektin edetessä kaikille projektin tasoille. Asiasta käyty keskustelu ja toiminnan etenemisestä kertova tieto ei saavuttanut kaikkia eri tasoilla työskenteleviä projektitoimijoita, joskin aktiivisuutta asian suhteen olisi voinut odottaa myös tietoa kaipaavilta toimijoilta itseltään.

Kaiken kaikkiaan projektin kansainvälisen kumppanuuden kytkeytyminen kansalliseen toimintaan oli vahvaa ja hyödyllistä osallistujatasolla erilaisten tutustumiskäyntien, luentojen, koulutusten ja seminaarien kautta. Sen sijaan projektin ja kumppanien tasolla saatu hyöty jäi vähäisemmäksi. Tähän vaikutti pitkälti kansainvälisen kumppanuuden jäsentymättömyys. Kumppanuudelle asetetut laajat tavoitteet eivät ohjanneet toimintaa riittävästi, vaan yhteisen toiminnan fokuksen etsiminen kesti hyvin pitkään. Kumppanuus muodostui hyvin erityyppisistä toimijoista ja heidän intresseistään, joiden joukosta Worth the Work -projektin näkökulmasta hedelmällisten toiminta-alueiden löytyminen vaati pitkän ajan ja jatkuvia ponnistuksia. Toisena ongelmana kansainvälisessä työssä näytetty yhteistyötahdon konkretisoituminen jänteväksi toiminnaksi eli sitoutuminen toimintaan käytännön tasolla. Ohjelman rakenteesta johtuen yhteistyön raamien löytyessä (kumppanien tunteminen, yhteistyöhalun syntyminen) kumppanuuden aika oli jo loppusuoralla. Alun hitaudesta johtuen pidempikestoinen kumppanuus olisi tällä osallistujajoukolla todennäköisesti tuottanut paremman lopputuloksen.

Ongelmista huolimatta kansainvälisestä toiminnasta oli hyötyä sen aktiivisille osallistujille. Kansainvälisen toiminnan ehdoton helmi on yhteistyössä partnereiden kanssa kehitetty Winter school -valmennus, joka on projektin aikana toteutettu kaksi kertaa. Toinen selkeä hyöty kansalliselle tasolle on ollut hollantilaisen kumppanin kehittämän empowerment-testin testaaminen Suomessa. Testauksen tulokset ovat mielenkiintoisia, mutta testi itsessään kaipaa vielä jatkokehittämistä, jotta se voidaan ottaa käyttöön Suomessa. Kansainvälisen kumppanuuden kautta projektissa käytävä voimaantumiseen liittyvä keskustelu ja kehitystyö ovat saaneet uuden näkökulman ja toimijat lisää tietoa aiheesta.

Kansainvälisen kumppanuuden eräs merkittävä hyöty kansalliselle tasolle on ollut itsessään kansainvälisen yhteistyön tapojen oppiminen. Tämä on ollut paitsi henkilökohtainen oppimisen paikka, myös usealle organisaatiolle hyödyllinen oppimiskokemus. Jatkossa kansainvälisen toiminnan kautta luodut verkostot osataan haluttaessa aktivoida käyttöön.





4. Tulokset ja vaikutukset

Worth the Work -projektissa tehtyä kehitystyötä on jäsentänyt tuotekehityksen idea. Projektin aikana on tuotettu laaja tuotevalikoima, joka kokoaa kehittämistoiminnan tulokset. Tässä raportin pääluvussa tarkastellaan projektin konkreettisia tuloksia eli projektituotteita, niiden toimivuutta ja tuloksellisuutta. Tuotteiden lisäksi tässä pääluvussa arvioidaan myös muita projektin aikaansaamia tuloksia ja vaikutuksia osallistujatasolla, projektitoimijoiden tasolla sekä toimintasegmenttinsä tasolla.

4.1. Projekti tuotteet

Kehittämistyö on näkynyt projektissa hyvin vahvana painotuksena ja toiminta on tältä osin ollut myös tuloksellista. Kehitystyö on organisoitu pitkälti tuotekehityksen idean pohjalle. Projektin aikana onkin pilotoinnin kautta tuotettu laaja tuotevalikoima, toista kymmentä tuotetta, jotka kokoavat kehittämistoiminnan helmet. Projektissa kehitetyt tuotteet voidaan luokitella sisältönsä mukaan neljään luokkaan:

- Pedagogiset tuotteet
- Oppimateriaalit
- Verkostotyön tuotteet
- Asiakasohjauksen tuotteet

Kehitetyt tuotteet kytkeytyvät hyvin projektin perusajatukseen, peruskoulun, ammatillisen koulutuksen ja työelämän välisten siirtymien tukemiseen (kuvio 2).

WiW-tuotekartta



Kuvio 2. Projektin siirtymämalli eli tuotteet sijoitettuna toimintaympäristönsä. Nuolet kuvaavat siirtymiä vaiheesta toiseen.

Tuotteet painottuvat erityisesti ammatillisen koulutuksen kenttään. Vaikka tuotteissa liikutaan samalla toimialueella, eivät tuotteet ole päällekkäisiä tai edes kovin vahvasti yhteen kytkeytyviä. Yhteisiä rajapintoja on havaittavissa, ja näitä on jonkin verran myös hyödynnetty tuotekehityksessä. Varsinaisia monen toimijan yhteisiä tuotteita syntyi vain muutama, mutta tämän lisäksi useassa tuotteessa hyödynnettiin tarkoituksenmukaisesti muiden toimijoiden asiantuntemusta.

Kehittämistyön pääpaino asettui toimijakohtaiseen työhön, ja kokonaisuuden huomioiminen tällä tasolla jäi toissijaiseksi toiminnoksi. Tuotekehitysvastuun määrittely toimijakohtaisesti, eikä esimerkiksi toimijoita yhdistävinä tuotetiimeinä juontaa juurensa projektin lähtöasetelmaan; toimijakohtaisiin tavoitteisiin ja toimijakohtaiseen pilottitoimintaan. Tuoteideat kumpusivat toimijoiden ydinosaamisesta ja tuotteistaminen lähti liikkeellä tältä pohjalta. Projektin suhteellisen lyhyt aikajänne huomioiden tämä painotus on puolustanut paikkaansa siltä osin, että tämä strategia varmisti laajan, hyvin testatun ja kunkin toimijan ydinasiiantuntemukseen pohjautuvan tuotevalikoiman syntymisen. Tämä ratkaisu toi myös erinomaiset edellytykset tuotteiden kytkeytymiselle emo-organisaatioiden toimintoihin ja tarpeisiin. Jatkon näkökulmasta valinta onkin perusteltu.

Vaikka kaikki konkreettisen muodon saaneet tuotteet eivät ole varsinaisesti suuria innovaatioita eivätkä mullista toimintatapoja, avaavat ne kuitenkin projektissa tehtyä kehittämistyötä ja henkilöstölle kertynyttä kokemusta. Tässä projektissa tuotteistaminen on toiminut todellisena kehittämisen välineenä. Erityisen ilahduttavaa arvioijan näkökulmasta on ollut pilotoinnin merkityksen oivaltaminen sekä jatkon näkökulman esillä py-



syminen keskelle kiivainta projektityötä. Tuotteistamista on tässä projektissa hyödynnetty työvälineenä, jonka avulla omaa työtä voidaan tehdä näkyvämmäksi jo projektin aikana sekä mahdollistaa kehitystyön tulosten hyödyntäminen projektin jälkeenkin. Tältä osin projektin voidaan sanoa kantaneen vastuunsa ja sisäistäneet projektitoiminnan yleisen pyrkimyksen tuottaa määräaikaista projektitoimintaa pysyvämpiä ratkaisuja.

Pohdintaa siitä, millaisia ideoita kannattaa tuotteistaa ja mihin tuotteisiin erityisesti panostaa olisi projektissa voitu harjoittaa vielä toteutunutta syvällisemmin. Nyt tuloksena on hyvin mittava, mutta laadultaan ja erityisesti laajemmalla merkitykseltään vaihteleva tuoteperhe. Samoin tuoteperheen sisäisen synergian identifiointiin ja vahvistamiseen olisi voinut käyttää enemmän panoksia. Tuoteperheen synergia on toistuvasti ollut keskustelun aiheena, mutta käytännön tasolla tuotekokonaisuuden hiominen vahvemmin yhteen olisi vaatinut vielä hieman enemmän aikaa. Projektin tasoinen tuoteperheajattelu myös syventäisi näkemystä merkitykseltään laajemmista tuotehelmistä. Tämän kritiikin osalta on kuitenkin huomioitava se seikka, että projektin toimintakenttä on ollut hyvin moninainen. Tämä on luonnollisesti vaikuttanut kehitystyöhön ja sen kautta projektituotteiden syntymiseen.



Seuraavassa osiossa projektituotteita on tarkasteltu lyhyesti niiden tuotteistamisstrategian näkökulmasta sekä tuloksen toimivuuden, kysynnän ja jatkohyödyntämispotentiaalilin näkökulmista. Tarkastelun materiaalina on käytetty projektin aikana tuotettua materiaalia (tuotekortit, esitteet, julkaisut yms.), sekä loppuarviointia varten kerättyä aineistoa (projektitoimijoiden arviot sekä mahdollisuuksien mukaan loppukäyttäjien ja potentiaalisten jatkohyödyntäjien arviot tuotteista). Osaa tuotteista arvioitiin jo vuonna 2003 järjestetyssä valtakunnallisessa avaintoimijaseminaarissa ja näitä tuloksia on hyödynnetty seuraavassa osiossa soveltuvin osin.



Verkostotyön tuotteet

VETO – verkostotoiminnan malli

Mallin päävastuullisena kehittäjänä on ollut Kiipulan Forssan pilotti. Idea on kehitetty työengastoinnin pohjalta. VETO:n tavoitteena on tukea opiskelijoiden koulussa pysymistä ja vähentää keskeyttämisiä toimijoita yhdistävän alueellisen verkostotoiminnan kautta. Toimintamallia on levitetty julkaisun ja luennoinnin kautta ja sitä on hyödynnetty osana AOKK:n koulutuksia projektin aikana. Veto-malli jatkaa toimintaansa projektin jälkeessä pilottikoulussa.



	
Toimiva malli	Verkoston ja koulun kohtaamiset käytännössä hankala järjestää
Pilotoinnista positiivista palautetta	Työkalun laajempi levittäminen ei ole pilotin aikana onnistunut
Toiminut keskustelun herättäjänä ja aktivaattorina pilottikoulussa	
Keskeyttämisten määrä on vähentynyt	
Pilottitoimijat sitoutuneita toimintatapaan	

ESO – ensimmäinen siirtymä onnistuu

Kiipulan Hämeenlinnan pilotin kehittämä ESO eli Ensimmäinen siirtymä onnistuu -koulutus- ja konsultointituote luo alueellisia käytäntöjä, toimintatapoja ja malleja, joiden avulla erityistä tukea tarvitsevat peruskoulun päättävät nuoret voivat onnistuneesti siirtyä ammatilliseen koulutukseen. ESO-ajattelun pohjalta on luotu kaksi julkaisua, Siirtymärinki-malli sekä koulutus- ja konsultaatiopaketti.



Toimintamalli on herättänyt runsaasti positiivista kiinnostusta ympäri Suomea. Pilotoinnin pohjalta ESO:n ajatus on jäänyt elämään erityisesti toiseen pilottikouluista. Mallille on myös tulossa jatkoa laajemmin Hämeenlinnan seudulla osana valtakunnallista hanketta. ESO-mallin toteuttaminen on osa Hämeenlinnan kouluviraston toimintasuunnitelmaa tulevasta lukuvuodesta alkaen.



	
ESO toimiva ja levitettävissä	Julkaisut päivitettäviä
Pilotoitu kahdessa erityyppisessä koulussa	ESO-malli koulukohtainen ja henkilökohtainen
Toisessa koulussa kokeilu erittäin onnistunut oppilaiden ja perheiden näkökulmasta	Siirtymäringin pilotointiaika lyhyt, nähtävissä sitoutumisen ongelmat
Toisen pilottikoulun ongelmana koulun keskeyttäminen, malli suunnattu koulutukseen ohjaimiseen	
Oppilaat ja perheet kohdataan tasavertaisina	
Työpaikkoihin tutustuminen ja ryhmä tärkeitä elementtejä	
Julkaisuista hyvää palautetta	
Siirtymäringin vahvuutena johdon ja käytännön tason kohtaaminen	

Kehittämisen- ja palvelukeskusmalli

Keskuspuiston ja Kiipulan yhteistyönä kehitetty kehittämis- ja palvelukeskusmallin kokonaisuus on herättänyt laajaa kiinnostusta. Projektin puitteissa kuvataan keskuksen toiminnot ja niiden kohderyhmät. Ajatus kytkeytyy tiiviisti Keskuspuiston ammattiopiston toiminnan kehittämiseen ja projektin aikana tehtyä työtä tullaan jatkamaan projektin jälkeenkin.



	
Peruskaavio on toimiva ja hyödyllinen oppilaitoksille	
Herättänyt kiinnostusta myös kansainvälisesti	
Ajatus on levinnyt muihin oppilaitoksiin ja projekteihin	
Ajatusta tullaan jatkokehittämään Keskuspuiston ammattiopistossa	



Asiakasohjauksen tuotteet

MOI – motivointi ja itseohjautuvuus



Mallin kehittäjänä on ollut Kiipulan Forssan pilotti. Kehittämisen taustalla on alueellinen koulutuksen keskeyttämisen ongelma. Mallin kuvaus sisältäen kummiluokkatoiminnan löytyy työkirjasta, joka on suunniteltu opiskelijoita ohjaavien tahojen käyttöön. Mallia on projektin aikana levitetty osaksi projektin järjestämää kansainvälistä Winter school -koulutusta. Pilottialueella jatkokehitysvastuu on projektin päättyessä pilottioppilaitoksella, jossa toimintaa jatketaan osana oppilaitoksen yleistä kehittämispolitiikkaa. Lisäksi MOIn kokemuksia hyödynnetään sisäisen koulutuksen kautta Kiipulan Aikuiskoulutuskeskuksen koulutusten kehitystyössä.

