

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen hankkeissa

Joonatan Jalokinos

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

11/2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

Tekijät: Joonatan Jalokinos
Opinnäytetyön nimi: Hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen hankkeissa
Sivumäärä 53 ja 5 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Satu Riikonen, Janina Sjöstrand
Työn tilaaja(t): Tempo-hanke, Anna Pikala

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten hyviä käytäntöjä voidaan levittää ja juurruttaa hankkeissa. Tavoitteena oli antaa opinnäytetyön tilaajalle ajankohtaista tietoa ja menetelmiä hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi hankeorganisaation ulkopuolisiin toimintaympäristöihin.

Opinnäytetyön tilaajana oli Humanistisen ammattikorkeakoulun hallinnoima, maahanmuuttajien työllisyyteen ja yrittäjyyteen keskittynyt Tempo-hanke (2019-2022), jonka päärahoittajana on Euroopan sosiaalirahasto. Hankkeen osatoteuttajana toimi Varsinais-Suomen Yrittäjät ry. Turun kaupunki toimi hankkeen osarahoittajana ja neuvovana asiantuntijana ohjausryhmässä.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia kehittämistyön menetelmiä, joita olivat asiantuntijahaastattelu, benchmarking ja aivoriihi. Asiantuntijahaastattelussa haastateltiin henkilöitä, joilla oli pitkäaikaista kokemusta hankkeiden kanssa työskentelystä. Benchmarking toteutettiin haastatteleamalla neljää Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa hanketta, jotka olivat haastateltujen asiantuntijoiden mukaan onnistuneet hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. Kaikki haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Aivoriihi tehtiin Turun seudulla toimivalle Töissä täällä -verkostolle, johon kuuluu Tempo-hankkeen lisäksi Turun kaupunki, Varsinais-Suomen Yrittäjät ry., sekä useita eri korkeakouluja. Menetelmät toteutettiin toukokuun ja syyskuun 2019 välillä.

Opinnäytetyössä esitettiin oleellimmat onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. Työssä esitettiin ratkaisuja yleisempiin aihealueeseen liittyviin haasteisiin tietoperustan ja aineiston perusteella. Benchmarkatuilla hankkeilla ei ollut paljoa erityisiä työkaluja hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen. Hanketoimijat luottivat kokemukseen ja ammattitaitoon hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin eri vaiheissa. Yleisimmät haasteet sekä tärkeimmät onnistumisen tekijät juurruttamisprosessissa olivat hankkeeseen kuuluvien tahojen sitoutuminen toimintaan, kohderyhmien tarpeeseen vastaaminen sekä ajallisten ja taloudellisten resurssien riittävyys.

Opinnäytetyössä käytetyn tietoperustan ja menetelmien antamien tulosten pohjalta tuotoksena syntyi *Työkalupakki hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen*. Tuotos annettiin Tempo-hankkeen käyttöön. Tuotoksesta tullaan myöhemmin antamaan perehdytys Tempo-hankkeelle, jotta tuotos juurtuisi pysyvään käyttöön.

Asiasanat: projektinhallinta, käytäntö, innovaatiot, tuotteistaminen, tuotekehitys, diffuusio, toimintamallit,

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Civic Activities and Youth Work Degree Programme

Author: Joonatan Jalokinos
Title: The dissemination and establishment of good practices in projects
Number of Pages 53 and 5 attachment pages
Supervisors: Satu Riikonen, Janina Sjöstrand
Subscriber/client: Tempo project, Anna Pikala

The purpose of the thesis was to research how one can disseminate and establish the good practices (e.g. innovations, models, services) that were created in a project. The goal of the thesis was to give topical information and methods to the client on how to disseminate and establish the good practices outside the project organisation.

The client of the thesis was Tempo project (2019-2022). Humak University of Applied Sciences acted as the lead partner of the project. Tempo is focused on coaching immigrants towards an entrepreneurial mindset for enabling immigrants to have better chances in getting employed and creating new businesses. Tempo was funded and supervised by The European Social Fund (ESF). Part of the overall funding came from the city of Turku. Varsinais-Suomen Yrittäjät (The Federation of Finnish Enterprises of Finland proper) acted as the delivery partner of the project.

The qualitative study methods used in the thesis included specialist interviews, benchmarking and a brainstorming session. The specialist interviewees had a long-time experience in counselling and co-operation of ESF-funded projects. The benchmarking method was carried out by interviewing four ESF-funded projects that had been successful in the dissemination and establishment of the good practices according to the specialist interviewees. All the interviews were semi-structured interviews. The brainstorming session was carried out with Töissä täällä network. Töissä täällä network includes Tempo project, city of Turku, Varsinais-Suomen Yrittäjät, Humak University of Applied Sciences and several other universities. All the methods were carried out between May and September 2019.

The thesis contains the key factors for success and failure in disseminating and establishing the good practices outside the project organisation. The study presented solutions for the most common problems regarding the topic. The ESF-projects being benchmarked didn't have many specific tools for disseminating and establishing good practices. The members of the projects trusted in their expertise and experience rather than in any particular method of dissemination or establishment of good practices. The most usual challenges and key factors for success were the lack of commitment of the actors involved in the project, meeting the needs of the target groups and the lack of resources regarding time and funding.

The product of the thesis is called *The toolkit for disseminating and establishing good practices in projects*. The product was given to Tempo project. Later on, there will be a workshop for the members of Tempo project on how to use the product.

Keywords: project, good practice, dissemination, establishment, innovation, service modelling,

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TEMPO-HANKE	8
3	HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN JUURRUTTAMISPROSESSI.....	10
3.1	Keskeiset käsitteet.....	11
3.2	Hyvien käytäntöjen tunnistaminen.....	12
3.3	Hyvien käytäntöjen tuotteistaminen.....	16
3.4	Disseminaatio – hyvien käytäntöjen levittäminen	18
3.5	Hyvien käytäntöjen juurruttaminen	21
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	25
4.1	Asiantuntijahaastattelu	26
4.2	Benchmarking	27
4.3	Aivoriihi.....	29
4.4	Aineiston analysointi	32
5	AINEISTON TULOKSET JA ANALYYSI	33
5.1	Tunnistaminen.....	33
5.2	Tuotteistaminen.....	35
5.3	Levittäminen	37
5.4	Juuruttaminen.....	40
6	TYÖKALUPAKKI HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMISEEN JA JUURRUTTAMISEEN	45
7	LOPUKSI	49
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Hyvien käytäntöjen leviäminen ja juurtuminen on ollut valtakunnallisena puheenaiheena viime vuosina. Vuosina 2017-2018 Sosiaali- ja terveysministeriö myönsi yhteensä 7,25 miljoonaa euroa valtionavustuksina hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön Edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta -kärkihankkeessa (2018a, 2; 2018b, 1) hyviä käytäntöjä ohjeistettiin sisällyttämään kuntien alueellisiin hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyviin strategioihin ja sosiaali- ja terveystalouteihin. Hyödyntämättömiin hyviin käytäntöihin liittyvät ongelmat ovat olleet esillä jo 2000-luvun alussa, mikä käy ilmi Euroopan sosiaalirahaston (ESR) dokumenteista (Aro, Kuoppala & Mäntyneva, 24).

Opinnäytetyöni tilaajana toimii Humanistisen ammattikorkeakoulun (jatkossa Humak) hallinnoima, maahanmuuttajien työllisyyteen ja yrittäjyyteen keskittynyt Tempo-hanke (Tempo – Yrittäjämäistä asennetta ja työelämätaitoja maahanmuuttajille, osaavia tekijöitä yrityksille). Tempo on Humakin hallinnoima, vuosina 2019-2022 käynnissä oleva hanke. Hankkeen päärahoittajana toimii Euroopan sosiaalirahasto (jatkossa ESR) ja osarahoittajana Turun kaupunki. Hankkeen osatoteuttajana on Varsinais-Suomen Yrittäjät ry. Hanke on luotu vastaamaan positiiviseen rakennemuutokseen Varsinais-Suomen alueella. Siivous- rakennus ja sote-alalla on avoimia työpaikkoja, joiden täyttämiseksi tarvitaan uusia toimintamalleja, joilla työnhakija ja työnantaja kohtaavat. (Tempo 2019, 4.)

Tarve hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen tarkoitettulle mallille nousi keskustellessani Humanistisen ammattikorkeakoulun lehtorin ja Tempo-hankkeen projektikoordinaattorin, Anna Pikalan kanssa. Kuulin Tempo-hankkeesta ollessani harjoittelussa Humakin hallinnoimassa Baana-hankkeessa, jossa lehtori Pikala oli projektipäällikkönä. Harjoittelun aikana olin kuullut hankkeiden yleisestä haasteesta

juurruttaa hankkeen aikana syntyneet hyvät käytännöt osaksi vakituisten organisatioiden toimintaa. Tämä sai itseni kiinnostumaan aiheesta ja päätin kysyä Anna Pikalta Tempo-hankkeen tarpeesta opinnäytetyölle hyvien käytäntöjen levittämisestä ja juurruttamisesta, johon vastaus oli myöntävä.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen: miten hyviä käytäntöjä voidaan levittää ja juurruttaa hankkeissa? Työssäni tulen esittelemään oleellimmat onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. Esitän ratkaisuja yleisempiin aihealueeseen liittyviin haasteisiin keräämäni tietoperustan ja aineiston perusteella. Annan Tempo-hankkeelle tietoperustan ja menetelmien kautta tulleiden tulosten pohjalta kehitetyn tuotoksen hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen.

Käsittelen aihetta neljän hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessiin kuuluvan vaiheen kautta, jotka ovat hyvien käytäntöjen 1. tunnistaminen 2. tuotteistaminen 3. levittäminen ja juurruttaminen. Hyviin käytäntöihin liittyvään aihealueeseen kuuluu lukuisia muita käsitteitä, joita käytetään monipuolisesti ja eri merkityksissä riippuen tutkimuksesta. Tämä asettaa haasteen käsitteiden oikeanlaiselle käytölle ja rajaukselle. Selkeytän hyvien käytäntöjen termistön käyttöön liittyvää ongelmaa rajaamalla termit yleisimmin käytettyjen määritelmien mukaan. Monissa tutkimuksissa hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessiin sisältyy useampia vaiheita ja termejä, mutta olen yksinkertaistanut prosessin neljään eri vaiheeseen, jotta aihe olisi helpommin lähestyttävissä.

Opinnäytetyöni rakenne koostuu seitsemästä luvusta. Toisessa kappaleessa kerron lisää tilaajastani Tempo-hankkeesta ja sen toiminnasta. Kolmannessa kappaleessa avaam hyvien käytäntöihin liittyviä termejä, jonka jälkeen selitän perusteellisemmin termien sisällön ja niiden relevanssin viitaten aiempiin tutkimuksiin. Aikaisempiin tutkimuksiin ja muuhun aihealuetta käsittelevään materiaaliin viitataan jatkossa termillä *tietoperusta*.

Neljännessä, eli menetelmäluvussa, kerron menetelmistä ja niiden käytöstä, jolla keräsin aineiston tutkimuskysymystäni varten. Menetelmäluvussa perustelen, miksi käytin kyseisiä menetelmiä ja millä perusteella valitsin henkilöt, joilta keräsin aineistoa käyttämällä näitä menetelmiä. Seuraavassa luvussa kerron aineistosta saaduista tuloksista, joita analysoin teemoittain vertaamalla aineiston tuloksia keskenään. Vertaan aineiston tuloksia tietoperustaan ja arvioin, myötäileekö aineisto aikaisempia tutkimustuloksia. Kuudennessa luvussa kerron opinnäytetyön pohjalta syntyneestä tuotoksesta, joka tulee Tempo-hankkeen käyttöön. Päätösluvussa käyn läpi aineiston tuloksien ja tietoperustan perusteella saatuja johtopäätöksiä sekä opinnäytetyön merkitystä tilaajalle ja koko alalle.

2 TEMPO-HANKE

Tässä luvussa kerron Tempo-hankkeesta, joka toimii opinnäytetyöni tilaajana. Kuvailen ensin Tempo-hankkeen tavoitteita, toimintaa ja emo-organisaatiota, jonka jälkeen esittelen lyhyesti hankkeen päärahoittajan, Euroopan sosiaalirahaston (jatkossa ESR).

