

# KUMPPANUUSHANKE VERTSON ULKOINEN ARVIOINTI

## VÄLIARVIOINNIN RAPORTOINTI

**17.12.2012**

# SISÄLTÖ

01	<b>Johdanto</b>
02	Arviointiasetelma
03	Toiminnasta tuloksiin
04	Vastaukset arviointikysymyksiin
05	Kehittämissuositukset

# JOHDANTO

- Tässä kalvoraportissa raportoidaan Kumppanuushanke Verson väliarviointi.
- Kohdassa kaksi esitetään arviointiasetelma arvioinnin tavoitteineen, arviointikysymyksineen ja toteutettuine toimenpiteineen.
- Kohdassa kolme esitetään arviointiaineistoa (hankkeen dokumentaatio, sähköisen kyselyn tulokset ja työpajan tulokset) hankkeen toiminnasta ja jo aikaansaaduista sekä oletetuista tuloksista.
- Kohdassa neljä esitetään arvioijan vastaukset arviointikysymyksiin kohdan kolme arviointiaineistoon nojautuen.
- Kohdassa viisi esitetään arvioijan kehittämissuosituksia hankkeen loppukaudelle.

# VERSOSTA YLEISESTI

- Kumppanuushanke Verso (2009-2013) on Rovaniemen kaupungin ja Rovalan Settlementti ry:n yhteistyöhanke, joka kohdistuu Rovaniemellä asuviin, erityisesti kotoutumisen alkuvaiheessa oleviin maahanmuuttajiin.
- Kohderyhmänä ovat kaikki Rovaniemelle tulevat maahanmuuttajat: työperäiset maahanmuuttajat ja heidän perheensä, avioliiton tai perheenyhdistämisen vuoksi tulleet sekä pakolaiset.
- Suunnitelman ja toimijoiden yhteistyösopimuksen mukaan Rovaniemen kaupungin vastuualueina on alkuvaiheen kotoutumisohjauksen ja -prosessin kehittäminen, erityisryhmätoiminta ja kotosuunnitelmien kehittäminen. Rovalan Settlementti ry vastaa suomen kielen ohjauksen kehittämisestä ja mallintamisesta, omaehtoisen opiskelun kehittämisestä ja mallintamisesta sekä toimintatarjottimen mallintamisesta. Käytännössä useissa hankkeen toiminnoissa toimijat ovat tehneet tiivistä yhteistyötä.
- Verso toimii samoissa tiloissa Rovalan MoniNetin ja Rovaniemen kaupungin maahanmuuttajatoimiston kanssa.

# VERSION TAVOITTEET

- Hankkeen tavoitteena on kehittää maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjauksen ja kotouttamisen palveluprosesseja ja edistää kotoutumisen aloittamista.
- Projektissa luodaan uusia verkostoja maahanmuuttajien kotoutumisen tueksi sekä parannetaan työelämävalmiuksia.
- Kumppanuushanke Verso järjestää, kehittää ja mallintaa kotoutumista tukevaa alkuvaiheen ryhmätoimintaa.
  - Ryhmätoiminta sisältää toiminnallisin tavoin toteutettua suomen kielen ohjausta ja arjen palveluihin tutustumista.
  - Hanke tuottaa myös suomen kielen ohjauksen ja kotoutumisen alkuvaiheen ohjauksen materiaaleja.
  - Hanke koordinoi ja järjestää ryhmätoimintaa työikäisille ja erityisryhmille.
- Yllä olevien lisäksi projektisuunnitelmassa esitetään yllä olevia konkretisoivia tulostavoitteita ja mittareita.

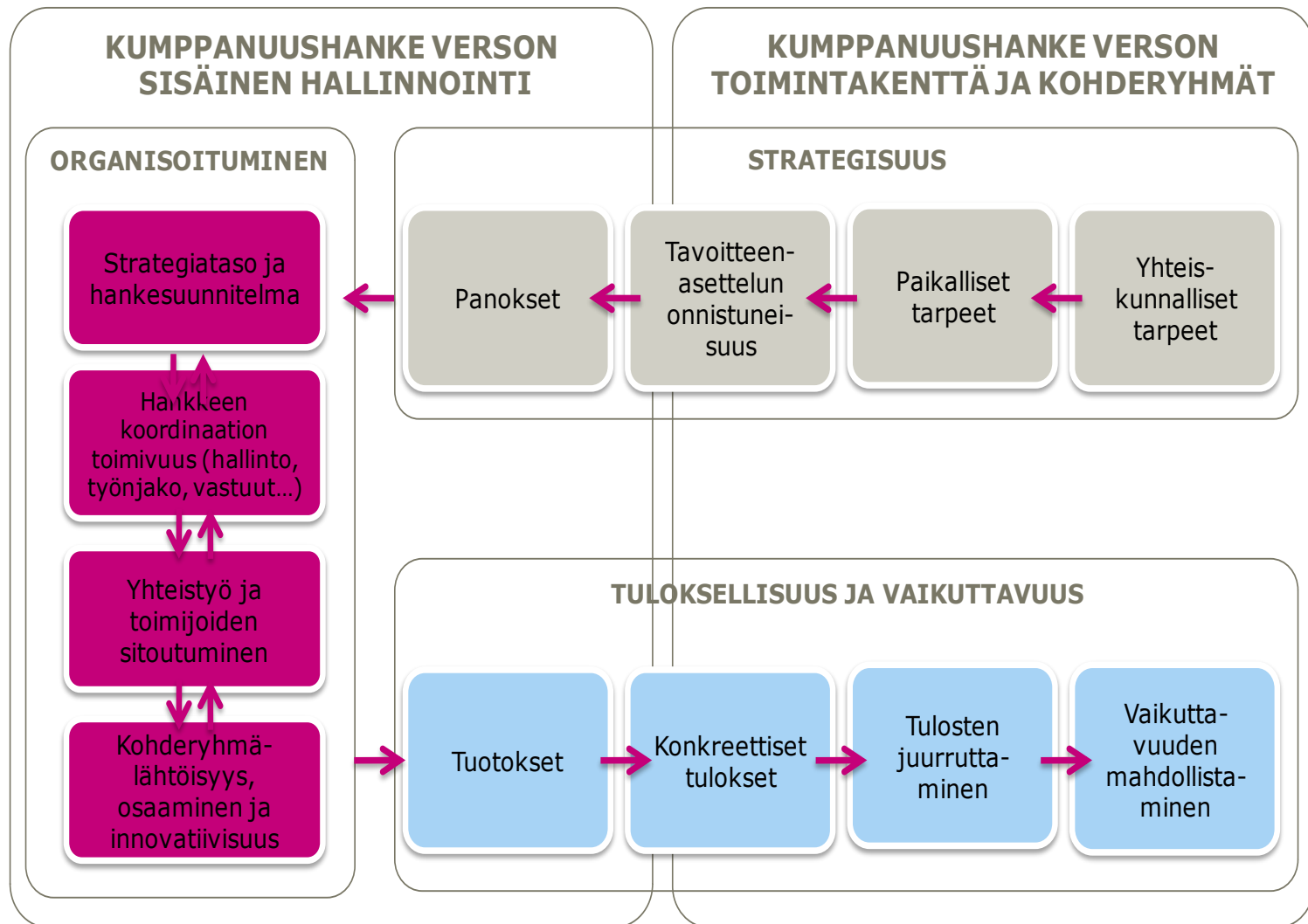
# Sisältö

01	Johdanto
02	<b>Arviointiasetelma</b>
03	Toiminnasta tuloksiin
04	Vastaukset arviointikysymyksiin
05	Kehittämissuositukset