	
Toimintamalli on käyttökelpoinen	
Opettajat ovat korostaneet ja kiittäneet pienryhmän merkitystä ja pitkäkestoista asiakassuhdetta	
Pilotoinnin tulokset: 2003 syksyllä aloittaneita 17, joista 1 keskeyttänyt ja 2 jatko-ohjauksessa, 2 osalla ohjaus on selvästi edistänyt koulun jatkamista	
Yksittäisistä ohjaustilanteista saatu palaute on ollut hyvää	
Ohjauksella vaikutusta ryhmähenkeen	
Opettajille uusia ideoita ja välineitä opiskelijoiden voimaantumiseen	

OVI – kuntoutus, oppimisen välineet itsenäistyen

OVI eli oppimisvaikeuksia omaavien ryhmäkuntoutus sisältää ”kevyen testausmallin” oppimisen ongelmien tunnistamiseksi sekä mallin ryhmäkuntoutuksen järjestämiseksi. Mallin vahvuutena on sen kohderyhmälähtöisyys. Toimintaa on kehitetty ja testattu Lahden seudulla LYHDYn /kuntouttavan työtoiminnan henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Pilottitoiminnan pohjalta on laadittu kaksi julkaisua ja esite.



	
Toimiva malli	Pienryhmätoimintana runsaasti resursseja vaativaa
Kehitetty aidosti kohderyhmälähtöisesti ja kohderyhmän kanssa	Muunneltava ohjaajien osaaminen/valmiuksien mukaan
Vastaa sekä työnhakijoiden että ohjaajien tarpeisiin	
Tuloksena voimaantuneet työnhakijat	
Työnhakijakohtainen vaikutus on näkynyt pitkään omassa arjessa sekä viranomaistahoilla	
Pieni ryhmä toimiva voimavaryhmänä	
Hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita	
Herättänyt kiinnostusta kentällä	
Pysyvä ohjaaja hyvä käytäntö	

Pedagogiset hankkeet

ERTOVA – erityistyöllistymisen täydennyskoulutusohjelma

ERTOVA on erinomainen esimerkki projektin sisäisestä yhteistyöstä kehittämistyössä. ERTOVAa kehitettäessä on hyödynnetty monipuolisesti projektista löytyvää eri toimijatahojen asiantuntijuutta. ERTOVA-koulutuksen keskeisiä kysymyksiä ovat: Mitä on tämän päivän ohjaus ja kuinka asiakkaita saadaan eteenpäin työllistymisen polulla? Lisäksi koulutuksessa painottuvat tehtävien kautta alueellinen verkostoituminen ja työyhteisön kehittyminen.



ERTOVAn elementtejä on projektin aikana hyödynnetty osana kansainvälistä Winter school -valmennusta. ERTOVA jää elämään osana HAMK:n koulutusrepertuaaria. ERTOVA on hyväksytty Hämeen ammattikorkeakoulun sosiaalialan yksikön erikoistumisopinnoiksi, jotka alkavat vuoden 2006 alussa. Koulutuksen toteutuksessa on tarkoitus hyödyntää jatkossakin nykyisten projektikumppaneiden asiantuntijuutta.



	
Ajankohtainen ja onnistunut tuote	
Erityistyölistymisen palvelukentällä tarvetta uusille näkemyksille	
Kehityksessä hyödynnetty monipuolisesti hankkeen sisäistä asiantuntijuutta	

ERPA – erityispedagoginen koulutuspaketti

ERPA on viiden opintoviikon mittainen erityispedagoginen koulutuspaketti, joka lisää tietoisuutta oppimisen esteistä etenkin ammatillisessa toisen asteen koulutuksessa sekä motivoi oppilaitosten henkilökuntaa huomioimaan oppimisen esteet. Tuotteelle on ollut kysyntää kentällä ja koulutusta tullaan jatkossakin toteuttamaan jossain muodossa.

	
Tarvetta tuotteelle olemassa, ei vastaavia olemassa	
Positiivista palautetta	
Innostanut opiskelijoita	
Osallistuville oppilaitoksille on suora hyöty, valmiudet ottaa vastaan erityistukea tarvitsevia kohen-tuvat	
Oppilaitosten johto on suhtautunut positiivisesti	
Projektin järjestämässä valtakunnallisessa avaintoimijaseminaaris-sa yhteistyötahot arvioivat toiminnan kohtalaisen innovatiiviseksi.	

ERTO – erityisopiskelijan työssäoppimisen käytäntöjen kehittäminen -koulutus

Kolmen opintoviikon mittainen Erityisopiskelijan työssäoppimisen käytäntöjen kehittäminen -koulutus yhdistää erityisopetuksen ja työssäoppimisen teemat. Koulutus kehittää työssäoppimiseen valmentautumis-



ta, työssäoppimisen ohjausta ja tukemista sekä edistää erityisopiskelijan työllistymismahdollisuuksia. Koulutusta on kehitetty ja testattu eri ryhmille projektin pilotoinnin kautta. Tuote pohjautuu siis vahvaan kokemukseen. Koulutuksen teema on kentällä erittäin ajankohtainen ja sille on suurta kysyntää.

+	-
Testattu ja kehitetty eri osallistujaryhmien kautta	
Tuote herätti runsaasti kiinnostusta projektin järjestämässä valtakunnallisessa avaintoimijaseminaarissa	
Sidosryhmät näkivät houkuttelevana edelläkävijämallina	
Laajasti levitettävissä	

Ohjaus- ja arviointikoulutus työvalmentajille

Lahdessa pilotoidusta työvalmentajien ohjaus- ja arviointiosaamista kehittävästä koulutuksesta saatu palaute on ollut hyvää, vaikkakin kehittämisprosessia hidasti henkilöstövaihdos. Koulutusten kautta tieto alueellisista toiminnoista on vahvistunut ja verkottumista tapahtunut työnteekijätasolla. Myös ohjauksellinen osaaminen on vahvistunut. Koulutuksen jatko on vielä avoin.



+	-
Kehitetty asiakaslähtöisesti vastaamaan henkilöstön koulutustarpeeseen	Jatkohyödyntäjää ei löytynyt projektin aikana
Pilotoinnista saatu palaute on ollut positiivista	
Osallistujat saaneet tietoa, uusia kontakteja ja uuden näkökulman työhönsä	



Oppimateriaalit



Tuetun ohjauksen opas

Tuetun ohjauksen opas tuo opiskelijan ohjaukseen työllistymisnäkökulman ja tukee näin siirtymää ammatillisista oppilaitoksista työelämään. Sen innovatiivisena piirteenä voidaan nähdä tuetun työllistymisen menetelmän siirtäminen toisen asteen koulutuskentälle. Tuotteesta on projektin aikana saatu positiivista käyttäjäpalautetta.

	
Positiivista palautetta	Päivitys välttämätöntä myöhemmin
Tuo uuden näkökulman	
Työkalu mahdollistaa työllistymisen tukemisen jo varhaisessa vaiheessa	
Projektin järjestämässä valtakunnallisessa avaintoimijaseminaarissa arvioitiin hyvin lupaavaksi tuotteeksi	
Sidosryhmien näkökulmasta tarvelähtöisyys, siirrettävyys ja kysyntä ovat korkeita	

Tietopaketti epilepsiasta

Epilepsialiiton kokoama tietopaketti sisältää www-sivut sekä kalvo- ja esitemateriaalia, joissa käsitellään epilepsian merkitystä henkilön työllistymiselle. Tietopaketti sisältää sekä uutta että uudistettua tietoa epilepsiaa sairastavien henkilöiden ja heidän kanssaan työskentelevien tahojen käyttöön.

	
Sisältää uutta ja uudistettua tietoa	Päivitettävä
Projektin järjestämässä valtakunnallisessa avaintoimijaseminaarissa tarve arvioitiin suureksi	Kohderyhmä pieni
Sisältää esittelyt muidenkin alalla toimivien järjestöjen ja organisaatioiden palveluista	



Toiminta suunnitelmaksi – Opas erityisopetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman laadintaan

Erityisopetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman laadintaan ohjaava opas on kehitetty Keskuspuiston ammattiopiston, HAMK:n ammatillisen opettajakorkeakoulun ja Kiiipulan yhteistyönä. Opas tukee hyvin koko projektin tavoitteita tuomalla opetussuunnitelmiin työllistymisen näkökulman.

Tuote on herättänyt projektin aikana runsaasti kysyntää. Opasta tullaan levittämään laajasti sekä ammatillisen opettajakorkeakoulun että opetushallituksen kautta.

+	-
Kehitetty usean toimijan asiantuntemuksella	
Yhdistää työllistymisen näkökulman opintosuunnitelmiin	
Herättänyt laajaa kysyntää	
Laajaan levitykseen projektin ja opetushallituksen kautta	

4.2. Projektin tuottama lisäarvo

Projekti on tuottanut lisäarvoa monelle eri tasolle eri tavoin. Tuloksia ja myös toiminnan vaikutuksia on nähtävillä niin osallistujatasolla, toimijatasolla kuin projektin tasolla. Myös laajemmalla toimintakentällä voidaan havaita projektin positiivisia vaikutuksia, joskin vähäisemmässä määrin.

Erään projektitoimijan positiivinen arvio projektin vaikutuksista on esitetty seuraavasti ”Koko projekti on jättänyt paljon merkkejä. Monet tuotteista on sellaisia, jotka voidaan viedä eteenpäin projektin jälkeen. Lähes kaikki tuotteen on levitettävästi laajalti, sillä eivät ole ei sidottuja aikaan ja paikkaan. Tulevat näkymään toimijoiden arjessa ja kentällä uusien yhteistyökumppaneiden kanssa toimiessa.” Arvioitsija voi yhtyä tähän positiiviseen näkemykseen.

Tässä jo lähtökohdiltaan kehittämistyöhön painottuvassa hankkeessa osallistujatasolle kohdistunut välitön hyöty on ollut hankkeen volyyymiin



nähdessä melko vähäistä. Osallistujatyö on ollut pilottiluonteista ja pienimuotoista, mutta kehittämistoimintaa tukevaa. Näitä suoria osallistujahyötyjä ovat olleet muun muassa projektin tarjoama tuki tulevaisuuden suunnittelulle tai osaamisen vahvistuminen koulutuksen kautta.

Osallistujatuloksia merkittävimpiä ovatkin olleet toimijatahoissa tai koko projektin tasolla aikaansaadut positiiviset muutokset. Projektitoiminta on tuottanut toimijoilleen merkittävää lisäarvoa vahvistamalla toimijoiden välisiä, mutta myös ulkoisia yhteistyöverkostoja. Nämä kontaktit ovat avanneet uusia väyliä toiminnalle ja ovat hyödynnettävissä projektin jälkeenkin.

Projektin luoma kumppanuusverkosto on toiminnan kautta pitkälti henkilöitynyt projektipääliköihin, vaikka suhteet projektin ja emo-organisaatioiden välillä ovat pääsääntöisesti hyvät. Hyvät suhteet emo-organisaatioihin ovat taanneet projektille hyvät toimintamahdollisuudet. Käytännön toiminta on kuitenkin tapahtunut pääsääntöisesti projektiin palkattujen henkilöiden toimesta. Ovatko emo-organisaatiot osanneet hyödyntää projektin tarjoamia mahdollisuuksia täysimääräisesti? Kuinka syväälle organisaatioihin yhteistyö on ulotettu ja mitä luoduista verkostoista jää jäljelle projektin päätyttyä?

Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun osalta tilanne on erityisen hyvä, sillä projektin toiminta on selkeästi tukenut oppilaitoksen normaalitoimintaa. Lisäksi projektiin on osallistunut runsaasti henkilökuntaa ja oppilaitoksen opiskelijoita. HAMK AOKK:n rooli hankkeessa on ollut keskeinen, minkä vuoksi vaikutusmahdollisuudet omaa organisaatiota hyödyttävän toiminnan painottamiseen ovat olleet hyvät. Projekti on tuonut lisäarvoa tarjoamalla kehittämisresursseja ja mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittämiseen niin projektin teemojen kuin projektitoiminnan osalta. Kehitystyön tuloksena syntyneet teemoiltaan uudistuneet koulutusohjelmat ja syntyneet täydennyskoulutustuotteet sekä niiden osat ovat hyödynnettävissä ja tullaankin hyödyntämään osana oppilaitoksen koulutusvalikoimaa. Henkilöstön osalta projekti on vaikuttanut erityisesti muutamaan sisäiseen tiimiin, mutta tiedotuksen ja tuotosten kautta vaikutus ulottuu koko organisaation, joskin vähäisemmässä määrin. Esimerkiksi muille organisaation projekteille WtW on tuottanut tietoa ja toimintamalleja. Projektilla on ollut myönteinen kaiku maailmalla, ja näin se on ollut hyvää pr-toimintaa organisaatiolle.

Projektin kautta organisaatio on myös pystynyt tarjoamaan koulutuksessa oleville erityisopettajille ja opinto-ohjaajille tavallista monimuo-



toisempaa, ja ylimääräisten resurssien kautta laadukkaampaa opetusta. Opiskelijoille on voitu tarjota mahdollisuus hyödyntää projektin verkostosta löytyvää asiantuntemusta mm. seminaarien, luentojen ja kehittämistehtävien kautta. Myös kansainvälisyyteen liittyvät teemat ja asiantuntemus ovat projektin kautta voitu tuoda selkeästi tavanomaista vahvemmin osaksi koulutusta esimerkiksi opintomatkojen kautta. Lisäksi jo valmistuneille opiskelijoille on pystytty tarjoamaan seurantapäiviä tai tapahtumia, joiden kautta on voitu edistää tehdyn koulutusintervention pidempikestoista vaikuttavuutta.

Vates-säätiön osalta lähtötilanne on myös erittäin suotuisa; Worth the Work -projektin tavoitteet ja teemat olivat selkeästi samassa linjassa organisaation muun toiminnan kanssa. Tämä luonnollisesti antaa erinomaiset mahdollisuudet hyödyntää projektin toimintaa ja tuloksia. Käytettiinkö tätä mahdollisuutta hyväksi Vates-säätiössä? Alkutaipaleensa projekti eli niin sanotusti omaa elämäänsä vailla selkeitä kiinnekohtia muuhun organisaatioon. Projektin edetessä tässä suhteessa tapahtui kuitenkin selkeä muutos. Esimerkiksi projektissa kehitetty työrengasmalli ja verkostotyön teema ovat hyvin ajankohtaisia Vatesissa ja näitä elementtejä hyödynnetään eräässä toisessa hankkeessa. Verkostoituminen ammatillisten oppilaitosten kanssa on entisestään vahvistanut käsitystä sen hyödyllisyydestä organisaatiolle. Toimintoa tullaankin jatkossa tekemään entistä vahvemmin. Projektin kautta Vates on myös havainnut työvalmennuskentän koulutustarpeen ja ryhtynyt pohtimaan omaa roolia tämän kentän kouluttamisessa.