Tempo on Humanistisen ammattikorkeakoulun (jatkossa Humak) hallinnoima, vuosina 2019-2022 toteutettava ESR-hanke. Tempon projektipäällikkönä toimii lehtori Jenny Honka Humakin Turun alueyksiköstä. Hankkeen osatoteuttajana on Varsinais-Suomen Yrittäjät ry. Hankkeen ohjausryhmään kuuluu Turun kaupunki, Nuorten Muslimien Foorumi, Opetuskoti Mustikka sekä maahanmuuttajayrittäjä ArvoMobile Oy:stä. Tempon muita yhteistyökumppaneita ovat yritykset Peab Oy ja Barona Oy, sekä yritys- ja innovaatiotoimintojen keskittymä Turku Science Park, Varsinais-Suomen TE-toimisto, Turun kaupungin työllisyyspalvelukeskuksessa, eli Turun työpisteellä toimiva Osaamiskeskus-hanke sekä Töissä Täällä -verkosto. Hankkeen päärahoittajana toimii Euroopan sosiaalirahasto ja osarahoittajana Turun kaupunki (Tempo 2019; Rakennerahastot 2019a.)

Hanke on luotu vastaamaan positiiviseen rakennemuutokseen Varsinais-Suomen alueella. Tilastokeskuksen mukaan (2012) siivous- rakennus ja sote-alalla on avoimia työpaikkoja, joiden täyttämiseksi tarvitaan uusia toimintamalleja, joilla työnhakija ja työnantaja kohtaavat. Maahanmuuttajien työttömyysaste sekä syrjäytymisriski ovat kantasuomalaisiin verrattuna huomattavan korkeat. Hankkeessa olevien maahanmuuttajien työllistymiseen suuntautuneiden toimijoiden, eli Töissä täällä -verkon, kokemusten perusteella työ ja yrittäjyys ovat avainkomponentteja yhteiskuntaan integroitumisessa. Maahanmuuttajat tarvitsevat apua työnhaussa sekä yrityksen perustamiseen ja hallinnointiin liittyvissä asioissa. Työntekijöiden rekrytointiprosessiin käytettävät resurssit ovat etenkin pk-yrityksillä rajalliset, jonka tähden kysyntä toimiville, matalan kynnyksen verkostoille maahanmuuttajien ja työelämätahojen välillä on olemassa. (Tempo 2019, 4.)

Tempo tavoitteena on saada varsinaissuomalaiset työntekijöitä tarvitsevat yritykset ja työttömät maahanmuuttajat kohtaamaan toisensa. Tempo valmentaa työtä hakevia maahanmuuttajia yrittäjämäiseen asenteeseen, antaa tietoa yrittäjyydestä yhtenä työllistymisen keinona sekä neuvoo yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Tempo tiedottaa maahanmuuttajataustaisia yrittäjiä lakisääteisistä velvoitteista sekä mahdollisuuksista kehittää yritystoimintaa erinäisten yritystukien avulla. Maahanmuuttajia palkkaavia työnantajia Tempo auttaa Turun osaamiskeskuksen koordinoiman Töissä täällä -verkoston ja -sivuston kautta, jonka tehtävänä on tukea työnantajia maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvien asioiden kanssa. Tempo kehittää myös alkavien yrittäjien yritysneuvontaa kartoittamalla neuvojien haasteet ja ammattitaidollisen osaamisen puutteet. (Tempo 2019, 5-7).

Tempo toimivat kaupungin työllisyyspalvelukeskuksessa eli Turun työpisteessä, mutta sen vaikutuspiiriin kuuluu Salon, Vakka-Suomen, Turun sekä Turunmaan seutukunnat. Hankkeen varsinaisina kohderyhminä ovat heikossa työmarkkina-asemassa olevat maahanmuuttajat ja turvapaikanhakijat. Näihin kohderyhmiin kuuluvat esimerkiksi naiset, nuoret, pitkään työttöminä olleet ja syrjäytymisvaarassa olevat henkilöt, oleskeluluvan tai Suomen kansalaisuuden saaneet 18-29 -vuotiaat maahanmuuttajanuoret, maahanmuuttajataustaiset yrittäjät. Kohderyhminä ovat myös maahanmuuttajia työllistävät varsinaissuomalaiset yritykset, sekä yritysneuvojat. Hankkeen välillisinä kohderyhminä ovat maahanmuuttajien työllistymisen kanssa tekemisissä olevat organisaatiot, hankkeet, ohjaus- tai yrittäjyyspalveluiden asiantuntijat, viranomaiset ja verkostot Turun seudulla. (Tempo 2019, 8-9.)

Tempo-päärahoittaja, Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on toinen Suomessa toimivista Euroopan unionin rakennerahastoista. ESR:n tavoitteena on tukea työllisyyttä kehittämällä palvelurakenteita ja osaamista. ESR:n tuella on mahdollista ehkäistä syrjäytymistä, kehittää työoloja, osaamista ja henkilöstön hyvinvointia, kehittää työmarkkinoiden toimintaa helpottavia järjestelmiä tai aktivoida ihmisiä työntekoon liittyvissä asioissa. (Rakennerahastot 2019b.)

3 HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN JUURRUTTAMISPROSESSI

Hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessiin kuuluvien vaiheiden määrä ja termistö riippuu käytettävästä lähdemateriaalista (Aro 2013, 6; Saikku & Sinervo 2010, 24; Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004, 19-22). Opinnäytetyössä olen rajannut juurruttamisprosessin neljään eri vaiheeseen, joka perustuu Työministeriön vuonna 2004 julkaisemaan Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa Hyvät käytännöt -käsikirjaan (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004). Käsikirjassa esiintyy enemmän juurruttamisprosessiin liittyviä vaiheita, mutta olen selkeyden vuoksi rajannut prosessin neljään eri vaiheeseen, jotka esiintyvät yleisesti muussa lähdemateriaalissa. Opinnäytetyössäni hyvien käytäntöjen *juurruttamisprosessin* vaiheet (KUVIO 1) ovat 1. tunnistaminen 2. tuotteistaminen 3. levittäminen ja 4. juurruttaminen (Aro ym. 2004).



KUVIO 1. Hyvän käytännön juurruttamisprosessin vaiheet. (Aro ym. 2004)

Hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen käytettävät aikataululliset ja taloudelliset resurssit on syytä huomioida jo hankehakemusta tehdessä. Hankkeen alussa hankeorganisaation tulee varmistaa, että sillä on varattu riittävästi rahallisia ja henkilöresursseja hankkeen tavoitteiden realistiseen toteuttamiseen sekä rahoittajan että emo-organisaation puolelta. (Aro ym. 2004, 90-95.)

Hankkeen emo-organisaation johto tulee sitouttaa hankkeen toimintaan. Sitoutumista on hyvä valvoa kysymällä johdon toimenpiteistä hankkeen tavoitteiden edistämiseksi säännöllisin väliajoin. Hyvin suunniteltu hankkeen osapuolien sitouttaminen toimin-

taan ja resurssien varaaminen hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen takaa sen, että hyvät käytännöt siirtyvät pysyvään käyttöön, eivätkä jää pölyttymään arkistoon hankkeen loputtua. Haasteena sitouttamisessa ja resurssien käytössä on emo-organisaation ja rahoittajan auktoriteettiasema suhteessa hankeorganisaatioon. Hankeorganisaatio ei asemansa vuoksi voi esittää vahvoja vaatimuksia budjetin ja vastuiden toteutumisen suhteen. (Aro ym. 2004, 90-95.)

3.1 Keskeiset käsitteet

Hyviin käytäntöihin liittyvää termistöä käytetään tutkimuksissa monipuolisesti sekä monitulkintaisesti, joten termien tarkka määrittely on tarpeen. (Aro 2013, 6; Saikku & Sinervo 2010, 24; Aro ym. 2004, 19-22.)

Hyvä käytäntö voi olla hankkeessa syntynyt *toimintamalli, palvelu tai tuote*, jota pystytään kokeilemaan jo hankkeen aikana. Hyvä käytäntö vastaa tiettyyn tarpeeseen, saa aikaan pysyviä vaikutuksia ja se pystytään ottamaan käyttöön eri toimintaympäristöissä. Hyvän käytännön ominaisuuksiin kuuluu sen *vertailtavuus* muihin samantyyppisiin käytäntöihin, jotka ovat jo käytössä emo-organisaatiossa tai muualla. Hyvän käytännön ei tarvitse olla aina uusi, vaikka yleensä se luokitellaan innovatiiviseksi kokonaisuudeksi. Tärkeämpänä lähtökohtana nähdään hyvän käytännön tuoma muutos sen toimintaympäristössä. Ehdotonta hyvän käytännön määritelmää ei ole olemassa. (Kurvinen, 2011, 3, 4; Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004, 10-33; Syrjä, Arnkil, Lyytinen, Pitkänen, Karjalainen, Kaajas & Valtakari 2004, 159.)

Tunnistamisella tarkoitetaan hyvän käytännön *määrittelyä, mallintamista ja arviointia*. Tunnistamisen tavoitteena on löytää hyvä käytäntö, joka on parempi kuin nykyinen, emo-organisaatiossa tai muualla jo käytössä oleva käytäntö. Arviointiin kuuluu hankkeessa syntyneen käytännön vertaaminen muihin samantyyppisiin käytäntöihin.

Arvioinnista saatujen tulosten perusteella päätetään, onko hankkeessa syntynyt käytäntö, *hyvä* käytäntö. Merkittävänä tunnistamista edistävänä tekijänä on, että kaikki hankkeen osapuolet emo-organisaatiosta rahoittajaan ovat sitoutuneet hyvien käytäntöjen tunnistamiseen, ja että kaikilla on yhteinen näkemys siitä, mikä hyvän käytännön määritelmä on. (Kurvinen 2011, 3, 4; Aro ym. 2004, 27-97.)

Tuotteistamisella tarkoitetaan hyvän käytännön suunnittelua ja määrittelyä, joka pystytään kuvaamaan tai mallintamaan. Tuotteistamisen jälkeen hyvä käytäntö pystytään siirtämään uuteen toimintaympäristöön, esimerkiksi toisen organisaatioon. (Aro 2004, 21.) Tuotteistaja Jari Parantainen (2008, 11) määrittelee tuotteistamisen työksi, ”...jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi”

Levittämisellä (disseminaatio) tarkoitetaan hyvien käytäntöjen aktiivista ja systemaattista levittämistä valituille kohderyhmille. Tavoitteena on saada kohderyhmät *tietoiseksi* hankkeen hyvistä käytännöistä ja vaikuttaa kohderyhmien ajatteluun ja toimintaan (Aro 2013, 10; Saikku & Sinervo 2010, 24; Aro ym. 2004, 21.)

Juuruttaminen tarkoittaa hyvien käytäntöjen siirtämistä pysyvään käyttöön hankkeen ulkopuolella, esimerkiksi hankkeen emo-organisaatiossa tai verkostossa. Juurruttaminen voi myös tarkoittaa termin laajemmassa määritelmässä koko hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessia (tunnistaminen-tuotteistaminen-levittäminen-juurruttaminen). (Saikku & Sinervo 2010, 88; Aro ym. 2004, 20-24.) Tässä opinnäytetyössä käytetään sanaa *juurruttamisprosessi* viittaamaan kaikkia hyvien käytäntöjen vaiheita tunnistamisesta juurruttamiseen.

3.2 Hyvien käytäntöjen tunnistaminen

Hankehakemusta tehtäessä on oltava idea siitä, mitä toimintoja hankkeessa on tarkoitus kokeilla. Tarkoituksena on löytää toimintatapoja, jotka ovat nykyisiä käytössä olevia malleja parempia. Suunnitelmallista vertailua on tehtävä nykyisten käytäntöjen ja potentiaalisten uusien hyvien käytäntöjen välillä. Edellytyksenä hyvän käytännön tunnistamiseen on, että kaikilla prosessiin liittyvillä toimijoilla on yhteinen näkemys siitä, mikä on hyvän käytännön määritelmä kyseisen työkentän kontekstissa. Ihanteellisessa tilanteessa vallitsee jaettu kehittämisvastuu hankehenkilöstön, hankkeen emo-organisaation, ohjausryhmän, rahoittajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kesken hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi. (Kurvinen 2011; Aro ym. 2004, 24, 27.) Hyvä käytäntö voi syntyä monilla eri tavoilla, esimerkiksi tunnistaessa ongelmaa työyhteisössä tai käsitteellistämällä ja arvioimalla olemassa olevia käytäntöjä (Korhonen 2010).

