

Arvioiva ajattelu projektitoiminnassa

ARVIOIVA AJATTELU PROJEKTITOIMINNASSA

oppaan on RAY:n tilaamana laatinut

Evalue Praxis Oy

Espoo 2004

Sisällysluettelo:

1. Johdanto	3
2. Lähtökohtia arvioivaan ajatteluun.....	6
2.1. Arvioiva ajattelu on osa oppimisprosessia.....	6
2.2. RAY -projektien projektisykli.....	7
3. Projektin tarkoituksen ja tavoitteiden täsmentäminen	11
3.1. Miksi projekti pitäisi toteuttaa?.....	11
3.1.1. Työtapa	13
3.2. Mikä on projektin kohderyhmä, keitä kuuluu yhteistyötahoihin, sidosryhmiin ja hyödynsääjiin?	15
3.3. Mikä on projektin päämäärä ja mitkä ovat projektin tavoitteet?	16
3.2.1. Työtapa	20
4. Projektin toteutuksen seuranta.....	22
4.1. Mitkä ovat projektin keskeisimmät toimintaprosessit?	22
4.2. Asiakasprosessit	23
4.3. Yhteistyöprosessit	24
4.4. Työtapa.....	29
5. Projektin tulosten tarkastelu	32
5.1. Asiakastulokset	33
5.2. Kehittämistulokset	36
5.3. Projektin tulosten hyödynnettävyys	39
6. Muistilista	40

1. Johdanto

Tämän oppaan tavoitteena on innostaa sosiaali- ja terveysalan järjestöjen projektitoimijoita arvioivaan ajatteluun. Arvioiva ajattelu on osa projektin jokapäiväistä toimintaa ja sen hyödyntäminen on tässä oppaassa ymmärrettävissä projektin laadukkaaksi hallinnaksi ja eri osallisten yhteiseksi oppimisprosessiksi¹. Se on tiedon tuottamista, jakamista ja hyödyntämistä projektin elinkaaren eri vaiheessa. Tiedon tarkoituksena on tukea sekä projektin onnistunutta suunnittelua, toteutusta että pysyvien vaikutusten aikaansaamista.

Oppaan tarkoituksena on edistää RAY:n projektitoimintaan liittyvien lomakkeiden täyttämistä ja parempaa hyödyntämistä arvioivan ajattelun näkökulmasta. RAY:n rahoittamat projektit muodostavat niin sisällöltään kuin resursoinniltaan laajan kirjon erityyppisiä hankkeita aina kokeilu- ja kehittämishankkeista tutkimushankkeisiin. Huolimatta projektien erilaisuudesta, ovat projektituen hakemiseen ja sen käytöstä raportointiin sovellettavat menettelyt kaikille toimijoille samat. RAY:n projektilomakkeiden teemat ja kysymykset ovat olleet lähtökohtana tämän oppaan sisällöille². Projektitoiminnan lomakkeet ovat tämän oppaan liitteenä.

Projektin toiminnan ympärillä on useampia intressiryhmiä ja hyödynsaajia. Heillä on omat tarkastelupintansa ja omat intressinsä suhteessa projektiin (kuvio 1). Esimerkiksi järjestön projektille asettamat tavoitteet voivat erota huomattavasti siitä, mitä esimerkiksi kunta tai toinen järjestö yhteistyökumppanina projektilta odottavat. Projektin kohderyhmälle tärkeät onnistumiset asiakastasolla eivät taas välttämättä vastaa niitä vaikutuksia, mitä projektin emo-organisaatio on edellyttänyt pysyvän toimintamallin syntymiseltä. Kuviossa 1 kuvataan tiivistysti sitä, mihin seikkoihin arvioiva ajattelu projektissa liittyy ja mitkä tahot arviointitietoa tuottavat ja hyödyntävät.

¹ Arvioivan ajattelun soveltaminen ei poissulje erillisiä arviointeja, opinnäytteitä, laatutyötä, tutkimuksia yms., joilla voidaan saada perusteellisempaa tietoa projektin toiminnasta ja erityisesti projektin tuloksista ja vaikutuksista.

² RAY:n lomakkeiden teemoja on syvennetty syksyllä 2004 sosiaali- ja terveysalan järjestöille suunnatussa ”Arvioiva ajattelu RAY:n rahoittamissa projekteissa” - työseminaarissa.



Kuvio 1. Projektiin liittyvä arviointitieto sekä sen tuottajat ja hyödyntäjät.

Yksi hyvä kysymys antaa monesti enemmän kuin kymmenen vastausta. Tavoitteena on, että jokainen järjestö löytää tästä oppaasta hyviä kysymyksiä ja ideoita oman projektinsa arvioivaan ajatteluun ja soveltaa niitä tarpeiden mukaan projektin elinkaaren eri vaiheissa. Tarkoituksena on kannustaa projektitoimijoita kysymään eri vaiheissa oppimisen kannalta hyviä kysymyksiä, hakemaan niihin vastauksia, kirjaamaan tieto hyödynnettäväksi sekä käyttämään saatua tietoa.

Kun arvioivaan ajattelun hyödyntämiseen ryhdytään, on projektin toteuttajien hyvä kiteyttää:

- Miksi ja missä asioissa arvioivaa ajattelua hyödynnetään?
- Mitkä ovat keskeisimmät asiat, joita projektin aikana halutaan seurata?
- Millä menetelmillä ja missä vaiheessa tietoa kerätään ja keneltä?
- Ketkä osallistuvat arvioivan tiedon keräämiseen ja analysointiin?
- Miten saatua tietoa raportoidaan ja miten tietoa käytetään?
- Ketkä tietoa käyttävät ja milloin?

Suunnitteluvaiheessa on myös hyvä sopia eri toimijoiden (ml. projektin toteuttajat, yhteistyökumppanit, tutkijat ja arvioitsijat yms.) välisestä työnjaosta tiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä.

Opas jakaantuu kuuteen päälukuun. Seuraavassa luvussa 2 tarkastelemme arvioivan ajattelun lähtökohtia. Tämän jälkeen luvussa 3 käsitellään arvioivan ajattelun näkökulmasta sitä, miten määritellä projek-

tin tarve ja täsmentää tavoitteenasettelua suunnitteluvaiheessa. Tavoitteena on edesauttaa projektien suuntaamista ja kohdentamista. Luvussa 4 keskitytään tarkastelemaan arvioivan ajattelun soveltamista projektin toteutuksessa. Millaista tietoa tarvitaan, jotta tiedetään, onko projekti oikeassa kurssissa suhteessa tavoitteisiin? Huomio kiinnitetään erityisesti projektin toimintaprosesseihin. Luku 5 sisältää näkökulmia projektin tulosten tarkasteluun. Miten edistetään projektin tulosten pysyvyyttä ja vakinaistamista? Oppaan päättää luku 6 Muistilista, joka kokoaa yhteen tämän oppaan keskeisimmät kysymykset, joita pohtimalla arvioiva ajattelu on osa projektin jokapäiväistä toimintaa koko projektin elinkaaren ajan.

2. Lähtökohtia arvioivaan ajatteluun

2.1. Arvioiva ajattelu on osa oppimisprosessia

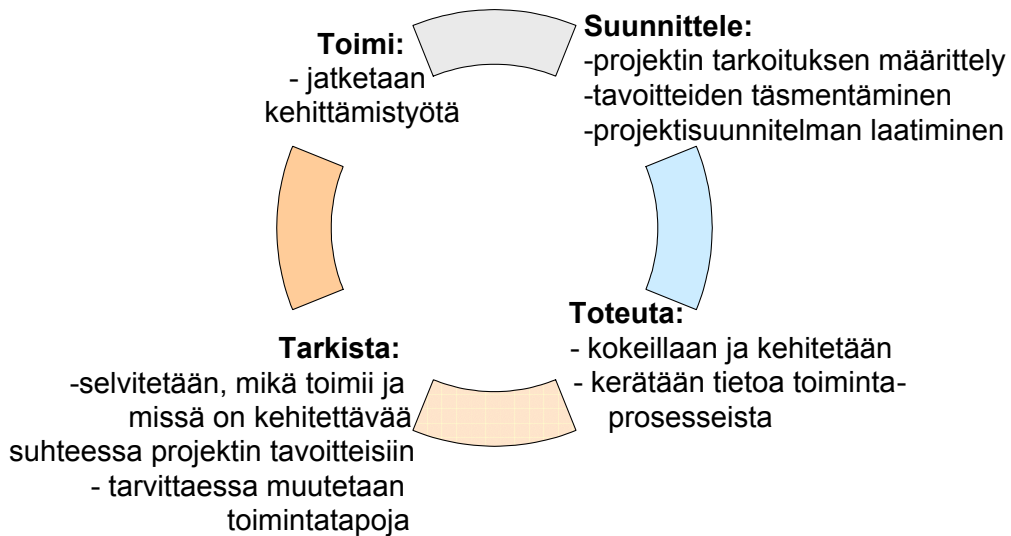
Arvioiva ajattelu on koko projektin elinkaaren eli projektisyklin kestävä oppimisprosessi. Sen avulla on mahdollista selkeyttää projektin tarvetta ja merkitystä sekä tuottaa välitöntä tietoa projektin toiminnasta ja tuloksista kehittämistyön seurannan ja ohjauksen tueksi. Näin tiedetään, onko projekti oikeassa kurssissa ja aikataulussa vai tarvitaanko muutoksia. Arvioiva ajattelu on nähtävissä työtavaksi, jonka avulla projektitoiminnasta tehdään ymmärrettävämpää ja läpinäkyvämpää aina lähtien suunnittelu- ja hakemusvaiheesta projektin päättämiseen.

Arvioivan ajattelun soveltaminen on ennen kaikkea projektin toteutusta hyödyttävä eri toimijoiden välinen oppimisprosessi. Parhaimmillaan se on jatkuvaa vuoropuhelua projektin kannalta keskeisten tahojen kesken. Sen avulla on mahdollista osallistaa eri tahoja projektin toimintaan ja luoda yhteistä näkemystä projektin tarkoituksesta, tavoitteista ja toteutuksesta sekä edesauttaa pysyvien vaikutusten aikaansaamista ja projektin hyödynnettävyyttä.

Projektin toiminnasta ja välituloksista kohdennetusti tiedottaminen emo-organisaatiolle, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille ja muille tahoille on osa avoimen projekti- ja arviointikulttuurin luomista. Raha-automaattiyhdistys on avannut internet-sivuillaan projektirekisterin, josta löytyvät kaikki vuodesta 2000 alkaen avustusta saaneet projektit. Palvelun toivotaan edistävän eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja samalla auttavan myös projekteissa kehitettyjen uusien työmenetelmien, toimintatapojen ja innovaatioiden leviämistä³.

Arvioivassa ajattelussa on olennaista tiedon jatkuva kerääminen ja hyödyntäminen. Ensin kokeillaan, sitten kerätään kokemuksia ja arvioidaan. Tämän jälkeen on johtopäätösten ja mahdollisten suunnanmuutosten paikka (ks. kuvio 2). Emme opi pelkästään menestystarinoiden avulla, vaan myös epäonnistumisten kautta. Oman toiminnan kyseenalaistaminen ja itsekriittisyys ovat osa oppimisprosessia. Toisaalta projektitoiminnassa on hyvä muistaa, ettei ”häntä heiluta koiraa”. Arvioiva ajattelu on parhaimmillaan sisään kirjoitettu osa projektin arkea ja tasapainossa muun toiminnan kanssa.

³ <http://www.ray.fi/avustustoiminta/projektirekisteri/projektirekisteri.php>

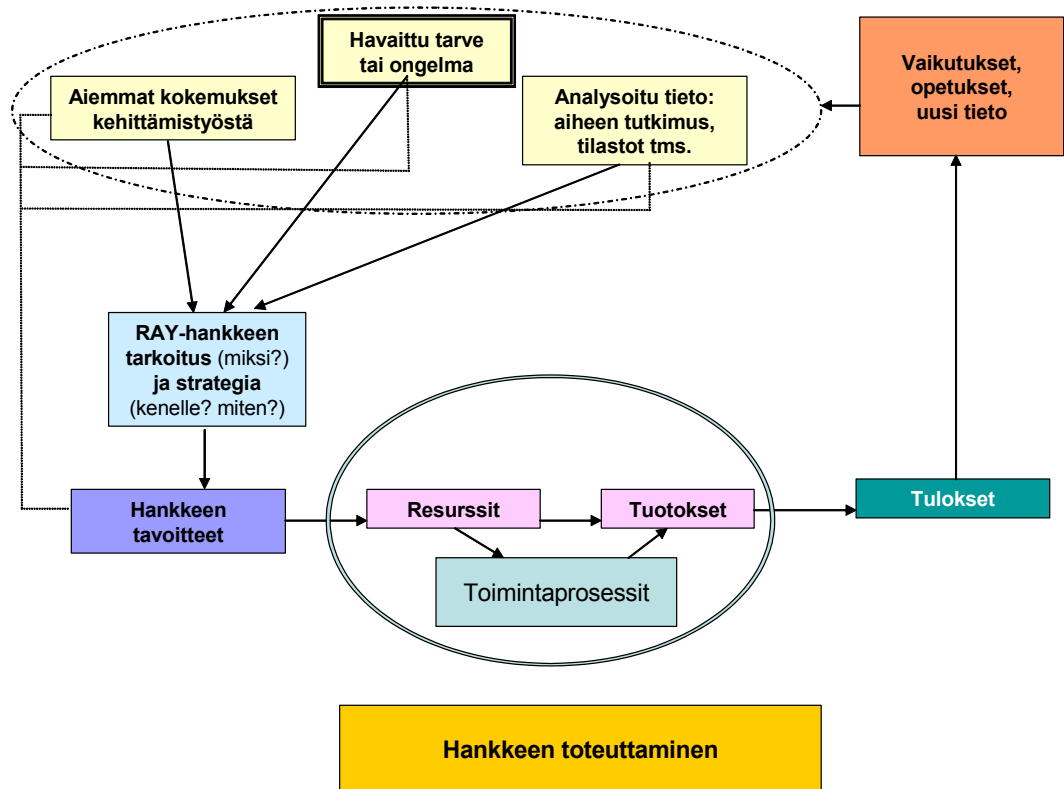


Kuvio 2. Projekti oppimissyklinä (Demingin 1997) laatupyörää mukailten

Paul Silfverberg (1999) on todennut, että projektisykli on väline muuntaa projekti oppivaksi prosessiksi. Yksittäinen RAY-projekti ei ole itsessään uniikki kehittämistoimenpide tai lopullinen ratkaisu ongelmaan. Projekti on pikemminkin yksi mahdollinen näkökulma ongelman ymmärtämiseksi ja osa pidempää jatkumoa. Ymmärtääkseen omaa toteutustaan sekä rooliaan osana kehittämisen jatkumoa, projektin toteuttajat tarvitsevat arvioivaa ajattelua.