Keskuspuiston ammattiopistossa projekti on ollut erittäin tarpeellinen ja hyödyllinen resurssi uusien toimintojen luomiseen ja kontaktiverkoston kasvattamiseen. Projektin toiminnot ovat tukeneet erinomaisesti organisaatiossa tehtyä palvelukeskustoiminnan kehitystyötä. Oppilaitoksen sisällä projektitoimintaan käytettyjä resursseja ja siihen liittyvää verkottumista on toisinaan joutunut perustelemaan. Luodut suhteet pääkaupunkiseudun oppilaitoksiin hyödyttävät oppilaitosta jatkossakin ja jatkoyhteistyökuvioita on jo suunniteltu.

Epilepsialiiton näkökulmasta olennaista on ollut projektin tuoma henkilöresurssi epilepsiaa sairastavien työllistymisen tukemiseen käytännön tasolla. Tämä teema on jo pitkään koettu hyvin tärkeäksi liiton sisällä, sillä työllistymiskynnyksen ylittäminen on jatkuvasti ongelma osalle epilepsiaa sairastavista henkilöistä. Liiton sisällä yhteys projektikokonaisuuteen on ollut pääasiassa projektityöntekijällä, mutta toimintaan osallistuvat myös keskeiset yhdistysten kanssa työskentelevät henkilöt.



Kiipulan aikuiskoulutuskeskuksen ja ammattiopiston näkökulmista projekti on hyödyttänyt emo-organisaatioitaan sekä prosessina että sen tuotosten kautta. Projektin toimintojen kautta organisaation oma asenne ja näkökulma opiskelijoihin ovat vahvistuneet, sillä voimaantumisen ajatusta, ihmiskuvaa ja opiskelijoiden kohtaamista on työstyetty monella tavoin pilottitoiminnan aikana. Projektin myötä organisaation on saanut uusia välineitä ja osaamista kouluttaja- ja viranomaiskoulutukseen. Myös projektin merkitys kansainvälisessä yhteistyön avaajana on ollut suuri. Kansainvälinen kumppanuus on tukenut kansallista toimintaa muun muassa tutustumismatkojen, työtapojen esittelyn ja vierailujen kautta. Kumppanuudessa työstyettyjä ajatuksia, erityisesti empowerment-ajattelua, on projektin aikana hyödynnetty osana kansallisia koulutuksia ja tuotteiden kehittämistä. Näitä ajatuksia tullaan jatkossa kehittämään edelleen osana hanketyötä. WtW-projektin myötä siirtyneelle Equal-projektitoimintaan liittyvälle osaamiselle on suoraa käyttöä organisaation hallinnoimassa uudessa Equal-hankkeessa. Samoin tuotteistamiseen liittyvä osaaminen on siirtynyt osaksi talon pääomaa. Pilottitoiminnan kautta Kiipulan alueellinen vaikuttavuus erityistyöllistymisen kentällä on lisäksi vahvistunut.

Projekti on myös tuottanut organisaatiolle monia jatkosakin hyödynnettäviä tuotteita. Esimerkiksi MOI-mallia tullaan hyödyntämään jatkossa aikuisopiskelijoiden tukena. Projektin toimintojen ja tulosten kytkeytyminen organisaation muuhun toimintaan on vahvistunut viimeisen toimintavuoden aikana selvästi.

Monet Worth the Work -projektin toimijat sekä emo-organisaatioiden edustajat toivat projektin positiivisena tuloksena esiin oman organisaation sekä projektikumppaneiden asiantuntijuuden tunnistamisen ja käytömahdollisuuksien havaitsemisen. Tämä tulos on erinomainen esimerkki yhteistyön sivutuotteista, piilovaikutuksista. Tämän tyypissä projektityössä tietoisuus toisten toiminnasta on luonnollisesti edellytys yhteiselle kehittämistyölle ja tältä osin odotettua. Sen sijaan projektin merkitys oman asiantuntijuuden kehittäjänä ylitti monen toimijan kohdalla odotukset. Tämä kertoo toisaalta haasteellisesta lähtötilanteesta, mutta myös syvästä yhteistyöstä. Jokainen projektitoimija on hyötynyt projektista osaamisen vahvistumisen kautta.

Projektissa on tavoiteltu kunnianhimoisesti myös projektitoimintaa laajemman lisäarvon tuottamista. Projektissa on tehty aktiivisesti levittämistyötä koko hankeen ajan niin alueellisesti kuin valtakunnallisellakin tasolla. Laaja kumppanuus on tuonut mittavan yhteistyöverkoston, jolle tietoa projektin toiminnasta ja ajatusmalleista on levitetty. Projektitoi-



mijoiden yhteistyökanavia on hyödynnetty myös vaikuttamisen väylänä toiminnan jatkon näkökulmasta.

Toimintaan itsessään on osin sisältynyt vaikuttamisen idea. Esimerkiksi projektin alueellinen verkostotyö on toimintamallina vaikuttanut työn tekemisen tapoihin toiminta-alueillaan sekä luonut uuden rakenteen työn organisoinnille. Verkostotyön osalta tulosten pysyvyys on kuitenkin vielä osin avoin kysymys. Projektin toiminnan avulla on avattu uusia tai vahvistettu jo olemassa olevia yhteistyökuvioita. Projektin päättyessä jäljellä jäävät luodut kontaktitiedot, kokemukset yhteistyöstä sekä opitut verkostotyön menetelmät, mutta jatkoyhteistyön koordinaatiovastuu on alueilla itsellään.

Toinen erinomainen esimerkki toimintaan sisäänrakennetusta vaikuttamisen keinosta on Ammatillisen opettajakorkeakoulun tekemä työ oppilaanohjaajien ja erityisopettajien kouluttamisessa. Opetussuunnitelmiin tuotu työllistämisen painotus on levitetty suunnitelmallisesti myös opiskelijoiden työyhteisöihin koulutukseen liittyvien kehittämistehtävien kautta. Kytkemällä tehtävät opiskelijoiden omien organisaatioiden kehittämiseen, on projektin ajatusta voitu tuetusti soveltaa eri puolilta maata oleviin organisaatioihin. Näin on luotu hyvä pohja idean leviämiseksi yhtä koulutukseen osallistujaa laajemmalle joukolle sekä saatu opiskelijoiden organisaatioiden tuki oppimiselle ja kehitystyölle. Työyhteisöjen osalta vaikutuslogiikka on ollut kolmitahoinen; tiedon lisääminen, kehittämiseen osallistaminen ja tuen tarjoaminen. Tällä levitystyöllä on saavutettu valtakunnallista vaikuttavuutta.

Loppuarviointia varten selvitettiin myös projektin toimintaa seuranneiden keskeisten kansallisten asiantuntijoiden näkemyksiä Worth the Work -projektista. Asiantuntijoiden taustasta johtuen vastauksissa painottui opetusmaailman näkemys. Haastateltujen asiantuntijoiden näkökulmasta projektin näkyvyys kansallisella ammatillisen koulutuksen kentällä on ollut melko hyvä. Jokainen haastateltava korosti projektin vahvuutena sen tekemän tuotteistustyön, jonka kautta projektin kokemukset voivat levitä laajempaan käyttöön. Moni haastateltavista arvioi projektin tekemän levittämistyön olleen aktiivista, eräs haastateltavista kuvasi sitä jopa huomattavasti tavanomaista laajemmaksi. Jatkuvuuden näkökulmasta esiin tuotiin erityisenä vahvuutena ammatillisen opettajakorkeakoulun kansallinen rooli henkilöstön kouluttajana, jonka kautta kehitystyön tuloksia voidaan valtavirtaistaa laajamittaisesti sekä perusopetuksen että täydennyskoulutuksen kentille.



Projektin teema, erityisryhmien työllistymisen tukeminen, ja tämän polun avaaminen jo koulutuksen aikana koetaan haastateltavien mukaan myös tulevaisuudessa ajankohtaisena haasteena kansallisesti. Tältä osin projektin tekemälle työlle näyttäisi siis olevan kysyntää jatkossakin. Erään haastateltavan mukaan erityisesti opettajien koulutukselle erityisryhmien huomioimisessa on tulevaisuudessa tarvetta. Sen sijaan ensimmäisen siirtymän tukemiseen on jo olemassa niin paljon hyviä malleja, että painotus tulee olla kehittämisen sijaan juurruttamisessa oppilaitoskentälle. Projektin tuotoksia ja asiantuntemusta on hyödynnetty myös työhallinnon ammattilaisten kouluttamisessa jo projektin aikana. Tästä saadut kokemukset ovat lupaavia ja jatkoyhteistyötä on suunnitteilla. Erityistuen kasvava tarve ja ohjauksellisen osaamisen lisääminen ovat kentän haasteita jatkossakin. Tältä osin voidaan hyödyntää projektin tuottamaa asiantuntemusta ja konkreettisia tuotteita.

Olenainen kysymys projektin vaikutuksia arvioitaessa on tietenkin se, mitkä seikat voidaan laskea projektin aiheuttamiksi ja mitä olisi tapahtunut joka tapauksessa, projektin toimenpiteistä huolimatta. Projektin merkittävä painopistealue, työllistymiseen liittyvät kysymykset, ovat olleet ajankohtaisia ja esillä keskustelussa oppilaitoskentällä projektin aikana. Tämä painotus olisi projektitoimijoiden mukaan joka tapauksessa vahvistunut kansallisella kentällä, mutta projektin merkitys on ollut toimimisessa suunnan näyttäjänä etulinjassa, viemässä asiaa konkreettisesti eteenpäin ja herättelemässä kenttää. Koska Worth the Work -projekti on toiminut tältä osin kansallisena hankkeena ammatillisten oppilaitosten kanssa, on toiminnalla ollut vaikuttavuutta laajasti. Ideoita ja konkreettisia toimintamalleja on projektin kautta pystytty viemään myös niille alueille, joissa asia on uudempi.

Projektin kautta monen peruspalvelun ja hanketoimijan käsittelemää kysymystä, työllistymisen polkujen tukemista, on tässä projektissa lähestytty hyvin laaja-alaisesti sekä osallistujatasolla, toimijatasolla että verkostotasolla. Tältä osin myös tämän projektin toimijoiden perustehtävään liittyvän ongelman ratkaisuun on saatu uusia resursseja ja oma toimintaa laajempi näkökulma. Projektitoimijoiden näkemysten perusteella näyttääkin todennäköiseltä, ettei työllistämisen tukemiseen olisi pystytty panostamaan näin laaja-alaisesti ilman Worth the Work -projektiä.



5. Vaikuttavuus

Eräs keskeinen kysymys projektiarvioinnissa on projektille asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Worth the Work -projektin osalta tämä tarkastelu kattaa sekä toiminnan arvioinnin suhteessa projektin itselleen asettamiin tavoitteisiin että suhteessa projektin viitekehyksenä toimivan Equal-ohjelman tavoitteisiin.

5.1. Tavoitteiden saavuttaminen

Olenainen osa Equal-projektin loppuarviointia on tarkastella sitä, kuinka tavoitesuuntautunut projekti on ollut eli missä määrin toteutunut toiminta on vastannut asetettuihin tavoitteisiin ja missä määrin tavoitteet on saavutettu. Tässä tarkastelussa on syytä palata tämän loppuraportin toisessa pääluvussa esitettyihin ajatuksiin innovatiivisen projektitoiminnan lähtökohdista. Esiin tuodut ajatukset ns. bulkkituote-projekteista ja Apollo-projekteista antavat työkaluja arvioida Worth the Work -projektin lähtökohtia ja tavoitteiden saavuttamista. Oliko Worth the Work -projekti lähtökohtaisesti bulkkituote vaiko kenties uljas Apollo? Arvioitsijan näkökulmasta vastaus löytyy näiden ääripäiden väliltä.

Projektin päätavoitteet oli kirjattu jo hankesuunnitelmaan. Projektille määriteltiin projektisuunnitelmassa viisi keskeistä tavoitetta, joita ovat seuraavat:

- 1) Luodaan koulutusjärjestelmään kestäviä rakenteita ja käytäntöjä, jotka lisäävät erityistukea tarvitsevien henkilöiden työllistymistä ja kartuttavat elinkeinoelämän työllisyysreservää



- 2) Tuetaan erityisryhmien työllistymistä varmistamalla onnistuneet siirtymät koulutus- ja työllistymispolulla
- 3) Etsitään eniten tukea tarvitsevat ja kohdennetaan tukitoimet työllistymisen kannalta mahdollisimman oikein ja oikealle kohderyhmälle
- 4) Tuetaan työllistymistä levittämällä ja laajentamalla erityisopetuksellista ja ohjuksellista osaamista eri organisaatioihin ja kehittämällä vaikeasti työllistettävien työpaikkaohjauksmalleja
- 5) Hyödynnetään projektin kansainvälisyys mahdollisimman hyvin tuomalla kansainvälisyys osaksi kaikkien projektitoimijoiden arkea kaikilla projektin toimintatasoilla

Asetetut päätavoitteet ovat hyvin kunnianhimoisia, kovin laajoja ja melko yleisellä tasolla ilmaistuja. Tällainen tavoitteenasettelu on mahdollistanut monentyyppisen toiminnan, antanut liikkumatilaa etsimiselle ja innovaatioille. Tavoitteiden lisäksi alkuperäisessä projektisuunnitelmassa on määritelty lukuisia joukko alatavoitteita, joiden avulla asetetut päätavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Sen sijaan keinot tavoitteiden toteuttamiseksi on jätetty selvästi avoimemmaksi.