Aron ym. (2004, 27) mukaan kaikkein suurin hyvien käytäntöjen tunnistamista rajoittava tekijä on palaute- ja vuorovaikutusjärjestelmien puute. Hankkeen toiminnan ulkopuolella olevista haasteista emo-organisaation sitoutuminen toiminnan kehittämiseen koettiin merkittävänä syynä tunnistamisen epäonnistumiselle. Käytettävästä toimintamallista huolimatta oleellista on, että aineistoa käytännön laadun arviointiin saadaan jollain tavalla.

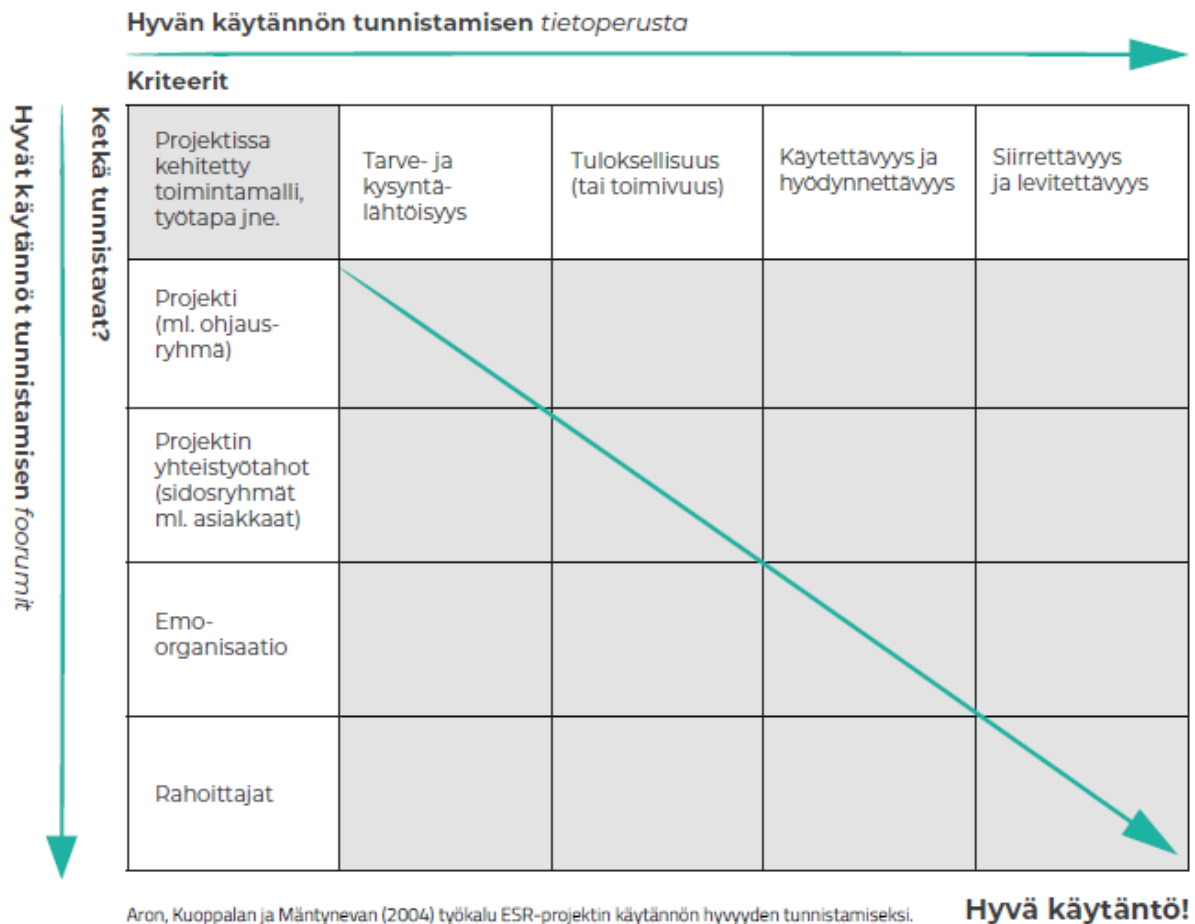
Mahdollisesti tärkein hyvien käytäntöjen tunnistamisen osa-alue on arviointi. Hankepäälliköille tehdyssä kyselyssä itsearviointi koettiin tärkeimpänä palaute- ja vuorovaikutusmekanismina. Itsearviointi on menetelmä (Uusikylä & Mäkinen 2003), jossa hanke kerää kriittistä palautetta sen toimintaprosessien laadusta ja tuloksista, jonka pohjalta toimintaa kehitetään tarvittaessa. Keskeisiä toimijoita arvioinnin keräämisen kannalta ovat potentiaaliset hyvästä käytännöstä hyötyvät asiakkaat, ohjausryhmä, emo-organisaatio sekä rahoittajat. (Aro ym. 2004, 28-31.) Itsearvioinnissa tulisi pysyä aina vastaamaan kolmeen kysymykseen: 1. Teimmeko mitä lupasimme? 2. Saimmeko aikaan muutosta? 3. Teimmeko oikeita asioita? (Terveiden ja hyvinvoinnin laitokset 2019).

Merkittävin kriteeri hyvän käytännön arvon mittaamisessa on se, kuinka hyvin käytäntö vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kuitenkaan hyvän käytännön arvo ei ole sidoksissa sen suosioon. Käytäntö voi levitä ja juurtua laajaan käyttöön kohderyhmien keskuudessa, mutta voi olla saavuttamatta konkreettisia tuloksia. (Julkunen 2009, 4; Aro ym. 2004, 40)

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen voidaan käyttää seminaareja, hankefoorumeita, artikkeleita, oppaita, tietopankkeja tai nettisivuja, joista voi saada vertailuoppimisessa hyödynnettävää tietoa. Erilaisissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa, kuten verkostopalaverissa ja seminaareissa on mahdollisuus vaihtaa kokemuksia muiden hankkeiden ja toimijoiden kokeilemista hyvistä sekä huonoista malleista. Seminaarit ovat optimaalisia foorumeita maantieteellisten ja organisatoristen rajojen halki kulkevalle tiedon välittämiseksi. On tärkeää, että huonotkin käytännöt tiedotetaan eteenpäin muille toimijoille. Muuten on mahdollista, että samanlaisia huonoja käytäntöjä kokeillaan muissa hankkeissa myöhemmin, jos niiden heikosta menestyksestä ei kerrota muille. (Kurvinen 2011, 9-11; Aro ym. 2004, 28-31).

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen on olemassa Aron, Kuoppalan ja Mäntynevan kehittämä *Työkalu ESR-projektin käytännön hyvyden tunnistamiseksi* (KUVIO 2). Aron ym. mukaan hyvän käytännön tunnistaminen edellyttää onnistumista kahdella ulottuvuudella: hyvän käytännön tietoperustassa ja hyvän käytännön tunnistamisen foorumeilla. Käytännön hyvyden tai laadukkuuden todentamiseen kerätyn tietoperustan mittarit ovat 1. tarve- ja kysyntälähtöisyys, 2. tuloksellisuus, 3. käytettävyys ja hyödynnettävyys sekä 4. siirrettävyys. Hyvä käytäntö tarvitsee myös tunnistajia. Tunnistamisen foorumeiksi lukeutuvat hanke- ja ohjausryhmä, rahoittajat, emo-organisaatio sekä muut sidosryhmät. Hyvien käytäntöjen tunnistamisessa on pyrittävä yhteiseen kehittämisvastuuseen, jossa jokainen käytännön kanssa kosketuksissa oleva taho on osana tunnistamiseen liittyvää prosessia. (Kurvinen 2011 9-11; Korhonen 2010, 10-12; Aro ym. 2004, 32-33.)

TYÖKALU: TYÖKALU PROJEKTIN KÄYTÄNNÖN HYVYYDEN TUNNISTAMISEKSI



KUVIO 2. Aron, Kuoppalan ja Mäntynevan (2004, 32) työkalu ESR-projektin käytännön hyvyyden tunnistamiseksi.

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi tehdyistä toimenpiteistä huolimatta hyvä käytäntö voi joskus jäädä huomaamatta ja tulla havaituksi vasta hankkeen päättymisen jälkeen, kun se on vahingossa integroitu osaksi emo-organisaation tai muun toimijan toimintaa. Hyvän käytännön tunnistamisen kannalta lähes ehdotonta on sen sisällöllinen rajaaminen ja mallintaminen, jotta käytäntö voisi olla vertailukelpoinen muihin malleihin nähden. (Aro ym. 2004, 28, 30).

3.3 Hyvien käytäntöjen tuotteistaminen

Tuotteistaminen tarkoittaa hyvän käytännön, esimerkiksi palvelun, tuotteen tai toimintamallin suunnittelua ja määrittelyä, joka voidaan mallintaa tai kuvata. ESR-hankkeissa tuotokset ovat yleensä palveluita tai malleja, eivätkä fyysisiä tuotteita. (Aro ym. 2004, 22-45.) Tuotteistaja Jari Parantainen (2008, 11) määrittelee tuotteistamisen työksi, ”...jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi” Parantaisen mukaan tuotteistamiseksi ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Tuotteistaminen auttaa hahmottamaan hankkeen hyödylliset tekijät, kun ne on rajattu ja mallinnettu tuotteiksi, helpottaen hyvien käytäntöjen käyttöönottoa, muokkaamista sekä jatkokehittämistä (Aro ym. 2004, 45, 46).

Tuotteistamisen tarkoitus on yksinkertaistaa monimutkaiset palveluun kuuluvat prosessit helposti käsitettävään muotoon. Palvelu jaetaan, eritellään ja lokeroidaan pienempiin prosesseihin, jotta niitä pystytään yksilökohtaisesti muokkaamaan tarpeen vaatiessa. Usein mallin tai palvelun lisäksi on tarpeellista pystyä tuotteistamaan siihen kuuluva toimintaympäristö (tukipalvelut, resurssit, ohjelmistot, laitteet). Kun tuote on valmis, hankkeen tai emo-organisaation tulee järjestää tuote- tai palvelutukea, joka edistää tuotteen käyttöönottoa. Tuki voi olla mm. ohjauksen, koulutuksen tai konkreettisen käsikirjan tai oppaan muodossa. (Parantainen 2008 16; Julkunen 2009, 22, 23; Aro ym. 2004, 22-45).

Parantaisen mukaan (2008, 12-16) hyvin tunnistetun palvelun tunnistaa siitä, että täysin uusi työntekijä voisi alkaa kehittämään tuotetta pelkästään dokumentoinnin pohjalta. Parantaisen mukaan palvelun dokumentointi täytyy tehdä, jotta sitä voitaisiin monistaa ja siirtää uuteen toimintaympäristöön. Palvelun tulisi olla niin hyvin tuotteistettu, että se voidaan siirtää uudelle toimijalle ilman palvelun alkuperäisiä kehittäjiä.

Tärkeimpiä arviointikriteereitä tuotteelle on tarve ja siirrettävyys. Toiminnassa (Sipilä 1996) on silloin kyse tuotteistamisesta, kun palveluista muotoillaan palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita pystytään tarjoamaan asiakkaalle sellaisenaan tai niitä voidaan muotoilla tapauskohtaisesti asiakkaan tarpeisiin. (Aro ym. 2004, 45; Parantainen 2008, 12-29.) Tuotteistaminen lähtee asiakkaiden eli kohderyhmän edustajien tarpeista käsin. Tarkoituksena on tuotteistaa vain ne hyvät käytännöt, joille todella on olemassa kysyntää. (Parantainen 2008, 12-29; Aro ym. 2004, 40-45.)

Hankerahoituksen hakija joutuu jo hakuvaiheessa erittelemään potentiaalisia hyviä käytäntöjä, mitä hankkeessa luodaan. Yleisenä ongelmakohtana suunnitteluvaiheessa on kohderyhmän edustajien vähäinen osallistuminen tai vaikutusmahdollisuuksien puute, joka on oleellista tarvelähtöisessä kehittämisessä ja tuotteistamisessa. Alkuperäistä suunnitelmaa ei ole syytä noudattaa orjallisesti, vaan sitä on tarvittaessa voitava mukauttaa käytännössä saadun kokemuksen ja kohderyhmän palautteen pohjalta nousseiden tarpeiden perusteella. (Aro 2013; Parantainen 2008, 25-28; Aro ym. 2004, 40-45). Toisena merkittävänä haasteena on hyvän käytännön omistajuus. Potentiaalisten kiistojen välttämiseksi, hankkeen suunnitteluvaiheessa tulee kirjoittaa sopimuksen siitä, kuka omistaa hankkeessa syntyneet hyvät käytännöt (Aro ym. 2004, 44.)