2.2. RAY -projektien projektisykli

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toteuttamat projektit perustuvat tiettyyn havaittuun tarpeeseen tai ongelmaan. Tarpeeseen vastaamiseksi järjestö määrittelee rahoittajalle projektihakemuksessa tarkoituksen, sitä toteuttavat tavoitteet ja toteutustavan (strategia). (ks. kuvio 3)



Kuvio 3. Projektisykli (mukaillen Euroopan komissio 1997).

Tavoitteisiinsa pääsemiseksi projekti toteutetaan tiettyjä resursseja (aika, henkilöstö, taloudelliset) hyödyntäen tiettyjen toimenpiteiden ja keinojen avulla. Toimenpiteet ja keinot ovat toimintaprosesseja (asiakas-, yhteistyö-, projektihallinta- tms.), joiden myötä syntyy tuotoksia (esim. kuntoutustoimenpide) ja tuloksia (esim. työllistyminen).

Projektin kokemukset ja tulokset kumuloituvat ajan kuluessa vaikutuksiksi (esim. kuntoutusmalli), opetuksiksi (esim. kumppanuudet projektitoiminnassa) sekä uudeksi tiedoksi (esim. ulkopuolinen arviointi), jolla on lisäarvoa uutta kehittämistoimintaa suunniteltaessa.

Kolmivuotinen RAY-projekti on vuorovaikutuksessa rahoittajan kanssa asiakirjatasolla keskimäärin neljässä eri otteessa: ensimmäisen kerran projektia hakiessaan (projektiseloste C), toisen ja kolmannen kerran vuosiraportointia tehdessään (selvitys C-avustuksesta) ja neljännen kerran projektin loppuselvityksen yhteydessä. Projektihakemuksessa pääpaino on projektin tarpeen perustelemisessa sekä siinä, mitä asioita rahoituksen saamiseksi luvataan tehdä. Vuosittaisissa projektiselvityksissä hankkeen raportointi perustuu rahankäytön ohella siihen, mitkä ovat keskeisimmät aikaansaadut tulokset suhteessa tavoitteisiin. Loppuselvityksessä pääpaino on kumppanuuksista, tavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämistuloksista sekä projektin merkityksestä kertomisesta.

Seuraavassa taulukossa 1 esitetään kysymykset, jotka ovat RAY-projektidokumentation pohjalta keskeisimpiä arvioivan ajattelun ja sitä toteuttavan tarkemman kysymyksenasettelun kannalta (oppaan luvut 3-6). Sarakkeittain luettava taulukko ilmentää myös projektisykli-ajattelua. Samoihin kysymyksiin esimerkiksi projektin tavoitteista ja tuloksista palataan suunnitteluvaiheen jälkeen niin vuosittaisissa projektiselvityksissä kuin projektin päättyessä loppuselvityksessä.

Taulukko 1. Projektitoiminnan arvioivan ajattelun kannalta keskeisimmät kysymykset rahoittajalle tapahtuvan raportoinnin valossa sekä niiden asemoituminen projektisyklin eri vaiheisiin.

	Projektin tarkoituksen ja tavoitteiden täsmentäminen	Projektin toteutuksen arviointi	Projektista raportointi sen päättyessä
Projekti-seloste (rahoitus-hakemus)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektin päämäärät ja tavoitteet; miksi projekti pitäisi toteuttaa? ▪ Projektin toteutus-tapa ▪ Projektin kohde-ryhmät ▪ Sidosryhmät ja yhteistyötahot ▪ Pääasialliset tuotokset ▪ Projektin etenemisen seuranta ja vaikuttavuuden arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektin toteutus-tapa ▪ Projektin kohde-ryhmät ▪ Sidosryhmät ja yhteistyötahot ▪ Pääasialliset tuotokset ▪ Projektin etenemisen seuranta ja vaikuttavuuden arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektin toteutus-tapa ▪ Sidosryhmät ja yhteistyötahot ▪ Projektin etenemisen seuranta ja vaikuttavuuden arviointi
Vuosittainen Projektiselvitys		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keskeisimmät tulokset suhteessa tavoitteisiin ▪ Tulosten arviointimenetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keskeisimmät tulokset suhteessa tavoitteisiin ▪ Tulosten arviointimenetelmät
Projektin Loppuselvitys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteistyökumppaneiden osuus projektin suunnittelussa ja toteutuksessa ▪ Projektin tärkeimmät kehittämistulokset, toimintamallit yms. ▪ Järjestön arvio projektin hyödynnettävyydestä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteistyökumppaneiden osuus projektin suunnittelussa ja toteutuksessa ▪ Mitkä seikat vaikuttivat tavoitteiden saavuttamiseen? ▪ Projektin tärkeimmät kehittämistulokset, toimintamallit yms. ▪ Järjestön arvio projektin hyödynnettävyydestä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mistä projektissa oli kyse? ▪ Yhteistyökumppaneiden osuus projektin suunnittelussa ja toteutuksessa ▪ Mitkä seikat vaikuttivat tavoitteiden saavuttamiseen? ▪ Projektin tärkeimmät kehittämistulokset, toimintamallit yms. ▪ Järjestön arvio projektin hyödynnettävyydestä

3. Projektin tarkoituksen ja tavoitteiden täsmentäminen

Luvussa 3 käsitellään projektien suunnitteluvaiheeseen (projektiseloste C) liittyviä teemoja arvioivan ajattelun soveltamisen kannalta. Haettaessa avustusta kokeilu- tai kehittämisprojektiin järjestöllä tulee olla selvillä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on projektin tarkoitus: miksi projekti pitäisi toteuttaa?
- Mitkä ovat projektin kohderyhmät, yhteistyötahot ja sidosryhmät?
- Mikä on projektin päämäärä ja mitkä ovat tavoitteet?

3.1. Miksi projekti pitäisi toteuttaa?

”Projektin tarve on kuilu, joka vallitsee todellisen tilanteen ja toivotun tilanteen välillä.”

Projektin tarkoituksen määrittelemiseksi, tarvitaan tietoa projektin tarpeesta. Tavoitteena on varmistaa, että projektissa tehdään ”oikeille ihmisille, oikeita asioita”. Projektin tarvetta määritellään ensimmäisen kerran projektisuunnitelmaa tehtäessä. Tarveasiaan palataan projektin syklin aikana ja tarkistetaan, ovatko tarpeet muuttuneet. Projektin loppuvaiheessa on hyvä pohtia, mitä projektin tarkoituksesta on opittu projektin aikana.

Ohessa esitetään kaksi esimerkkiä siitä, miksi projektin tarpeen selvittäminen on olennainen osa projektin suunnitteluprosessia:

Esimerkki 1.

Järjestö käynnisti nuorisotyöttömille suunnatun projektin keskikokoisessa kaupungissa. Projektin suunnittelijoilla ei ollut tarkkaan selvillä ennen projektin käynnistämistä, kuinka paljon kyseisellä paikkakunnalla on potentiaalista asiakaskuntaa. Projektin kuluessa selviää, että projektin vaikutuspiiriin ei saada riittävästi asiakkaita eikä projektia kannata toteuttaa suunnitellussa muodossa. Lopulta selvisi, että samalla paikkakunnalla toimii jo vastaavatyypinen projekti samalle kohderyhmälle.

Esimerkki 2.

Järjestö käynnisti virkistysprojektin vanhusten omaishoitajille. Tavoitteena oli uudenlaisen kurssitoiminnan kehittäminen ja kokeileminen kahdeksalla paikkakunnalla eri puolella Suomea. Projektin käynnistyttyä huomattiin, että ei selvitetty riittävästi sitä, missä omaishoidettavat ovat sillä aikaa, kun omaishoitajat käyvät virkistyskurssilla. Projektin kohderyhmän tavoitettavuus osoittautui tämän johdosta huonoksi ja lopulta projektin tavoitteita oli lavennettava ja järjestettävä myös omaishoidettaville hoito virkistyskurssien ajaksi.

Sosiaali- ja terveysalan järjestön suunnitteleman projektin lähtökohtana on yleensä havaittu tarve tai ongelma. Tarve voi olla esimerkiksi jäsenistöä koskeva puute paikallisessa palvelujärjestelmässä, järjestön oma tarve kehittää käytössä olevia työmuotojaan jne. Projektin tarpeen lisäksi järjestöllä on lähes poikkeuksetta kokemuksia aiemmista omista projekteista, jotka tulisi huomioida projektin tarkoitusta määriteltäessä. Myös muiden järjestöjen ja projektin ennakoitujen yhteistyökumppaneiden aiemmat samaan teemaan liittyvät kokemukset (esim. asiakastulokset ja erilaiset työskentelytavat) ovat hyödyllisiä projektin tarkoitusta määriteltäessä.

Varsinaisten kehittämiskokemusten huomioimisen ohella järjestön on projektin tarkoitusta määriteltäessä hyvä perehtyä myös muunlaiseen, ennen muuta havaittua tarvetta tai ongelmaa käsittelevään tietoon. Kysymykseen tulevat esimerkiksi järjestön oma tietovaranto (jäsenpalaute, tutkimukset tms.), muiden tekemät tutkimukset sekä tilastot palvelujärjestelmän tilasta, havaituista kehittämistarpeista, erilaisista asiakkuuksista jne.

Järjestön on helpompi perustella olemassa olevan tietämyksen läpikäymisen avulla sekä itselleen että rahoittajalle, miksi projekti pitäisi toteuttaa (=tarkoitus), miten projekti kannattaa toteuttaa (= strategia) ja miten se yksittäisenä kehittämistoimenpiteenä liittyy aiempaan kehittämiseen jatkumoon.

3.1.1. Työtapa

Olennaista ei ole selvittää, onko tehtävä mahdollinen toteuttaa projektina, vaan kannattaako se toteuttaa projektina?

Työtavat, joiden avulla projekti tarkoitusta täsmennetään, on suhteutettava projektin mittakaavaan, sen tavoitteisiin ja ennakoituihin vaikutuksiin. Yksi tapa soveltaa arvioivaa ajattelua projektin on erilaisen tarvekartoituksen tekeminen. Yksinkertaisimmillaan tarvekartoitus perustuu projekti emojärjestön aiempien kokemusten ja olemassa olevan tietämyksen syntetisointiin esimerkiksi yhteistyössä projektin toteuttajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Montaa projektia suunnittelee ja käytännössä myös toteuttaa ainoastaan yksi järjestön työntekijä. Etenkin näiden projektien kohdalla yhteistyökumppaneiden ja emo-organisaation työntekijöiden osallistaminen on erityisen tärkeää.

Jossain tapauksissa on tarkoituksenmukaista kerätä myös uutta tietoa ja aineistoa. Kerättävä tieto voi koostua esimerkiksi kirjallisista dokumenteista (tilastotieto, raportit ja tutkimukset yms.), haastattelu- ja kyselyaineistoista asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden edustajilta jne.

Projektin tarkoituksen määrittely ("Miksi projekti pitäisi toteuttaa") ei useinkaan perustu ainoastaan yhdestä näkökulmasta kerättyyn tietoon, vaan on monen tekijän summa. Tietoa tarvitaan projektin kohteena olevan asian tai ongelman määrittelemiseksi ja sen laajuuden ja luonteen selvittämiseksi. Tietoa tarvitaan lisäksi kohderyhmän tarpeista sekä siitä, onko järjestö "omalla tontilla". Projekti on myös osa laajempaa toimintaympäristöä, mikä luonnollisesti vaikuttaa myös koko projektin toteutukseen.

Projektin tarkoituksen määrittelemiseksi edetään seuraavin askelin:

- 1) Kootaan yhteen projektin toteutuksen kannalta keskeisimmät henkilöt.
- 2) Kootaan tietoa siitä, mitä meillä on jo olemassa tarpeesta ja siihen vastaamisesta.
- 3) Tämän jälkeen katsotaan, mitä muuta tietoa vielä tarvitaan, jotta projektin tarve voidaan täsmentää.
- 4) Täsmennetään, keneltä kyseistä tietoa tarvitaan ja millä menetelmillä.
- 5) Määritellään, kuinka paljon resursseja tarkoituksen määrittelyyn on käytettävissä, millä aikataululla tarpeiden määrittely tapahtuu ja keiden toimesta.
- 6) Kokoonnutaan yhteen käsittelemään saatua tietoa ja kiteytetään projektin tarkoitus.

Pohdittavaa:

- 1) Mitkä, ovat näkyvät oireet ja seuraukset tarpeesta tai ongelmasta, johon aiotaan tarttua? Miten oireet ilmenevät eri väestöryhmissä? Mikä oireet/seuraukset aiheuttaa? Mitä väestönosaa hanke koskettaa? Miten tärkeä hanke on kohderyhmän kannalta? Mitä tapahtuisi asiakkaille, jos hanketta ei toteutettaisi? Muuttuisiko asiakkaiden tilanne olennaisesti?
- 2) Perustuuko projektin toteutus aiemmille esimerkiksi perustyöstä tai kokeilutoiminnasta saataville kokemuksille ja/tai tutkimustiedolle? Millä tavoin?
- 3) Onko projekti-idea ainutkertainen, vai onko tiedossa, että samantyyppisiä projekteja tai samantyyppistä toimintaa toteutetaan tai on toteutettu esimerkiksi samalla paikkakunnalla, alueellisesti tai valtakunnallisesti?
- 4) Onko projekti paras tapa ratkaista ongelma? Onko olemassa muita vaihtoehtoja?
- 5) Mikä on järjestön perustehtävä ja mihin suuntaan järjestö haluaa kehittää toimintaansa? Onko projektin tarkoitus suunnassa näiden strategisten tavoitteiden kanssa ja miten projekti kytkeytyy emo-organisaation toimintaan?