# ARVIOINNIN TAVOITTEET

- Ulkoinen arviointi kattaa sekä vuonna 2012 raportoitavan väliarvioinnin että vuonna 2013 raportoitavan loppuarvioinnin.
- Väliarvioinnin keskeiset kysymykset liittyvät hankkeen strategisen suunnittelun ja asemoinnin onnistuneisuuteen, organisoitumiseen (käytännön toteutus ja sidosryhmäyhteistyö) sekä hankkeen tuloksellisuuteen ja oletettuun vaikuttavuuteen (ml. juurruttaminen).
- Loppuarvioinnissa tarkastellaan erityisesti hankkeen tuloksellisuutta.
- Hankkeen laajempia pysyväluonteisia vaikutuksia ei ole loppuarvioinnin puitteissa mahdollista arvioida, sillä arviointi tehdään hankkeen päättymisen yhteydessä. Loppuarvioinnissa tarkastellaan kuitenkin lyhyen aikavälin yksilövaikutuksia sekä myös sitä, minkälaisia edellytyksiä vaikuttavuuden saavuttamiseen on olemassa hankkeen tulosten juurruttamisen kautta.

# ARVIOINNIN OSA-ALUEET





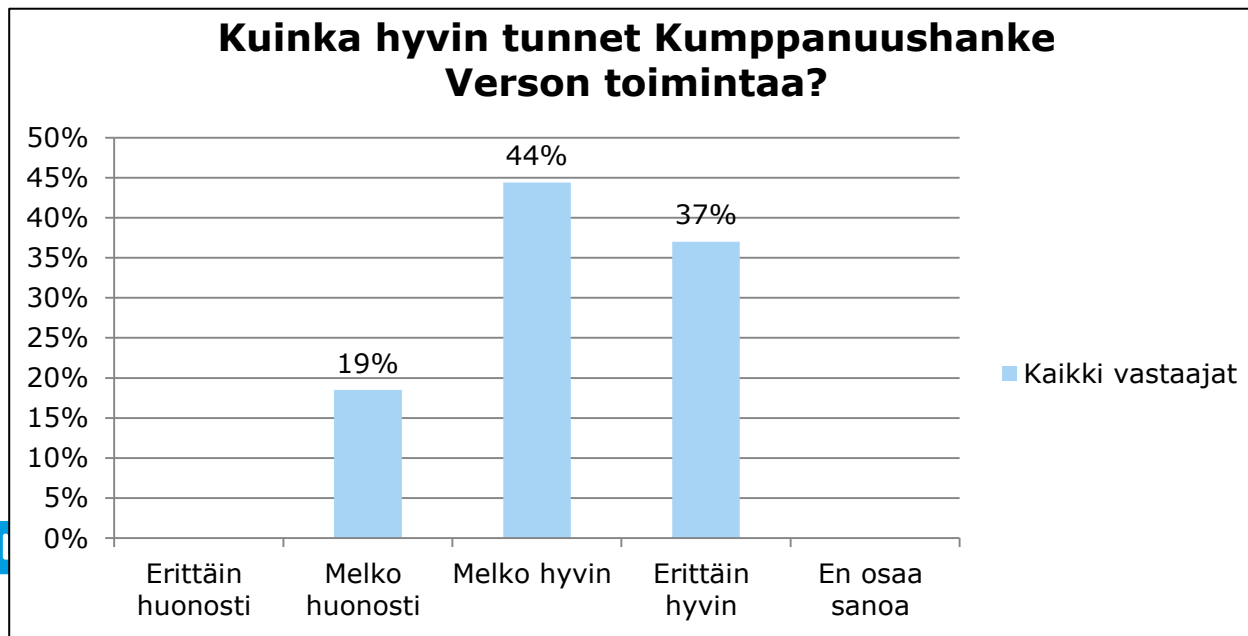
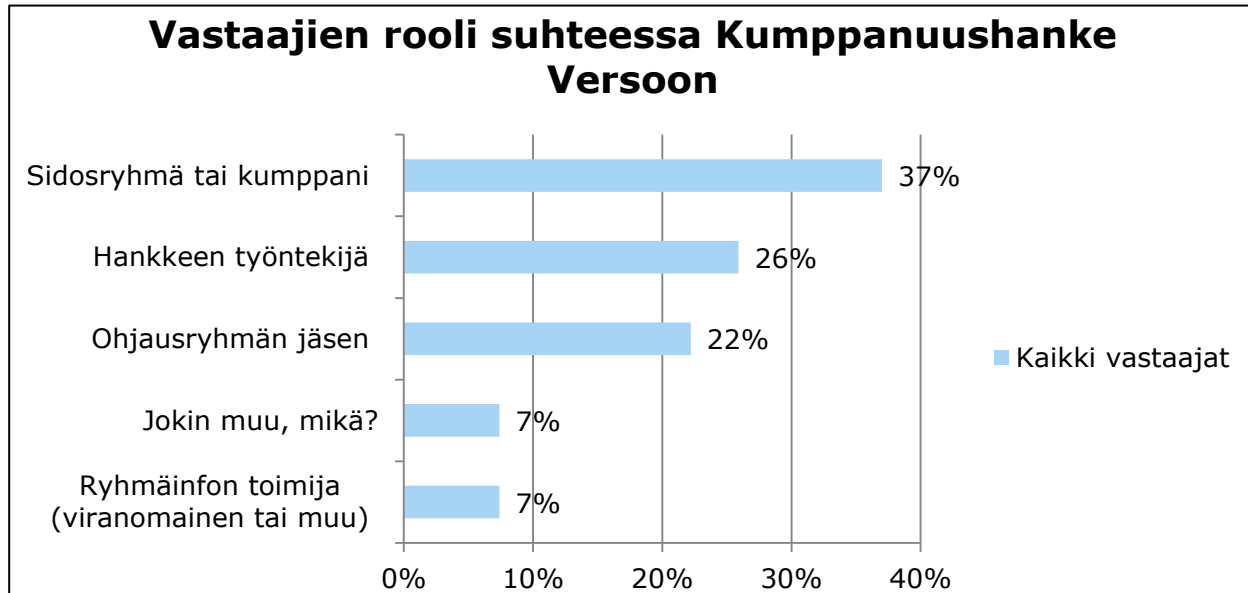
# VÄLIARVIOINNIN ARVIOINTIKYSYMYKSET