Hyvä käytäntö muodostuu tuotteeksi tai tuoteperheeksi suunnitelmallisen prosessin kautta. Tuotteen tunnusmerkkejä ovat nimi, sisältö, muoto, käyttötarkoitus ja asiakas. Tuotteelle on tarvittaessa määriteltävä resurssit, hinta sekä laatu-, seuranta- ja palauttejärjestelmä. (Parantainen 2008, 13, 25; Aro ym. 2004, 45.) ESR-hankkeissa taloudellisen voiton tavoittelu on kiellettyä, joten voidaan enemmänkin puhua hinnan sijaan tuotteen käyttöönottoon ja ylläpitoon liittyvistä kustannuksista. (Rakennerahastot 2017, 15).

Tuotteistamisen jälkeen hyvä käytäntö on valmis levitettäväksi uusiin toimintaympäristöihin (Parantainen 2008, 16; Aro ym. 2004, 40-45.)

3.4 Disseminaatio – hyvien käytäntöjen levittäminen

Disseminaatio, eli hyvien käytäntöjen aktiivinen levittäminen, tähtää valittujen kohderyhmien tietoisuuden lisäämiseen hankkeen toiminnasta ja tuloksista. Tavoitteena on vaikuttaa kohderyhmien ajatteluun ja toimintaan hyvien käytäntöjen leviämistä edistävällä tavalla (Aro 2013, 10; Saikku & Sinervo 2010, 24; Aro ym. 2004, 21.)

Hyvien käytäntöjen levittämiseen eli disseminaatioon on kolme erilaista tarkasteluhorisonttia. Hyviä käytäntöjä voidaan 1. vakiinnuttaa paikallisesti omassa emo-organisaatiossa ja toimijaverkostossa 2. levittää horisontaalisesti toisiin hankkeisiin, organisaatioihin ja muille paikkakunnille tai 3. levittää vertikaalisesti paikallistasolta valtakunnalliseksi toiminnaksi. Levittämisen kohteena ovat usein hankkeen välilliset kohderyhmät. Välillisiä kohderyhmiä ovat emo-organisaation johto, saman työkentän organisaatiot, yritykset, yrityspalvelut, hankkeet, ohjauspalveluiden asiantuntijat ja viranomaiset sekä poliittiset päätöksentekijät kuten lautakunnat, kaupunginvaltuusto tai eduskunta (Aro ym. 2004, 21-56.)

Hyviä käytäntöjä voidaan levittää tehokkaan verkostoitumisen ja viestinnän kautta. Disseminaation työkaluina on mahdollista käyttää sosiaalista mediaa, emo-organisaation viestintäkanavia, koulutustilaisuuksia, yritysryhmille suunnattuja valmennuksia sekä omia tai muiden järjestämiä tapahtumia, kuten seminaareja ja messuja. Hyvien käytäntöjen levittäminen itsessään on helpompaa, kun levittämiskohteina olevien toimijoiden lukumäärä kasvaa hankkeen edetessä (Saikku & Sinervo 2010, 109; Aro ym. 2004, 53-55.)

Hyvien käytäntöjen levittämiseen tarkoitettu markkinointiviestintä voidaan jakaa nelikenttään kustannustehokkuuden mukaan: 1. Kalliiseen ja luotettavaan 2. halpaan ja luotettavaan 3. kalliiseen ja epäluotettavaan sekä 4. halpaan ja epäluotettavaan. Esimerkki kalliista ja luotettavasta markkinointiviestinnästä voisi olla julkisuuden henkilön kanssa yhteistyössä tehty mainos tai sisältömarkkinointi videon muodossa. Sisäl-

tömarkkinointi voi olla kuitenkin edullinen ja tehokas tapa saada kohderyhmät kiinnostuneeksi hankkeen toiminnasta. Sisältömarkkinointiin kuuluu tiedon ja avun antaminen mm. vinkkien, ohjeiden ja menetelmien muodossa, joista on konkreettista hyötyä kohderyhmälle. (Kortesuo ym. 2016, 93-100.)

Kustannustehokkuuteen suhteessa kallista ja epäluotettavaa mainontaa ovat lehti- ja televisiomainokset. Maksullisen median kanavista radio on kannattavampi vaihtoehto mainonnalle. Itse tehdyt flyerit ja esitteet ovat esimerkki halvasta, mutta epäluotettavasta markkinoinnista. Logolliset tuotteet laadukkaasti toteutettuna voivat olla silti hyvä lisä markkinoinnin keinona. Kortesuon mukaan hyvä tuote on sellainen, joka loppuu aikanaan, esimerkiksi hankkeen yhteystiedot tai sloganin sisältävä karkkirasia tai purukumipakkaus (Kortesuo ym. 2016, 100, 110.)

Hyvien käytäntöjen levittämiseen on olemassa hyödyllisiä viestintätyökaluja. Suositua 5M+2K-mallia käytetään markkinointiviestinnässä sekä hankkeen, organisaation tai verkoston sisäisessä viestinnässä. Mallia käyttämällä varmistetaan, että viesti sisältää kaiken oleellisen, mitä vastaanottajan kuuluu tietää. Viesti vastaa kysymyksiin: mitä, missä, milloin, miksi, miten, kuka ja kenelle. (Rakenerahastot 2014, 5; Rinne 2017, 11.)

Suurlan ja Markkulan (1998) levittämistyökalun tarkoituksena on edistää hankkeen suunnitelmallista levittämistä merkitsemällä ylös ja lokeroimalla kaikki hyvän käytännön levittämiseen tarkoitetut osa-alueet. Työkalun kautta vastataan levittämisen kannalta oleviin kriittisiin kysymyksiin: Kenelle eri toimijoille (mm. organisaatiot, yhteistyökumppanit) ja tasoille (kunta, maakunta, kansallinen taso) aiotaan hyviä käytäntöjä levittää? Mitkä ovat levittämisen syyt eri tasoilla? Millainen toimintastrategia valitaan levittämisen edistämiseksi (väline, vastuuhenkilö, aikataulutus, käytettävissä olevat resurssit, riskianalyysi)? (Aro ym. 2004, 58-60.)

TAULUKKO 1. Suurlan ja Markkulan levittämistyökalu (1998) Aron ym. (2004, 59) mukailemana.

TYÖKALU: : HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMISTYÖKALU

Levittämisen taso	Tavoite	Kohderyhmä	Aikataulutus	Väline	Vastuuhenkilö	Resurssit
Oma organisaatio						
Yhteistyökumppanit						
Sama toimiala						
Oma alue (kunta, seutu- tai maakunta)						
Muut alueet						
Kansallinen taso						

Suurian ja Markkulan hyvien käytäntöjen levittämistyökalu (1998).

Levittämisen jälkeen siirrytään hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin viimeiseen vaiheeseen eli juurruttamiseen.

3.5 Hyvien käytäntöjen juurruttaminen

Hankkeissa luotujen hyvien käytäntöjen jatkuvuuteen liittyviä rinnakkaisia sekä päällekkäisiä termejä on runsaasti. Näistä esimerkkeinä ovat mm. hyvien käytäntöjen siirtäminen, jalkauttaminen, valtavirtaistaminen (mainstreaming), monistaminen (multiplying), levittäminen (dissemination) sekä juurruttaminen. Näistä monet sisältävät toisten termien elementtejä, mutta poikkeavat hieman toisistaan. Valtavirtaistaminen on ylhäältä tulevaa eli top-down suuntautunutta toimintaa, jonka tarkoituksena on, että päätöksentekijät ottavat käyttöön hankkeen hyvät käytännöt tai omaksuvat tietyn ajattelutavan paikallisissa, alueellisissa ja kansallisissa organisaatioissa. Monistaminen on päinvastaisesti alhaalta ylös suunnattua vaikuttamistoimintaa (Aro ym. 2004, 20, 66; Saikku & Sinervo 2010, 13, 86.)

Juuruttaminen nähdään kaksisuuntaisena prosessina (Kivisaari 2001), jossa ympäristö muovaa hyvää käytäntöä ja ympäristöä muokataan hyvän käytännön vastaanottamiseksi (Aro ym. 2004, 21; Saikku & Sinervo 2010, 24). Juurruttaminen sisältää koko prosessin hyvien käytäntöjen tunnistamisesta, tuotteistamisesta ja levittämisestä niiden vakiintuneeseen käyttöön asti (Aro ym. 2004, 20.) Selkeyden vuoksi käytän tunnistamisen, tuotteistamisen, levittämisen ja juurruttamisen vaiheet sisältävää prosessia nimellä *juurruttamisprosessi*. Opinnäytetyössä käytän termiä *juurruttaminen* sen suppeammassa muodossa, tarkoittamaan juurruttamisprosessin viimeistä vaihetta eli hyvien käytäntöjen siirtämistä pysyväksi toiminnaksi, joka ei ole riippuvainen hankkeen olemassaolosta. (Saikku & Sinervo 2010, 88).

Innovaation markkinoiminen, eli hanketoiminnan kontekstissa hyvien käytäntöjen juurruttaminen, tulisi Mooren (1991) kuuluteorian mukaan kohdistaa yhteen segmenttiin eli asiakaskunnan osaan kerrallaan. (Lahtinen 2007, 93.) Segmentoinnissa on kyse potentiaalisen asiakaskunnan jakamisesta pienempiin asiakasryhmiin. (Puronen 2017). Segmentoinnissa pyritään miettimään jokaisen asiakasryhmän yksilöllisiä tarpeita, jotta markkinointi voitaisiin kohdentaa ja eriyttää jokaista ryhmää kiinnostavaksi (Ahola, Katajarinne & Parkkola 2014, 22).

Kun yksi segmentti on ottanut innovaation käyttöön, markkinointi kohdennetaan seuraavaan segmenttiin. Hyvien käytäntöjen juurruttaminen tulisi kohdistaa ensin vastaanottavaisimmille toimijoille ja jättää viimeiseksi kaikista epätodennäköisemmin hyvistä käytännöistä kiinnostuvat tahot (Lahtinen 2007, 93.) Juurtumisen kannalta tärkeää, on oikean tuotoksen ”myyminen” oikealle henkilölle. Hyvän käytännön laadulla ei ole merkitystä, jos toimijalla ei ole kiinnostusta tai vaikutusvaltaa tuotoksen käyttöön ottamiseksi. (Saikku & Sinervo 2010, 24.)

Juuruttaminen voi tapahtua organisaatiotasolla, kumppanuustasolla, virkamies- ja hallintotasolla sekä poliittisella tasolla. Organisaatiotasolla juurruttaminen tapahtuu joko omassa tai vieraassa organisaatiossa. Henkilökohtaiset keskustelut esimiesten kanssa, henkilökunnalle järjestetyt tiedotustilaisuudet ja perehdytykset hyvien käytäntöjen käyttöönottamiseksi ovat toimivia tapoja juurruttamiseen. (Aro ym. 2004, 55, 56; Saikku & Sinervo 2010, 106-111.)

Hyvien käytäntöjen jatkuvuus on todennäköisempää, jos hanketyöntekijä on organisaatiosta, johon on ollut alusta asti tavoitteena juurruttaa hankkeessa kehittyneet innovaatiot ja mallit. Todennäköisyyttä lisää myös hanketyöntekijän jatkaminen samoissa tehtävissä hankkeen päätyttyä. Hyvien käytäntöjen kehittämisessä mukana olleella henkilöllä on suuremmat valmiudet niiden hyödyntämiseen sekä jatkokehittämiseen kuin työntekijällä, joka on vasta perehdytetty tuotosten käyttämiseen. Jos hyvien käytäntöjen juurruttaminen ja kehittäminen profiloituu ainoastaan hanketyöntekijöihin, jotka eivät jatka organisaatiossa samoissa tehtävissä, on vaarana, että hyvien käytäntöjen juurruttaminen organisaatiossa epäonnistuu. (Saikku & Sinervo 2010, 106-111.)