3.2. Mikä on projektin kohderyhmä, keitä kuuluu yhteistyötahoihin, sidosryhmiin ja hyödynsaajiin?

Osana projektin tarkoituksen arviointia määritellään, mikä on projektin kohderyhmä, ketkä ovat projektin yhteistyökumppanit ja sidosryhmät sekä hyödynsaajat.

Projektin kohderyhmänä on usein jokin väestönosa ja asiakasryhmä (esimerkiksi lapsiperheet, työttömät, vajaakuntoiset jne.). Projektin yhteistyökumppaneiden yhteinen tunnuspiirre on se, että niillä on selkeästi määritelty rooli osana projektia. Projektin onnistumisen kannalta on olennaista, että projektin keskeiset yhteistyökumppanit osallistuvat sekä projektin suunnitteluun ja yhteisten tavoitteiden määrittelyyn sekä toteutukseen. Lisäksi projektilla saattaa olla satunnaisia yhteistyötahoja ja sidosryhmiä, joiden kanssa yhteydenpito on epäsäännöllisempää. Tiedotusta ja levitystä tehdään projekteissa yleensä kohdennetusti juuri sidosryhmille eli niille tahoille, jotka voivat vaikuttaa projektin tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin niiden saavuttaminen vaikuttaa.

Kohderyhmä:	Kenelle projekti toteutetaan?
Yhteistyökumppanit	Projektin toteutukseen osallistuvat tahot, joilla on selkeä rooli projektissa
Sidosryhmä:	Ryhmä, joka voi vaikuttaa projektin tavoitteiden saavuttamiseen tai johon niiden saavuttaminen vaikuttaa
Hyödynsaajat:	Kohderyhmän ohella ne tahot, joiden etuja projekti palvelee. Hyödynsaajat määrittyvät tarkemmin projektin toteutuksen kuluessa.

3.3. Mikä on projektin päämäärä ja mitkä ovat projektin tavoitteet?

Tavoitteiden asettaminen

Tarkoituksesta ja toteuttamistavasta (so. strategia) johdettavat tavoitteet ovat "tuoteseloste" siitä, mitä projektin elinkaaren aikana ja käytössä olevilla resursseilla on havaitun tarpeen tai ongelman suhteen tehtävissä.

Tavoitteita asetettaessa keskeinen selvittävä kysymys on, mistä projekti ja sen emo-organisaatio tietää, että tavoitteisiin on päästy.

Projektin päämäärä on yleensä luonteeltaan väljä kehittämistavoite kuten terveyden edistäminen, huono-osaisuuden vähentäminen, toimintakyvyn ylläpitäminen jne.⁴. Tavoitteet täsmentävät projektin päämäärää kertomalla, miten juuri tässä projektissa esimerkiksi edistetään terveyttä tai vähennetään huono-osaisuutta.

Koska sosiaali- ja terveysalan järjestöt hakevat projektiavustusta tiettyä tarkoitusta varten tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi on luonnollista myös ennakoida, millaisia tuloksia projektista on odotettavissa sen onnistuessa. RAY-projekteissa rahoittajan tekemä seuranta perustuu pääosin tavoitelähtöiseen arviointiin, mikä myös edellyttää järjestöiltä toimintaprosessien miettimistä ennakkoon aina lopputuloksiin saakka. Toisaalta aitoon kehittämistoimintaan liittyy yllätyksellisyys ja prosessuaalisuus. Projektityössä voi syntyä niin sanottuja ei -aiottuja tuloksia ja vaikutuksia. Myös näistä ei -aiotuista sekä myönteisistä että kielteisistä tuloksista ja vaikutuksista on hyvä raportoida.

Onnistuneelle projektin tavoitteenasettelulle ovat ominaisia ainakin seuraavanlaiset piirteet:

- Tavoitteet ovat konkreettiset ja rajatut
- Tavoitteet ovat saavutettavissa projektin syklin aikana
- Tavoitteiden edistymistä on mahdollista seurata (mitata)
- Projektin laadulliset ja määrälliset tavoitteet ovat tasapainossa ja liittyvät toisiinsa
- Tavoitteet ovat realistisia suhteessa resursseihin
- Tavoitteet ovat toteutettavat esitettävillä työmenetelmillä ja toimintatavoilla

⁴ Raha-automaattiyhdistyksen tämän hetken painopistealueina ovat ehkäisevä toiminta sekä heikoimmassa asemassa olevien tukeminen.

Esimerkki väljästä tavoitteenasettelusta:

Projektin tavoitteena on:

- Tavoitteena on parantaa potilaiden ja heidän omaistensa sekä ammattihenkilöstön tietoisuutta.
- Tavoitteena on vaikuttaa kuntien terveyspolitiikkaan potilaiden aseman parantamiseksi

Molemmat edellä mainituista tavoitteista ovat niin väljiä, että pelkästään näiden tavoitteiden avulla ei projektissa kyetä arvioimaan, miten tavoitteet on saavutettu. Pikemminkin ”tietoisuuden parantaminen tiedottamalla ja esimerkiksi kouluttamalla” ja ”edunvalvonta ja vaikuttaminen” ovat nähtävissä projektin toimenpiteiksi ja keinoksi haluttujen tavoitteiden aikaansaamiseksi tai projektin päämääräksi, jotka eivät ole sinällään saavutettavissa projektisyklin aikana.

Esimerkki riittävän konkreettisesta tavoitteenasettelusta on sen sijaan seuraava:

- Tavoitteena on käynnistää uusi päiväkeskus muistihäiriöisille vanhuksille.
- Tavoitteena on luoda muistihäiriöisten vanhusten toimintakyvyn ylläpitämiseksi kuntoutusmalli, jota sovelletaan uudessa päiväkeskuksessa.

Näiden edellä esitettyjen tavoitteiden perusteella projektin toteuttajat kykenevät arvioimaan projektin tavoitteiden saavuttamista. Asettamalla tavoitteiden pohjalta vuositason osatavoitteita saadaan kyseisiä tavoitteita vielä konkretisoitua ja esimerkiksi asettamaan laadullisia ja määrällisiä asiakastavoitteita päiväkeskuksen käynnistämiseksi sekä täsmentää projektissa kehiteltävää kuntoutusmallia.

Tavoitteiden seurattavuuden tueksi on usein tarkoituksenmukaista jakaa tavoitteet pienemmiksi osatavoitteiksi vuositasolle, mikä edesauttaa RAY-projektien vuositason seurantaa. Ensin muodostetaan yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan. Seuraavaksi on vuorossa projektin laadullisten ja määrällisten tavoitetasojen määrittely vuositasolle. Määrällisten tavoitteiden osalta järjestö voi halutessaan määritellä, mikä on vuositasolla minimitaso, riittävä taso tai maksimitaso, johon projektin tavoitteessa edistymiseksi pyritään.

Laadullisten tavoitteiden arvioinnin vaikeuteen on varmasti törmännyt jokainen sosiaali- ja terveysalan järjestön projekti. Haasteena on, miten laadullisista tavoitteista johdetaan seurattavissa (mitattavissa)

olevia asioita, jotka kuvastavat tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden konkreettisuuden lisäksi pitäisi myös pystyä määrittelemään, mistä projektista tiedetään esimerkiksi vuoden kuluttua, että projekti on oikeassa kurssissa kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Seuraavassa esitetään esimerkki Asukaskuraattori -projektista, jossa projektin tavoitteet pilkottiin pienemmiksi vuositason tulostavoitteiksi. Kun tiedetään vuosittain mihin pyritään, on helpompi arvioida, onko kulloinenkin maali saavutettu.

Esimerkki:

Asukaskuraattori -projekti (2000 – 2002), Nuorisoasuntoliitto ry

Projektin päämäärä ja tulostavoitteet vuosille 2000 – 2002

”Asukaskuraattoritoiminnan päämääränä on asumisen tukipalvelutoiminnan ja asukkaita osallistavan isännöintikulttuurin vakiinnuttaminen osaksi liiton toimintaa (myöhemmin myös osaksi jäsenjärjestöjen toimintaa)”.

Tulostavoitteet vuonna 2000:

- Asumisen tukitoiminnan turvin mahdollistetaan n. 20 asumisessa erityistä tukea tarvitsevan nuoren itsenäinen asuminen ja turvataan n. 10 kriisiasukkaan asumisen jatkuminen pääkaupunkiseudulla. Jäsenjärjestöjen tukipalveluhankkeiden turvin turvataan lisäksi n. 40 nuoren itsenäinen asuminen.
- Luodaan toimiva asukasosallistumisen järjestelmä kaikkiin nuorisoasuntokohteisiin pääkaupunkiseudulla.
- Parannetaan liiton ja jäsenjärjestöjen valmiuksia asumisen tukipalvelujen tuottamiseen käynnistämällä kaksi asumisen tukipalveluhanketta uusille paikkakunnille ja toteuttamalla koulutus- ja arviointikokonaisuus.

Asukaskuraattori -projekti on kuvaava esimerkki monipuolisesta tavoitteiden asettamisesta ja ilmentää arvioivan ajattelun kolmijaottelua kohderyhmän, emo-organisaation ja yhteistyökumppaneiden välille (ks. kuvio 1). Kyseisen projektin tavoitteissa on huomioitu kohderyhmä (”mahdollistetaan 20 erityistä tukea tarvitsevan nuoren itsenäinen asuminen ja ...”), järjestön oman toiminnan kehittämisen näkökulma (”luodaan toimiva asukasosallistumisen järjestelmä...”) sekä liiton sisäiset yhteistyökumppanuudet (”parannetaan liiton ja jäsenjärjestöjen valmiuksia...”).

Toinen esimerkki koskee kuvitteellista Muisti -projektiä ja sen vuositason suunnitelmaa:

Esimerkki: Vuosina 2004 – 2006 toteutettavan Muisti -projektin vuosisuunnitelma

Tavoitteena on:

- 1) Tavoitteena on käynnistää uusi päiväkeskus muistihäiriöisille vanhuksille.
- 2) Tavoitteena on luoda muistihäiriöisten vanhusten toimintakyvyn ylläpitämiseksi kuntoutusmalli, jota sovelletaan uudessa päiväkeskuksessa.

Mistä projektin toteuttajat, järjestö ja yhteistyökumppanit tietävät vuoden 2004 lopussa, että projekti on edennyt oikeassa kurssissa?

Asetetaan kummallekin tavoitteelle vuositason osatavoitteet sekä mittarit, joiden avulla toteutumista arvioidaan.

Tavoite 1) Uuden päiväkeskuksen käynnistäminen muistihäiriöisille vanhuksille

Laadulliset osatavoitteet:

Vuoden 2004 kuluessa päiväkeskuksen tilat on remontoitu, kurssien pitäjät koulutettu ja kurseista on markkinoitu vanhuksille ja heidän omaisilleen järjestön ja paikkakunnan terveyskeskuksen kautta.

Määrälliset osatavoitteet:

Vuoden 2004 loppuun mennessä päiväkeskuksessa käy viikoittain 60 muistihäiriöistä vanhusta ja päiväkeskuksessa on käynnistynyt kolme kuntoutusryhmää. Yhteen ryhmään osallistuu 5 – 10 osallistujaa. Järjestön järjestämiin kouluttajakoulutuksiin on osallistunut 10 kouluttajaa.

Tavoite 2) Kehittää muistihäiriöisten vanhusten toimintakyvyn ylläpitämiseksi kuntoutusmalli, jota sovelletaan uudessa päiväkeskuksessa

Laadulliset osatavoitteet

On kerätty kokemukset aiemmista kuntoutuskurseista, joista saatu tietämys kootaan uuteen kuntoutuskokonaisuuteen. Vuoden 2004 toukokuun loppuun mennessä kurssikokonaisuus on valmis pilotoitavaksi.

Määrälliset osatavoitteet

Pilottivuonna 2004 saadaan kokemuksia kuntoutuskurssin toimivuudesta vähintään kahden ryhmän osalta.

Vaikka RAY:n rahoittamat projektit ovat kaikki ns. kehittämisprojekteja, ovat projektit hyvin erilaisia sisällöiltään ja toimintatavoiltaan. Osa projekteista on työntensiivisempiä asiakasprojekteja, kun taas osassa projekteja on vahvempi kehittämisorientaatio, eikä välttämättä lainkaan suoraa asiakastyötä. Ominaista kehittämisprojekteille on se, että

niiden tavoitteiden saavuttaminen saattaa jollain tavoin muuttaa esimerkiksi järjestön ja esimerkiksi yhteistyökumppaneiden toimintakäytäntöjä, organisaatorakenteita yms.

Monessa projektissa yhdistyy kuitenkin kohderyhmää (esim. työttömät) ja kehittämistä (esim. uusi työllistymispolku) koskevat tavoitteet samoin kuin vastaavat tuloksellisuuden osa-alueet. Ilman kohderyhmän tavoitteita (asiakastavoitteet) ei järjestölle synny uutta toimivaa toimintatapaa tai esimerkiksi onnistunut asiakastyö on edellytyksenä sille, että projekti onnistuu saamaan kunnan kehittämiensä palvelujen ostajaksi projektin päättymisen jälkeen.