Osa-alue	Arviointikysymykset	Toimenpiteet ja tietolähteet
<b>Strategisuus</b>	Vastaako hanke yhä yhteiskunnallisiin ja paikallisiin tarpeisiin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenttianalyysi</li> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Onko tavoiteasetanta ollut realistinen ottaen huomion toimintaympäristön ja hankkeen resurssit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenttianalyysi</li> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Minkälainen merkitys Kumppanuushanke Versolla on tällä hetkellä Rovaniemellä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
<b>Organisointu- minen</b>	Kuinka hyvin hankkeen organisointi tällä hetkellä tukee hankkeen toimeenpanoa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Kuinka hyvin hankkeen sisäinen ja ulkoinen viestintä tällä hetkellä toimii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Miten hankkeen toimeenpanoa ja organisoitumista voisi kehittää, jotta se palvelisi sidos- ja kohderyhmiä entistä paremmin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
<b>Tuloksellisuus ja vaikuttavuus</b>	Mitkä ovat hankkeen parhaat toimintaprosessit ja tuotteet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenttianalyysi</li> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Mitä toimintoja tulisi erityisesti juurruttaa hankkeen päättymisen jälkeen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenttianalyysi</li> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Mitä toimenpiteitä juurruttaminen vaatii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Ketkä ovat ensisijaiset yhteistyökumppanit juurruttamisen suunnittelussa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Miten toimintojen juurruttamista seurataan hankkeen päättymisen jälkeen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen kysely</li> <li>• Työpaja</li> </ul>
	Minkälaisilla mittareilla vaikuttavuutta voidaan seurata?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenttianalyysi</li> <li>• Työpaja</li> </ul>

# ARVIOINNIN YHTEYDESSÄ TOTEUTETUT TOIMENPITEET

- Dokumenttianalyysi (keskeinen aineisto):
  - Projektisuunnitelma ja muu suunnitteludokumentaatio
  - Seuranta- ja väliraportointi
  - Hankkeen tuotoksia ja tuotteita koskeva materiaali
  - Hankkeen keräämä asiakaspalaute
  - Hankkeen ohjausryhmäkokousten ja tiimipalaverien muistiot
  - Muu hankkeen toimittama aineisto
- Sähköinen kysely
  - Kysely toteutettiin 25.9.-16.10.2012 välisenä aikana. Muistutusviestejä lähetettiin kahdesti.
  - Vastauksia saatiin yhteensä 27 / 78 → vastausprosentti on 35 %.
  - Vastaaajina olivat hanketyöntekijät, ohjausryhmän jäsenet, ryhmäinfoon osallistuneet toimijat sekä muut sidosryhmät ja kumppanit.
- Työpaja
  - Työpaja pidettiin Rovaniemellä 30.10. Työpajaan osallistui 18 henkilöä.

# SÄHKÖISEN KYSELYN VASTAAJAPROFIILI



# Sisältö

01	Johdanto
02	Arviointiasetelma
03	<b>Toiminnasta tuloksiin</b>
04	Vastaukset arviointikysymyksiin
05	Kehittämissuositukset

# STRATEGISUUS

# HANKKEEN VASTAAVUUS PAIKALLISIIN TARPEISIIN

- Sähköisen kyselyn mukaan hanke vastaa hyvin paikallisiin tarpeisiin (44% mukaan erittäin hyvin ja 44% mukaan melko hyvin).
- Monia yksittäisiä palveluja ja toimintamuotoja nostettiin esiin esimerkkeinä siitä, miten hyvin hanke vastaa tarpeisiin.
- Haasteena nähtiin erityisesti palveluohjauksen toteutuminen yli sektorirajojen menevissä palveluprosesseissa kunnan sisällä sekä kunnan ja valtion välillä uudistuneen kotoutumislain takia.

# HANKKEEN TAVOITEASETANNAN REALISTISUUS

- Sähköisen kyselyn vastaajista 25% mukaan hankkeen tavoiteasetanta ei ole ollut realistinen, kun taas puolestaan 75% mukaan se on ollut realistinen tai melko realistinen.
- Avovastauksissa kritisoitiin suunnittelun osalta yksittäisiä määrällisiä tulostavoitteita (esim. ryhmien määrät, leirien määrät, asiakasmäärät, mallinnettavat asioiden määrät, ...).

# HANKKEEN ROOLI JA MERKITYS ROVANIEMELLÄ

- Sähköisen kyselyn vastauksissa Versoa pidetään paikallisesti merkittävänä toimijana.
- Vastaajien mielestä Versolla on useita erilaisia rooleja ("arjen tuki, MoniNetin osa, työvälineiden luoja, ohjaaja, kieleen ja kulttuuriin tutustuttaja, tiedottaja", ...)



# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

# SUUNNITELMAN MUKAISET TULOSTAVOITTEET

- Projektisuunnitelmassa tulokset on määritelty seuraavasti:
- Uusia asiakkuuksia / vuosi: 170 henkilöä, toiminnassa yhteensä 500 kotoutujaa
- Kotoutumistoimintojen tarjotin
- Rinnasteisia sopimuksia: 80 / vuosi (päivitetty)
- Omia työpajoja 16 ryhmää
- Työpaja työpaikalla toimintaan osallistuneita 40 hlöä
- Omia toimintaryhmiä 10
- Toiminnallisia suomenkielen ryhmiä 16
- Suomen kielen opiskeluryhmiä 120
- Ulkopuolisten toteuttamia ryhmätoimintoja 12
- Nuorille suunnattu leiritoiminta 6 leiriä (päivitetty)
- Nuorten toimintaryhmät 8
- 1 suomen kielen opiskelumateriaalipaketti suomenkielen ryhmiin
- 1 suomen kielen opiskelumateriaalipaketti verkko-opiskeluun
- Kotoutumisohjauksen materiaalipaketti
- Yksilöllisen palveluohjauksen ja yksilöllisten kotoutumissuunnitelmien kehittäminen
- Kaksisuuntaisen kotoutumisen edistäminen ja syrjäytymisen ehkäisy
- Osallistujien henkilökoulutuspäiviä yhteensä 6 035.

# HANKKEEN TOIMINTA

- Projektin keskeiset toimenpidekokonaisuudet ovat projektisuunnitelmassa seuraavasti:
  - Kotoutumistoimintojen tarjotin
  - Erityisryhmätoiminta
  - Palveluiden koordinointi
  - Monikulttuurivalmennus
  - Muu toiminta
- Verson toiminnan manuaaleja, materiaaleja ja toimintamalleja on koottu ns. "Tool Kit" -paketiksi.



# TULOKSET

- Hankkeen seurantatietojen ja väliraporttien perusteella sekä vuonna 2011 tarkennettujen tavoitteiden pohjalta voidaan todeta, että hanke on hyvässä vauhdissa tulostavoitteiden saavuttamisen osalta.
- Keskeisinä määrällisinä tulostavoitteina esimerkiksi vuoden 2011 loppuun mennessä opiskelupäiviä oli jo toteutettu 4 448 (74% tavoitteesta) ja hankkeen toiminta oli tavoittanut 353 asiakasta (71 % tavoitteesta).
- Suunnitelmassa määritellyt ”tulostavoitteet” ovat pitkälti suoritteita (toimenpiteitä, aktiviteettejä) mittaavia – hankkeen tuloksia ja vaikutuksia on syytä tarkastella myös kokonaisuutena eli miten hankkeessa ajatellaan päästävän toimenpiteistä tulosten kautta pidemmän aikavälin vaikutuksiin (ks. seuraavan kalvon ”vaikutusketju”).