Kumppanuustasolla on kyse hankkeen verkostoissa vaikuttamisesta. Yhteisen toiminnan kautta on mahdollisuus näyttää muille hyvän käytännön toimivuus oikeassa asiakstilanteessa. Samoissa toimitiloissa työskenteleminen verkoston jäsenten tai potentiaalisten juurruttamisen kohteiden kanssa lisää hankkeen ja sen toiminnan tunnettavuutta, joka vuorostaan tekee toimijat vastaanottavaisemmaksi hyvien käytäntöjen

omaksumiselle. Vierailut yhteistyökumppaneiden toimitiloissa tai seminaareissa tarjoavat mahdollisuuden hyvien käytäntöjen esittelemiseen. (Saikku & Sinervo 2010, 24-111.)

Hyvien käytäntöjen juurruttamisessa selkeä roolien ja vastuiden jako sekä viestintä on tärkeää. Hankkeen viestintä verkostossa tulee olla säännöllistä, informatiivista ja sisältää henkilökohtaisia tapaamisia virallisten verkostopalavereiden ohella. Juurruttamistyö verkostossa voi kaatua selkeän roolienjaon puuttuessa. Jos hankkeella ei ole nimettyä yhteyshenkilöä, viestintä verkoston toimijoiden kanssa on todennäköisesti heikkoa tai epäsäännöllistä. Samoin verkostosta hankkeeseen suuntautunut viestintä voi kärsiä, jos on epävarmaa, kehen ottaa missäkin tilanteessa yhteyttä. (Saikku & Sinervo 2010, 24-109; Aro ym. 2004, 75, 92.)

Virkamies- ja hallintotasolle mentäessä puhutaan vertikaalisesta juurruttamisesta tai valtavirtaistamisesta. Tarkoitus ei ole enää vaikuttaa vain paikallisesti oman organisaation ja verkoston sisällä tai horisontaalisesti muissa organisaatioissa tai paikkakunnilla. (Aro ym. 2004 55, 66.) Tapaamiset esimerkiksi TE-toimiston johtajan tai muiden tärkeiden virkamiehien kanssa poliittiseen päätöksentekoon vaikuttavien lausuntojen saamiseksi on vertikaalisen juurruttamisen yksi toimintamuoto. Tavoitteena voi myös olla hyvän käytännön levittäminen valtakunnallisella tasolla. On tärkeää, että hankkeen ohjausryhmän jäsenet ovat sitoutuneita toimintaan ja ovat riittävän vaikutusvaltaisessa asemassa omassa organisaatiossaan hyvien käytäntöjen juurruttamiseksi. Ohjausryhmän heikko sitoutuminen hankkeen toiminnan juurruttamiseksi voi olla ratkaiseva syy siihen, miksi hanke ei onnistu vertikaalisessa juurruttamisessa. (Saikku & Sinervo 2010, 110; Aro ym. 2004, 27, 56.)

Poliittisen päätöksenteon ja strategiatyön tasolla toiminnan esittelemisen, eli hyvien käytäntöjen juurruttaminen, on edennyt johonkin lautakuntaan tai valtuustoryhmään asti. Esittelyn tekee hankkeen emo-organisaation esimies tai johto. Mahdollisuutena on toimielimen hallinnoimaan strategiaan vaikuttaminen tai osallistuminen. (Saikku

& Sinervo 2010, 111.) Yleensä ESR-hankkeiden juurruttaminen kuitenkin tapahtuu lähinnä paikallisella ja horisontaalisella tasolla (Aro ym. 2004, 55).

4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Valitsin käytettäväksi kehittämistyön menetelmiksi asiantuntijahaastattelun, benchmarkingingin sekä aivoriihen, jotka ovat laadullisia menetelmiä. Kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien käyttö on hyödyllistä silloin, kun tarkoituksena on saada paljon tietoa sekä kokonaisvaltainen käsitys rajatusta aihealueesta ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin. Useiden eri menetelmien ja aineistojen käyttö lisää tulosten luotettavuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.)

Valitut menetelmät soveltuivat hyvin aineiston keräämiseen, sillä tavoitteenani oli saada monipuolinen katsaus, lähestymällä aihetta eri asiantuntijoiden perspektiivistä. Jokaisella asiantuntijalla oli erilainen rooli suhteessa hankkeisiin. Asiantuntijahaastatteluissa sain kolmelta organisaatiotahon edustajilta katsauksen hankkeiden toimintaan pysyvän toimijan näkökulmasta. Benchmarkingissa perehdyin neljän ESR-hankkeen toimintatapoihin. Hankkeita haastatteleamalla sain tietoa käytännössä hyväksi todetuista tavoista hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. Aivoriihessä hyödynsin paikallista organisaatioiden ja hankkeiden yhteistyöverkostoa, johon kuuluvilla toimijoilla oli pitkäaikaista kokemusta aiheesta.

Toteutin kaikki menetelmät toukokuun ja syyskuun 2019 välillä. Toteutin menetelmät ajallisesti limittäin, sillä tarkoitukseni oli saada aineisto nopeasti kasaan, jotta huolelliseen analysointiin olisi riittävästi aikaa. Samalla hyödynsin keräämääni aineistoa ja laadin sen pohjalta kysymyksiä seuraavia haastatteluja varten. Valtsin haastateltavat asiantuntijat opinnäytetyön tilaajan antamien suositusten perusteella. Sain haastattelemltani asiantuntijoilta hyviä benchmarking-kohteita, joita he itse tulosten perusteella suosittelivat. Osan haastatteluista tein kasvotusten ja osan etäviestimien eli puhelimen, Skypen ja Google Hangoutsin kautta.

4.1 Asiantuntijahaastattelu

Haastattelin kolmea eri asiantuntijaa saadakseni syvemmän ymmärryksen hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen liittyvistä haasteista ja onnistumistekijöistä. Toteutin haastattelut puolistrukturoituna, jolloin kysymyslista oli laadittu teemoittain etukäteen, mutta niiden esittämisjärjestystä ja painotusta voidaan tarpeen mukaan vaihtaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa voi myös esittää lisäkysymyksiä sekä muokata tai jättää kysymättä tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä. Puolistrukturoitua haastattelua on hyödyllistä käyttää esimerkiksi tutkittaessa tietyn ilmiön tärkeyttä haastateltaville (Ojasalo ym. 2015, 108, 109.)

Käytin haastatteluissa samaa haastattelurunkoa (Liite 1). Kysyin haastateltavilta luvan haastattelujen äänittämiseen ja olin jo etukäteen haastattelua sopiessani kertonut haastattelun tarkoituksesta sekä haastateltavan roolista asiantuntijana. Haastattelujen sopimisvaiheessa rakensin luottamusta antamalla mahdollisen kokonaisvaltaisen ja tarkan kuvauksen haastattelun tarkoituksesta sekä viittaamalla heitä suositelleeseen henkilöön, jonka he itse tunsivat. Haastattelutilanteessa esiinnyin itse avoimesti, jotta luottamus itseeni haastattelijana lisääntyisi. Asiaa auttoi se, että osa haastateltavista tunsivat edeltä käsin minut tai edustamani hankkeen. En kysynyt jokaista ennalta laadittua kysymystä, vaan painotin tiettyä teemaa haastateltavan asiantuntemuksen mukaan. Kysyin myös tarkentavia lisäkysymyksiä aiheista, jotka koin haastattelun kannalta oleellisiksi. Haastattelun jälkeen kuuntelin äänityksen ja tein muistiinpanoja, jonka jälkeen litteroin kohdat, joita käytin opinnäytetyössäni. Haastattelujen kesto oli noin 30-50 minuuttia. Koska vastausten sisällöllä oli merkitystä, en pyrkinyt täysin sanatarkkaan litterointiin esimerkiksi haastateltavien eri tunnetilojen havaitsemiseksi.

Haastattelun teemat olivat hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen, verkostoituminen sekä viestintä ja markkinointi. Perehtyessäni aiemmin aihealuetani käsitteleviin tutkimuksiin, kyseiset teemat nousivat kaikkein yleisimpinä ja oleellisimpina komponentteina hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa.

Haastateltaviksi valitsin yritysytteisö Crazy Townin Toni Pienosen, Turun kaupungin maahanmuuttajakoordinaattori Sari Kanervon sekä anonymiksi jättäytyneen Keski-Suomen Elinkeino- liike- ja ympäristökeskuksen (jatkossa ELY) rahoitusasiantuntijan. Kaikilla haastateltavilla oli monipuolinen kokemus hankkeiden kanssa työskentelemisestä. Crazy Town on auttanut Pienosen mukaan etenkin yrittäjäyryshankkeita hyvien käytäntöjen tuotteistamisessa, jalkauttamisessa sekä vaikuttavuuden kuvaamisessa ja tunnistamisessa. Maahanmuuttajakoordinaattori Sari Kanervo on osa Töissä täällä -verkostoa, joka koostuu Turun seudun maahanmuuttajien työllistämiseen keskittyneistä toimijoista. Kanervo on asiantuntijatehtävässä ja on mukana päättämässä, mitkä hankkeiden kehittämistä käytännöistä kiinnitetään osaksi Turun kaupungin toimintaa. Keski-Suomen ELY-keskuksen rahoitusasiantuntija rahoitusasiantuntia puolestaan vastaa hankkeiden rahoitukseen kuuluvasta ohjeistuksesta ja on mukana rahoitusta saavien hankkeiden valintaprosessissa.

4.2 Benchmarking

Benchmarking, eli vertaisarviointi, on menetelmä, jonka pohjalla on kiinnostus selvittää muiden, usein organisaatioiden, toimintaa ja menestystekijöitä valitulta osa-alueelta. Vertaisarvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi toisen toimialan organisaatiot, oman organisaation muut osastot tai kilpailijat, jotka onnistuvat arvioitavalla osa-alueella paremmin, kuin omassa organisaatiossa. Menestyksen mittareina käytetään mm. oleellisia tilastoja ja lukuja. Menetelmässä laaditaan ensin lista vertaisarvioitavista asioista, joita omassa organisaatiossa halutaan kehittää. Seuraavaksi etsitään asianmukaiset toimijat vertaisarviointiin ja kerätään tietoa järjestelmällisesti kyseisten toimijoiden toimintatavoista vertaisarvioitavalla osa-alueella. Tutustumiskäyntejä ja organisaatioiden nettisivujen tutkimista voidaan käyttää apuna aineiston saamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarkingin jälkeen tuloksia analysoidaan kriittisesti. Aineiston analysoinnin jälkeen tehtyjä johtopäätöksiä hyödynnetään oman organisaation toimintaa kehittäessä.

Menetelmän onnistumiselle on oleellista, että vertaisarvioidut kehityskohteet ovat selkeästi identifioitavissa ja rajattavissa. On oleellista erottaa, mistä vertaisarvioiduista malleista ja käytännöistä voidaan oppia uutta, mitkä niistä voidaan siirtää suoraan oman organisaation toimintaan ja mitkä eivät ole sovellettavissa ilman luovaa ongelmanratkaisua organisaation sisällä. On syytä muistaa, etteivät kaikki verrattavat toimintatavat- ja mallit ole käyttökelpoisia omassa organisaatiossa. Toiminnan laillisuus sekä kerätyn tiedon salassapito tulee huomioida benchmarkingista sovittaessa. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarkkasin neljää ESR-rahoitteista hanketta, jotka olivat onnistuneet haastattemieni asiantuntijoiden mukaan hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. Ensimmäinen vertaisarvioitu hanke oli Humanistisen ammattikorkeakoulun Baana- verkostomainen rekrytointimalli maahanmuuttajien työllistymiseen -hanke. Toinen hanke oli Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Yritysten Taitava Keski-Suomi (YTK-S). Kolmas hanke oli Salon seudun koulutuskuntayhtymän Yrittäjyyden uusien oppimisympäristöjen, toimintamallien ja palveluiden kehittäminen siirtymävaiheita edistämään (INNOSTAMO) -hanke. Ja neljäs hanke Tampereen evankelisluterilaisen seurakuntayhtymän Tehostettu kotoutuminen (TEKO) -hanke. Kaikki hankkeet olivat keskittyneitä toiminnassaan joko maahanmuuttajiin, yrittäjyyteen tai molempiin.