3.2.1. Työtapa

Tavoitteiden määrittely on parhaimmillaan osallistava prosessi, johon osallistuvat esimerkiksi projektin toteuttajat, yhteistyökumppanit, sidosryhmien ja kohderyhmän edustajat sekä emojärjestön johdon (ml. hallitus) edustajat. Tavoitteena on, että eri toimijat saadaan keskustelemaan saman pöydän ääreen ja muodostamaan yhteistä näkemystä projektin suunnasta. Yhteistyön myötä eri toimijat myös sitoutuvat projektin yhteiseen tavoitteenasetteluun.

Pohdittavaa projektin tavoitteiden määrittelyn tueksi:

Pohdittavaksi:

- Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on?
- Mitä voi tapahtua, jos asetetaan eri tavoitteita?
- Millaisia tavoitteensuuntaisia toimia järjestössä ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa on tehty aikaisemmin?
- Ovatko tavoitteet yhä ajankohtaisia ja tarkoituksenmukaisia?
- Ovatko keinot tavoitteiden saavuttamiseksi jo käytössä olevia vai uusia?
- Millaisia voimavaroja meillä on? (tavoitteen toteutettavuus)
- Millaisilla toimenpiteillä tavoite on mahdollista toteuttaa?
- Miten todetaan edistyminen tavoitteen suunnassa?
- Onko projekti orientaatioltaan asiakastyöhön suuntautunut projekti, kehittämisprojekti vai molempia?
- Edelliseen kysymykseen liittyen, mitä projektissa luvataan tehdä?
- Mitä tavoitteet tarkoittavat kohderyhmän näkökulmasta?
- Mitä tavoitteet merkitsevät projektin emo-organisaatiolle?
- Mitä tavoitteet edellyttävät yhteistyökumppanuuksilta?

Haasteena RAY:n rahoittamissa projekteissa on se, että myönnetty avustus ei ole useinkaan sama kuin projektille haettu rahoitus. Suunnitelmassa kannattaa ennakoida rahoituksen mahdollinen väheneminen, jotta suunnitelma ei menisi täysin uusiksi. Tavoitteita asetettaessa on myös hyvä käydä läpi järjestöjen aikaisempia hankkeita ja niiden suunnitelmia sekä tarkastella tavoitteiden suhdetta resursseihin.

Eri toimijoiden osallistamisella tarkoitetaan myös sitä, että projektityöhön kytkeytyvien henkilöiden ja tahojen roolit ja tehtäväkuva ovat selvillä jo ennen lopullisen projektisuunnitelman tekemistä. Projektin yhteistyökumppanuuksiin kiinnitetään huomiota myös RAY:n loppuselvityksessä kysymällä:

- Ketkä ovat osallistuneet projektin suunnitteluun? Millä tavoin?
- Millaiseksi projektin organisaatio muodostui? Mitkä ovat olleet eri osallisten (ml. ohjausryhmä) roolit ja vastuut ja sitoutuminen projektin toteutuksessa projektin eri vaiheissa?

Yksi tapa jäsentää eri toimijoiden tehtäväkuvaa on käyttää apuna oheisen kaltaista matriisia (taulukko 2), joka myös osaltaan edistää yhteisen ymmärryksen luomista projektista.

Taulukko 2. Esimerkki projektin tehtävänjaosta.

Henkilö/taho	Suhde projektiin Tehtävät
Projektikoordinaattori	vastuhenkilö suunnittelu, tiedotus, seuranta, tiimin ohjaus, raportointi, kehittämistyön mallintaminen, verkottuminen
Projektitiimi	raportointi ja tiedotus projektikoordinaattorille, suunnittelu projektitiimissä (esim. koulutus) asiakastyö, asiakasseuranta,
Emo-organisaatio	taustatuki projektille, linjakysymykset "sillan rakennus hankkeen ja emo -organisaation välille", vaikutustoiminta
Ohjausryhmä	hankkeiden linjaaminen, tukeminen, asiantuntijuus, käytännön ideointiapu, tiedotus, seuranta, kehittämistyön mallintaminen, verkottuminen
Yhteistyökumppani: sosiaalitoimi	asiakkaiden ohjaus ja tiedotus, seuranta
Yhteistyökumppani: toinen järjestö	asiakastyöhön osallistuminen, seuranta ja kehittämistyön mallintaminen

4. Projektin toteutuksen seuranta

Projektin toteutuksen osalta RAY:n rahoittamien järjestöt raportoivat vuosittain RAY:lle siitä, miten projekti on edennyt suhteessa tavoitteisiin ja millaisia välituotoksia ja -tuloksia on saatu. Näihin kysymyksiin vastaamisen edellytyksenä on, että projektin tavoitteet ovat riittävän konkreettiset ja seurattavissa (ks. luku 3) ja käytettävissä on tietoa myös projektin toimintaprosesseista.

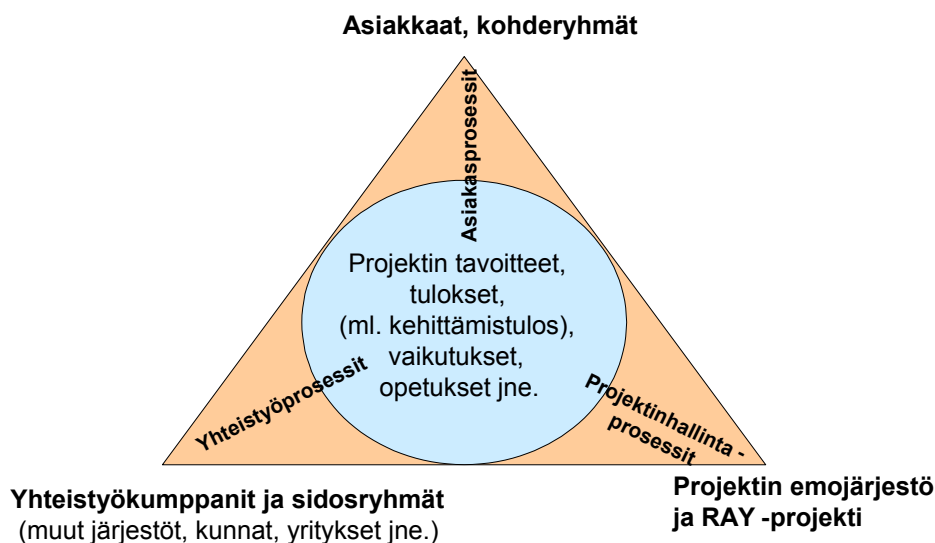
Arvioivan ajattelun soveltamisessa projektin toteutukseen on olennaista projektin toimintaprosessien kuvaaminen ja kannan ottaminen projektin nykytilaan. Tavoitteena on tämän tiedon avulla tuottaa tietoa projektin tulevaisuuden suunnittelemiseksi. Ilman projektin toimintaprosessien tai usein mainitun ”mustan laatikon” avaamista, ei tiedetä, millainen toiminta loppujen lopuksi johtaa hyviin tuloksiin tai epäonnistumisiin toimintaympäristö huomioiden.

Tässä luvussa 4 tarkastellaan projektin toteutukseen (selvitys C-avustuksesta) liittyviä kysymyksiä, jotka koskevat projektin toimintaprosesseja.

4.1. Mitkä ovat projektin keskeisimmät toimintaprosessit?

Projektin toteutus muodostuu toimintaprosesseista, jotka sisältävät projektin keinot ja toimenpiteet. Ensiksi on selvitettävä, mitkä ovat projektin keskeisimmät toimintaprosessit. Yksi tapa jäsentää projektin toimintaprosesseja on käyttää apuna kuviossa 3 esitettyä jakoa prosessien kytkeytymisestä:

- 1) Asiakkaiden (kohderyhmä) kanssa tehtävään työhön (**asiakasprosessit**),
- 2) yhteistyötahojen ja kumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön (**yhteistyöprosessit**) sekä
- 3) projektin ja järjestön vuorovaikutukseen projektinhallinnassa. (**projektin hallintaprosessit**)



Kuvio 3. Arvioiva ajattelu (ml. projektinhallintaprosessit) ja projektin toimintaprosessit.

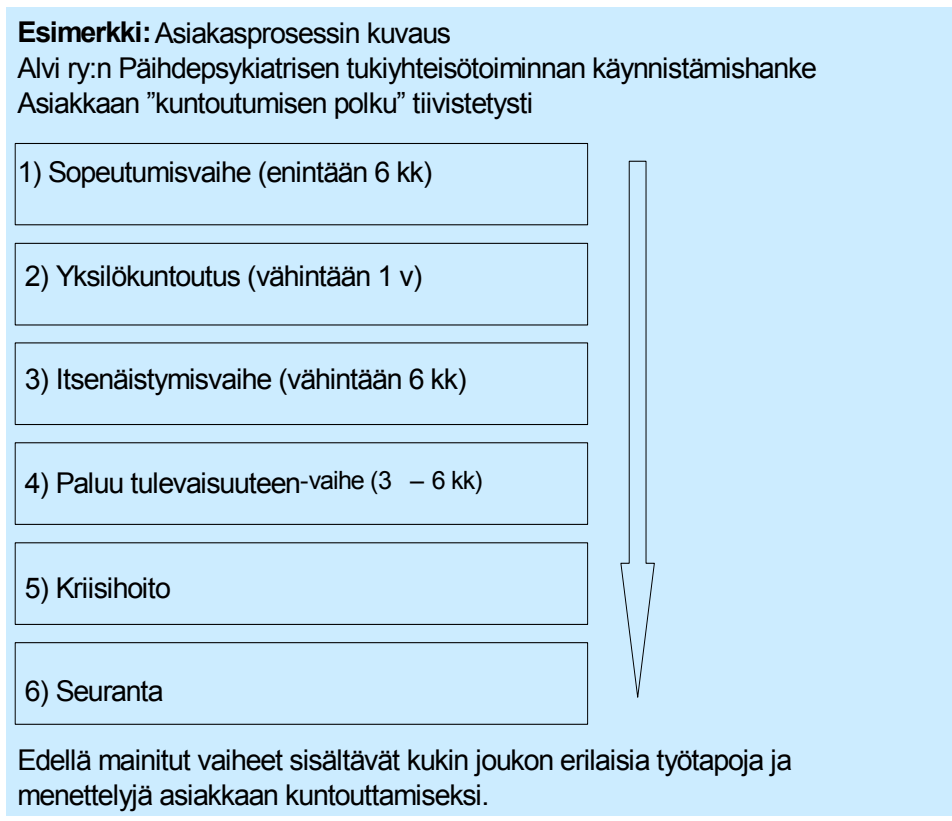
Projektinhallintaprosesseissa on kyse projektin ja sen emo-organisaation vuorovaikutus- ja palautejärjestelmästä, joiden avulla tiedetään, missä kurssissa projekti kulloinkin on. Projektinhallintaprosessit pitävät sisällään niin asiakas- ja yhteistyöprosessit kuin myös muut mahdolliset projektin tukiprosessit (tiedotus, talous yms.), jotka projekti on erikseen määritellyt. Projektin hallintaa varten tarvitaan arvioivaa ajattelua projektisyklin eri vaiheessa. Projektin toteutusvaiheessa huomio kääntyy erityisesti keskeisiin toimintaprosesseihin ja niiden toimivuuden tarkasteluun projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavassa keskitytään erityisesti kahden ensiksi mainitun toimintaprosessin eli asiakas- ja yhteistyöprosessien tarkasteluun.

4.2. Asiakasprosessit

Asiakasprosessikuvauksesta ilmenee yksinkertaisimmillaan, mitä asiakkaalle tapahtuu projektissa.

- Kuka asiakas on?
- Miten ja keiden välityksellä asiakas ohjautuu projektin piiriin?
- Miten hanke käynnistyy asiakkaan kohdalla?
- Millaisten vaiheiden tai vaihtoehtoisten reittien kautta asiakkuus etenee projektissa?
- Kauanko asiakkuus kestää?

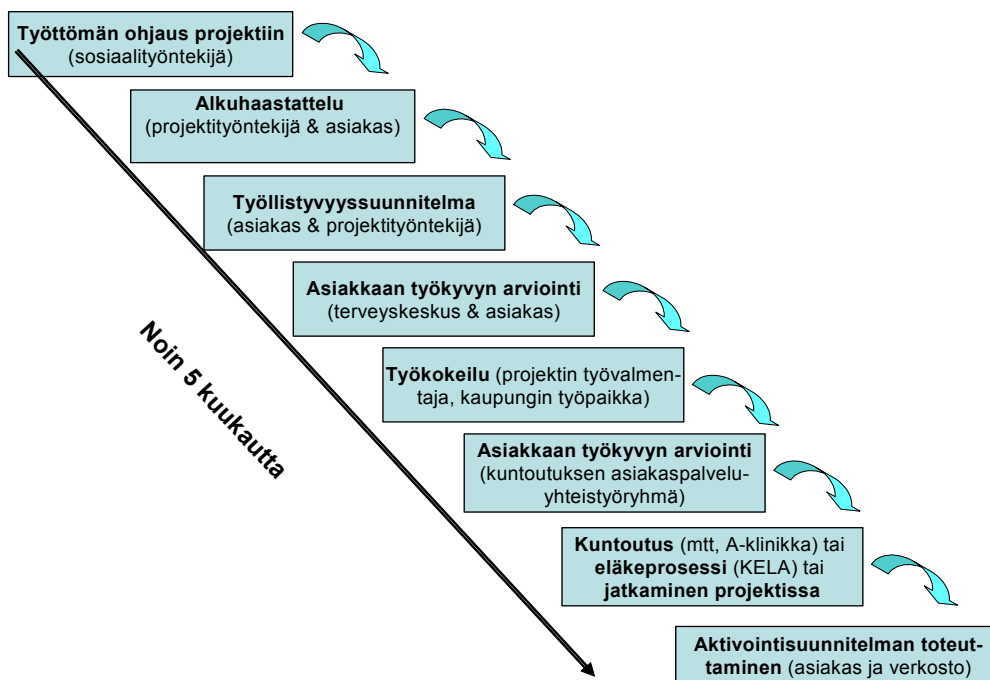
Asiakasprosessi on kuvattavissa esimerkiksi oheisen kaltaisena kuviona, joka sisältää listan eri toimenpiteitä (ks. esimerkki alla). Prosessikuvaus tekee tavoitteellisesta projektitoiminnasta läpinäkyvämpää yhteistyökumppaneiden kannalta. Kohderyhmän kannalta asiakkuudesta tulee ymmärrettävämpää ja projektin näkökulmasta helpommin hallittavampaa jne.