# TULKINTA HANKKEEN VAIKUTUSKETJUSTA

Pidemmän aikavälin /välilliset vaikutukset

Maahanmuuttajien työllistyminen

Maahanmuuttajien kotoutuminen

Toimivat maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjauksen ja kotouttamisen palveluprosessit

Asiakastarpeiden mukaisten jatkopolkujen löytyminen

Lyhyen aikavälin / välittömät tulokset

Mallinnetut ja testatut palvelut ja toimintamallit toimijoiden käytössä

Eri toimijoiden roolien selkiytyminen sekä toimijoiden aktivoituminen

Asiakkaiden oppiminen (kielen alkeet, työelämän alkeet), verkostoituminen ja valtaistuminen

Toimenpiteet (asiakastyö ja kehittäminen)

”Kotoutumisen materiaalipaketti” (Toolkit)

Ohjaus

Tiedon välittäminen

Suomen kieli (keskusteluklubi, toimintasuomi, etäopinnot, materiaalit)

Muut tapahtumat ja aktiviteetit (ml. erityisryhmäkohtaiset)

Työpaja työpaikalla (työelämään tutustuminen, materiaalit)

Työpajat (kahvila, taikuri, materiaalit)

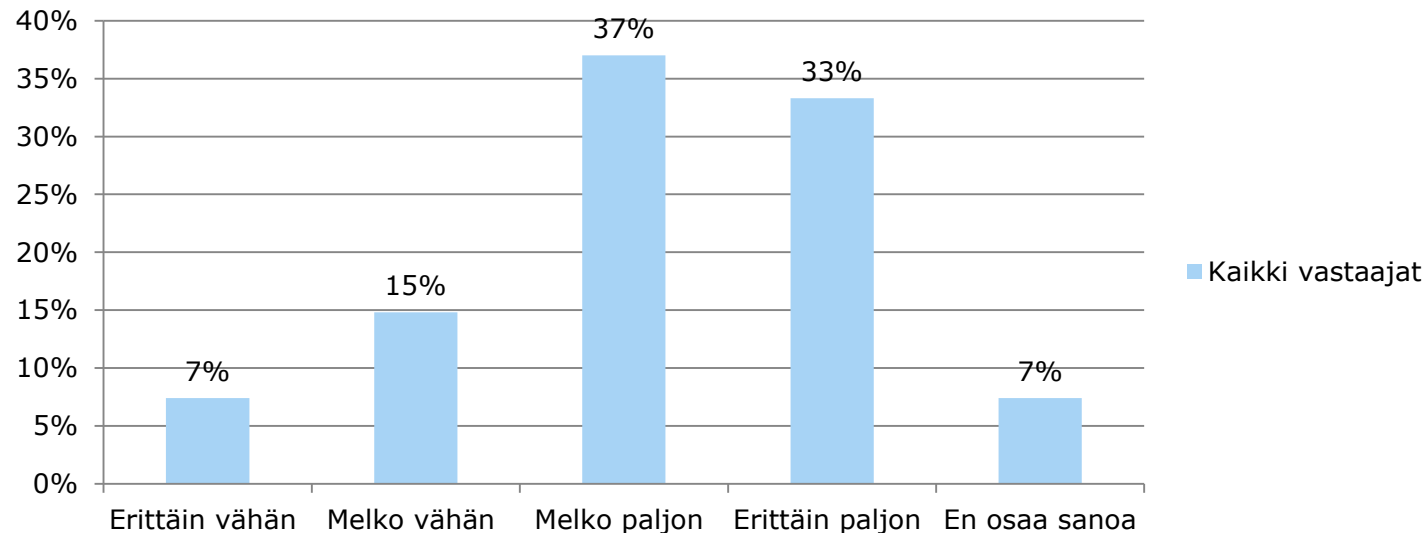
# NÄKEMYKSIÄ SYNTYNEISTÄ TULOKSISTA

- Sähköisen kyselyn yhteydessä pyydettiin kyselyn vastaajia esittämään näkemyksiään jo syntyneistä tuloksista. Vastaajat näkivät mm. seuraavia hankkeen tuloksia, joista osaa määrälliset tulospittarit sinänsä eivät mittaa:
  - Maahanmuuttajien kotoutumisen vauhdittuminen (esim. KotoStartin kautta)
  - Maahanmuuttajien esiintuominen
  - Maahanmuuttaja-asioiden hoidon jämäköityminen (mm. suunnitelmallisuus ja lisääntynyt koordinaatio)
  - Yhteistyön paraneminen toimijoiden välillä
  - Omaehtoisten toimintojen kehittyminen
  - Suomen kielen opiskelun joustavuuden lisääntyminen
  - Työpaikkakontaktien syntyminen maahanmuuttajille
  - Materiaalit ja toimintamallit sekä työkalut

# HANKKEESTA SAATU HYÖTY KUMPPANEILLE

- Sähköisen kyselyn vastauksissa kumppanit pitivät hanketta laajasti ottaen hyödyllisenä oman työnsä kannalta. Yhteistyön sujuvuutta niin ikään kiiteltiin.

## Kuinka paljon hyötyä Kumppanuushanke Versosta on ollut oman työn kannalta?



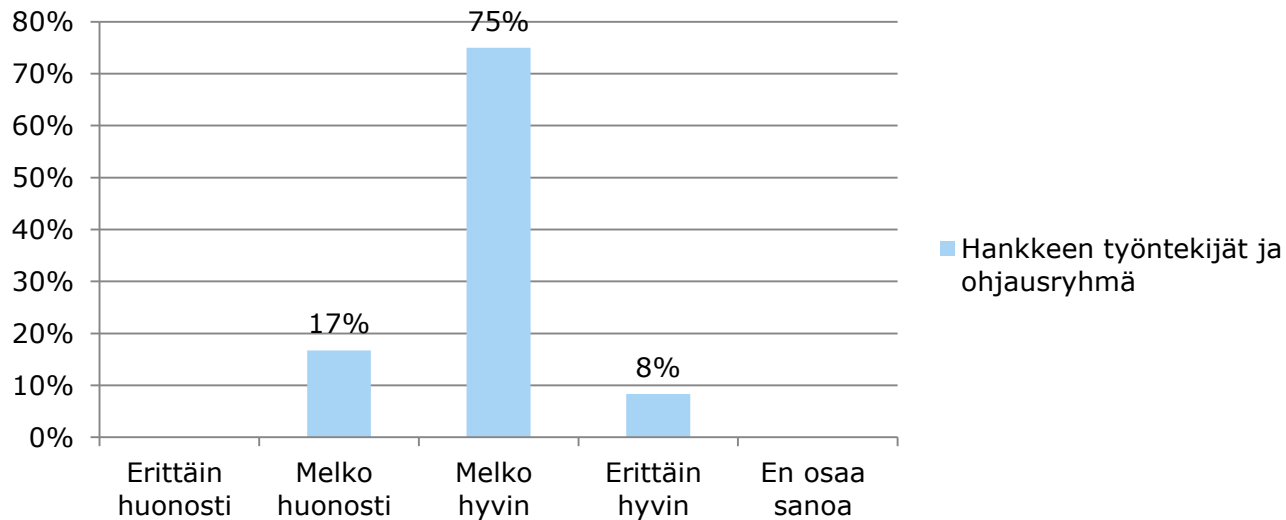
# ORGANISOITUMINEN



# HANKKEEN ORGANISOINNIN JA TOIMEENPANON ONNISTUMINEN

- Sähköisen kyselyn vastauksissa hankkeen työntekijät ja ohjausryhmä arvioivat hankkeen organisoinnin ja toimeenpanon sujuneen pääasiassa melko hyvin tai erittäin hyvin.