Tein vertaisarvioinnit haastatteleamalla hankkeissa olleita henkilöitä ja keräämällä materiaalia hankkeiden toiminnasta internet-haulla. Käytin vertaisarviointeihin samaa benchmarking- taulukkoa (Liite 2) ja haastattelurunkoa (Liite 3). Ennen haastatteluja tutustuin hankkeiden saatavilla olevaan materiaaliin, kuten hankkeen nettisivustoihin ja Rakennerahastot-sivujen tiivistelmään hankkeesta ja sen loppuraportista. Käytin ennalta keräämääni tietoa hyväksi laatiessani spesifejä kysymyksiä haastateltaville ja päätin haastattelun temaattisen painotuksen hankkeen ja haastateltavan vahvuuksien mukaan. Käytin haastatteluihin samaa runkoa, mutta lisäksi laadin jokaiselle haastateltavalle hankekohtaisia kysymyksiä. Haastattelun aikana kysyin haastattelevan vastauksien perusteella tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelun jälkeen pyysin lisämateriaalia hankkeesta ja sen hyvistä käytännöistä. Materiaaliksi sain hankkeen loppura-

portteja, oppaita, nettisivuja ja julkaisuja, joissa hankkeet esittelivät hankkeen tuloksia. Osan materiaalista olin löytänyt internet-haulla ennen haastattelua. Aineiston analysointivaiheessa perehdyin tarkemmin keräämääni materiaaliin. Hyödynsin benchmarkingin kautta saamiani malleja laatiessani Tempolle tuotosta hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi.

Baana-hankkeesta haastattelin projektipäällikkö Anna Pikalaa sekä hanketyöntekijöitä Veronika Rediniä, Narges Al Takea ja Samana Shoaibia. Hanketyöntekijöiden kanssa käymäni haastattelun tein ryhmähaastatteluna aikataulullisista syistä. Ryhmähaastattelussa haastateltavat pystyivät myös kommentoimaan, lisäämään sekä paikkaamaan muiden antamia vastauksia, joka toi haastattelulle lisäarvoa. YTK-S-hankkeesta haastattelin projektipäällikkö Susanne Forsbergiä, INNOSTAMO-hankkeesta projektisuunnittelija Jaana Nyströmiä ja TEKO-hankkeesta projektipäällikkö Kirsi Popovaa.

4.3 Aivoriihi

Aivoriihi on työpaja ongelmanratkaisuun. Aivoriiehen kuuluu *esivaihe*, *lämmittelyvaihe*, *ideointivaihe* sekä *valintavaihe*. Osallistujia aivoriihessä on yleensä 6-12 henkilöä. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa vetäjä pyrkii vapauttamaan osallistujat turhista ennakkoluuloista ja kertoo aivoriihen toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa tarkoitus on esittää ideoita vapaasti ilman perusteluita, eikä ideoiden arviointia tai kritisointia sallita. Aivoriihen vetäjä kirjoittaa ideat taululle pyrkien yhdistämään ja kehittämään annettuja ideoita. Vauhdin hidastuessa vetäjä käyttää eri menetelmiä luodakseen nostetta ideointiin. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Arviointiin annetaan puheenvuoroja vetäjän valitsemalla tavalla. Ideat voidaan arvioida esimerkiksi antamalla plus-merkki parhaalle tai parhaille ideoille. Eniten plus-merkkejä saanut idea on enemmistön mielestä kaikkein toteuttamiskelpoisin. (Ojasalo ym. 2015, 160.)

Valitsin aivoriihen kohteeksi Töissä täällä -verkoston, johon kuuluu maahanmuuttajien työllistämiseen keskittyneitä hankkeita, mukaan lukien Tempo. Hankkeiden lisäksi verkostoon kuuluu Turun kaupunki, Varsinais-Suomen Yrittäjät ry., Turun aikuiskoulutuskeskus, Turun yliopisto, Turun ammattikorkeakoulu ja Turku Business Region (Töissä Täällä 2019). Töissä täällä -verkosto tukee työnantajia maahanmuuttajien työllistämiseen liittyvissä asioissa. Verkostoa koordinoi Turun Osaamiskeskus (Tempo 2019 5-7.) Valitsin verkoston aivoriiehen, koska siihen kuuluvilla toimijoilla oli pitkäaikaista ja laaja-alaista kokemusta hyvien käytäntöjen levittämisestä ja juurruttamisesta. Tein aivoriihen 7.8.2019 Töissä täällä -verkoston pitämän palaverin jälkeen. Olin sopinut tapaamisesta saman vuoden toukokuussa palaveria hallinnoivan henkilön kanssa. Aivoriihen aiheena oli hyvien käytäntöjen haasteet levittämisessä ja juurruttamisessa. Aivoriiehen osallistui kymmenen henkilöä.

Aloitin aivoriihen esittelemällä itseni sekä varmistamalla, että kaikki ymmärtävät läsnäoloni syyn. Aivoriihen esivaiheessa rajasin sekä esittelin aiheen kertomalla tekaistun tarinan epätoivoisesta hankepäälliköstä, joka uhkasi räjäyttää kyseisen rakennuksen, ellei hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen löydy ratkaisua. Humoristisella ja hieman yliampuvalla tarinalla pyrin saamaan osallistujat rennoiksi ja samalla luomaan innostusta ongelmanratkaisuun. Jaoin osallistujat kahden hengen ryhmiin ja aloitin aivoriiehen kuuluvan lämmittelyosuuden. Lämmittelynä käytin sana-assosiaatioharjoitusta, jossa tarkoituksena on mahdollisimman nopeasti antaa sana, joka tulee ohjaajan sanomasta sanasta mieleen. Käytin tarkoituksella aiheen teemasanoja, kuten ”markkinointi” ja ”verkostoituminen”, joita osallistujat voisivat hyödyntää tulevassa ongelmanratkaisussa.

Ideointivaiheessa, eli ongelmanratkaisuvaiheessa, käytin hyväkseni *brainwriting*-menetelmää. Brainwritingissa ideointi tapahtuu 4-6 hengen pienryhmissä ilman keskustelua, jotta kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus tuoda ideoitaan esille. Pienryhmälle annetaan paperi, johon on kirjoitettu valmis aihe. Jokaisella pienryhmän jäsenellä on muutama minuutti aikaa kirjoittaa paperille kolme uutta ideaa, jonka jälkeen paperi kiertää myötapäivään seuraavalle pienryhmän jäsenelle. Seuraavaksi vuorossa

oleva jäsen kehittää edellisen ryhmänjäsenen ideoiden pohjalta jatkoideoita. Kun paperi on kiertänyt kaikilla pienryhmässä, siirrytään keskusteluvaiheeseen, jossa valitaan parhaimmat ideat jatkokehittelyyn. (Ojasalo ym. 2015, 161,162.)

Muokkasin brainwriting-tekniikkaa tehdäkseen sen soveltuvammaksi omalle ryhmäläni mm. ryhmäkoon ja aikarajojen kohdalla. Osallistujia oli yhteensä kymmenen ja käytettävissäni oli vain puoli tuntia koko aivoriihen tekemiseen. Suurimman sovellutuksen tein antamalla ryhmäläisten puhua keskenään, sillä pienryhmät toimivat kahden hengen pareina lukuun ottamatta yhden kolmen hengen ryhmää. Näin ollen pareilla oli tilaisuus keskustella aiheeseen liittyen ilman, että kenenkään ryhmänjäsenen mielipiteet jäivät sanomatta ryhmäkoon suuruuden tähden.

Muokkaamani tekniikka eteni seuraavasti. Annoin jokaiselle ryhmälle eteen yhden paperin, jossa otsikkoina olivat joko ”hankkeen sisällä” (Liite 4), ”verkoston sisällä”, ”taustaorganisaation sisällä” tai ”oman organisaation/verkoston ulkopuolella”. A4-paperi jakautui kahden alaotsikon, ”haasteet” ja ”ratkaisut” alle. Olin esivaiheessa selittänyt aivoriihen yläteeman eli hyvien käytäntöjen levittämisen ja juurruttamisen, johon papereissa olevat otsikot liittyivät. Esimerkiksi, jos paperissa luki ”hankkeen sisällä”, se tarkoitti, hankeorganisaation sisällä olevia haasteita hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi. Jokaisen kategorian haasteet käytiin ensin läpi ennen siirtymistä ongelmanratkaisukierroksille. Yksi kierros kesti minuutin, jonka jälkeen paperi annettiin seuraavalle ryhmälle. Kun kaikki ryhmät olivat kirjoittaneet jokaiseen paperiin otsikon antamien viitekehysten sisällä olevat haasteet, siirryttiin kirjoittamaan ratkaisuja näihin haasteisiin. Haasteisiin ja ratkaisuihin käytettyjä kierroksia oli molempia neljä, eli yhteensä kahdeksan kierrosta.

Ajallisesti käytin esittelyyn n. kaksi minuuttia, lämmittelyosuuteen viisi minuuttia ja ongelmanratkaisuun kymmenen minuuttia. Aivoriihessä aika loppui kesken, jonka tähden en ehtinyt tehdä yhteenvetoa riihen tuloksista. Vaikka itse ideointivaiheeseen oli vähän aikaa, koin silti jälkeinpäin ongelmanratkaisuehdotuksia tutkiessani, että olin saanut tarpeeksi aineistoa kyseisestä menetelmästä.

Viimeisen vaiheen puuttuminen sai aikaan kuitenkin sen, että tärkeää koko ryhmän välistä kokoavaa keskustelua ei käyty. Osallistujilla oli mahdollisesti noussut mieleen enemmän ongelmia tai ratkaisuehdotuksia annetuista kategorioista tai jopa niiden ulkopuolelta. Yksittäisten ongelmien tai ratkaisuehdotuksien lisäksi osallistujien omat johtopäätökset sekä koottu yhteenveto jäi tekemättä. Verkoston jäsenillä on runsaasti kokemusta aiheesta ja sen tähden ongelmanratkaisusession virittämä loppukeskustelu olisi voinut olla arvokas tiedonlähde itsessään joko faktojen tai jopa uusien perspektiivien saamiseksi, joita en ollut aikaisemmin ajatellut.

4.4 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin koodaamalla aivoriihestä, benchmarkingista ja asiantuntijahaastatteluista saamani aineiston eri teemoihin. Jaoin aineiston ensin isompiin kattoteemoihin, jonka jälkeen erittelin aineistoa pienempiin aihealueisiin. Kattoteemat olivat hankkeen tietoperustaa myötäilevästi hyvien käytäntöjen tunnistaminen, tuotteistaminen, levittäminen ja juurruttaminen. Tämän jälkeen kokosin pienempiin aihealueisiin liittyvää aineistoa jälleen isommaksi kokonaisuudeksi. Tein jokaisesta teemasta oman teemakortin, johon keräsin kaikki kyseistä teemaa koskevan aineiston.

5 AINEISTON TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa käsittelen käyttämäni kehitystyön menetelmien avulla saatuja tuloksia. Analysoin teemoittain keräämäni aineistoa järjestelmällisesti jakaen analyysin kattoteemat neljään osaan. Kattoteemat tulevat juurruttamisprosessin neljästä vaiheesta: tunnistaminen, tuotteistaminen, levittäminen ja juurruttaminen. Käsittelen aineiston pienempiä teemoja näiden neljän kattoteeman alla.

Tein asiantuntija- sekä benchmarking-haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jossa teemoina olivat levittäminen ja juurruttaminen hankkeissa, verkostoituminen sekä viestintä- ja markkinointi. Kaikkiin haastatteluihin sisältyi kysymyksiä hyvien käytäntöjen tunnistamisesta ja tuotteistamisesta, jotka kuuluvat oleellisena osana tietoperustaan. Käsittelen verkostoitumista, viestintää ja markkinointia sekä muita pienempiä teemoja neljän kattoteeman alla, sillä monet pienemmistä teemoista sijoittuvat useamman eri kattoteeman alle. Jokaisen alaluvun lopussa on koottuna kattoteeman keskeiset tulokset, jonka jälkeen teen johtopäätökset kyseisistä tuloksista.

5.1 Tunnistaminen

Benchmarkatuilla hankkeilla ei ollut erityistä menetelmää hyvien käytäntöjen tunnistamiseen. Tunnistamiseen käytettiin hyväksi normaaleja hanketoimintaan liittyviä toimintatapoja kuten raporttipohjia ja palavereita. Baana-hankkeessa käytettiin päiväraporttilomaketta hankkeen toiminnan dokumentoimiseksi. Tietoa voitiin hyödyntää myöhemmin projektipalavereissa tunnistaessa hyviä käytäntöjä hankkeen toiminnasta. Projektipalavereita ja työpajoja käytettiin hyvien käytäntöjen ideoimiseen ja mallintamiseen, joita Baanan lisäksi myös Tehostettu kotoutuminen (TEKO) -hanke hyödynsi. INNOSTAMO-hankkeessa ja Yritysten taitava Keski-Suomi (YTK-S) -hank-

keessa benchmarkattiin muiden hankkeiden toimintaa hyvien käytäntöjen kehittämiseksi. Aron ym. (2004, 36) mukaan benchmarking voi toimia hyödyllisenä keinona hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi ja kehittämiseksi.