Projektin toteutuksen osalta on keskeistä selvittää, mitä projektin asiakasprosessien osalta pitää tapahtua, jotta ollaan menossa kohti ”haluttua tulevaisuutta”.

4.3. Yhteistyöprosessit

Projektin yhteistyöprosessien kuvaus kertoo, millainen rooli yhteistyökumppaneilla on projektin toteutuksen kussakin vaiheessa ja mikä on projektin toteuttajien välinen työnjako. Yhteistyöprosessien kuvauksen luonne on riippuvainen siitä, millainen rooli yhteistyökumppaneilla on osana projektin toteutusta. Mikäli yhteistyökumppanit osallistuvat keskeisesti projektin toimenpiteiden ja esimerkiksi tuotettavan palvelun kehittämiseen, yhteistyöprosessi voidaan kuvata asiakasprosessiin sisältyvänä (kuvio 4).



Kuvio 4. Esimerkki tuetun työllistymisen toimintamallin kehittämistä tavoitelleen projektin yhdestä asiakasprosessista (ja siihen sisältyvää yhteistyöprosessista).

Yhteistyö- ja palveluprosessista ilmenee, missä vaiheessa projektin työntekijät ja yhteistyökumppanit osallistuvat palvelun tuottamiseen, mikä on heidän välinen työnjako ja mikä on eri toimijoiden kulloinenkin rooli.⁵ Yhteistyöprosessien kuvaus voi toisaalta konkretisoitua myös yhteistyösopimukseksi, jolla eri osapuolet sitoutuvat projektin toteutukseen, kuten seuraavan esimerkin projektissa.

⁵ Tällöin erillinen asiakasprosessin kuvaus voi olla tarpeetonta, mikäli ei koeta tarpeelliseksi hahmottaa projektin toimintaa eri osallisten näkökulmasta ja odoteta sitä kautta saatavan lisäarvoa projektin toiminnan arvioimiseksi.

Esimerkki: Osa yhteistyöprosessin kuvauksesta (palveluprosessi)

Nuorisoasuntoliitto ry:n Asukaskuraattori -projekti

NAL:n ja sosiaalipalvelutoimiston välisessä yhteistyöpalvelusopimukseen pohjautuvassa yhteistyössä on muutamia peruselementtejä, joita käytetään jokaisen nuoren kohdalla nuoren tarpeet ja resurssit huomioiden.

Yhteistyö nuoren kanssa lähtee liikkeelle sosiaalityöntekijän ja nuoren kohtaamisesta. Sosiaalityöntekijä arvioi nuoren asunon tarpeen, valmiuden itsenäiseen asumiseen ja tuen tarpeen. He tekevät asuntohakemuksen ja esittävät nuorta NAL:lle, jonka jälkeen nuori kutsutaan normaaliin asuntohaastatteluun.

Seuraavaksi nuori tapaa asumisohjaajan ja he täyttävät yhdessä esitietolomakkeen ja käyvät läpi tuetun asumisen pelisäännöt velvollisuuksineen ja oikeuksineen. Tämän jälkeen järjestetään ohjausryhmän tapaaminen, jossa arvioidaan yhdessä tilanne ja mahdollisesti ehdotetaan asumisen aloittamista.

Nuori, sosiaalityöntekijä ja asumisohjaaja määrittelevät yhdessä myös itsenäiseen elämään liittyvät tavoitteet ja hoitavat vuokravakuusmaksun.

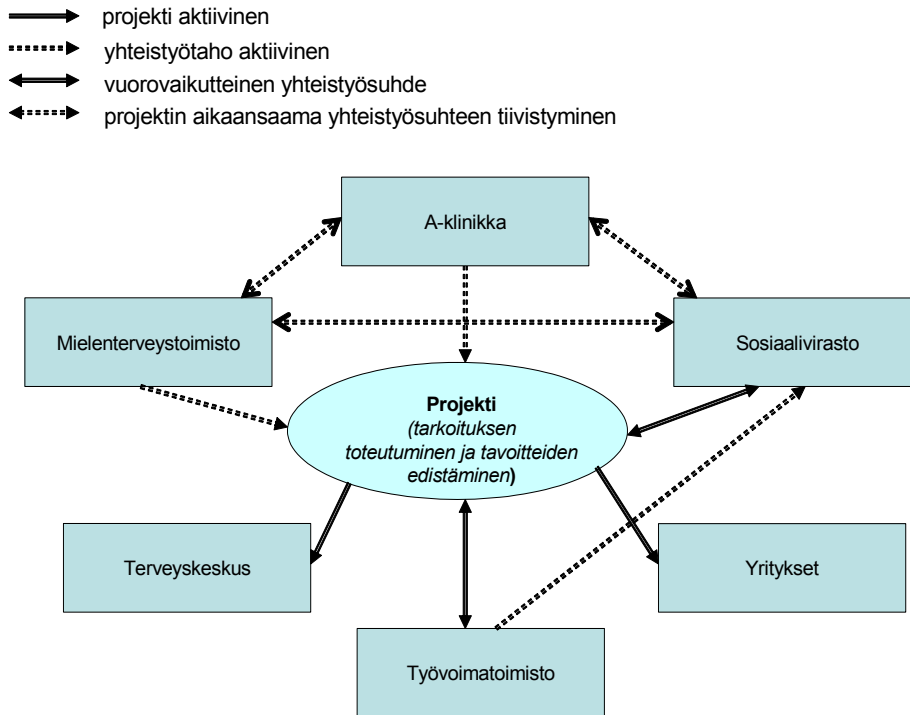
Tuettu asuminen aloitetaan aina lyhyellä sopimuksella (3 kk – 6 kk) ja sen jakso on sidottu nuoren asettamien tavoitteiden suuntaan etenemiseen. Jatkosta ja jatkosopimuksen pituudesta keskustellaan yhdessä ohjausryhmän kanssa. Vuokrasopimuksen yhteydessä allekirjoitetaan itsenäisen asumisen sopimus, joka sitoo yhteen tavoitteet ja vuokrasopimuksen.

Lisäksi NAL:n asuntoon muuttaville nuorille tarjotaan aina asukasperehdytystä, jonka järjestävät yhdessä Helsingin nuorisoasukkaiden yhdistys Nasta ry, NAL ja Alkuasunnot Oy. (*jatkuu...*)

Yhteistyöprosessit kattavat usein asiakkuuksiin liittyvän yhteistyön lisäksi myös muunlaista yhteistyötä. Yhteistyö on esimerkiksi kunta-päättäjien informoimista projektin tilanteesta, konsultatiivista yhteistyötä tutkijoiden ja arvioitsijoiden kanssa esimerkiksi projektissa kehiteillä olevaan palvelumallin kehittämiseen liittyen tai verkostoitumista muiden vastaavatyypisten projektien kanssa.

Projektin yhteistyöprosessit jäsentyvät usein akselille ”Me projektissa ja muut”. Tämä on harmi, sillä arvioivan ajattelun kannalta RAY-

projektin yhteistyöprosesseja on mielenkiintoisia tarkastella erityisesti siitä näkökulmasta, miten ne omalta osaltaan toteuttavat projektin tarkoitusta ja edistävät sen tavoitteita.



Kuvio 5. Esimerkkiprojektin tärkeimmät yhteistyösuhteet sen tarkoituksen toteutumiseksi ja tavoitteiden edistämiseksi.

Yksi tapa tarkastella RAY-hankkeen yhteistyöprosesseja on esitetty esimerkkinä oheisessa kuviossa 5, jossa yhteistyöprosessit ovat joukko projektin ja eri tahojen välisiä ja keskinäisiä yhteistyösuhteita. Kuvio 5 ilmentää järjestön projektin lähtökohtaista tavoitetilaa tulevan vuoden toimeenpanon osalta: mitä kumppanuuksien ja yhteistyön osalta pitää tapahtua, jotta hankkeen tarkoitus ja tavoitteet huomioiden kehitys on suotavaa?

Kolmivuotisessa projektissa yhteistyöprosessien kuvaaminen tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella yhteistyön kehittymistä esim. puolen vuoden jaksoissa. Tässäkin tapauksessa arvioivalle ajattelulle keskeinen ”onko projekti kurssissaan?” -kysymys on olennainen, sillä projektin tavoitteiden saavuttaminen on useimmiten mitä suurimmassa määrin sidoksissa myös muiden kuin projektitiimin toimintaan.

Pohdittavaksi:

Kun projektin keskeisimmät toimintaprosessit ovat selvillä, voidaan tarkastella:

- Miten projekti on edennyt suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin?
- Mitkä ovat tähän mennessä keskeisimmät välitulokset ja tuotokset?
- Mitkä asiat toimivat erityisen hyvin projektin toimintaprosesseissa?
- Onko toiminnassa havaittu pullonkauloja tai poikkeamia aiotusta etenemissuunnasta? Miksi? Jos on, niin millaista toimintaa tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
- Missä asioissa on kehitettävää ja mitkä ovat konkreettiset ehdotukset projektin toimintaprosessien parantamiseksi?
- Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää asiakkuuksilta?
- Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhteistyökumppanuuksilta ja sidosryhmiltä?
- Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää projektin toteuttajilta ja emo-organisaatiolta?

Tämän jälkeen päätetään, mitkä ovat sellaisia kehittämissuunnitelmia, jotka projektissa halutaan ja kyetään huomioimaan. Lopuksi päätetään vielä siitä, millä aikavälillä muutosehdotukset viedään käytäntöön ja kenen toimesta. Jos tavoitteiden ja tulosten välillä on olennaisia eroja, raportoidaan ja perustellaan asia vuosiselvityksen yhteydessä.

Projektin tavoitteet ovat lähtökohtaisesti samat koko projektin ajan. Mikäli projektin toteutuksen ja tavoitteiden välillä koetaan olevan ylitsepääsemätön kuilu, arvioidaan uudelleen asetettujen tavoitteiden ja alkuperäisen projektisuunnitelman tarkoituksenmukaisuutta. Tarvittaessa suunnitelmaa tarkennetaan.

Huolimatta projektityön suunnitelmallisuuden tärkeydestä, ovat projektisuunnitelmat kuitenkin aina parhaita arvauksia siitä, miten projekti tullaan toteuttamaan ja millaisia tuloksia sillä ennakoitaan saavutettavan. Aina ei ole ennakoitavissa, millainen ”helmi” projektin kuluessa kehkeytyy ja siksi projektitoimintaan liittyy aina tietynlainen riskialttiisuus ja myös mahdollisuus epäonnistumiseen. Näin myös RAY:n rahoittamassa projektitoiminnassa.

4.4. Työtapoja

Olennaisempia ovat tilanteet kuin välineet.

Arvioivan ajattelun soveltamiselle osana projektin toteutusta on monia mahdollisuuksia. Työtapoja valittaessa on selvitettävä:

- keiltä tietoa halutaan kerätä,
- kuinka paljon resursseja (aika, henkilöstö, talous) on käytettävissä,
- millaista osaamista on käytettävissä,
- millaista tietoa kyseisellä menetelmällä saadaan ja
- mitkä ovat menetelmän edut ja rajoitukset

Esimerkiksi jos kyseessä on matalan kynnyksen huumeepiste, voi olla toimivampaa, että työntekijät pitävät yllä seurantaa asiakaskäynneistä, käyntien sisällöistä ja hoitoonohjauksista verrattuna asiakaspalautteen keruuseen, mikä ei välttämättä palvele projektin tarkoitusta.

Myös kysymykset siitä, kuinka paljon aikaa ja työpanosta ja millaista osaamista on käytettävissä, vaikuttavat siihen, millaisiin työskentelytapoihin tiedon keräämiseksi päädytään. Projektiryhmän ja ohjausryhmän kokoukset, asiakastilanteet, yhteistyötahojen palaverit jne. ovat esimerkkejä projektin arkipäiväisistä tilanteista, joissa arvioivaa ajattelua on mahdollista hyödyntää. Myös kirjalliset menettelyt kuten asiakasseurantarekisterin ja työpäiväkirjan ylläpito sekä kirjallisen palautteenkeruu asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta ovat osoittautuneet monissa projekteiksi toimiviksi ratkaisuuksi. Kirjalliset menettelyt puoltavat paikkansa etenkin silloin kun toimijoiden kesken ovat pitkät välimatkat.

Projektista riippuen nämä toimintaprosessien parantamis- tai hallintamenetelmät – ja käytännöt vaihtelevat. Monet järjestöt ovat koonneet omia työkalupakkeja ja projektinhallintamenettelyjä, joita kannattaa hyödyntää⁶. Yhdessä projektissa on riittävää käsitellä asioita projektitiimin ja ohjausryhmän kanssa ja järjestää työkokouksia yhteistyökumppaneiden kanssa.

⁶ A-Klinikkasäätiö on koontanut laajan kouluttajan työkalupakin päihdekoulutusten kehittämiseen. Näitä menetelmiä voidaan soveltaa myös projektin hallinnan ja arvioivan ajattelun hyödyntämiseen (ks. www.a-klinikka.fi/transdrug/resurssit/pakki.html). Terveystieteiden tutkimuskeskus on julkaissut laajan joukon erilaisia terveyden edistämishankkeiden laatuun ja arviointiin liittyviä oppaita (www.health.fi/index.php?page=jul_julkaisu&i=40).

Toisessa projektissa on tarkoituksenmukaisempaa soveltaa projektin ohjauksen apuna perusteellisempia arviointimalleja (esim. Balanced scorecard (BSC), CAF, EFQM, Logical Framework⁷).