Palataksemme bulkkituote – Apollo -asetelmaan Worth the Work -projektin voidaan sanoa edustavan vahvasti tavoiteorientoitunutta hankesuuntaa, mutta jättäneen toteutuskeinojen osalta runsaasti liikkumatilaa innovoinnille. Elinkaarensa aikana projekti on suunnannut toimintaansa tavoitteiden suuntaisesti ja työskennellyt jokaisen alkuperäisen päätavoitteen toteuttamiseksi. Sen sijaan projektisuunnitelmassa määritellyt alatavoitteet ovat osin muuttuneet matkan varrella. Keinojen osalta kehittämistoiminta on perustunut pitkälti tarvelähtöiseen kehittämisotteeseen. Projektissa on löytynyt rohkeutta etsiä uusia toimintatapoja, mutta myös arvioida toimintaa kriittisesti. Toimintaa on kehitetty kokeilujen kautta.

Projektikohtaisten tavoitteiden ja siitä johdetun toiminnan taustalla ovat vaikuttaneet päärahoittajana toimivan Equal-yhteisöaloiteohjelman tavoitteet ja toteutusperiaatteet. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan lähemmin sitä, missä määrin Worth the Work -projektin toiminta on ollut Equal-ohjelman periaatteiden mukaista.



5.2. Equal-toimintaympäristön erityispiirteet

Equal-yhteisöaloitteen tavoitteena on luoda kansainvälisen yhteistyön avulla uusia keinoja, joilla torjutaan syrjäytymistä sekä syrjintää ja eriarvoisuutta työmarkkinoilla. Equal-ohjelman tarkoituksena on täydentää kansallista työllisyysstrategiaa. Yhteisöaloitteen käytännön toteutus perustuu alueellisiin tai tietyllä sektorilla luotuihin kokonaisvaltaisiin projektikumppanuuksiin, joita kutsutaan kehittämiskumppanuuksiksi. Aloitteen yleiset toteutusperiaatteet ovat temaattinen lähestymistapa, kehittämiskumppanuus, valtaistaminen (empowerment), kansainvälinen yhteistyö, innovaatiot ja valtavirtaistaminen. Ohjelmasta rahoitettavien projektien tulisi huomioida nämä toimintaperiaatteet projektin suunnittelussa ja implementoinnissa (vrt. kuvio 3).

Arvioitsijan näkökulmasta tarkasteltuna Worth the Work -projektissa projektin keskeistä ongelmaa on lähestytty kokonaisvaltaisesti ja monelta tasolta. Kehittämisen kohteena ei ole ollut vain tietty rajattu kohde-ryhmä, vaan toiminnassa on otettu laajasti huomioon erilaiset erityistukea tarvitsevat ryhmät ja henkilöt ja heidän työllistymisensä tukeminen. Equal-periaatteiden mukainen temaattinen lähestymistapa on toteutunut projektissa säännönmukaisesti.

Tämä projekti, kuten muutkin Equal-hankkeet, on organisoitu laajaksi kehittämiskumppanuudeksi. Toimijatahoina on erityyppisiä ammatilliseen opetukseen ja erityisryhmien työllistämiseen liittyviä organisaatioita. Arviointimateriaalin pohjalta voidaan tulkita toimijatahojen toimineen aidon kehittämiskumppanuuden hengessä, joskin kehittämisverkoston tiiviys on vaihdellut niin toimijatahojen välillä kuin kokonaisuuden tasolakin projektin aikana. Equal-periaatteiden mukainen kehittämisfunktio on ollut projektissa erinomaisella tavalla läsnä koko sen elinkaaren ajan, mutta vaarana on ollut kehittämistoiminnan hajoaminen osaprojektien tasolle ilman näköalaa koko projektin tasoiseen kehittämistyöhön. Tämä näkökulma on onneksi muistunut ja muistutettu toimijoiden mieliin, joten yhteiseen ajatukseen on aina palattu.

Equal-ohjelmassa valtaistamisella viitataan sekä projektipartnereiden että osallistujaryhmien valtaistamiseen. Empowement-ajattelu on ollut vahvana elementtinä tässä projektissa ja tieto sekä sen sovellusmahdollisuudet ovat avautuneet entisestään hankkeen aikana. Valtaistamisen ajatus onkin ollut kentällä tutkimisen ja työstön kohteena monella taholla. Projekti on tuonut oman laaja-alaisen näkökulmansa aiheen käsittelyyn sekä välineitä sen toteuttamiseen. Fokuksessa on ollut osallistujatason valtais-



taminen, mutta näkökulma pyritty huomioimaan myös projektin kumppanuuteen perustuvassa hallinnointitavassa.

Kansainvälisyys ja sen kautta saavutettava lisäarvo ovat keskeisiä elementtejä Equal-ohjelmassa. Projektien kansainvälisen kumppanuuden tarkoituksena on luoda aitoja uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Käytännössä nämä ylevät tavoitteet ovat hankalampia saavuttaa. Tässä projektissa, kuten monessa muussakin Equal-hankeessa kansainvälisen kumppanuuden tuoma lisäarvo on toimijatasolla, ja erityisesti jatkon näkökulmasta ollut pistemäistä. Vierailujen, valmennusten ja koulutusten kautta projektin kansainvälinen aspekti on kuitenkin avautunut hyvin laajalle osallistujajoukolle.

Innovatiiviselle kehittämistoiminnalle on tässä projektissa ollut hyvät mahdollisuudet, sillä projekti on koontunut yhteen asiantuntevia organisaatioita arvoketjun eri puolilta. Projektin toiminnot ovat olleet hyvin moninaisia ja kehitetty tuoteperhe hyvin laaja, joten innovatiivisia elementtejä löytyy joukosta useita. Esimerkiksi työllisyysnäkökulman tuominen ammatilliseen erityisopetukseen osallistamalla myös työyhteisöt laajemmin näyttäytyy arviointimateriaalin pohjalta paitsi teemana, myös toimintatapana ollut ajan hermolla, jopa aikaansa edellä. Koko projektin tasolla hyvä esimerkki innovatiivisesta yhteistoiminnasta on Ertovakoulutus. Tämän kaltaisia esimerkkejä koko projektin yhteisestä, uutta luovasta kehitystyöstä toivoisi löytyvän enemmänkin. Osa tuotetuista tuotteista on innovatiivisuusarvoltaan vähäisempiä, mutta työkaluina tarpeellisia tuotteita.

Tulosten ja kokemusten, hyvien käytäntöjen valtavirtaistaminen on yksi Equal-ohjelman erityispainotuksista, johon on myös varattu erilliset resurssit. Tässä projektissa tiedon levittämisen ja valtavirtaistamisen suhteen on arvioitsijan näkemysten mukaan tehty ilahduttavan paljon töitä jo hankkeen varsinaisen implementointivaiheen aikana. Toimintastrategiana on ollut pääsääntöisesti toimijakohtainen ja osa-projektikohtainen tiedottaminen ja valtavirtaistaminen, mutta myös koko projektin taso on ollut säännönmukaisesti mukana tiedotustyössä. Ristiin tiedottaminen/yhteisen tiedottamisen painottaminen toteutuneet tuotteiden valmistuksessa, joskin koko tuotepaketin levittämisaika jää hyvin lyhyeksi. Toiminnan kautta on pystytty vaikuttamaan jonkin verran myös olemassa oleviin rakenteisiin esimerkiksi viranomaisyhteistyön kautta eri toimintojen yhteydessä. Myös kehitetyt opetussuunnitelmat, opiskelijoiden kehittämishankkeet ja alueelliset verkostotoiminnot ovat olleet väyliä, joiden kautta projektin viestiä on viety projektin ulkopuolisille toimijoille, ja jopa vaikutettu heidän toimintatapoihinsa.



Yllä mainittujen Equal-yhteisöaloitestrategian yleisten tavoitteiden lisäksi ohjelmalle on määritelty myös horisontaalisia tavoitteita. Näitä ovat sukupuolten tasa-arvo, paikallisen kehityksen tukeminen, tietoyhteiskunnan sosiaalinen ulottuvuus ja työllisyysnäkökohdat, kestävä kehitys, ennakointi ja hyvien etnisten suhteiden edistäminen. WtW-projektin näkökulmasta nämä seikat eivät näyttäyty olennaisina projektin toteutuksen kannalta, eivätkä nämä painotukset juurikaan ole vaikuttaneet projektin toteutukseen. Arvioitsijan näkemysten mukaan merkittävintä vaikutusta projektilla on ollut paikallisen kehityksen tulemiseen pilottipaikkakunnilla.

Kuvio 3. Arvioitsijan tulkinta WtW-projektin vastaavuudesta yleisen Equal-yhteisöaloitestrategian kanssa.

ARVIOINTIKOHDE	ASTEIKKO *	SELITE
WtW-projektin vastaavuus yleisen Equal-yhteisöaloitestrategian kanssa		
Temaattinen lähestymistapa	++	Kokonaisvaltainen lähestymistapa ongelmakenttään vahvaa
Aito kehittämissukupuutus	+	Toimijat sitoutuneita ja kehittämisorientoituneita. Projektitason eli kehittämissukupuuden tason näkökulman ylläpitäminen ollut jatkuva haaste.
Valtaistaminen	++	Toteutunut vahvasti. Kaikilla toimijoilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua projektin toimintaan. Mukana ollut pieni kohderyhmä päässyt vaikuttamaan toimintaan. Valtaistamisen ajatusta työstetty lähes kaikissa toiminnoissa.
Kansainvälinen yhteistyö	+/-	saatu lisäarvo pistemäistä
Innovatiivisuus	+	Osittain selkeätä innovatiivisuutta pyrkimyksissä ja toteutuksessa. Toteutunut pitkälti tuotekehityksen kautta.
Valtavirtaistaminen	++	Pyrkimys prosessiin ollut mukana alusta saakka. Käytännön tasolla tehty runsaasti töitä jo varsinaisessa toimintavaiheessa. Kytkös emo-organisaatioihin vahva.

* Asteikko; erinomainen ++, hyvä +, tyydyttävä +/-, ei osaa sanoa EOS





6. Yhteenveto

Tässä arviointiraportissa on tarkastelu Worth the Work -projektin toimintaa painottaen sen luonnetta kehittämishankkeena. Arviointimateriaalin pohjalta on nostettu esiin keskeisiä havaintoja liittyen projektin toimintastrategian onnistuneisuuteen sekä toiminnalla saavutettuihin tuloksiin ja vaikutuksiin sekä projektin vaikuttavuuteen. Onko Worth the Work -projekti onnistunut tehtävässään?

Projektin onnistuneisuuden arviointi ei ole yksiselitteinen tehtävä. Havaintojen pohjalta piirtyy esiin kuva monin tavoin onnistuneesta, mutta myös haasteellisesta kehittämishankkeesta. Materiaalin pohjalta tehdyt johtopäätökset voidaan kiteyttää arvioitsijan tulkintaan projektin onnistuneisuuden avaimista sekä kriittisistä haasteista. Onnistuneisuuden avaimet kokoavat yhteen ne seikat, jotka ovat osoittautuneet tämän projektin vahvuuksiksi eli sellaisiksi tekijöiksi, joiden avulla projekti on edennyt kehittämistoiminnassaan kohti asetettuja tavoitteita. Kriittiset haasteet puolestaan ovat olleet tarkasteltujen teemojen eli projektin toimintastrategian, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden osalta ratkaistavia ongelmia ja onnistumisen kynnyksilyksiksi.

Onnistumisen avaimet

Worth the Work -projekti on ollut pääpiirteissään onnistunut kehittämishanke. Projektin tuloksellisuuden kulmakiviksi voidaan arvioijan näkökulmasta tunnistaa muun muassa seuraavat seikat:



Projektin kumppanuus on muodostunut tavoitteiden kannalta asiantuntevista ja vaikuttavista toimijoista

Projektin toteutuksessa projektikumppanuuden laajuus on ollut keskeinen elementti. Tämä on leimannut työtä niin kansallisella tasolla kuin kansainvälisen kumppanuudenkin osalta. Laajan kumppanuuden avulla on mahdollistettu projektin keskeisen tavoitekentän, erityistukea tarvitsevien koulutus- ja työllisyyspolun tukeminen, hyvin monesta näkökulmasta ja monella tasolla. Kehittämällä ammatillisen koulutuksen ja erityistyöllistymisen koulutusta, ohjaukseen ja palveluita on pystytty vaikuttamaan koko arvoketjuun. Toimintaan on osallistettu niin palveluiden tarjoajia kuin niiden tilaajia ja loppukäyttäjiä. Tämä on ollut projektin erityinen vahvuus, josta on saatu lisäarvoa onnistuneen toteutuksen kautta esimerkiksi pilottipaikkakunnilla. Kumppanuusverkoston tarjoama mahdollisuus kokonaiskuvan luomiseen palveluketjun eri osien näkemyksen kautta on tässä projektissa pystytty hyödyntämään, joskaan ei täysimääräisesti.

Kumppanuudessa mukana olevat organisaatiot ovat olleet korkeatasoisia asiantuntijoita omalla sarallaan. Tämä on tukenut projektin strategista valintaa jäsentää kehittämistoimintaa pilottitoiminnan ja sisäisen asiantuntijuuden kautta.

Projektissa on ollut kehitysmuotoinen ilmapiiri, joka on myös konkretisoitunut tulokselliseksi kehittämistoiminnaksi

Projektissa toteutettu kehittämistyö on ollut tavoitteellista, systemaattista ja tuloksellista. Kehittämistoiminnan pääpaino on ollut toimijakohtaisessa kehittämistyössä. Toimijoiden välistä kehittämistoimintaa on edistänyt ns. WtW-projektikulttuurin syntyminen yhteisen työskentelyn kautta projektin edetessä. Tätä on edesauttanut niin tieto (toimijat ja kumppaneiden toimintatavat tunnetaan) kuin kokemuskina (yhteinen koordinaatio, johtamis- ja informaatiojärjestelmä ovat muokkautuneet toimiviksi). Olennaista yhteisen kulttuurin syntymiselle on myös se, että projektin toimijat jakavat yhteisen ideologian suhteessa projektin keskeisiin teemoihin. Tämä jo lähtötilanteessa orastanut seikka on vahvistunut ja kasvattanut merkitystään projektin edetessä. Yhteinen ajatusmaailma on kehittynyt projektin myötä ja vahvistanut projektille hyödyllistä yhteenkuuluvuuden tunnetta.