TEKO-hankkeessa käytettiin metodia, jossa käytäntöä kokeiltiin, jonka jälkeen se hylättiin tai hyväksyttiin jatkokehittämiseen saatujen tulosten perusteella. Projektipäällikkö Kirsi Popova kertoi, että TEKO-hankkeessa hyviä käytäntöjä syntyi hankkeen perustoiminnan kautta, jota ei ollut merkitty hankesuunnitelmaan tai millään tavalla muuten suunniteltu kehitettäväksi. Popova korosti hanketyöntekijöiden itsenäisyyttä, määrätietoisuutta sekä kykyä haastaa emo-organisaation toimintamalleja. Aivoriihessä Töissä täällä -verkosto koki yhtenä ongelmana hanketyöntekijöiden epävarmuuden toimia itsenäisesti suhteessa emo-organisaatioon. Aron ym. mukaan (2004, 24, 27) suunnitelmallista vertailua tulee tehdä nykyisten ja uusien toimintamallien välillä. Popova näki hyväksi antaa hanketyöntekijöille vapauden toimia oman asiantuntemuksensa mukaan, kun oli tullut vakuuttuneeksi toimijoiden pätevydestä.

Crazy Town -yritysyhteisön Toni Pienonen korosti asiantuntijahaastattelussa yksinkertaista ja rohkeaa tekemisen kautta suuntautuvaa toimintaa, jota hankesuunnitelman ei tulisi tarpeettomasti rajoittaa. Pienosen mukaan hyvän käytännön tunnistamisessa tulisi tarkastella palvelua sen käyttäjien näkökulmasta. Palvelun käyttäjät tulisi ottaa rohkeammin mukaan arviointiprosessiin laatimalla ensin kevyt prototyyppi ja kokeilemalla sitä käytännössä. Pienonen koki, että suomalaiset keskittyvät hankkeissa liikaa suunnittelemiseen tekemisen sijaan.

INNOSTAMO-hankkeen projektisuunnittelija Jaana Nyströmin mukaan oli tärkeää, että hankehakemuksen sisältö kirjoitetaan riittävän löyhästi, jotta hankkeessa on tilaa uusille käytännöille ja niiden testaamiselle rahoittajan määrittämien vaatimusten puitteissa. Tietoperustan mukaan on tärkeää, että tietoa käytäntöjen toimivuudesta kerätään jollain tapaa (Aro ym. 2004, 27).

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen käytettiin hyväksi yleisiä hanketoimintaan liittyviä toimintatapoja, kuten päiväraporttipohjia, hankepalavereita, työpajoja ja benchmarkingia. Hankkeissa korostui kokeilukulttuurille ominainen, toimintaan perustuva, käytännönläheinen mallien kokeileminen, jossa arvioitiin syntyneitä käytäntöjä niiden välittömien tulosten perusteella. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan liialliseen suunnitteluun ei tule keskittyä, vaan tarkoitus on päästä keräämään tuloksia mahdollisimman pian kokeilemalla mallien prototyyppejä niiden toimintaympäristössä. Asiantuntija- ja benchmarking-haastatteluissa hanketyöntekijöiden vapaus toimia itsenäisesti nähtiin hyvien käytäntöjen tunnistamista edistävänä tekijänä. Tietoperusta tukee käsitystä mallien kokeilemisesta ja tulosten arvioimisesta tunnistessa hyviä käytäntöjä (Aro ym. 2004, 27).

Tärkeintä hyvien käytäntöjen tunnistamisessa näyttää olevan hankkeen toimintaa koskevan tiedon kerääminen ja arviointi. On oleellista, että hankkeessa keskitytään kerätyn ja arvioidun tiedon perusteella mallintamaan prototyyppejä hyvistä käytännöistä. Prototyyppejä ei tule jäädä liiaksi suunnittelemaan, vaan tärkeintä on testata niitä käytännössä hankkeen luonnollisessa toimintaympäristössä. Hankkeen työntekijöille on annettava paljon vapautta toimia itsenäisesti, jotta hankkeessa syntyisi runsaasti testattavia prototyyppejä.

5.2 Tuotteistaminen

Benchmarkaamillani hankkeilla ei näyttänyt olevan erityistä mallia hyvien käytäntöjen tuotteistamiseen. Baana-hankkeen Anna Pikalan mukaan hankesuunnitelmaan oli kirjattu toimenpiteet hyvän käytännön mallintamisesta, mutta hankkeen aikana mallintaminen ei ollut toiminnan keskiössä. Hyvän käytännön mallintamisesta oli kuitenkin sovittu hankkeen työntekijöiden kesken. Hyvien käytäntöjen mallintamiseen käytettiin hyväksi projektipalavereita ja työpajoja, niin kuin tunnistamisessakin oli käytetty.

Hyviä käytäntöjä koekäytettiin ennen niiden varsinaista käyttöönottoa. Yrityksen Taitava Keski-Suomi -hanke hyödynsi ulkoista tukea osallistumalla Työ- ja elinkeinoministeriön tuotekehitysprosessiin ja arviointiin. TEKO-hankkeessa hyvien käytäntöjen tuotteistamiseen oli projektipäällikkö Kirsi Popovan mielestä liian vähän aikaa, niiden tunnistamisen jälkeen. Popova näki rahoittajan joustamattomuuden merkittävänä haasteena liittyen hankkeen rahoitukseen ja sen keston. Popova olisi toivonut jatkorahoitusta, koska hanke oli onnistunut toiminnassaan merkittävän hyvin. Jatkorahoituksella olisi ollut mahdollisuus tuotteistaa ja juurruttaa hyvät käytännöt tehokkaammin. Aivoriivessä Töissä täällä -verkosto koki hyvän käytännön mallintamisen haasteena, johon ratkaisuksi nostettiin huolellinen suunnittelu ja tuotteistaminen. Tietoperustassa todetaan, että kaikkia hyviä käytäntöjä ei ole edes mahdollista tuotteistaa. (Aro ym. 2004, 40).

Yritysyhteisö Crazy Townin tuotteistamisasiantuntijan, Toni Pienosen mukaan hyvä käytäntö täytyy olla hyvin tuotteistettu, jotta se voitaisiin juurruttaa hankeorganisaation ulkopuolelle. Pienonen painotti, että hyvän käytännön dokumentointi tai esitleminen seminaarissa ei riitä. Tuotteistamiseen kuuluu kustannusarvio sekä tuotteen käyttöönottoa helpottava tukipalvelu. Tuotteen käyttäjät tulee saada mukaan tuotteen testaamiseen ja jalostamiseen. Aron ym. mukaan (2004, 22-45) yleisenä haasteena tuotteistamisen suunnitteluvaiheessa on kohderyhmän edustajien vähäinen osallistuminen tai vaikutusmahdollisuuksien puute. Tuotteen valmistuttua hankkeen tai emorganisaatioon tulee järjestää tukea tuotteen käyttöönottoa varten. Tuki voi olla esimerkiksi ohjauksen, koulutuksen tai oppaan muodossa.

Tuotteistaminen ei ollut vertaisarvioituilla hankkeilla hanketoiminnan keskiössä. Tuotteistamisessa luotettiin hankeorganisaation asiantuntijuuteen, samalla lailla niin kuin hyvien käytäntöjen tunnistamisen suhteen. Erityisiä työkaluja, kuten oppaita tai mallipohjia tuotteistamiseen oli huomattavan vähän. Hankkeilla oli käytössään pääasiassa samat keinot hyvien käytäntöjen tunnistamiseen sekä tuotteistamiseen. Asiantuntijahaastattelussa Crazy Townin Toni Pienonen näki tärkeänä, että tuotteen käyttäjät olisivat mukana tuotteen testaamisessa ja jalostamisessa. Aron ym. (2004, 22-45)

mukaan yleisenä haasteena tuotteistamisen suunnitteluvaiheessa on kohderyhmän edustajien vähäinen osallistuminen tai vaikutusmahdollisuuksien puute.

Hankkeiden tulisi miettiä erinäisten työkalujen käyttöä tuotteistamisen apua. Hyvän käytännön tuotteistamiseen näyttää jollain tasolla riittävän pelkkä asiantuntemus ja kokemus. On mahdollista, että tuotteistamiseen tarkoitettujen työkalujen käyttö on tarpeen, jos hyvät käytännöt halutaan tuotteistaa paremmin. Kun hankkeen emo-organisaatiolla on käytössä työkaluja, tuotteistaminen ei ole niin vahvasti sidoksissa hankkeessa oleviin työntekijöiden asiantuntemukseen. Näin ollen hankkeen tuotteistamiseen liittyvä toiminta ei ole kiinni organisaation parhaimpien tuotteistajien osallistumisesta hankkeeseen. On huomioitava, että organisaatiolla ei välttämättä ole osaavia tuotteistajia, jolloin sen täytyy turvautua ulkopuoliseen apuun. Opinnäytetyöni tuotos sisältää työkalun tuotteistamiseen. Työkalu tukee tilaajana olevan Tempohankkeen hyvien käytäntöjen tuotteistamista. Tempon projektipäällikkö Jenny Honkan mukaan hankkeella ei ollut erityisiä työkaluja käytössään, vaan luotti muiden hankkeiden tavoin hankehenkilöstön asiantuntemukseen.

5.3 Levittäminen

Crazy Townin Toni Pienosen mukaan hyvä keino levittää hankkeen käytäntöjä on tavanomaisesta poikkeavat tapahtumat. Tapahtumapaikkana on hyvä olla sopivan informaali ympäristö, esimerkiksi baari. Epätavallisen sijainnin lisäksi hankkeiden esittely voidaan pelillistää, jolloin mm. esityksen kesto ja esityksessä käytettävien PowerPoint-kalvojen määrä on ennalta määritelty. Esitysten jälkeen hankkeiden hyvien käytäntöjen arviointi voi tapahtua käyttämällä esimerkiksi huutokauppaan sisältyviä sääntöjä. Pelillistäminen ehkäisee liian pitkien esitysten pitämisen ja tekee esityksistä mielenkiintoisempia. On tärkeää, että hankkeiden esittäjillä on oma paikkansa, esimerkiksi pöytä, jonka luo osallistujat voivat tulla esitysten jälkeen hankkimaan lisää tietoa kiinnostavasta hankkeesta.

Baana-hanke käytti menetelmiä hyvien käytäntöjen levittämiseen monipuolisesti. Baanan työntekijät osallistuivat muiden hankkeiden seminaareihin kertoen hankkeen toiminnasta. Baana järjesti myös omia koulutuksia ja loppuseminaarin hankkeen hyvien käytäntöjen levittämiseksi. Loppuseminaari sisälsi työpajoja, joissa osallistujat laitettiin käyttämään hankkeessa syntyneitä tuotoksia. Baana-hankkeen projektipäällikkö Anna Pikala totesi, että seminaareja hankkeen tuloksista kertomiseen ei kannata järjestää yksin, vaan ne on hyvä järjestää yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Baanan loppuseminaari oli järjestetty usean eri hankkeen kanssa yhteistyössä. Saikku ja Sinervo (2019, 109) neuvovat käyttämään saman työkentän toimijoiden järjestämiä tapahtumia hyvien käytäntöjen levittämisessä.

INNOSTAMO-hankkeessa osallistuttiin sekä järjestettiin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa erinäisiä tapahtumia, kuten verkostoristeily, jossa hankkeet kertoivat toisilleen hyvistä käytännöistä. TEKO-hanke osallistui useisiin verkostotapaamisiin ja on ollut kertomassa hankkeen toiminnasta eri kaupungeissa. Aron ym. (2004, 55) mukaan hanke pystyy helpommin järjestämään tilaisuuksia, kun hanke on verkostoitunut muiden toimijoiden kanssa. Näin hyvien käytäntöjen levittämiskohteiden lukumäärä kasvaa ajan kuluessa.

Osasta Baanan hyviä käytäntöjä syntyi konkreettisia monisteita ja informatiivisia julkaisuja, joita postitettiin valtakunnallisesti alan eri toimijoille. Tuotokset talletettiin Baanan materiaalipankkiin hankkeen nettisivulle, joka jäi pysymään staattisena sivustona hankkeen loputtua. Jaana Nyströmin mukaan INNOSTAMO-hankkeessa käytettiin hyödyksi hankkeen aikana syntynyttä nettisivustoa, joka toimi myös hankkeen hyvien käytäntöjen levittämisessä.