Erilaisten kirjallisten aineistojen (haastattelu- ja kyselyaineistot, muistiinpanot havainnoinnista, asiakasseurantiedot, tilastoinnit yms.) hyödyntäminen edellyttää käytännössä tilanteita, joissa saatua tietoa jaetaan, analysoidaan tuloksia ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä projektin edelleen kehittämiseksi.

Oheisessa taulukossa 3 esitetään suunnittelumatriisi, jonka avulla projektin toteuttajat voivat suunnitella, millaisia käytännön tilanteita projektissa voidaan järjestää arvioivan ajattelun hyödyntämiseksi. Suunnittelumatriisin avulla kartoitetaan, missä tilanteissa (ml. ketkä toteuttavat), keiden toimijoiden kanssa ja millaista vuoropuhelua projektissa on syytä käydä projektisyklin eri vaiheessa.

Tilaisuuksiin kutsutaan tarkoituksesta riippuen esimerkiksi projektin kohderyhmän edustajia, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä (esimerkiksi julkisen sektorin edustajat ja päättäjät paikallistasolla), emorganisaation työntekijät ja johto, projektin teemaan liittyvät alan asiantuntijat, tutkijat ja arvioitsijat. Olennaista on myös selvittää, millaista ennakkotietoa projektista tarvitaan ennen kyseisen tilaisuuden järjestämistä: onko tätä tietoa (esim. asiakaspalautte, toimintaprosessien kuvaukset) jo käytettävissä vai tarvitaanko tilaisuutta varten lisäaineistoja.

⁷ Euroopan laatu-palkintokriteeristö EFQM ja CAF ovat laadunarviointimalleja, joista jälkimmäinen on kehitetty erityisesti julkisen sektorin tarpeisiin (ks. <http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/36475.pdf>). Projektin visio ja strategia voidaan johtaa tasapainoisen onnistumisstrategian (BSC) avulla nelinäkökulmaiseksi viitekehikseksi, jotka ovat esim. vaikuttavuusnäkökulma (mihin pyritään?), prosessinäkökulma (miten tehdään?), asiakasnäkökulma (miten laadukkaasti tehdään?) ja henkilöstö- ja osaamisnäkökulma (millä saadaan aikaan?). Jokaiselle ulottuvuudelle laaditaan tavoitteet ja ns. tulokortit, joiden avulla tiedetään, onko tavoitteisiin päästy. Logical Framework ”looginen matriisimalli” perustuu nimensä mukaisesti projektin ajatukseen, että projektin päämäärä, tavoitteet, tulokset ja toiminnot muodostavat toisiinsa olemassa olevaan tietoon perustuvan syy-seuraus -jatkumon.

Taulukko 3. Arvioivan ajattelun soveltamisen suunnittelumalli

Projektsyklin vaihe:	Menetelmät ja foorumit	Keille?	Mitä ja miten käsitellään?	Mitä ennakkotietoa tarvitaan?
Projektin suunnittelu- vaihe				
Projektin käynnistys- vaihe				
Projektin kehittä- ja toteutusvaihe				
Projektin päättämis- vaihe				

Hyviä kokemuksia on saatu työkokousten ja -seminaarien sekä erityyppisten fokusryhmien ja paneelien järjestämisestä. Näitä tilaisuuksia toteutetaan eri kokoonpanoilla projektin vaiheesta ja tilaisuuden tarkoituksesta riippuen (ideointi, projektin toimintojen edelleen kehittäminen, yhteinen oppiminen, koulutus, tiedotus, projektin tulosten yhteinen arviointi, tulosten juurruttamiseen tähtäävä työskentely jne.).

Työseminaarin toteutusta enemmän organisointia vaativampi menetely on vertaiskehittäminen⁸. Peruslähtökohtana vertaiskehittämisessä on se, että projekti voi oppia toisten projektien tai organisaatioiden kokemuksesta, jotka työskentelevät samanlaisten asioiden ja ongelmien kanssa. Vertaiskehittäminen on mahdollista toteuttaa jossain tietyssä projektin vaiheessa tai koko projektin syklin ajan. Pitkäkestoisimmillaan projektit voivat sopia esimerkiksi toisen projektin kanssa vertaistoiminnasta, jossa vertaisoppimista käytetään systemaattisesti kehittämissuunnitelman eri vaiheissa. Olennaista vertaiskehittämisessä on se, että vertailukohde on rajattu ja vertaiskehittämisen pelisäännöt ja menettelyt sovitaan yhteisesti kehittämissuunnitelman kesken. Vertaiskehittämisen avulla saadaan esimerkiksi tietoa siitä, mitä yhteistä, mitä eroavaisuuksia meillä on toiminnassa ja mitä voimme oppia toisilta.

⁸ Vertaiskehittämissuunnitelman löytämisessä ja esimerkiksi projektien teemoittaisten tapaamisten järjestämisessä on projektin rahoittajan rooli myös keskeinen.

5. Projektin tulosten tarkastelu

Kun arvioiva ajattelu ja aktiivinen keskustelu projektiin liittyvien toimijoiden (mm. projektin emo-organisaatio, yhteistyökumppanit) kanssa on ollut olennainen osa koko projektin sykliä, on projektin toteuttajilla jo runsaasti eväitä projektin RAY:n loppuselvitykseen ja johtopäätösten tekemistä varten. Viimeisen toimintavuoden loppupuolella RAY-rahoitteisten projektien toteuttajat arvioivat loppuselvityksessä eri näkökulmista projektin toteutusta, tuloksia ja tulosten hyödyntämistä. Projektin loppuselvitys on eräänlainen kooste siitä, mitä projektissa on tehty ja kenelle. Miksi projekti on tehty ja miten? Missä projekti on tehty ja milloin? Millaisia tuotoksia ja tuloksia toiminnasta on saatu ja mitkä ovat olleet projektin menot ja tuotot?

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan erityisesti kolmea keskeistä teemaa, jotka liittyvät projektin tuloksellisuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä projektin tulosten hyödynnettävyyteen.

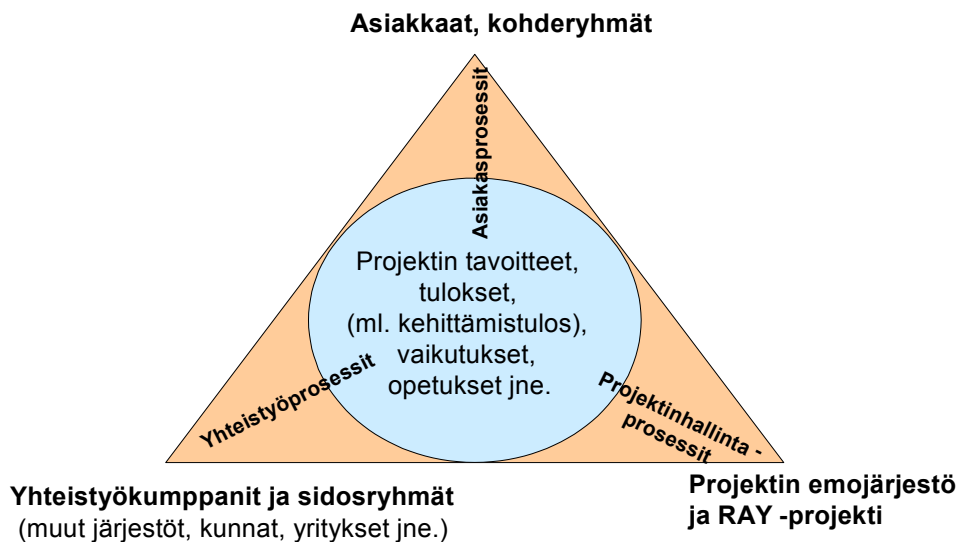
Seuraavassa tarkastelemme kolmijaottelun (kuvio 6) avulla sitä, millaista arvioivaan ajatteluun perustuvaa tietoa projektilla ja sen emo-organisaatiolla tulisi olla viimeistään silloin, kun viimeinen toimintavuosi on päättymässä. Asiakasnäkökulmasta ovat keskeisessä asemassa kohderyhmää koskevat tulokset. Järjestön (ml. projekti) ja mahdollisesti yhteistyökumppaneiden kannalta erityisen olennaisia ovat niin sanotut kehittämistulokset (mm. uudenlaiset työmenetelmät, toimintamallit, palvelut, suositukset).

Esimerkkejä asiakastuloksista:

- Asiakkaiden fyysisen toimintakyvyn paraneminen
- Omaisten tietämyksen lisääntyminen potilaan tukemisesta
- Asiakkaan humeriippuvuuden katkaiseminen

Esimerkkejä kehittämistuloksista:

- Uusi palveluyksikkö
- Uusi nuorten tukihenkilökoulutusmalli
- Uusi kolmen järjestön yhteistyömalli
- Uusia ennaltaehkäiseviä ja moniammatilliseen yhteistyöhön perustuvia käytännön malleja väkivallan ehkäisemiseksi



Kuvio 6. Arvioiva ajattelu ja asiakas- ja kehittämistulokset

5.1. Asiakastulokset

Asiakastuloksellisuus ilmenee esimerkiksi eri toimijoiden subjektiivisena kokemuksena (projektin onnistuminen suhteessa tarpeisiin, tavoitteisiin jne.), oppimisena, yksilöiden käyttäytymisen muutoksena, organisaatioiden ja yhteisöjen toiminnallisina muutoksina sekä ”yleisenä hyvänä” kuten sosiaalipoliittisesti tärkeän asian levittämisenä yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tavoitelähtöisesti projektin tuloksilla tarkoitetaan projektin kykyä aikaansaada haluttuja välittömiä vaikutuksia.

Kohderyhmän näkökulmasta keskeiset kolme selvitetävää kysymystä ovat:

- 1) Miten hyvin projekti saavutti kohderyhmänsä?
- 2) Miten hyvin projekti saavutti sen asettamat kohderyhmää koskevat laadulliset ja määrälliset tavoitteet?
- 3) Millaisia tuloksia projektissa syntyi kohderyhmän näkökulmasta?

Menetelmiä ja aineistoja asiakastuloksellisuuden arvioimiseksi ovat esimerkiksi asiakasseurantatiedot ja –tilastot, asiakaskyselyt ja -palautteet⁹ tai esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastattelut.

⁹ Ks. esimerkki asiakaspalautteesta: Nuorten Ystävät ry:n Pdf -raportti ”Pietiläinen Tuula (2004). Kohti laadukkaampaa mielenterveyskuntoutusta”. Asiakaspalautemenetelmän kehittäminen ja asiakaspalauttejärjestelmän tekemi-

Ohessa esimerkki Erityislapset ja nuoret -projektista, jossa projektin työntekijät keräsivät koko prosessin ajan seurantatietoja osallistuneista. Tätä tietämystä hyödynnettiin sekä projektin toteutuksen ohjauksessa että projektin tulosten arvioinnissa.

Esimerkki 1. Erityislapset ja nuoret -projekti (1.4.2000 – 31.5.2003), Jampan Asukasyhdistys ry

Perhekeskuksessa kerättiin tietoa jokaisen erityistä tukea tarvitsevan lapsen lähtötilanteesta ja edistymisestä sekä käytetyistä keinoista. Tietojen keruuseen kuului myös paitsi perustiedot:

- mitä kautta lapsi on tullut,
- tulon syy,
- syy lopetukseen,
- Perhekeskuksessa oloaika,
- palaverit ja yhteistyö vanhempien ja eri verkostojen kanssa sekä niissä esiin tulleet asiat
- lapset ongelmat tullessa,
- vahvuudet tullessa,
- parantuneet asiat,
- yhä olemassa olevat ongelmat,
- tilanne Perhekeskuksesta lähdettäessä,
- oletus tilanteen paranemisen syistä,
- oletus tilanteen ennallaan pysymisen tai vaikeuksien lisääntymisen syistä,
- keinot joita käytettiin,
- mitä olisi voitu tehdä enemmän,
- mitä olisi voitu muuttaa,
- lapsen viihtyminen ja sopeutuminen Perhekeskukseen,
- arvio Perhekeskuksen hyödyllisyydestä tämän lapsen kohdalla

Arviota tuloksista lasten osalta:

”Laajempänä tavoitteena (päämäärä) oleva syrjäytymisen ehkäisy tulee näkymään vasta vuosien kuluttua. Kuitenkin voidaan nähdä, että jo nyt tapahtunut edistyminen, hoidon järjestäminen oikealla tavalla sekä tuki vanhemmille kuin myös yhteistyö viranomaisten kanssa on ollut oikea askel syrjäytymisen ehkäisyssä. Se on toiminut ennalta ehkäisevänä toimenpiteenä

nen Kintas-toimintaan ([/www.nuorten-yst.fi/docs/library/level_0/Kintaslaatu-netti.pdf](http://www.nuorten-yst.fi/docs/library/level_0/Kintaslaatu-netti.pdf))

syrjäytymiselle. Sosiaalisissa taidoissa oppimista tapahtui erittäin paljon ja se taas ehkäisee mielenterveysongelmia jatkossa, koska lapset ovat oppineet oikeanlaista käyttäytymistä ja muita sosiaalisia vuorovaikutustaitoja, itsetunto on parantunut ja kyky hallita omaa itseään on parantunut. Kaikki tämä lisää heidän kykyään olla muiden lasten kanssa ja yksinäisyyden, huonommuuden ja arvottomuuden tunne on näin vähentynyt. Kehon hallinta on parantunut kaikilla ja heikot osa-alueet vahvistuneet. Kaikilta on löytynyt erityisosaamista. Projektissa kekeiltiin myöskin omahoitajajärjestelmää. Se ei toiminut liian vähäisen työntekijämäärän ja osittaisen ammattitaidottomuuden takia.”

Yhteenveto projektista

...”Projektin kokonaisuudessaan oli onnistunut. Näillä lapsilla ei olisi ollut muuta sopivaa erityistä tukea tarjoavaa hoitopaikkaa, sillä kaikenlaista oli jo monen kohdalla kokeiltu. Hoidon järjestäminen olisi ollut monen kohdalla vaikeata. Tulokset puhuvat puolestaan: Lapsilla tapahtui huomattavaa edistystä sosiaalisissa ja muissa taidoissa.