Merkittävää projektikulttuurin syntymiselle on ollut projektin kautta kehittynyt yhteinen projektiosaaminen. Asiantuntijuuden tunnistamisen ja käytännön hyödyntämisen kautta toimijoiden välille on syntynyt innovaatiot mahdollistava luottamus. Projektissa on ollut mahdollisuus innovatiiviseen kokeilutoimintaan ja myös uskallusta luopua toimimattomista kokeiluista Tuotteistamisajattelua on hyödynnetty tuloksellisesti kehitystyön apuvälineenä ja osallistujatyötä testialustana. Tuloksena on syntynyt mittava ja vaikuttava tuotevalikoima.

Tulosten levittäminen on tapahtunut jo toiminnan aikana ja vaikuttavuuden näkökulma on ollut mukana toiminnoissa itsessään

Projektissa työstetyt teemat ovat olleet ajankohtaisia, joten kehitystyön tuloksille on jo lähtökohtaisesti ollut olemassa potentiaalista kiinnostusta projektin toimintakentässä. Tämä on edesauttanut tulosten levittämistä. Lisäksi suhteet emo-organisaatioiden ja projektin välillä ovat olleet pääsääntöisesti hyvät ja kytkeytyminen emo-organisaatioiden kehittämistoimintaan on ollut vahvaa.

Projektin vaikuttavuutta on lisännyt se seikka, että projektin pääpaino on työllistymisen osalta ollut ohjaavaan tasoon vaikuttamisessa ja uusiin työkalujen kehittämisessä tälle sektorille. Varsinaista osallistujatyötä hankkeessa on hankkeen laajuuteen nähden ollut melko vähäisessä määrin ja sen funktiona on ollut toimia kehitystyön testialustana. Tällä valinnalla on mahdollistettu pysyvämpien ja laajemmin vaikuttajien tulosten syntyminen kuin puhtaalla osallistujatasoon vaikuttamisella saadaan aikaan. Ammatillisen koulutuksen osalta kumppanuudessa on mukana useita alueellisia erityisoppilaitoksia sekä valtakunnallisesti toimiva ammatillinen opettajakorkeakoulu. Näiden oppilaitosten vaikutuskenttä on laaja. Erityisesti ammatillisen opettajakorkeakoulun työllä voidaan vaikuttaa opetuksen ammattilaisiin jopa valtakunnallisella tasolla.

Kriittiset haasteet

Projektin yhtenäisyyden ylläpitäminen on ollut tämän projektin keskeinen haaste koko sen toteutusvaiheen ajan. Tausta-ajatuksena on ollut jaettu huoli projektin kyvystä tuottaa lisäarvoa projektin tasolla. Tästä näkökulmasta olennaista ovat toisaalta kumppaneiden väliset suhteet ja toisaalta kyky tarkastella ja muokata toimintaa kokonaisuuden näkökulmasta.



Toimijoiden välisen yhteistyön intensiteetti on vaihdellut merkittävästi

Tässä projektissa on muotoutunut hedelmällinen toiminnallinen kumppanuus, joka on kattanut jossain määrin kaikki toimijat. Yhteistyön intensiteetissä on kuitenkin suuria eroja. Erään haastateltavan sanoin projektiin on muodostunut aurinko-satelliitit -asetelma, jonka keskiössä ovat olleet HAMK AOKK ja Kiipula sekä Vates-säätiö. Muodostuneet suhteet kuvaavat projektin voimakeskusta kehittämisen ja projektin ohjauksen näkökulmasta, mutta tämä ei tarkoita sitä, että muut kumppanit eivät olisi osallistuneet yhteistyöhön. Pienempien partnereiden huomioiminen yhteistyössä on kuitenkin ollut haasteellista.

Eri toimijoiden roolit ja niihin liittyvät odotukset jäivät asian käsittelystä huolimatta hiukan epäselviksi projektin alkuvaiheessa. Toimijoiden hyvin erilaisia resursseja projektityöhön ei täysin osattu huomioida niin kumppanuustahoilla kuin ehkä myös toimijoiden itsensä osalta. Alkuperäiseen projektisuunnitelmaan kirjatut tavoitteet ja toiminnot, lupaukset projektille jäivät osin päivittämättä realistiselle tasolle. Tältä osin toimijoiden omatkin odotukset ajan ja resurssien riittävyydestä olivat jonkin verran ylimitoitettuja, eikä projektitoimintaan tyypillisesti kuuluvien ”takapakkien”, kuten henkilöstövaihdosten, päätösten viivästyminen ja epäonnistuneiden kokeilujen, merkitystä aikataulujen suhteen täysin osattu huomioida. Toiminnan edetessä odotukset toisilta ovat asettuneet kunnianhimoiselle, mutta realistisemmalle tasolle.

Lisäarvon tunnistaminen ja tuottaminen kokonaisuuden tasolla on ollut haasteellista

Projektin kannalta kriittinen kysymys on ollut se, kuinka projektin yhteisiä tavoitteita edistetään. Projektitason näkökulma on ajoittain jäänyt toimijakohtaisen ja/tai muutamien toimijoiden välisen intensiivisen kehitystyön varjoon. Projekti on ollut vaarassa hajota osa-projekteiksi ilman näköalaa koko projektin tuottamaan lisäarvoon. Kokonaisuuden hahmottaminen vaatii tietenkin tietoa, mutta myös tahtoa muokata omaa toimintaa niin, että yhteiset tavoitteet voidaan toteuttaa. Projektin alkuvaiheessa tämä vaati panosta toimijoihin tutustumisen ja yhteisten rajapintojen löytämisen osalta.

Monilla eri tasoilla toimivan projektin kokonaisuuden hallinta ja koordinaatio on ollut haastava tehtävä. Erityisesti projektin alkuvaiheessa projektin johtamisjärjestelmä koettiin kaukaiseksi, eikä yhteisestä päätök-



senteosta otettu täyttä vastuuta. Projektin aikana keskeiseksi päätöksenteoelimeksi ja projektin yhtenäisyyttä edistäväksi toiminnoksi on muodostunut projektipäälliköiden projektiryhmä, jonka puheenjohtajuus kiertää kumppanilta toiselle.

Kansainvälisen yhteistyön tuoma lisäarvo on ollut pistemäistä

Worth the Work -projektin kansainvälinen kumppanuus on vaatinut projektilta hyvin suuren panoksen jo senkin vuoksi, että projekti on toiminut kansainvälisen kumppanuuden koordinoija-tahona. Asetetulle panokselle ei ole saatu täyttä vastinetta, vaan hyöty on jäänyt pistemäiseksi. Suurin hyöty kansainvälisestä toiminnasta on koitunut opiskelija- ja sidosryhmätasoisille, joille on pystytty projektin kautta tarjoamaan mittavat mahdollisuudet kansainvälisen näkökulman avaamiseen. Koko projektin tasolla suurin hyöty on ollut hyvin samansuuntainen kuin kansainvälisessä projektitoiminnassa perinteisesti; omaa toimintaa on voitu vertailla kansainvälisiin verrokkikohteisiin ja henkilökohtaisia näkökulma avartaa.

Projektin kehityskaari

Yhteenvedon lopuksi on vielä syytä palata raportin alussa esitettyihin ajatuksiin Equal-yhteisöaloiteohjelman kehittämishankkeista oppivina projektioorganisaatioina. Projektin sisäinen oppiminen on edellytys innovatiiviselle kehittämistoiminnalle kohti tavoitteita, mutta tämä oppimiskokemus tulisi välittyä myös projektin toimintaympäristöön. Missä määrin arviointimateriaalin pohjalta on näyttöä siitä, että Worth the Work -projekti on ollut oppiva projektioorganisaatio ja millainen kehityskaari projektille piirtyy?

Projektin tavoitteenasettelu on kirkastunut toiminnan kautta. Projekti on toiminut asetettujen tavoitteiden suuntaisesti, mutta hyödyntänyt mahdollisuuden kokeilevaan toimintatapaan. Monitasoisen projektin kokonaisuuden hallinta ja yhteisten tavoitteiden esillä pitäminen ovat olleet haasteita niin projektin johdolle kuin projektitoimijoillekin. Toimintakäytäntöiden vakiintuessa projektin hallinta on helpottunut ja johtamiskäytäntöjä on muokattu yhteistä toimintaa edistäviksi. Projektiin on kertynyt projektitoimintaan liittyvää osaamista, joka on osittain siirtynyt myös organisaatioihin.



Projekti on saavuttanut kehittämistyöllään mittavia tuloksia. Kehittämis-toiminta on ollut pääsääntöisesti toimijakohtaista, mutta myös esimerkke-jä toimijoiden välisestä kehittämistyöstä on olemassa. Projektin toimin-nalla on ollut vaikutuksia osallistujatasolle (pilottiluonteinen toiminta) ja toimijatasolle ja toimijakohtaisiin sidosryhmiin. Alueellinen tai temaatti-nen verkostoituminen on ollut olennainen osa monen tuotteen kehitystyö-tä ja luonut erinomaiset edellytykset tulosten jatkoehdyntämiseksi.

Projektin päätösvaiheeseen mennessä keskeisten projektitoimijoiden kes-kuuteen on muodostunut vahva tietoisuus toiminnan tuloksista. Koke-muksia on pystytty kiittävässä määrin juurruttamaan emo-organisaa-tioihin. Projektin tuloksia ja oppimiskokemuksia on levitetty aktiivisesti myös projektin ulkopuolelle.

Maarit Paananen, Net Effect Ltd:

Opportunity 4 eU –
Evaluation report 2005

Contents

1. Introduction	59
2. Project structure	63
3. Evaluation results	65
3.1 The starting point for transnational co-operation	65
3.2 The process	69
3.3. The results of the process	75
3.4. Additional value from transnational co-operation	80
4. Conclusions and recommendations	87
The process	87
The results	88
The recommendations	89





1. Introduction

This evaluation report is the final report on the transnational co-operation project Opportunity 4 eU. This project was financed through the Equal Community Initiative programme running from the year 2000 to 2006. The report was written by project manager Maarit Paananen of Net Effect Ltd, which has been involved in the Opportunity 4 eU project from the beginning. There were two general goals for the report: to provide tools and information to help the steering of this project and to evaluate the outcome of the process.

The evaluation of the Opportunity 4 eU framework was motivated by two main objectives: the need for organisational learning and the need for accountability. One purpose of this evaluation process was to enhance learning within this project and participating organisations. The second purpose, accountability to the financing authorities, meant that the focus of the evaluation was on assessing what has been done and what has been accomplished in this project with the given financial inputs.

The information gathered in this evaluation report can be used by project staff, national authorities, beneficiaries, networking partners, donors and the public in partner countries. At the transnational level, the major end users of this evaluation information are the representatives of development partnerships active in transnational co-operation, and the steering committee in particular. At the national level, the most important end users of this evaluation information are the project staff and representatives from support structures of the Equal Community Initiative.

Monitoring and evaluation activities in EU-funded programmes are based on the assumption that projects are goal-oriented. It is also assumed that

projects are based on real needs, project objectives are derived from these needs, and there is a strong logical chain between project inputs, activities, outputs, results and outcomes (Figure 1). Within this framework an evaluation is supposed to answer whether the objectives that have been outlined as targets have been met, as well as whether the transnational co-operation framework has met the objectives defined for this activity as a whole. In addition to this kind of goal-bound evaluation, it is relevant in such cases of broad transnational co-operation to look at effects which were not anticipated beforehand. Therefore the evaluation also studies the activities carried out during this project outside the framework of the goals.

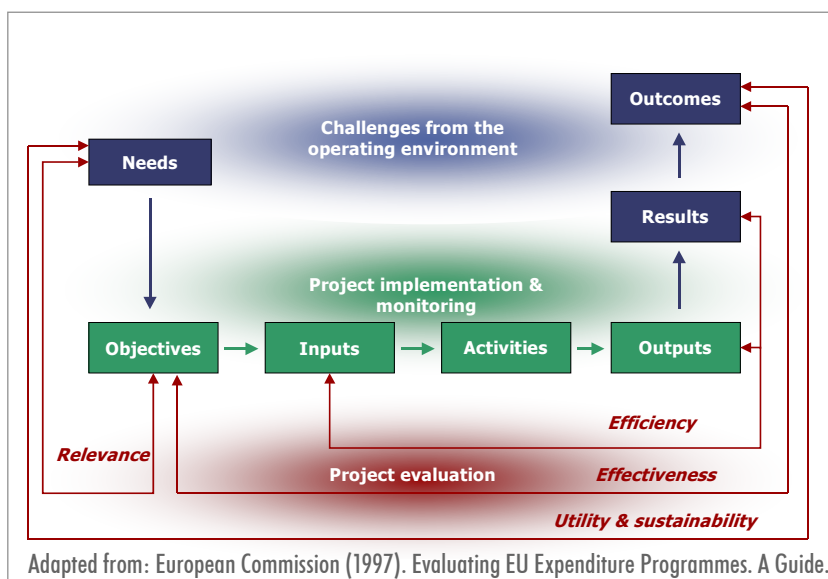


Figure 1. Conceptual framework for evaluating the Opportunity 4 eU project.

The criteria for this evaluation exercise are related to several essential evaluation components. The final evaluation deals with issues and phenomena concerning the outputs (for example concrete project products such as training programmes, methodological tools, and so forth) and results (the usefulness of these products as experienced by various stakeholders) of the Opportunity 4 eU project during years 2002–2005. However, this perspective by itself is not enough. Another focus of evaluation is the general implementation of the project and its production processes.

Evaluating the relevance of this project means assessing the extent to which the aims, strategies and positioning of the project are relevant to



the needs of the different stakeholders. It is necessary here to evaluate efficiency in order to indicate the relationship between financial and human inputs and immediate outcomes of project activities. The outputs and results of the project are thus viewed in relation to the financial and human inputs that are being processed and transferred into action within the project. The mechanism by which the project is implemented has also been studied, including the organisation of the co-operation and the learning and development aspects of the project. The results, outcomes and effects have been measured in order to indicate the de facto achievements of the project.

The effectiveness component measures the level of achievement of the specific and general objectives of the Opportunity 4 eU project. Unexpected results were also studied. The utility component indicates the benefits of the project and the sustainability component indicates the durability of the impact achieved by the Opportunity 4 eU project during its life cycle. At this point in the project cycle it is not possible to fully assess the long-term effects and net effects of the project. The present evaluation can only give insights and tentative answers on transferability of the project products and other results to wider contexts nationally and transnationally.