## Kuinka hyvin Verson organisointi ja toimeenpano on onnistunut?



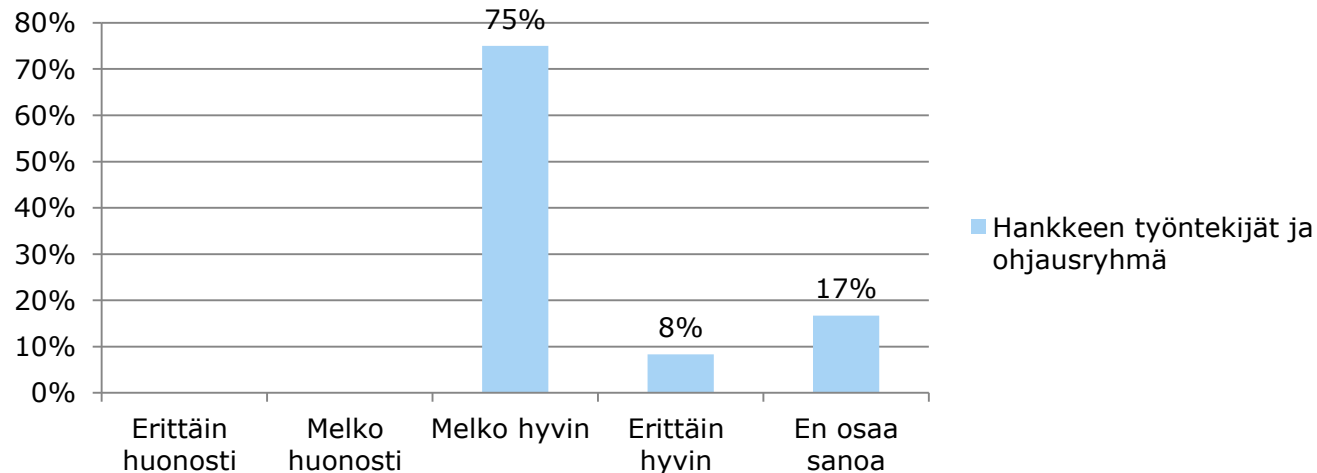
# KEHITYSEHDOTUKSET KOSKIEN ORGANISOINTIA JA TOIMEENPANOAA

- Sähköisen kyselyn yhteydessä pyydettiin hankkeen työntekijöitä ja ohjausryhmää esittämään ehdotuksia organisoinnin ja toimeenpanon parantamiseksi. Vastauksissa esitettiin erityisesti seuraavia:
  - Rovaniemen kaupungin ja Rovalan Setlementti ry:n välisen työnjaon täsmentäminen.
  - Hankkeen työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden, avoimen ajatusten vaihdon ja viestinnän lisääminen.
  - Olennaiseen keskittyminen ja kokonaisuuden edistäminen.

# SISÄISEN VIESTINNÄN JA TIEDONVAIHDON TOIMIVUUS

- Sähköisen kyselyn vastauksissa hankkeen työntekijät ja ohjausryhmä arvioivat hankkeen sisäisen viestinnän ja tiedonvaihdon sinänsä toimivan, mutta peräänkuuluttivat avovastauksissa ”kasvotusten” tapahtuvaa ajantasaista, tiivistä ja selkeää viestintää.
- Työpajassa korostettiin kaksisuuntaista viestintää pelkän tiedottamisen sijaan.

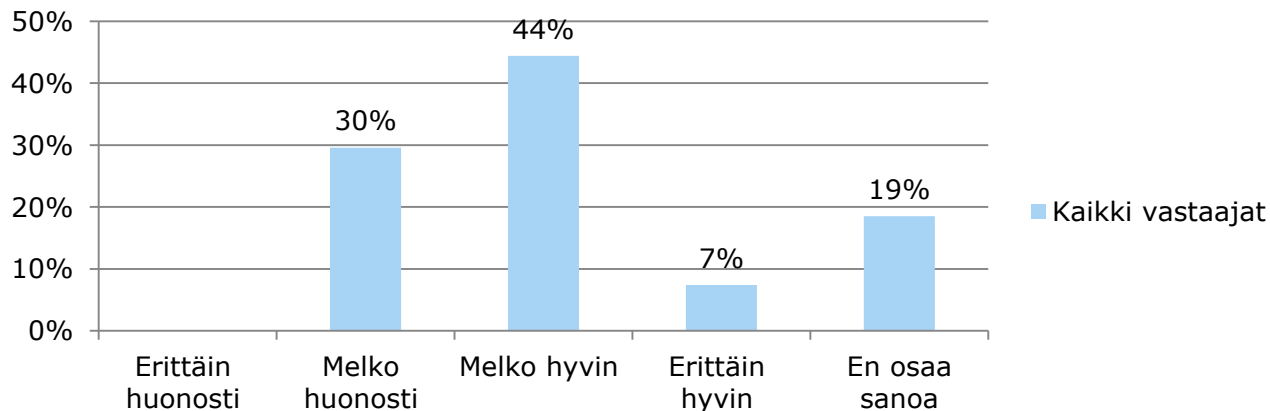
## Kuinka hyvin hankkeen sisäinen viestintä ja tiedonvaihto toimii?



# HANKKEEN ULKOISEN VIESTINNÄN TOIMIVUUS

- Sähköisen kyselyn vastauksissa peräänkuulutettiin nykyistä laajempaa näkyvyyttä niin keskeisissä kohderyhmissä kuin laajemminkin mediassa.
- Ulkoisen viestinnän merkityksen nähtiin kasvavan hankkeen tulosten juurruttamisvaiheessa.

## Kuinka hyvin hankkeen ulkoinen viestintä toimii?



# JATKOKEHITTÄMISTARPEET

# HANKKEEN TOIMINNAN SUUNTAAMINEN

- Sähköisen kyselyn vastauksissa ohjausryhmän jäsenet korostivat keskittymistä toiminnan juurruttamiseen muuhun maahanmuuttajatyöhön ja hankkeen hallittuun "alasajoon". Juurruttamisen osalta toivottiin "hyviksi havaittujen" toimenpiteiden kirkastamista, testaamista ja niitä koskevan selkeän materiaalin tuottamista. Lisäksi nostettiin esiin maahanmuuttotyön "perustoimijoiden" osaamisen vahvistaminen.
- Vastaavasti sidosryhmät toivoivat keskittymistä toimintamallien levittämiseen ja juurruttamiseen soveltuvin osin eri tahoille ("ei enää asiakastyötä"). Materiaalin testaamista myös korostettiin.