Vanhempien toivoma hoidon jatkuminen on nyt mahdollista, sillä Perhekeskuksen vastaava työntekijä aloittaa elokuun alussa (yritys) toiminnan, joka järjestyy ostopalvelusopimuksena Järvenpään kaupungin kanssa. Hoitopaikka järjestyy 10 – 12 lapselle, joista 7 on nyt hoidon piirissä olevia lapsia ja loput ovat uusia lapsia. Myös kaksi muuta nyt Perhekeskuksessa olevaa työntekijää (joista toinen aloittaa oppisopimuksena lähihoitajan tutkintoon) aloittaa uudessa paikassa...”

Oppimisprosessin kannalta olisi olennaista myös arvioida

- Mitkä seikat ja tekijät edesauttoivat tavoitteiden saavuttamista?
- Mitkä seikat ja tekijät vaikeuttivat tavoitteiden saavuttamista?

Projektin toimintaan vaikuttavat seikat ja tekijät voivat olla ns. sisäisiä projektin omasta toiminnasta johtuvia asioita tai sitten ns. ulkoisia asioita (kuten toimintaympäristön muutokset), jotka ovat projektin vaikutuspiirin ulottumattomissa. Nämä edellä esitetyt kysymykset ovat relevantteja myös muiden tavoitteiden saavuttamisen kuin asiakastavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa.

Yksi mahdollisuus syventää projektin kohderyhmää koskevaa tietämystä on pohtia esimerkiksi projektin toteuttajien kesken sitä, onko projektin aikana syntynyt sellaista tietoa, jonka perusteella osataan sanoa, keitä kohderyhmään kuuluvia projektin nähdään palvelevan erityisen hyvin. Esimerkiksi jos kyse on vajaakuntoisten henkilöiden työllistämiprojektista, niin onko olemassa tietoa siitä, onko projekti toiminut paremmin mielenterveyskuntoutujien kuin esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien kohdalla.

5.2. Kehittämistulokset

Asiakastulosten lisäksi monessa projektissa syntyy kehittämistuloksia. Kehittämistulosten aikaansaamiseksi ovat keskeisessä roolissa sekä projektissa kehiteltävän asian (toimintamalli, palvelu jne.) mallintaminen tai ”tuotekehittely”, jatkuva arviointi ja vuoropuhelu kehittämistulosten hyödyntämiseen liittyvien tahojen kanssa.

Oheisessa taulukossa 4. esitetään esimerkki työvälineestä, jonka avulla projektin eri osapuolet voivat tarkastella projektin kehittämistuloksia projektisyklin eri vaiheissa. Ideana työvälineessä on ensinnäkin se, että projekti tarvitsee arvioivaan ajatteluun perustuvaa tietoa projektin eri vaiheissa eri toimijoilta ja tahoilta. Nämä toimijat ja tahot voivat olla esimerkiksi projektin toteuttajat, emo-organisaatio, asiakkaat ja projektin yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Toiseksi, tarvitaan kriteerejä, joiden avulla saatuja kehittämistuloksia analysoidaan. Kriteerit voivat liittyä esimerkiksi oheisen esimerkin ulottuvuuksiin: tarvelähtöisyyteen, tuloksellisuuteen, merkitykseen ja siirrettävyyteen. Tietämys esimerkiksi toimintamallin tai kehitetyn palvelun ”onnistumisesta” kumuloituu ja täydentyy projektin kuluessa.

Taulukko 4. Työväline projektin kehittämistulosten analysointiin

Kehittämistulosten analysoinnin tietoperusta

→

Kehittämistulosten analysoinnin kriteerit

		Kehittämistulosten analysoinnin kriteerit				
		Tarvelähtöisyys	Tuloksellisuus	Merkitys -sos.pol.	Siirrettävyys	
Kehittämistulosten analysoinnin foorumit	Kettä analysoidaan?	Projektissa kehitetty toimintamalli, työtapa jne.				
		Projektin toteuttajat (ml. ohjausryhmä)				
		Emo-organisaatio				
		Asiakkaat				
		Projektin yhteistyötahot ja sidosryhmät				

Kehittämistulos

Tarvelähtöisyydessä on kyse siitä, onko kehittämistulokselle todellisia tarpeita ja mitä näistä tarpeista tiedetään. Tämä liittyy osaltaan myös projektin tarkoitukseen liittyviin asioihin, joita tarkasteltiin luvussa 3.1. Projektin tuloksellisuuden osalta tavoitteet ja niiden seuranta toimivat yhtenä lähtökohtana kehittämistuloksen analysoinnille (luku 3.2.) mukaan lukien ei-aiotut tulokset ja vaikutukset. Erityisen keskeistä on selvittää tuloksellisuutta kohderyhmien (asiakkaat) kannalta. Merkitystä voidaan analysoida esimerkiksi järjestön toiminnan kehittämisen, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, julkisen palvelujärjestelmän kannalta ja kehittämistuloksen uutuuden (innovatiivisuuden) kannalta.

Innovatiivisuus on suhdekäsite, ja objektiivista innovatiivisuutta on vaikea löytää. Projektin kehittämistulos on uusi esimerkiksi suhteessa sen kehittäjiin ja emo-organisaation toimintaan, toimintaympäristöön ja projektin toimialaan (lastensuojelu, vanhusten kuntoutus, päihdehuolto jne.). Projektin tuleekin määritellä, mitkä piirteet tekevät juuri tästä projektista ja esimerkiksi sen tietystä kehittämistuloksesta innovatiivisen.

Osin projektin innovatiivisiin piirteisiin liittyen RAY:n selvityslomakkeessa nousee esille myös projektin kehittämistulosten sosiaalipoliittinen merkitys. Tämä liittyy kysymyksiin siitä, *voisiko projektin kehittämistuloksilla (ml. innovaatiot) olla laajempaa käyttöä paikallisesti tai valtakunnallisesti tai voisiko projektin innovaatioilla olla julkisia menoja säästäviä vaikutuksia, jos ne otettaisiin laajempaan käyttöön.*

Ensimmäiseen kysymykseen vastaamiseksi projektin toteuttajilla ja yhteistyötahoilla pitäisi olla pohdittua tietoa ainakin siitä, onko kehittämistuloksen käyttöönotolle olemassa ns. ”kriittistä massaa” eli riittävää kohderyhmää (esimerkiksi 50 peliongelmaista ei ole määrällisesti vielä sosiaalipoliittinen ongelma, mutta 1000 peliongelmaista alkaa jo olla...) ja mikä on järjestön arvio siitä, kuinka yksinkertainen tai monimutkainen kehittämistuloksen käyttöönotto tulisi olemaan. Eli mitä pitäisi tapahtua (esimerkiksi tarvitaanko rakenteellisia tai lainsäädännöllisiä uudistuksia?), jotta kehittämistulos voitaisiin ottaa käyttöön paikallisesti tai alueellisesti. Jälkimmäinen kysymys julkisia menoja säästäväistä vaikutuksista on sen sijaan haasteellisempi ja edellyttäisi, että projektilla olisi tietoa kehittämistuloksen yhteiskunnallisesta vaikutavuudesta ja kustannustehokkuudesta.

Taulukossa 4. viimeisenä analysoinnin ulottuvuutena mainitaan esimerkkinä siirrettävyys (ml. tulosten juurruttaminen). Kehittämistuloksiin saattaa sisältyä elementtejä, jotka ovat siirrettävissä osaksi vakiintunutta toimintaa esimerkiksi järjestön, laajemman yhteistyöverkoston, julkisen palvelujärjestelmän tai esimerkiksi muiden kehittämistyötä tekevien käyttöön. Edellytyksenä on, usein se, että kehittämistuloksia tuottavat toimintaprosessit on kuvattu ja määritelty (mallintaminen). Haasteena sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kehitystyössä on muun muassa se, että kehittämistulokset eivät ole useinkaan konkreettisia ja käsin kosketeltavia tuotteita, vaan asiakkaille yksilöllisiä

palveluja ja toimintatapoja, joiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Projektin tulosten vakinaistamisen tukemiseksi tarvitaan myös arvioivaan ajatteluun perustuvaa tietoa siitä, mitä pitäisi tapahtua, jotta projektin kehittämistulokset voitaisiin ottaa käyttöön projektin päätyttyä. Mitä edellytyksiä ja reunaehtoja kehittämistulosten hyödyntämiseen omassa organisaatiossa tai sen ulkopuolella liittyy?

Lopuksi vielä esimerkki siitä, miten projektin toteuttajat voivat arvioida ajattelun avulla edistää projektin kehittämistulosten syntyä ja vakinaistamista.

Esimerkki:

Projektin tavoitteena oli alueellisen toimintamallin luominen oppimisvaikeuksia omaavien maahanmuuttajalasten kuntoutukseen. Tavoitteena oli, että malli leviäisi projektin myötäkoko seudulle. Mallin käytön edellytyksenä oli projektin päättymisen jälkeen se, että kunnat osallistuvat järjestöön palkattavien oppimistulkkien palkkaamiseen kouluissa ja lasten kotona tehtävän työn tukemiseksi.

Projektin työntekijät keskittyivät projektissa pilottikuntien asiakastyöhön, josta saatiin erittäin hyviä kokemuksia. Kysymykseen toimintamallin levittämisestä ja vakinaistamisesta eri puolille havahduttiin kuitenkin vasta viimeisenä toimintavuonna, mikä osoittautui liian myöhäiseksi ajankohdaksi. Kuntien sitouttaminen toimintaan ”jälkijättöisesti” sekä käytettävissä oleva aika muodostuivat esteiksi sille, että toimintaa olisi saatu levitettyä. Lisäksi asiakastyö oli liian irrallaan toimintamallin kehittämisestä, eikä näiden välisiä yhteyksiä ole ymmärretty ja osattu hyödyntää riittävästi.

Miten oheisen esimerkin toteuttajat toimisivat nyt toisin, jotta tavoite valtakunnallisen toimintamallin kehittämisestä ja levittämisestä saavutettaisiin? Projektin toteuttajat keskittyisivät mitä todennäköisimmin erityisesti seuraaviin asioihin:

- 1) Projektin toteuttajat osallistaisivat potentiaaliset kehittämistulosten käyttöönottajat ja ”omistajat” (päättävät tahot) projektin toteutukseen, esim. ohjausryhmän jäseniksi.
- 2) Projektin toteuttajat kartoittaisivat yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa sitä, millaista tietoa projektin aikana tarvitaan, jotta palvelu voidaan osoittaa tarpeelliseksi?
- 3) Projektissa kehitettävä palvelu kirjattaisiin auki toimintaprosesseiksi (mallintaminen), jonka avulla voidaan kertoa kehittämistyöstä ja edesauttaa toimintaprosessien parantamista projektisyklin aikana saadun palautteen pohjalta.

- 4) Koska projektin tavoitteena on palvelutuotteen kehittäminen, sille tarvitaan ostaja. Tästä syystä projektin toteuttajien tulisi pystyä myös määrittelemään projektin kuluessa, mitä palvelu maksaisi projektin päättymisen jälkeen ja mitkä ovat vaihtoehtoiset tavat rahoittaa palvelu.
- 5) Projektin loppuvaiheessa projektin toteuttajat hyödyntäisivät projektin aikana arvioivan ajattelun avulla kerättyä tietoa projektin toteutuksesta ja tuloksista ja arvioisivat realistisesti palvelun käyttömahdollisuuksia projektin päättymisen jälkeen esimerkiksi seuraavia kysymyksiä hyödyntämällä:
 - Millaisia asiakastuloksia palvelusta on saatu?
 - Onko palveluun olemassa todellista tarvetta?
 - Mitä edellytyksiä ja reunaehtoja palvelun toteutukseen liittyy eri paikkakunnilla?

5.3. Projektin tulosten hyödynnettävyys

RAY:n projektitoiminnan yhtenä pyrkimyksenä on projektitoiminnan tulosten hyödyntäminen ja levittäminen. Tulosten hyödynnettävyys ilmenee monella tavalla kuten edellä käsiteltynä kehittämistuloksen syntymisenä ja vakiintumisena. Projekteissa syntyy aina kokemusperäistä tietoa, jota projektin emo-organisaatio ja yhteistyökumppanit voivat hyödyntää tulevaisuuden suuntaamisessa. Projektit ovat oppimisprosessi myös toteuttajille: projektityön myötä syntyy uutta ymmärrystä ja asiantuntemusta, josta on hyötyä uusia kehittämistoimia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Projektien kirjalliset raportit ja niiden levittäminen ovat välineitä projektien parempaan hyödynnettävyyteen. Raporttien ymmärrettävyyteen¹⁰ kannattaa kiinnittää huomiota, jotta projektin tulokset välittyvät lukijoille. Projektin toiminnasta ja tuloksista tiedottamisen ja levittämisen tarkoituksenmukaisuus on mietittävä tapauskohtaisesti ja sille on myös varattava resurssit osana projektin toteutusta. Tiedotus ja tulosten levitys ovat systemaattinen ja suunnittelua vaativa prosessi, joka liittyy koko projektisykliin (vrt. sivu 31. työväline projektin kehittämistulosten analysointiin). On pohdittava, keille tiedotetaan ja levitetään, miten oikeat henkilöt tavoitetaan, mitä käytetään ja missä vaiheissa.

Arvioivaa ajattelua oppii parhaiten tekemällä!

¹⁰ Esimerkiksi tieto siitä, että projektissa on edistetty asiakkaan sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä ei yksistään välttämättä kerro lukijalle projektin onnistumisesta kyseisillä osa-alueilla. Sen sijaan tietoa siitä, mistä tiedetään, että asiakkaan sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky on kasvanut, on jo informatiivisempaa.