To summarise, within the Opportunity 4 eU framework this evaluation rests on two methodological bases: process evaluation and realistic evaluation. The evaluation aims to describe Opportunity 4 eU holistically and from the perspective of the participants. From this point of view the focus is on what has happened during the project implementation. This evaluation aims at identifying and analysing mechanism-context-outcome relationships during and after the project implementation. The evaluation studies experiences that operate and have an effect in certain operational environments and speculates on how these experiences might be transferred to other environments.

The focus of this study is on value added from transnational co-operation. The subject is studied through the following categories and questions:

- Co-operation as a process
 - Input
 - Expectations
 - Relations between partners/project cultures
 - Factors contributing to or hindering the process



- Forms of co-operation
 - Exchange of experiences and learning process
 - Steering committee, working groups, study visits
 - Connection between national and transnational work; impact of the transnational project on the national projects (organisation, policy) and vice versa
- Results and effectiveness
 - Value added at national and transnational levels
 - Promising practices in transnational co-operation
 - Lessons learned
 - Link to the Equal Community Initiative programme (feedback from project)
 - Mainstreaming potential and work done

The evaluation data consist of observations and materials produced during steering committee meetings, documentation and publications on the Equal Community Initiative and evaluation in general as well as project documents such as transnational co-operation agreements (TCA), minutes, articles and product descriptions. An important source of information for the evaluation is material gathered from the steering group members in October 2004, including interviews, self evaluation and a questionnaire.



2. Project structure

The Opportunity 4 eU project that runs from 2002 to 2005 was designed and implemented by a transnational partnership with partners from Belgium, Finland, the Czech Republic and the Netherlands. The project was financed through the Equal Community Initiative programme. At this point the project is at its final phase and will be ended by May 2005.

The Equal Community Initiative operates within the broad framework of the European Employment Strategy (EES) and seeks to promote new ways of combating all types of discrimination and inequalities existing in the labour market and, in addition, to take due account of the social and vocational integration of asylum seekers.

The Equal Community Initiative is guided by six principles: thematic approach, innovative approach, partnerships, empowerment, mainstreaming and transnationality. Transnationality is seen as a method to create added value through an exchange of good practices that are developed, tested and validated at national or transnational levels through new strategies for action. Transnational co-operation in the Equal Community Initiative programme includes the parallel development of innovative approaches; the import, export and adoption of new approaches; joint production and system development as well as organised learning. The benefits of transnationality are both institutional and individual. Transnational co-operation is organised through development partnerships.

According to the TCA the common objective of the participating development partnerships in the Opportunity 4 eU project was to investigate the underlying problem, which is that the existing integrated support systems and targeted support do not meet the individual workers' needs for social



and economic autonomy and do not achieve the targets set for integration. The second objective was to develop the individual skills path to the labour market through training with tools which were tested throughout the project. Research, testing, training and actual implementation of the methods and models developed were integrated with each other as a process. The results were to be documented for a wider dissemination.

From a European perspective it was seen as important to bring together knowledge, experience, models, cultures and people from different countries. The aim stated in the TCA was to provide a multinational frame of reference for the chosen fields. The project worked on equal opportunities for and with people with special needs to obtain fair opportunities through the structures, systems, support measures and resources that influence the labour market.

The working methods chosen for this project were thematic working groups as a development forum and study visits for concrete exchange of information. The steering group served as a guiding organ. The coordinator of this transnational partnership was Finland. Finland had also the biggest budget for transnational work while Belgium and Netherlands had almost equal resources and the Czech partner had the smallest budget. This basic situation influenced the possibilities for action and should be borne in mind while reading this evaluation report.



3. Evaluation results

3.1 The starting point for transnational co-operation

The guidelines of the Equal Community Initiative programme formed the background framework for Opportunity 4 eU project. The Equal program has some basic guidelines that needed to be bared in mind and addressed while implementing the projects. These guidelines were thematic approach, development partnership, empowerment, transnationality, innovativeness and mainstreaming. Below we will study how this project has been able to follow the basic guidelines of Equal.

The European Commission has set out some basic themes for the first call for EQUAL proposals. Eight of the themes are linked directly to the European Employment Strategy whose priorities focus attention on the most relevant European issues in the broad area of employment. These are adopted annually within the European Employment Guidelines that are based on four pillars: employability, entrepreneurship, adaptability and equal opportunities for women and men. These pillars constitute the main themes of the Equal Community Initiative and therefore also the thematic basis for this project. The themes of employability and adaptability can be seen as the most directly relevant. This project has worked well in line with the aim of the thematic approach exploring new ways of tackling the common problems on a broad horizon.

This transnational partnership was formed by four wide national development partnerships that work in the same field, but study the common questions from different perspectives. The partners had high expectations regarding the process and results of this development partnership



and despite some difficulties in finding the common themes the willingness to for common development has prevailed.

The concept of empowerment has been the combining element between the partners. This question is addressed from different angles and developed further during the project. The main focus has been in empowerment from the point of view of the target group. In Equal program empowerment means empowering both project partners and target groups. The organizational form of this project has enabled the empowerment of project participants by having opportunity to influence decision making and activities. The key participants have been the members of steering group but also the people involved in development work in this project. Study visits, trainings and meetings have been functioning forms of involving larger number of project participants and target group members in the process.

Transnationality is one basic aspect of this program and its role is to bring added value to national project work. This transnational partnership has created added value to its participants through common learning, exchange of ideas and methods and common development work. The very positive aspect is that transnational work has been supporting and well linked with the work done at national level. The benefits of transnational co-operation have been foremost individual and concerning the direct participants. Institutional benefits have been reached via individual learning and by offering new approaches and methods in the form of project products.

In the Equal program, one aspect of particular interest is innovative development work that is often linked to new processes or methods, new targets or changes in systems. The developed innovation may be a new approach or involve the transfer of elements from elsewhere. Innovative aspect can also be found in the way the partnership is formed and the way it works together. In this transnational project innovativeness was not the main focus and was addressed mainly through product development.

Equal's function as a "laboratory for innovative actions" beneficial to wider public underlines the need for sharing experiences and results with potential beneficiaries. In minimum the results should be disseminated within the project at transnational and national level. In this project the challenge of mainstreaming has been addressed effectively through study visits, trainings and meetings as well as development work involving project participants and also target group. Wider dissemination has po-



sed an opportunity for improvement instead. This is partly due to the fact that development work is still an on-going process and the results are not yet ready. The positive thing is that the mainstreaming activities already organized have also involved policy level.

Even though the principles of the Equal program have created the framework for this project, the main focus has naturally been on fulfilling the aims of the project itself.

To start with, the expectations of the key participants for this transnational co-operation at both personal as well as organisational levels were very general and typical for project actors in the Equal Community Initiative. The participants expected there to be exchange of information, common learning experiences and common development. These expectations are well in line with the guidelines for the Equal Community Initiative programme. There were also some remarks stating that the participants expected more productive and profound co-operation than just the basic level of exchange.

The areas of common interest as stated in the TCA were development work within the field of special education, improving access to the labour market for people with special needs, promoting empowerment of these groups, maintaining employment for them and influencing attitudes towards people with special needs in search of a job. The individual perspective was stressed in these actions.

All these issues have been addressed in this project at some level but the emphasis and means have varied. The search of common interest that could be converted into common action was difficult and at times frustrating to participants.

As the project has proceeded the idea of empowerment has become central. This has proven to be a theme that combines the interests of all partners despite their different functional environments and different means for taking action on this idea. The most fruitful ways of working together and addressing common interests have been at the theoretical level developing the empowerment concept and the conceptual framework and at practical level organising visits, seminars and other channels for the exchange of experiences between intermediary staff. One concrete and very well received form of co-operation has been the Winter School, which combined many elements of common interest already mentioned in the TCA. These approaches have also been studied in the products created during this project.



The idea behind the transnational co-operation was crystallised in a mission statement drawn up in 2003:

Mission statement:

we support jobseekers and employees
in an empowering environment (school, training centre, work)
towards
self-managed careers
as a basis for lifelong inclusion

To realise this statement the project partners agreed that they need to work separately on the project phase, the work/organisation phase, and the policy phase.

During the project phase the aim was to develop a programme or curriculum for training of trainers and teachers based on research and studies of coaching tools and methodology. This goal was met very well during the project. A second aim of this phase was to exercise and experiment with the new attitudes as a triangulation with the theoretical work in some pilots. This objective was also fulfilled.

The mission statement included the idea of altering the support structures for the benefit of the client. According to this principles the structures must be altered to support the empowerment of the client. In this project this has been done mainly by identifying important elements of the supporting structures and by using this information in creation of products.

Influencing the policy phase is the most challenging part of the mission statement and was done mostly by national projects in their working environments but also at the transnational level. This phase stresses the importance of evaluating the availability and accessibility of job and career opportunities for clients at a more general level.

For this evaluation the members of the steering group were asked to evaluate this project in terms of planning and goals using an evaluation form designed by the evaluator. The respondents could answer the statements proposed by marking their responses a scale from 1 (disagree completely) to 4 (agree completely). The results of this self evaluation are shown in Figure 2.

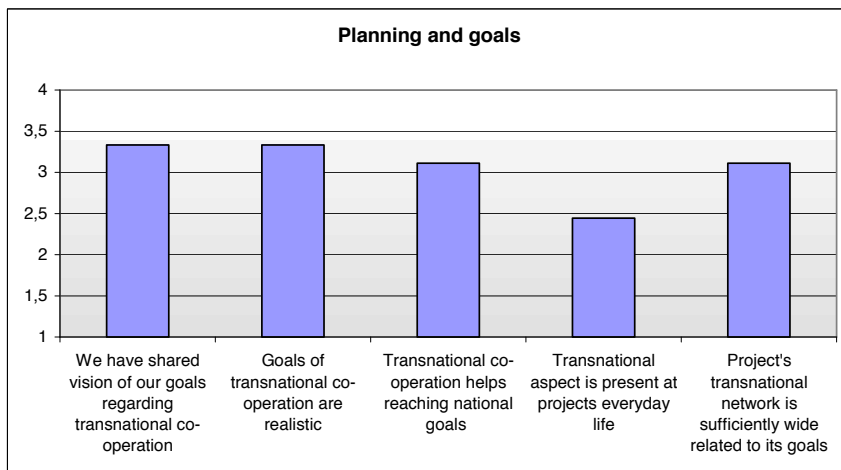


Figure 2. Planning and goals in the Opportunity 4 eU project. Self evaluation made by members of steering group using a scale from 1 (disagree completely) to 4 (agree completely).

The members of the steering group agreed that they have a common vision on the goals set for the transnational co-operation. The goals were seen as relatively realistic and in line with national aims. One aspect that was seen in a more negative light was the connection of transnational aspect to national projects. This is an issue that will be studied in more detail later on in this report.

3.2 The process

3.2.1. *Transnational activities*

This transnational project, as most others, has experienced various phases; it has been a living process. Although this journey has not at all stages been an easy one, there has been a common willingness to learn from each other and to find areas of mutual interest. This work was started in the planning phase of this project but relevant issues still remained to be worked on during implementation phase. Since this partnership was quite large and the partners represented different kinds of organizations, it took rather long time for the project to get to know the partners and to find the areas of fruitful co-operation to be studied in more detail.

In this project the exchange of information and experiences and parallel development of innovative approaches were seen as the most important transnational activities (table 1) according to the members of the steering



group. Exchange of information and experiences can be seen as basis for all the other activities and it has been quite a successful activity in itself. Parallel development of innovative approaches as well as joint development in general are more demanding tasks but were performed at quite good level. More specific activity of development of tools, instruments and methods was seen rather important but it has not been so successful.

The interesting notion is that the importance of transnational functions was seen higher than their successfulness. The only exception is training of intermediary staff that was seen even more successful than its importance to whole project imply. The activities proposed by the Equal program seem to have succeeded better than the more specific activities written down to TCA. This indicates that the expectations of steering group members at planning phase have been quite ambitious.

Table 1. Importance and successfulness of certain functions in Opportunity 4eU project evaluated by members of the steering group using scale from 1-4 (1= low importance, 4= high importance).

Type of transnational activity	Importance	Successfulness
Typology according to the Equal Community Initiative programme		
Exchange of information and experiences	3,3	3,1
Parallel development of innovative approaches	3,3	2,5
Import, export or adoption of new approaches	3,2	2,6
Joint development	3,0	3,0
Exchange of trainees/trainers/staff	2,9	2,8
Typology according to the TCA		
Research on underlying problem	2,2	1,8
Development of tools, instruments and methods	3,0	2,4
Training of intermediary staff	3,0	3,4
Production of material and know-how in pilots with the primary target group	2,8	2,2
Propose adaptations and improvements on regional, national and transnational level for organisational forms and regulations	2,2	1,3

The strong points of the co-operation were the willingness to learn and seek common development. One very important factor that enabled the project to move forward was the good level of commitment of key participants in this co-operation (Figure 3). Potential benefits such as the opportunity for networking were identified and utilised. This is a very important aspect in maintaining the motivation for co-operation in transnational projects.

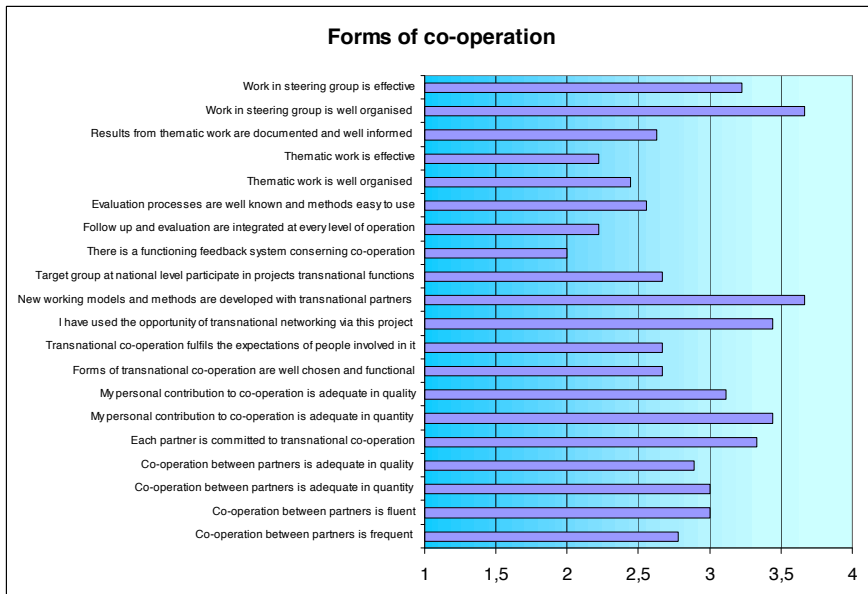


Figure 3. Forms of co-operation in the Opportunity 4 eU project. Self evaluation made by members of the steering group using a scale from 1 (disagree completely) to 4 (agree completely).