# HANKKEEN TOIMINNAN SUUNTAAMINEN

- Sähköisen kyselyn vastauksissaan hankkeen työntekijät korostivat hankkeen keskeiset tuotokset kokoavan "Toolkitin" valmiiksi saattamista syksyn kuluessa ja testausta keväällä 2013, verkostoissa toimimista osana juurruttamista, jalkautumista eri päätöksentekijöiden luo, sidosryhmien aktivointia ja terävää viestintää. Näiden toteuttamisen nähtiin edellyttävän asiakastyön asteittaista vähentämistä.
- Eräänlaisena hankkeen visiona hankkeen työntekijöiden taholta esitettiin tavoitetilä vuodelle 2014, jolloin kaupungilla olisi töissä kaksi maahanmuuttajataustaista ohjaajaa, joilla olisi käytössään testatut materiaalit, työkalut ja palvelutuotteet, toimiva yhteistyöverkosto sekä kontaktit valtakunnalliseen kehittäjäverkostoon. Lisäksi Rovaniemellä olisi maahanmuuttajien suuntaan aktiivisia kolmannen sektorin järjestöjä, joihin maahanmuuttajat olisivat myös löytäneet tiensä.

# Sisältö

01	Johdanto
02	Arviointiasetelma
03	Toiminnasta tuloksiin
04	<b>Vastaukset arviointikysymyksiin</b>
05	Kehittämissuositukset



# STRATEGISUUS

- **Vastaako hanke yhä yhteiskunnallisiin ja paikallisiin tarpeisiin?**
- Hanke vastaa edelleen hyvin todennettuihin paikallisiin tarpeisiin. Tarpeita on "kentällä" kuitenkin paljon – enemmän kuin mihin hanke voi vastata. Hankkeen toimintaympäristön kehitykseen vaikuttavat mm. maahanmuuttajien määrän kehitys Rovaniemellä, eri maahanmuuttajien vaihtelevat asiakastarpeet, kotoutumispalveluiden verkostomainen toteuttaminen sekä uudistunut lainsäädäntö.
- Hanke on toiminnallaan osoittanut, että toiminnallisille ohjaus- ja oppimistavoille, kotoutumisen nopealle ja aktiiviselle aloittamiselle sekä yksilöllisemmille kotoutumissuunnitelmille on selvä tarve.

# STRATEGISUUS

- **Onko tavoiteasetanta ollut realistinen ottaen huomion toimintaympäristön ja hankkeen resurssit?**
- Tavoiteasetanta kuvastaa sinänsä hyvin kentän moninaisia todellisia tarpeita. Tavoiteasetanta on pääasiassa ollut realistinen. Hankkeen tavoitteita on myös onnistuneesti hankkeen kuluessa täsmennetty hankkeen kokemusten perusteella.
- Keskeiset tulostavoitteiksi tai mittareiksi määritellyt asiat saavutettaneen hankkeen kuluessa. Moni näistä tulostavoitteista koskee toimenpidetasoa eli suoritteita (esim. eri toimenpiteiden, opiskelijapäivien tai asiakkaiden lukumäärät), ei niinkään sellaisia pysyvämpiä tuloksia ja vaikutuksia, joiden mittaaminen / todentaminen on vaikeampaa (vrt. "vaikutusketju-kuva").

# STRATEGISUUS

- Tulostavoitteet kuvastavat osittain etenemistä kohti määriteltyjä hankkeen päätavoitteita:
  - Hankkeen tavoitteena on kehittää maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjauksen ja kotouttamisen palveluprosesseja ja edistää kotoutumisen aloittamista.
  - Projektissa luodaan uusia verkostoja maahanmuuttajien kotoutumisen tueksi sekä parannetaan työelämävalmiuksia.
  - Kumppanuushanke Verso järjestää, kehittää ja mallintaa kotoutumista tukevaa alkuvaiheen ryhmätoimintaa.
- Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa hyvin mahdolliselta, mutta näitä tavoitteita ei sinänsä ole määritelty kovin tarkasti tai erityisen tavoitteellisesti (vrt. esimerkiksi vaikutusketju-kuvassa esitetty tavoitteellisempi tulkinta hankkeen tuloksista).

# STRATEGISUUS

- **Minkälainen merkitys Kumppanuushanke Versolla on tällä hetkellä Rovaniemellä?**
- Hanke on aidosti merkittävä, ei ainoastaan kestoensa ja kokonsa puolesta, vaan myös tulostensa osalta.
- Hankkeella on paikallisesti useita rooleja kohdistuen sekä maahanmuuttaja-asiakkaisiin että viranomaisiin ja muihin asiantuntijoihin. Niin ikään hanke kohdistuu sekä yksilöiden kompetensseihin että kotoutumisen edellytyksiin. Hankkeella voi tunnistaa olevan ainakin seuraavat roolit (ks. seuraava kalvo):
  - Hanke toimii "kouluttaja-valmentajana"
  - Hanke toimii "valistajana"
  - Hanke toimii "osallisuuden luoja"
  - Hanke toimii "uudistajana"

# STRATEGISUUS: HANKKEEN ROOLIT

Toiminnan pääasiallinen /  
välitön kohde

Viranomaiset ja  
muut asiantuntijat  
toimija-  
verkostossa

**“Valistaja” (tiedon  
välittäjä ja  
osaamisen kehittäjä)**

**“Uudistaja” (prosessien,  
palveluiden ja toimintamallien  
kehittäjä ja testaaja sekä  
toimijoiden aktivoija)**

Verso 2009-2012

Maahanmuuttajat,  
kotoutujat

**“Kouluttaja-  
valmentaja” (kieli,  
työelämätaidot)**

**“Osallisuuden luoja”  
(verkostoija ja  
voimaannuttaja)**

Yksilön kompetensseihin  
kohdistuva

Kotoutumisen  
edellytyksin kohdistuva

Toiminnan  
luonne

# ORGANISOITUMINEN

- **Kuinka hyvin hankkeen organisointi tällä hetkellä tukee hankkeen toimeenpanoa?**
- Hanke vaikuttaa hyvin organisoidulta ja tuloksia aikaan saavalta. Hanketta on toimeenpantu kaiken kaikkiaan systemaattisesti.
  - Tekeminen on käynnistysvaiheen jälkeen ollut suunnitelmallista.
  - Dokumentaatio on huolellista.
  - Hankkeessa on syntymässä lupaavia tuotteistettuja toimintamalleja ja palveluja.
- Kahden hanketoimijan malli on ollut osin haastava ja hallinnollisesti raskas, mutta perusteltu hankkeen sisältö huomioiden. Ongelmia on kyetty ratkaisemaan ja toimintaa tältä osin hiomaan.
- Haasteita on toimeenpanossa ollut eri tehtävien työmäärien arvioinnissa ja tiimin resurssien käytön suunnittelussa (yksin tekeminen vs. yhdessä tekeminen).