6. Muistilista

Projektin tarve ja tarkoitus

1. Mitkä, ovat näkyvät oireet ja seuraukset tarpeesta tai ongelmasta, johon aiotaan tarttua? Mikä oireet/seuraukset aiheuttaa?
2. Perustuuko projektin toteutus aiemmille kokemuksille ja/tai tutkimustiedolle? Millä tavoin?
3. Miten tärkeä hanke on kohderyhmän kannalta? Mitä tapahtuisi esimerkiksi asiakkaille, jos hanketta ei toteutettaisi? Muuttuisiko esimerkiksi asiakkaiden tilanne olennaisesti?
4. Onko projekti-idea ainutkertainen, vai onko tiedossa, että samantyyppisiä projekteja tai samantyyppistä toimintaa toteutetaan tai on toteutettu esimerkiksi samalla paikkakunnalla, alueellisesti tai valtakunnallisesti?
5. Onko projekti paras tapa ratkaista ongelma? Onko olemassa muita vaihtoehtoja?
6. Mikä on järjestön perustehtävä ja mihin suuntaan järjestö haluaa kehittää toimintaansa? Onko projektin tarve ja tarkoitus suunnassa näiden strategisten tavoitteiden kanssa ja miten projekti kytkeytyy emo-organisaation toimintaan?
7. Onko projekti luonteeltaan enemmän asiakastyöhön suuntautunut projekti vai kehittämisprojekti? Edelliseen liittyen, mitä projektissa luvataan tehtävän?
8. Mikä on projektin kohderyhmä, ketkä ovat projektin yhteistyökumppanit ja sidosryhmät sekä hyödynsaajat.

Tavoitteiden täsmentäminen

1. Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on?
2. Mitä voi tapahtua, jos asetetaan eri tavoitteita?
3. Millaisia tavoitteensuuntaisia toimia järjestössä ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa on tehty aikaisemmin?
4. Ovatko tavoitteet yhä ajankohtaisia ja tarkoituksenmukaisia?
5. Ovatko keinot tavoitteiden saavuttamiseksi jo käytössä olevia vai uusia?
6. Millaisia voimavaroja meillä on? (tavoitteen toteutettavuus)
7. Millaisilla toimenpiteillä tavoite kyetään toteuttamaan?
8. Miten voidaan todeta edistyminen tavoitteen suunnassa?
9. Mitä tavoitteet tarkoittavat kohderyhmän näkökulmasta?
10. Mitä tavoitteet merkitsevät projektin emo-organisaatiolle?
11. Mitä tavoitteet edellyttävät yhteistyökumppanuuksilta?
12. Ovatko asetetut tavoitteet konkreettiset?
13. Ovatko tavoitteet saavutettavissa projektisyklin aikana?
14. Onko projektin tavoitteiden edistymistä mahdollista seurata?
15. Ovatko projektin laadulliset ja määrälliset tavoitteet tasapainossa ja liittyvät toisiinsa?

16. Ovatko projektin tavoitteet realistiset suhteessa resursseihin?

Projektin toteutus

1. Mitkä ovat projektin keskeisimmät toimintaprosessit?
2. Mitkä asiat toimivat projektin erityisen hyvin toimintaprosesseissa?
3. Onko toiminnassa havaittu pullonkauloja tai poikkeamia aiotusta etenemissuunnasta? Miksi? Jos on, niin millaista toimintaa tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
4. Missä asioissa on kehitettävää ja mitkä ovat konkreettiset ehdotukset projektin toimintaprosessien parantamiseksi?
5. Miten projekti on edennyt suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin?
6. Mitkä ovat tähän mennessä keskeisimmät välitulokset ja tuotokset?

Tulokset ja niiden hyödyntäminen

1. Miten hyvin projekti saavutti laadulliset ja määrälliset tavoitteet?
2. Mitkä seikat ja tekijät edesauttoivat tavoitteiden saavuttamista?
3. Mitkä seikat ja tekijät vaikeuttivat tavoitteiden saavuttamista?
4. Miten hyvin projekti saavutti kohderyhmänsä?
5. Millaisia tuloksia projektissa syntyi kohderyhmän näkökulmasta?
6. Onko projektin aikana syntynyt sellaista tietoa, jonka perusteella voidaan sanoa, keitä kohderyhmään kuuluvia projektin nähdään palvelevan erityisen hyvin?
7. Millaisia kehittämistuloksia projektissa on syntynyt?
8. Mitä tiedetään kehittämistulosten tarpeellisuudesta, tuloksista ja merkityksestä asiakkaille, yhteistyökumppaneille, projektin emonorganisaatiolle ja yhteiskunnalle?
9. Mikä on kehittämistulosten siirrettävyys? Otetaanko kehittämistulokset käyttöön projektin päättymisen jälkeen? Millä tavoin?
10. Mitä edellytyksiä ja reunaehtoja kehittämistulosten hyödyntämiseen liittyy omassa organisaatiossa tai sen ulkopuolella projektin päättymisen jälkeen?

RAY:n projekteja koskevat lomakemallit

lomake 3705	Avustushakemuksen projektiselostelomake
lomake 3758	C-avustuksen käyttöä koskeva lomake vuosiselvityksessä
lomake 3739	Projektin loppuselvityslomake

RAY:n projekteja koskevat lomakemallit

lomake 3705	Avustushakemuksen projektiselostelomake
lomake 3758	C-avustuksen käyttöä koskeva lomake vuosiselvityksessä
lomake 3739	Projektin loppuselvityslomake

Järjestön nimi	Järjnro
----------------	---------

TIEDOT PROJEKTISTA

Projekti on Uusi projekti Projektiin on jo myönnetty RAY:n avustustaProjektiin nimi Kohde
C

Projektiin toteuttamisesta vastaava yhteyshenkilö Puhelinnumero Telekopionro tai sähköpostiosoite

Projektiin raha-asioista /taloudesta vastaava henkilö Puhelinnumero Telekopionro tai sähköpostiosoite

Projektiin päämäärät ja tavoitteet sekä perustelu sille, miksi projektiin pitäisi toteuttaa

Projektiin toteutuspaikkakunta tai -alue Alkamisajankohta Päätymisajankohta

Tiivistelmä projektiin toteuttamistavasta ja tarvittavista resursseista (mm. erittely käytettävästä henkilöstöstä)

Projektiin kohderyhmät

Sidosryhmät ja yhteistyötahot

PROJEKTIN TULOKSET JA SEURANTA

Projektin pääasialliset tuotokset (raportit, toimintamallit, muut aineistot jne.)

Selvitys siitä, miten projektin etenemistä seurataan ja vaikuttavuutta arvioidaan

PROJEKTIN MENOJEN JA RAHOITUKSEN ERITTELY (kaikki meno- ja rahoitustiedot tuhansina euroina)

Projektimenojen erittely	Avustusvuosi	Koko projekti	Projektirahoituksen erittely	Avustusvuosi	Koko projekti
YHTEENSÄ (1000 e)			YHTEENSÄ (1000 e)		

SELVITYS MUUSTA RAHOITUKSESTA

Selvitys RAY-avustuksen lisäksi käytettävästä muusta rahoituksesta (jos päätöstä ei vielä ole, maininta siitä milloin hakemus on jätetty)

PROJEKTIHAKEMUKSEN LIITTEET

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. JÄRJESTÖ

Järjestön nimi	Järjnro
----------------	---------

2. TIEDOT PROJEKTISTA/TOIMINNOSTA

Projektin/toiminnon nimi	Maksatus %	Kohdenro (Ak/C)
Yhteyshenkilö	Yhteyshenkilön puhelinnumero	
Alkamisajankohta (kk-vv)	Päättymisajankohta	Onko hankkeesta selvitysvuonna tehty loppu- tai väliraportti? <input type="checkbox"/> loppuraportti <input type="checkbox"/> väliraportti <input type="checkbox"/> ei ole

3. PROJEKTIN / TOIMINNON KESKEISIMMÄT TULOKSET

Keskeisimmät tavoitteet (vertaa hakemuksessa esitettyihin tavoitteisiin)
--

Keskeisimmät tulokset

Selvitys tavoitteiden ja tulosten oleellisista eroista
--

4. TULOSTEN ARVIOINTI JA ARVIOINTIMENETELMÄT

<input type="checkbox"/> Arviointi suoritetaan/suoritettiin järjestön omana työnä <input type="checkbox"/> Arvioinnin suorittaa/suoritti osaksi tai kokonaan ulkopuolinen taho, mikä;
--

Tulosten arviointimenetelmät

5. SELVITYSVUONNA KÄYTETTÄVISSÄ OLLEET VOIMAVARAT (henkilöstö jne)

--

6. KÄYTETTÄVISSÄ OLLUT JA SELVITYSVUONNA KÄYTETTY AVUSTUS

Nostettu avustus selvitysvuonna, euroa	+	
Edellisiltä vuosilta siirtynyt avustus, 1. tammikuuta, euroa (RAY-siirtovelka + / RAY-siirtosaaminen -) <i>Huom. Ak -avustuksen alijäämä ei siirry seuraavalle vuodelle</i>	+/-	
Käytettävissä ollut avustus yhteensä, euroa	=	
Selvitysvuonna käytetty avustus, euroa	-	
Seuraavalle vuodelle siirtyvä avustus, euroa (RAY-siirtovelka+ / RAY-siirtosaaminen -) <i>Huom. Ak -avustuksen alijäämä ei siirry seuraavalle vuodelle</i>	+/-	
	=	

7. PROJEKTIN/TOIMINNON TUOTOT JA KULUT (Tilinpäätöksen ja talousarvion vertailu, euroina)

Tuottojen erittely	Kahtena edellisellä vuonna, euroa		Selvitysvuonna	Talousarvio
RAY-avustus				
TUOTOT YHTEENSÄ				

Kulujen erittely	Kahtena edellisellä vuonna, euroa		Selvitysvuonna	Talousarvio
Tuloslaskelmaan kirjatut hankinnat				
Taseeseen kirjatut hankinnat				
KULUT YHTEENSÄ				

9. LISÄSELVITYKSIÄ

--

10. SELVITYKSEN LIITTEET

<input type="checkbox"/> Väliraportti	<input type="checkbox"/> Pääkirjaote projektin kustannuspaikasta
<input type="checkbox"/> Loppuraportti	<input type="checkbox"/> Kustannuspaikan tuloslaskelma
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROJEKTIN PERUSTIEDOT

Järjestön nimi		Järjnro	
Projektin nimi		Kohde C	
Projektin yhteyshenkilö	Puhelinnumero	Sähköpostiosoite	
Projektin toteutuspaikkakunta tai -alue		Alkamisajankohta	Päätymisajankohta
Projektin luonne <input type="checkbox"/> kehittämisprojekti <input type="checkbox"/> tutkimusprojekti <input type="checkbox"/> kokeiluprojekti <input type="checkbox"/> käynnistämisprojekti			

Tiivistetty kuvaus projektin tavoitteista, toteutuksesta ja tuloksista. Mistä projektissa oli kyse?

KOHDERYHMÄ

Kohderyhmä, jolle projektista ja sen tuloksista ajateltiin eniten olevan hyötyä

YHTEISTYÖKUMPPANIT JA KUVAUS YHTEISTYÖSTÄ

Lyhyt kuvaus yhteistyökumppaneista ja yhteistyökumppaneiden osuudesta projektin suunnittelussa ja toteutuksessa

PROJEKTIN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

Arvio projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta

Tavoitteet toteutuivat kokonaan Tavoitteet toteutuivat osittain Tavoitteet eivät toteutuneet

Mitkä seikat ja tekijät edesauttoivat tavoitteiden saavuttamista?

Mitkä seikat ja tekijät vaikeuttivat tavoitteiden saavuttamista?

PROJEKTIN SEURANTA

Lyhyt kuvaus projektin seurannan organisoinnista ja toteutuksesta

PROJEKTIN KESKEISIMMÄT TULOKSET

Erittely projektin tärkeimmistä kehittämistuloksista, toimintamalleista, innovaatioista, opetuksista

PROJEKTIN LOPPURAPORTOINTI

Miten projektin raportointi on toteutettu tai toteutetaan. Loppuraportin nimi ja tekijä

PROJEKTIN TUOTOKSET / SUORITTEET

Luettelo projektin keskeisimmistä suoritteista (julkaisut, muu materiaali, koulutustilaisuudet jne.)

ARVIOINTI JA ARVIOINTIMENETELMÄT

- Projektin arviointi on suoritettu kokonaisuudessaan järjestön omana työnä
- Arviointi suoritettiin osittain järjestön omana työnä
- Arvioinnin on suorittanut jokin ulkopuolinen taho, mikä?
- Arviointia ei ole tehty lainkaan

Lyhyt kuvaus arvioinnin toteutuksesta ja menetelmistä

JÄRJESTÖN ARVIO PROJEKTIN HYÖDYNNETTÄVYYDESTÄ**1 Onko projektissa aikaan saatuja tuloksi tai kokemuksia levitetty**

- omalle emo-organisaatiolle ei kyllä
- oman emo-organisaation ulkopuolelle ei kenelle / mihin?

Lisäselvitys tai perustelu

2 Ovatko projektissa aikaan saadut tulokset (toimintamallit, menetelmät, innovaatiot jne.) käytössä

- projektin emo-organisaatiossa ei kyllä
- oman organisaation ulkopuolella ei kyllä

Lisäselvitys tai perustelu

3 Voisiko projektissa syntyneillä innovaatioilla olla laajempaa käyttöä paikallisesti tai valtakunnallisesti

- ei kyllä

Lisäselvitys tai perustelu

4 Voisiko projektin innovaatioilla olla julkisia menoja säästäviä vaikutuksia, jos ne otettaisiin laajempaan käyttöön?

- ei kyllä

Lisäselvitys tai perustelu

5 Mitkä tekijät ovat edesauttaneet projektissa syntyneiden toimintamallien ja innovaatioiden käyttöön ottoa, levittämistä ja siirrettävyyttä? Mitkä seikat vastaavasti ovat vaikuttaneet kokeiltujen toimintamallien hylkäämiseen?