The forms and means of organising co-operation changed several times during the project. In the project plan the main process of this project, namely transnational co-operation, was divided into sub-processes that were the focus of functional working groups. The organ for guiding and managing the whole process was the steering group, which also participated in development work.

3.2.2. Guidance and management

The functioning of the steering group has been good in terms of general management and guidance. The work was organised and conducted in an effective way. The group was capable of making decisions and inspired to look for new answers. Two critical points at times have been the abili-



ty to be systematic and the commitment to convert mutual decisions into action. The biggest challenges of this group have been strategic thinking, finding mutual interests to be converted into action and determining the right level of objectives (Figure 4).

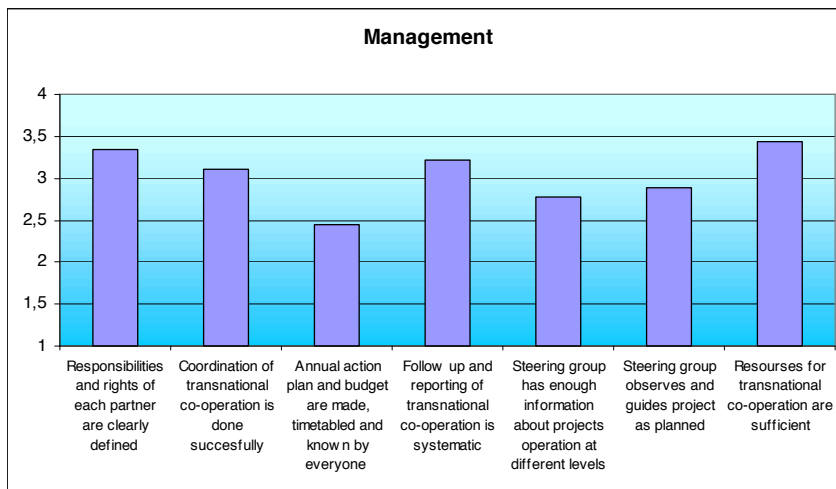


Figure 4. Management in the Opportunity 4 eU project. Self evaluation made by members of the steering group using a scale from 1 (disagree completely) to 4 (agree completely).

One important aspect of management is internal and external communication. In multicultural environment the importance of informative, well organized and properly timed communication is essential. In this project the internal communication has functioned rather well but external communication has posed an opportunity for improvement (figure 5).

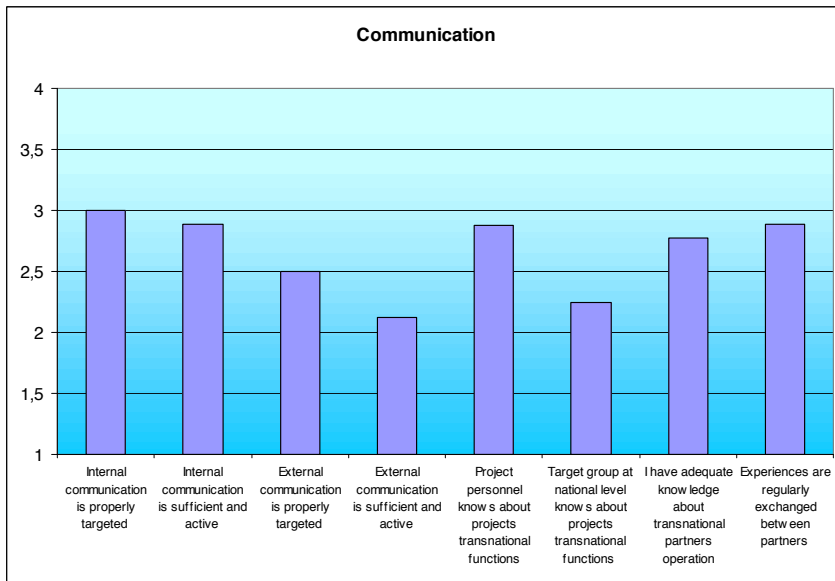


Figure 5. Communication in the Opportunity 4 eU project. Self evaluation made by members of the steering group using scale from 1 (disagree completely) to 4 (agree completely).

3.2.3. Development work

During the project life-cycle the organisation of thematic working groups has gone through many changes. The project started with the idea of ten thematic working groups focusing on 1) research work; 2) list of instruments; 3) self-steering; 4) training of trainers; 5) training of teachers; 6) networking; 7) evaluation; 8) transition phases; 9) dissemination; and 10) transnational coordination. This system was too finely divided compared to the resources and time available. The project subsequently made a well grounded decision to reorganise the collaboration into three main thematic groups: 1) instruments and models (methodology); 2) training for trainers and teachers; and 3) participant (client) level. There was also one group for support activities such as networking, coordination, evaluation, dissemination and mainstreaming.

Despite these improvements this concept has not succeeded quite as planned. This poses the question of the commitment of working group members to the development work. A very positive exception has been the second working group which functioned very well from the beginning. During 2004 the idea of product development has allowed the development work done in this project to be concretised. The products that embody the innovations made in this project are presented in more detail in section 3.3.2 in this report.



These changes to the project structure, even though well grounded, have taken a lot of time and effort from the actual development work. This kind of experimentation with working methods is part of the nature of project work and has strengthened the reflective guidance of this project. The steering group has been brave enough to see the need for change and act on it. On the other hand one can argue that the initial project plan was too ambitious in this regard and did not take into account the limited resources available. In any case systematic organisation of development work is a good way of ensuring that the development aspect of the project is given enough emphasis.

To sum up the transnational process, the steering group members were able to identify some factors that were hindering the progress of the project. One such factor was the difficulty of creating consistent and concrete goals for the project. The co-operation covered a wide range of activities and issues leading to a somewhat scattered picture of the project as a whole. It has taken the partners a lot of time and effort to create mutual understanding of the working environment (for example, differences in regulations and ways of working) and to find common interests that can be taken to a practical level. This is a challenge that all Equal Community Initiative projects face due to the organisation of that programme. It should also be kept in mind that the time used for preparatory work was limited.

Another factor that created big challenges for project management was the different timeframes and changes in project lifecycles along with quite different budgets for transnational co-operation. One practical difficulty in transnational project work was that different occasions were attended by different personnel. The core participants, that is the steering group members, also underwent some turnover along the way. At other levels the participants varied even more. Lack of time and different timetables on the part of the participants were also mentioned as hindering factors.

The most important factor in advancing the project has been the positive attitude among the project participants and willingness to put extra effort into the work.



3.3. The results of the process

3.3.1. *The learning process*

The most important result of this project has been common learning. The learning process has mainly involved the members of steering group (11 active members). The influence of the learning process has been widened by working groups and product development as well as other forms of closer contact with the project like study visits, trainings and meetings. These have also been the forms by which transnationality has been linked to national work.

It was estimated that in Finland 350 people have been in contact with the project through meetings, study visits and trainings. Within its budget Finland had an excellent possibility to share the transnational aspect with large participant groups. Working group activities and product development have involved actively six people in Finland and steering committee activities another 4 people. In Belgium the participant figure for visits, trainings and meetings was around 125 people along with another 20 people actively involved in working groups and product development. Two people participated regularly in steering committee activities and six people occasionally.

In Czech Republic the project involved less regularly around 40 people along with 20 people active in working groups and product development. The Steering committee had two regular members from Czech Republic and another two people attending meetings at less regular basis. In Netherlands the process has actively involved 7 people in working groups and product development and 3 people in steering committee activities. The influence of transnationality was shared with another 50 people involved in trainings, meetings and visits organized during this project.

Among the other important results have been the personal contacts and networks created during the project. These will continue to have value after the project itself has ended. Transnational work has given the national projects a chance to gain prestige not only at the national level but also at the European level through representation in the European thematic group. Learning the methods of transnational co-operation themselves has also been an important result of this exercise.

At the point where data were collected for the final evaluation (fall 2004) the members of the steering group believed that the project would reach



its goals before it ended (Figure 6). There was also a strong impression that the working methods developed will be important to national operations and that the best practices of transnational co-operation will be used at the national level. This may be true for the project partners. However the level of dissemination was a big concern for the steering group, and rightly so. The critical question at this point is what will happen during the last months of the project. Will the results be gathered and will the products be finished? Is there still time and willingness to disseminate these results?

The question posed above remains unanswered fully. The products are still searching for their final forms which implies that the development process will continue until the very end of the transnational project. The positive side of this is that with the prevailing willingness to complete the development work, the products will most likely be finished. In any case the time for disseminating the products will be very limited and the responsibility for mainstreaming the ideas will be laid on national projects still continuing. As far as the transnational project is concerned, time is running out. Fortunately the basic ideas behind the products, the basic ideas of this project, have been disseminated already during the implementation of the project.

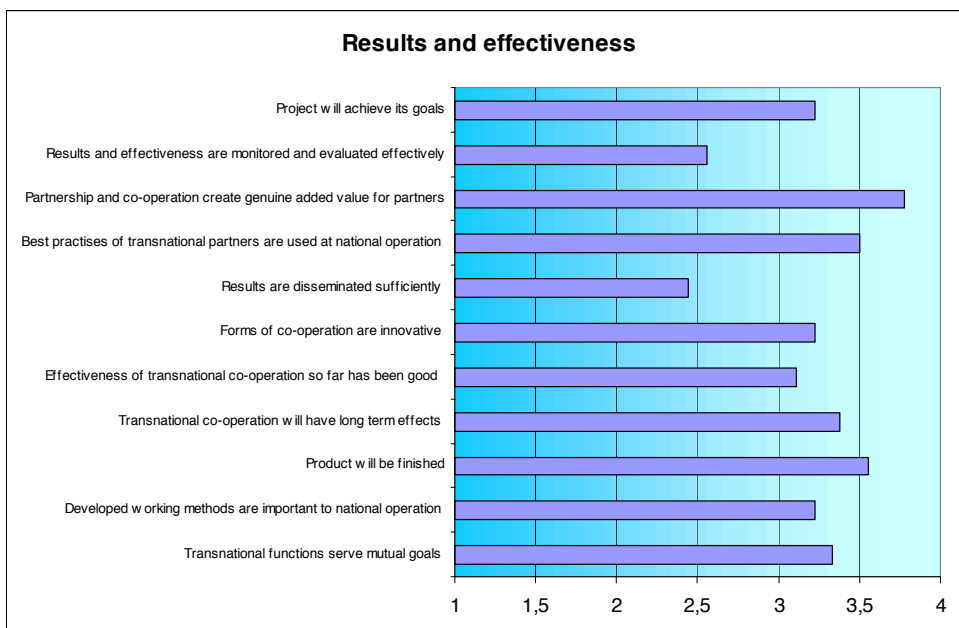


Figure 6. Results and effectiveness of the Opportunity 4 eU project. Self evaluation made by members of steering group using a scale from 1 (disagree completely) to 4 (agree completely).



3.3.2. The products

As mentioned in the chapter above, there are concrete and potentially mainstreamable results from this co-operation, in the form of products that have been developed. At the time of the evaluation interviews in October 2004 there were altogether eight product ideas that were waiting to be finalised. In December 2005 the development work was still proceeding and some products were being combined. The basic idea behind the products has not changed, however.

The steering group members were asked to estimate the product ideas in terms of need, usefulness, innovativeness and mainstreaming potential from national and transnational point of view. A rating was given for each criterion using a scale from 1 (low) to 5 (high). For example the question “How high is the need for this kind of product at national level?” could be given a positive answer by marking number 5 (high need).

Opportunity 4 eU empowerment conceptual framework

This product consists of an article and presentation aimed especially at policy makers, professionals and employers. The article sets out the general framework behind the transnational project, as well as including the visualisation of the different phases and relevant actions in the project. Creation of this common framework has been an important and interactive process leading to more coherent partnership. This product is almost ready.

The partners judged the need (4.0) and usefulness (3.8) of this product to be rather high. Innovativeness (3.6) and mainstreaming potential (3.1) were seen as less strong points. All the partners were unanimous in their estimates except from one respondent who had more a critical perspective. This model includes a description of the basic idea of the project and is therefore an important tool for project partners. Due to its nature, the model is not very innovative or needed by wider audience but can be useful in making comparisons. The comparative approach is very much needed at EU level since there is confusion concerning empowerment at the moment.

At the national level the product was mostly considered more positive-ly than at the transnational level with respect to the given criteria. The Czech and Netherlands partners, in particular, saw this product very po-



sitively. In the Czech Republic this is a totally new concept and there is a wide interest and need for it by NGOs. In Finland the model has attracted interest from many organisations and individual actors.

Comparative analyses of the test results of the measurement instrument

This product is a scientific article aimed at professionals who use the assessment instrument developed in the Netherlands. The article is based on testing done in Belgium, Finland and the Netherlands and gives insight into the use of the instrument in different cultural settings and for different target groups. The article is at the moment under development.

This product was given a number of different ratings at the EU level. On average there seemed to be a certain level of need for this product (3.2). The usefulness of it was estimated as average to good (3.4). This product was considered rather innovative (3.8) and therefore its mainstreaming potential was also seen as good (4). These latter aspects of the product were also mentioned in the arguments with comments like: “Very good international innovation which can be used in national and international levels.” At the national level this product seems to get the most use in the Netherlands.

Inventory of methods and instruments

This product consists of a list of instruments with references and best practices. It will be integrated into the toolbox or portfolio. The aim of this product is to create awareness of the instruments and methods used in partner countries in training people to teach and coach. This product is under development.

This product is not seen as very important at the national or transnational level (ratings around 2). The Belgian partner sees the most use for this product. As one respondent said, “There is always demand for methods.”