# ORGANISOITUMINEN

- **Kuinka hyvin hankkeen sisäinen ja ulkoinen viestintä tällä hetkellä toimii?**
- Sisäisessä viestinnässä on parannettavaa, sillä hankkeen työntekijät eivät aina koe olevansa ”tilanteen tasalla”. Osin tämä johtunee siitä, että hanketiimin yhteistä aikaa on ollut tarpeisiin nähden liian vähän.
- Osa ohjausryhmästä toivoo enemmän tietoa hankkeen kulusta.
- Sidosryhmiin suuntautunut viestintä on kaiken kaikkiaan osoittautunut pulmalliseksi ja ennakoitua työläämmäksi. Laajalla toimintakentällä toimivaan hankkeeseen kohdistuvien odotusten hallinta eri sidosryhmien suuntaan ei myöskään ole ollut helppoa.
- Seudullisen tai paikallisen median kautta laajaan yleisöön suunnattu (paikallinen ja seudullinen media) viestintä on toistaiseksi ollut pienessä roolissa.

# ORGANISOITUMINEN

- **Miten hankkeen toimeenpanoa ja organisoitumista voisi kehittää, jotta se palvelisi sidos- ja kohderyhmiä entistä paremmin?**
- Ks. kehittämissuositukset.



# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

- **Mitkä ovat hankkeen parhaat toimintaprosessit ja tuotteet?**
- Hanke pyrkii tällä hetkellä arvioinnin näkökulmasta erittäin tarkoituksenmukaisesti tuotteistamaan laajasti omaa toimintaansa (erityisesti KotoStartti, Suomen kielen koulutus, eri työpajat ja työpaja työpaikalla).
- Niin ikään materiaalien ja mallinnosten kerääminen "Toolkitin" muotoon tulee antamaan hyvän kokonaiskuvan hankkeen aikaansaannoksista.
- Tässä väliarvioinnissa ei ole arviointiaineiston pohjalta mahdollista arvottaa tuotteita suhteessa toisiinsa.

# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

- **Mitä toimintoja tulisi erityisesti juurruttaa hankkeen päättymisen jälkeen?**
- Oleellista olisi saada juurrutettua KotoStartti (kaupungin maahanmuuttotoimiston järjestettäväksi, mahdollinen ulkoinen toteuttaja), hankkeessa kehitetty Suomen kielen koulutusmalli materiaaleineen (Rovala ja Moninetin neuvojat), eri työpajat (mahdolliset hankkeen jälkeiset työpaikkaohjaajat ja Moninetin neuvojat) ja työpaja työpaikalla (työpaikkaohjaajat yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa).
- Juurruttamisen yhteydessä yksittäisiä toimintoja tulee edelleen muokata ja kehittää käyttöön sopiviksi.
- Juurruttamista on myös ajateltava laajasti – esimerkiksi kunnan sisällä hyödyntämistä voi tapahtua kaikilla toimialoilla / sektoreilla.

# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

- **Mitä toimenpiteitä juurruttaminen vaatii?**
- Juurruttamista on hankkeessa suunniteltu ja jo toteutettukin monin tavoin. Jatkossa keskeistä on varsinaisen asiakastyön toteuttaminen juurruttamisen ja vakiinnuttamisen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, jotta kehittämistyön kautta saavutettavissa olevat tavoitteet saavutetaan. Käytännössä suoraa asiakastyötä on asteittain vähennettävä.
- Ohjausryhmä on kytkettävä nykyistä vahvemmin juurruttamistyöhön, jotta pysyviin rakenteisiin syntyy myös omistajuutta ja halua ottaa hankkeen tuotoksia käyttöön.
- Tulosten juurruttaminen edellyttää erityisesti viestintää, joka on pitkälti jalkautumista, markkinointia, neuvottelua ja sitouttamista. Olisi myös hyvä, jos eri toimijoita saisi tutustumaan palveluiden toteuttamiseen käytännössä.

# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

- Juurruttamisessa tullaan tarvitsemaan priorisointia, ajankäytön suunnittelua sekä nopeaa päätöksentekoa tarvittavista lisätoimenpiteistä.
- Lisäksi tuotteistamisessa täytyy kiinnittää huomiota tuotantosuunnitteluun eli eri tuotteiden vaatimien resurssien arviointiin (esim. opintosihteerin/koordinaattorin tarve).
- Eri tuotteiden osalta järjestettäviä tilaisuuksia ja käyttöönotto-opastuksia tulee toteuttaa kohdennetusti ja laadukkaasti. Mikäli tarkoituksenmukaista, niin juurruttamisessa tulisi hyödyntää monipuolisesti eri kanavia (esimerkiksi videot ja DVD:t)
- Alueellisessa levittämisessä tulee käyntien osalta keskittyä valikoituihin kuntiin ja laajemmin välittää tietoa muita kanavia pitkin.

# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

- **Ketkä ovat ensisijaiset yhteistyökumppanit juurruttamisen suunnittelussa?**
- Keskeisessä roolissa ovat erityisesti Rovaniemen kaupunki ja Rovala.
- Oleellista on pyrkiä hyödyntämään koko ohjausryhmää.

# TULOKSELLISUUS JA VAIKUTTAVUUS

- **Miten toimintojen juurruttamista seurataan hankkeen päättymisen jälkeen?**
- **Minkälaisilla mittareilla vaikuttavuutta voidaan seurata?**
- Syntyneiden ja vakinaistettavien toimintojen osalta seurantatietoa tulee kerätä sekä kaupungin että Rovalan maahanmuuttotyön asiantuntijoiden toimesta. Mahdollisesti vakinaistettavat työpaikkaohjaajat voisivat osaltaan tehdä tätä työtä. Käytännön seurantatiedon keräämisestä ja valmistelusta vastaisivat kaupungilla maahanmuuttotoimisto ja Rovalassa Moninet ja koulutuksesta vastaavat.
- Kertyvää seurantatietoa tulisi tulkita yhdessä kaupungin ja Rovalan toimesta. Hankkeen päättymisen jälkeen kaupungin osalta keskeisessä roolissa tässä olisi maahanmuuttotyön ohjausryhmä.
- Yllä mainitun yhteisen seurantaprosessin kautta voisi myös syntyä toimijoiden yhteisiä "tulostavoitteita" kotoutumistyöhön.

# Sisältö

01	Johdanto
02	Arviointiasetelma
03	Toiminnasta tuloksiin
04	Vastaukset arviointikysymyksiin
05	<b>Kehittämissuositukset</b>

# KEHITTÄMISSUOSITUS 1

- **Loppukautta ohjaavien tavoitteiden kirkastaminen**
- Projektisuunnitelmassa on useita sisällöllisiä ja määrällisiä tavoitteita, joiden osalta on viimeisenä toimintavuonna varmistettava, että esimerkiksi määrälliset tulostavoitteet eivät epätarkoituksenmukaisesti ohjaa resursseja pois hankkeen tulosten juurruttamistyöstä.
- Lähinnä suoritteita mittaavien tulostavoitteiden sijaan huomiota tulee jatkossa kiinnittää erityisesti niihin pysyvämpiin tuloksiin ja vaikutuksiin, joihin toiminnalla tähdätään.
- Tarvittaessa tavoitteiden kirkastamisesta ja sen vaikutuksesta toteutettaviin toimenpiteisiin on keskusteltava ohjausryhmän ja rahoittajan kanssa, esimerkiksi tässä raportissa esitetyn vaikutusketju-kuvan avulla.

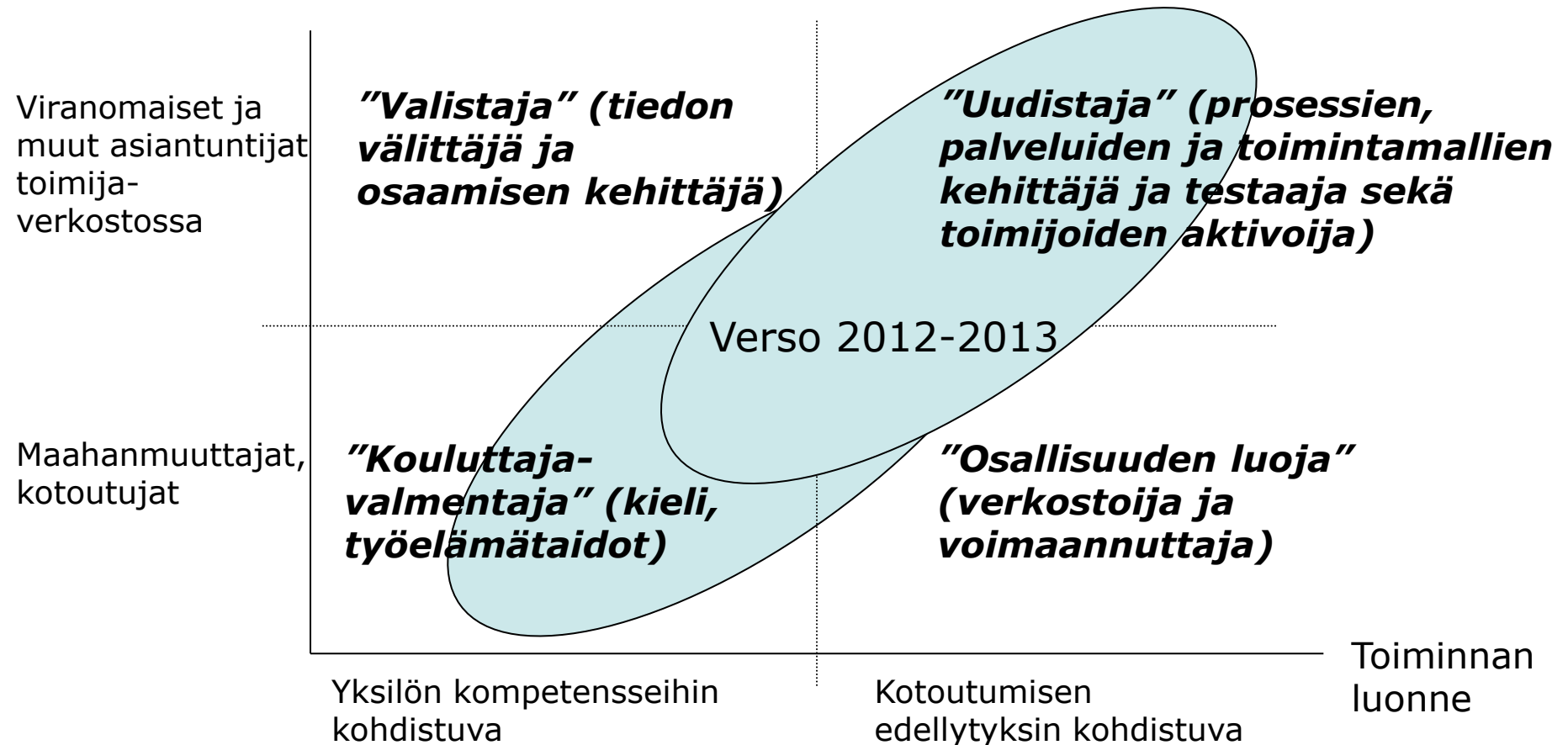


# KEHITTÄMISSUOSITUS 2

- **Hankkeen toiminta on keskitettävä tärkeimpiin asioihin**
- Kun asiakastyötä asteittain vähennetään luovutaan, niin tämä on toteutettava asiakkaiden ja muun toimijaverkoston suuntaan hallitusti eli esimerkiksi asiakkuuden siirrot on tehtävä yhdessä ja suunnitelmallisesti.
- Hankkeen loppukaudella on erityisesti keskityttävä prosessien, palveluiden ja toimintamallien kehittämiseen, testaamiseen sekä toimijoiden aktivoimiseen (ks. seuraava kalvo).

# KEHITTÄMISSUOSITUS 2: LOPPUKAUDEN PAINOPISTE

Toiminnan pääasiallinen / välitön kohde



# KEHITTÄMISSUOSITUS 3

- **Tuotteiden arviointi sekä juurruttaminen on tehtävä suunnitelmallisesti.**
- Kunkin juurrutettavan tuotteen osalta on syytä luoda oma "juurruttamissuunnitelma".
- Keväällä 2013 voisi harkita mahdollisuuksia hyödyntää ohjausryhmän kokousta tai muuta sopivaa keskeisiä toimijoita kokoavaa tilaisuutta tuotteiden esittelyyn ja yhteiseen arviointiin. Keskeiset kysymykset olisivat:
  - Mitä osoitettuja tuloksia tai hyötyjä kukin tuote on aikaansaanut (perustuen hankkeen työntekijöiden näkemykseen, muiden asiantuntijoiden näkemykseen ja saatuun loppuasiakastietoon)?
  - Mitä merkitystä tuotteilla mahdollisesti olisi vastaanottajaorganisaatioille?
    - Näkökulmina voisivat olla esimerkiksi toimijoiden tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan toteutus (ml. palvelut, prosessit, henkilöstön työnkuvat, työkuorman koko ja jakautuminen, työtyytyväisyys, jne.), saatavat asiakashyödyt ja taloudelliset vaikutukset.
- Tällaisen yhteisen pohdinnan kautta luotaisiin toimijoille yhteistä ymmärrystä tuotteiden hyödyistä ja mahdollisuuksista.

# KEHITTÄMISSUOSITUS 4

- **Toimeenpanossa on kiinnitettävä huomiota aitoon yhdessä tekemiseen ja hyvään viestintään – niin sisäiseen kuin ulkoiseen.**
- Tuotteiden edelleen kehittäminen ja juurruttaminen edellyttää hyvää yhteistyötä ja yhteistä aikaa hankkeen työntekijöiltä.
- Niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä tulee ensisijaisesti hyödyntää jo olemassa olevat kanavat (esimerkiksi eri palaverit ja foorumit). Lisäksi on hyödynnettävä saatavilla oleva viestinnän tuki.
- Paikallisen ja alueellisen median hyödyntämistä laajalle ulottuvaan viestintään tulee arvioida osana juurruttamisen tarkempaa suunnittelua. Juurruttamisen tarkemman suunnittelun yhtenä osana voisi toimia loppukauden viestintäsuunnitelman laatiminen.