Winter School

The experiences of the first Winter School training programme were gathered into a CD-ROM including process descriptions, an e-learning mo-



odule, a national training module, a transnational training module, an evaluation tool and other material from English-language workshops. This material is a tool for management of service providers, job coaches, teachers and professionals and is designed to strengthen empowering work practices.

As one member of the steering committee pointed out, this product has been the biggest success among the products developed in this project. All the aspect of this product – need, usefulness, innovativeness and mainstreaming potential – were estimated to be good (3.8-4.0) at the transnational level. At the national level opinions on this product varied from country to country. Based on the results, this product has most use in the Netherlands and in the Czech Republic. Some respondents stressed that this training model has a wide potential audience but it has not been marketed to its full potential. This project was also seen as an opportunity for learning how to mainstream training models.

Project portfolio

The project portfolio includes a list of references, best practices and summaries of experiences from the project. The portfolio is under development.

The members of the steering group evaluated this product as neutral regarding need (3.2) at the transnational level as well as usefulness (3.2). The product was not seen as very innovative (2.6) and the mainstreaming potential was also judged rather low (2.6). The opinion of the Czech partner was much more positive than the others both at the national and transnational levels except for mainstreaming potential which was seen rather low at the national level.

Recommendations on how to create an empowering teacher education process

These recommendations aim at training teachers to be more empowering and they are meant to be used by teacher trainers, training organisations and policy makers. The recommendations are ready and presented on a postcard.

At the transnational level there seemed to be a fairly good level of need for these kinds of recommendations (3.6) and they were also seen useful



(3.6). Regarding the innovative aspect and mainstreaming potential these recommendations were estimated slightly less positively. This was in line with national interpretations with the exception of the very positive view of the Czech partner.

Training Kit

The Training Kit is a package of concrete exercises for professionals including trainers, teachers and coaches. The kit will enhance the quality of coaching and teaching and support development of professional expertise. This product is at the moment under development.

The partners evaluated this product more positively at the national level than at transnational level except for the Dutch partner. At the transnational level all the evaluation criteria were seen to be in the fairly good range (2.8-3.2). The point on which the most doubts were expressed was the innovativeness of this product.

3.4. Additional value from transnational co-operation

3.4.1. Lessons learned

At this stage of final evaluation it is important to gather the experiences gained from transnational co-operation and crystallise what has been learned. As part of the process evaluation the members of the steering group and other active members of the project present at Prague in 2003 were asked to collect the lessons they had learned from the transnational co-operation so far in order to use this information to support the steering of the process. The result of this exercise, namely suggestions for what should be done in a different way, is shown in Figure 7.

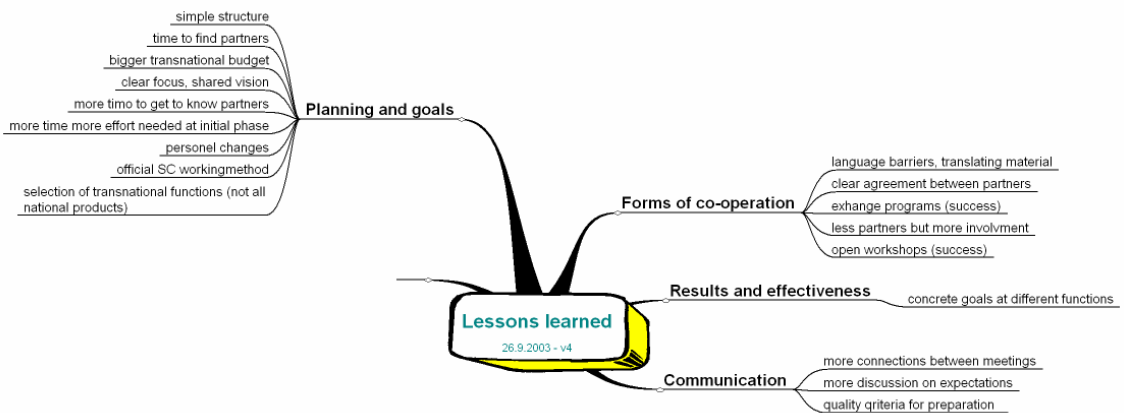


Figure 7. Lessons learned from Opportunity 4 eU project. Worksheet based on self evaluation done by members of the steering group and other active members of the project present at Prague in 2003.

This central theme of transnational project work was addressed again during the interviews for the final evaluation. This time the respondents were asked to compare this project with their previous experiences in transnational co-operation and to make note of the issues that have taken them by surprise, and the things that they have learned during this process. The learning experiences from these responses will be explored in depth in the following sections.

The basis, structure and guidelines for transnational project work were derived from the Equal Community Initiative programme. This basis posed great challenges for project planners. The structure of transnational partnership derived from the programme was seen too complex. Under this form of co-operation it takes a great deal of time to find partner organisations and identify right people and common interests. In addition the programme is organised in different ways in different countries which makes the planning process more difficult. Based on this experience it can be recommended that the structure of partnership is made less complicated and more time is allowed to find suitable partners and create meaningful partnership.

This project was characterised by an ambitious starting point and remained broad, perhaps too broad, in terms of both objectives and organisation. A clearer focus was needed. This was seen especially during 2003 when the needs for more time to get to know the partners and create a shared vision were pointed out as lessons learned in the planning



phase of the project. In this final phase of the project these things were still mentioned but at this point the realistic possibilities for transnational co-operation had become clearer to participants.

To sum up the experiences it can be said that co-operation in this project has been genuine but the project entity has remained somewhat scattered. The breadth of the project has reduced the depth of the process. The critical point was to find the unifying themes as a basis for beneficial development. For this aspect the initial planning phase proved to be inadequate but this shortcoming was overcome after serious efforts in the implementation phase. This enabled the project to define areas of common development and transform them into transnational product ideas. In this respect this project was successful.

The forms of co-operation have been under constant change during this project and there have been difficulties in defining goals for different functions. The idea of organising the development work into thematic groups has proven to be unsuitable. The idea of common product development has worked better instead but it takes a lot of time to do it properly. Exchange programmes and open workshops have proven to be beneficial forms of co-operation even at the early phases of the project and can be recommended to future project as well.

In this project it has taken some time to create common working methods for people coming from different project cultures and language areas. The importance of finding out and understanding one's partners' working context has become evident. Based on this experience definitions of concepts concerning participant work (for example training), legal boundaries, professional language, etc. should be made in the early stages of co-operation.

3.4.2. Results and experiences to be mainstreamed

This report has investigated the process and results of the Opportunity 4 eU project. It has also looked into the lessons the project actors have learned from this experience. Now we can ask which of these experiences should be disseminated and mainstreamed according the idea of common learning in the Equal Community Initiative and what has already been done in this area.



The most important result to be disseminated in this project is the Winter School, as almost all partners agreed. The Winter School was a functioning working model and a good process. It is also an excellent example of transnational co-operation that can easily be linked to national work. This idea should be disseminated at both national and international levels. The successful use of the e-learning tool was one benefit of this product. It also enables mainstreaming the Winter School by reducing geographical dependency. One partner even suggested that organising a regular Winter School would be a good idea. This model brings the important information and message close to people involved in this field. At this point the project has agreed to organise a second Winter School during spring 2005. This opportunity will be used to mainstream the idea to partner countries by involving not only practitioners, but also representatives of political decision makers.

Other tools and methods for training and guidance, primarily the assessment instrument that was studied and further developed within this project, should also be disseminated to their primary users in partner countries and beyond them. If those ideas can be mainstreamed among the primary users, the message will prevail and spread beyond the project.

The concept and idea of empowerment as seen in this project is another issue that should be mainstreamed at least in partner countries. There is also a need for new approaches in this sector at the European level. In this case, an idea developed by one partner at the national level has been taken into use by other partners. The theoretical development work done in this project is seen as important on a wider scale, as is the information how this concept can be successfully implemented and influence structures and activities for training unemployed people, for example. This idea has been approached in this project from various angles and it is strongly linked to the products of this project. Thus there is a very good basis for disseminating the experiences and mainstreaming the idea in partner countries.

This project has been active in disseminating its processes and products both nationally and internationally to some extent. This function is the main task for the remaining lifespan of this project and should be addressed systematically. While the products of this project will be finished, this activity will become easier. During the implementation of this project the exchanges and study visits have been a powerful means for dissemination and more importantly, for making a more profound impact on participants.



Opportunity 4 eU has also been active in vertical dissemination. One important means of vertical dissemination at the transnational level has been participation in a thematic working group at the European level. Due to an initiative by the project, working group members were also able to influence the discussion on this topic at European Commission level by writing an article on “Best practices within the Equal Community Initiative on the empowerment of people with disabilities in the Opportunity 4 eU transnational partnership.”

3.4.3. The benefits of transnational co-operation

To sum up the evaluation the members of the steering group were asked to specify what kind of value this transnational co-operation has added to their national project work (figure 8). The answers stressed the common learning aspect: gaining multicultural perspectives on issues stressed in this co-operation, as well as inspiration and strengthening of know-how. Via this learning process the transnational co-operation has influenced and aided the development work done at the national level; this can be seen especially in the area of empowerment thinking. Furthermore, the networks created within this project are seen important for national projects, as is participation in the Winter School programme.



Figure 8. Added value gained from the transnational project.

The critical question in gaining added value from transnational co-operation is how the partners link national and transnational project work. As an idea it seems simple, but in practise this link is often very hard to



find. In this project this link has been formed in each partner country but realised through different means.

For the Dutch partner, transnational co-operation was linked very well with their national project work through testing of the assessment instrument in partner countries. Through testing of this instrument, which is the main product of the national project, the Dutch partner was able to get the benefit of wider pilot experience and disseminate the idea at the transnational level.

For the partner from Czech Republic the main activities linking the national and transnational project work were the exchange of information in the steering group and the creation of Winter school activities. The transnational project has brought information, experiences and inspiration in transition models as well as educational issues like training teachers.

For the Belgian partner the creation of a common conceptual framework at the transnational level was an important tool for linking the national and transnational project work since the framework aligns with and complements national targets well. Also participation in Winter school and testing the assessment instrument brought transnational project close to national work at practical level.

The Finnish partner emphasises that even though the transnational partnership was not a necessity in order to fulfil the national project goals, it has given the project work additional prestige. On a practical level transnational co-operation has brought more knowledge on empowerment and shown how the idea can be transformed into action via Winter School and study visits. These actions have created a link between the national and transnational projects.





4. Conclusions and recommendations

This report has studied key observations and evaluated the process and results of the Opportunity 4 eU project. At this point the project is in its late implementation phase and will end during spring 2005.

The conclusion summarises our view of the progress and performance of the project during its lifespan. Based on this experience, we will also propose some recommendations aimed at aiding planning activities and implementation of similar projects in the future.

The process

The Opportunity 4 eU project has been very broad in terms of both objectives and organisation. The critical challenge of the project has been in combining the various goals stated in the TCA into a fruitful co-operation at the practical level. After a difficult start this challenge was met and all of the planned issues were addressed at least at some level. The emphasis and means have varied during the project and the unifying element has been found in the concept of empowerment. The very positive element has been the genuine effort towards common development within this partnership.

Fruitful ways of working together and addressing common interests were found at the theoretical level in developing the empowerment concept and conceptual framework and at the practical level in organising visits, seminars and other media for exchange of experiences. Common approaches have also been studied successfully in the products created during this project.



The steering group has been a very significant actor in this co-operation not only in terms of guiding the project but also in development work. This group of people has been committed to this process and open to innovative approaches. The chosen strategy to broaden the scope of development work by organising the development activities into thematic working groups has not been altogether successful. A very positive exception was the Winter School process which is an excellent example of genuine transnational co-operation. The idea of product development has created a needed push for development work that includes steering group members as well as other project participants.

The results

The most important result of this project has been common learning. The partners have gained theoretical perspectives and concrete tools from each other and have also developed new tools and perspectives together. Beside the substance they have had intensive learning experiences in transnational project work. The expectation for creating personal and organisational networks has also been fulfilled. Another important result of this project is the product family created during this process. The products bring together the innovative approaches and experiences of this project. These results have been the major elements in creating the added value experienced in this transnational co-operation. These benefits have been reinforced by partners' ability to link transnational work to national project work.

This transnational process has involved primarily the members of the steering group but the transnational influence has been widened by working groups, product development and study visits. These have also been the means through which transnational work has been linked and mainstreamed to national work. This transnational project has contributed to the Equal program by developing new methods and aspects on empowerment that can be adopted to wider discussion and use at EU-level.

As a summary it can be said that the biggest challenge of this project has been strategic thinking: finding common areas of interest and setting common objectives. This project has had an intensive development phase whose results seem positive. At this point the critical challenge lies in finalising the development work and focusing on mainstreaming the results.



The recommendations

Some recommendations at more general level can be drawn from the experiences in this project. These recommendations are based on the best practices identified during this process or on the other hand they are drawn from challenges faced in this project. While planning and implementing similar projects in the future, the people involved are recommended to pay attention to following aspects:

- The structure and administrative guidelines derived from the Equal Community Initiative programme poses great challenges for transnational projects. The administrative authorities as well as project planners are recommended to explore new ways of overcoming the problems caused by variety of timelines, budgets and regulations. This emphasises the importance of the planning phase of the project. More time and resources should be allocated to this phase in order to identify suitable partners and common interest.
- Stating clear and realistic focus for the partnership already at the planning phase is essential. Strategic thinking is recommended to be a systematic and on-going process allowing and supporting experiments and innovative development work. Based on the experiences in this project, exploring and creating a common framework is a good practice that support both development process and strategic thinking. This exercise can be recommended to all projects.
- Creating a close link between national and transnational project work is a good practise that can be recommended to all transnational projects. This helps motivating national participants to transnational work, enables justifying the human and financial recourses used for these activities and reinforces the internal mainstreaming process. Based on this experience study visits and practical trainings are a recommendable way of mainstreaming the key ideas of a project. These activities also create a possibility to empower a wider range of project participants and members of the target group as active and influential actors in the transnational project.



- Work done with the Winter school training program developed and implemented in this project is an excellent example of genuine transnational co-operation. This model of organizing transnational development work is a recommendable benchmarking target for other transnational projects. Winter school is also a good example of working with the empowerment concept studied and further developed in this project. Along with Winter school the products created in this project bring together the best practises in the field and are recommended to be studied in more detail.