Baana aloitti hyvien käytäntöjen levittämisen jo ensimmäisenä vuonna, kun hanke käynnistyi, jonka Pikala näki hyvänä ratkaisuna. Levittämiseen kuuluvan ohjeistuksen antaminen olisi Pikalan mukaan pitänyt antaa jo ensimmäisessä hankepalaverissa. Pikala korostaa yhteistä kehittämisvastuuta ja toimintaan sitoutumista, jossa hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen tulisi olla kaikkien vastuulla, eikä jäisi vain

muutaman henkilön tehtäväksi. Aivoriivessä Töissä täällä -verkosto nosti selkeän roolien ja tehtävien jaon hankkeen verkostossa olevien toimijoiden sitouttamiseen. Tietoperustassa Aro ym. (2004, 27) sekä Saikku ja Sinervo (2010,110) korostavat hankkeessa mukana olevien tahojen sitoutumista ja selkeää roolijakoa verkoston toiminnassa.

TEKO-hankkeen Kirsi Popova ja Baana hankkeen Anna Pikala toteavat, että viestintään olisi pitänyt panostaa enemmän. Popovan mukaan myös emo-organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintävastuu hankkeen toiminnasta jäi puutteelliseksi. Hanke olisi kaivannut Popovan mielestä paljon enemmän tukea viestintään liittyen, jonka puute näkyi organisaation työntekijöiden työtehtävien priorisoinnissa. Hanketta koskevia tehtäviä ei arvostettu yhtä paljon kuin emo-organisaatiossa tapahtuvaa perustyötä. Crazy Townin Toni Pienosen mukaan monissa isoissa organisaatiossa ei löydy tarpeeksi arvostusta hankkeille, jotta niiden toimintaa tuettaisiin. INNOSTAMO-hankkeen Jaana Nyström korosti jatkuvan tiedottamisen merkitystä sisäisessä viestinnässä. Saikku ja Sinervo (2010, 109) korostivat jatkuvan viestinnän tärkeyttä hankkeen verkostossa ja ohjeistavat käyttämään sosiaalista mediaa ja emo-organisaation viestintäkanavia hyvien käytäntöjen levittämiseen.

INNOSTAMO-, Baana- ja TEKO -hankkeissa käytettiin eri medioita, kuten sosiaalista mediaa, lehdistöä ja radiota hankkeen toiminnan tiedottamisessa. Perinteiselle medialle lähetettiin tiedotteita oman hankkeen toiminnasta toimittajien huomion tavoittamiseksi. TEKO-hankkeen projektipäällikkö Kirsi Popova kirjoitti hankkeen aikana artikkeleita kotimaisiin sekä ulkomaisiin julkaisuihin hyvien käytäntöjen levittämiseksi.

INNOSTAMO-hankkeen projektisuunnittelija Jaana Nyström näki ihmisten välisen kommunikaation hyvien käytäntöjen levittämisen kannalta kaikkein tärkeimpänä. Nyström näki sosiaalisen ja perinteisen median olevan hyödyllisiä yleistä tiedottamista varten, mutta painotti ihmisten välisiä keskusteluita. Nyström sekä Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankkeen Susanne Forsberg korostivat vastaanottavan tahon mahdollisuutta päästä itse kokeilemaan hyviä käytäntöjä.

Jokaisen aineistonkeruumenetelmän antamissa tuloksissa nousi esille toimintaan sitoutumisen ja selkeän roolijaon merkitys. Emo-organisaation vähäinen tuki ja hanke-työntekijöiden motivaation puute olivat yleisimmin mainittuja haasteita hyvien käytäntöjen levittämisessä sekä muissa hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin (tunnistaminen-tuotteistaminen-levittäminen-juurruttaminen) vaiheissa. Töissä täällä -verkoston aivoriihessä ratkaisuksi osallisten sitouttamiseen nostettiin selkeiden roolien ja vastuiden antaminen. Tietoperustassa Aro ym. (2004, 27) sekä Saikku ja Sinervo (2010,110) korostavat hankkeessa mukana olevien tahojen sitoutumista ja selkeää roolijakoa verkoston toiminnassa.

Kehittämistyön menetelmien antamien tulosten perusteella hankkeiden tulisi keskittyä sitouttamaan kaikkia hankkeeseen osallistuvia tahoja hyvien käytäntöjen levittämiseen. Selkeiden roolien ja vastuiden antaminen antaa osallistuville tahoille enemmän painetta toimia sovitusti, kun taholta odotetaan sovittujen tehtävien toteuttamista. Roolien ja vastuiden kartoittamiseen on aiemmin tietoperustassa esitelty Suurlan ja Markkulan *Levittämistyökalu*. Levittämistyökalu kuuluu opinnäytetyöni tilaajalle kehitettyyn *Työkalupakkiin hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi*. Tuotos esitellään seuraavassa luvussa.

5.4 Juurruttaminen

Turun kaupungin maahanmuuttajakoordinaattori Sari Kanervon mielestä tarve on kaikkein tärkein kriteeri, jotta hyvä käytäntö otettaisiin käyttöön muissa organisaatioissa. Kanervo painottaa, että hankkeen tulisi keskustella kaupungin kanssa siitä, minkälaisia palveluaukkoja hanke voisi toiminnallaan täyttää tai mitä uutta voisi tuoda olemassa olevien palveluiden valikoimaan. Mitä aikaisemmin keskusteluihin lähdetään, sen parempia tuloksia saadaan aikaan. Aron ym. (2004, 40) mukaan tärkein kriteeri hyvän käytännön arvon mittaamisessa on se, kuinka hyvin käytäntö vastaa asiakkaan tarpeeseen.

Crazy Townin Toni Pienonen puolestaan nosti hankkeessa syntyneen hiljaisen tiedon, kokemuksen ja verkostot merkittävimpien juurruttamista edistävien tekijöiden joukkoon. Pienonen näki hankkeessa syntyneen hiljaisen tiedon, kokemuksen ja verkoston olevan vahvasti sidoksissa hankkeen työntekijöihin ja sen takia vaikeasti siirrettävissä eteenpäin.

TEKO-hankkeen Kirsi Popova näki hankkeen aikana juurruttamistyötä tehneen henkilöiden vaihtuvuuden haittaavan suuresti hyvien käytäntöjen siirtämistä paikalliseurakuntaan. Asiantuntemuksen ja hiljaisen tiedon henkilöityminen ratkaistiin hankkeessa mukana olleen Tampereen kaupungin toimesta sisällyttämällä TEKO-hankkeessa kehitetyn palvelun ylläpito nimitettyjen sosiaalihojajien perustyöhön. Saikun ja Sinervon (2010, 106-111) mukaan hyvien käytäntöjen juurruttamistyön profiloituminen hanketyöntekijöihin on uhka juurtumiselle, jos työntekijät eivät jatka samoissa tehtävissä hankkeen jälkeen.

Yritysyhteisö Crazy Townin Toni Pienonen koki tärkeäksi, että juurruttamistyötä tekevillä hanketyöntekijöillä on mahdollisuus siirtyä organisaatioon, johon hyvät käytännöt juurrutetaan. Näin tapahtui Baana-hankkeen kolmen työntekijän kanssa, jotka palkattiin Turun Osaamispisteelle jalostamaan Baanan hyviä käytäntöjä hankkeen loppuvaiheessa.

Toisena vaihtoehtona Pienonen antoi toimintatavan, jota Jyväskylän koulutuskuntayhtymän hallinnoimassa Yrityksen Taitava Keski-Suomi -hankkeessa (YTK-S) oli käytetty. Hankkeen päätoteuttaja siirsi hyvien käytäntöjen omistusoikeuden hankkeen työntekijöille ja yhteistyökumppanille, jotka levittivät yhdessä käytäntöjä eteenpäin. Tietoperustassa Saikun ja Sinervon (2010, 106-111) mukaan hyvien käytäntöjen juurtuminen on todennäköisempää, jos hanketyöntekijä on organisaatiosta, johon on ollut alusta asti tavoitteena juurruttaa hankkeessa kehittyneet hyvät käytännöt. Todennäköisyyttä lisää myös hanketyöntekijän jatkaminen samoissa tehtävissä hankkeen päätyttyä.

Anonyymiksi jättäytynyt ELY-keskuksen rahoitusasiantuntija, Baana-hankkeen Anna Pikala ja INNOSTAMO-hankkeen Jaana Nyström ja TEKO-hankkeen Kirsi Popova painottivat jaettua kehittämisvastuuta juurruttamisessa. Pikala näki, ettei vastuu hyvien käytäntöjen leviämisestä ja juurtumisesta tulisi olla vain muutaman henkilön vastuulla. Nyström ja Popova sekä ELY-keskuksen rahoitusasiantuntija korostivat organisaation johdon sitouttamista juurruttamisprosessiin ja hankkeen tuloksien seurantaan. Tietoperustassa korostuu emo-organisaation ja ohjausryhmän sitoutuminen toimintaan juurruttamisen onnistumiseksi (Aro ym. 2004, 27; Saikku ja Sinervo 2010, 110).

Turun maahanmuuttajakoordinaattori Sari Kanervo puolestaan näki taloudellisten resurssien riittämättömyyden merkittävänä tekijänä juurtumisen epäonnistumiselle, jonka myös YTK-S-hankkeen Susanne Forsberg sekä TEKO-hankkeen Kirsi Popova totesivat olleen heidän hankkeissaan juurruttamista vaikeuttava tekijä. Töissä täällä -verkosto nosti aivoriihessä hyvien käytäntöjen jatkuvuuden haasteeksi rahoituksen loppumisen. ELY-keskuksen rahoitusasiantuntija totesi, että erittäin monissa hankkeissa budjetti on arvioitu yläkanttiin ja sitä joudutaan usein pienentämään.

Maahanmuuttajakoordinaattori Sari Kanervo koki, että myös epäonnistumisista ja huonoista käytännöistä viestiminen on tärkeä osa juurruttamistyötä. Huonoista käytännöistä kertomalla muut toimijat välttyvät tekemästä samoja virheitä. Aro ym. (2004, 28) mukaan on mahdollista, että samanlaisia huonoja käytäntöjä kokeillaan muissa hankkeissa myöhemmin, jos niiden heikosta menestyksestä ei kerrota muille.

Hyvien käytäntöjen juurruttamisessa tärkeimmiksi kriteereiksi onnistumiselle nousi aineiston perusteella tarve, resurssit sekä hankkeeseen kuuluvien toimijoiden sitoutuneisuus. Oleelliseksi koettiin myös hankkeessa syntyneen hiljaisen tiedon ja verkostojen siirtäminen hankkeen ulkopuolisiin toimintaympäristöihin. Edellä mainitut tekijät nähtiin myös merkittävimpinä haasteina tai puutteina hankkeissa. Tällä perusteella tietoa, kokemusta ja työkaluja hyvien käytäntöjen juurruttamiseen on tarpeen tuottaa

lisää. Yhtäläisyys hyvien käytäntöjen juurruttamisen haasteiden ja onnistumistekijöiden välillä kertoo, että kyseisten haasteiden ratkaisemiseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Hyvän käytännön sisältö ja tuotteistaminen koettiin tärkeäksi, mutta oli silti juurruttamisen kannalta toissijaista, jos hyvää käytäntöä vastaanottava taho oli sen käytön kannalta väärä. Asiantuntijahaastattelussa kehoitettiin hankkeen alussa kysymään kohderyhmiltä, minkälaisia palveluaukkoja hanke voisi toiminnallaan täyttää tai mitä uutta voisi tuoda olemassa olevien palveluiden valikoimaan. Tietoperustassa Aron ym. (2004, 40) mukaan tärkein kriteeri hyvän käytännön arvon mittaamisessa on se, kuinka hyvin käytäntö vastaa asiakkaan tarpeeseen.

Hankkeiden tulisi kiinnittää huomiota kohderyhmien tarpeiden kartoittamiseen etenkin hankkeen alussa. Hankkeilla on tarkka suunnitelma käytännöistä, mitä hankkeessa tullaan kehittämään ja kokeilemaan, jonka toteuttamista rahoittaja valvoo. Tämä aiheuttaa hankkeille paineita noudattaa hankesuunnitelmaa, joka voi rajoittaa hyvien käytäntöjen kehittämistä. Kaikkia kohderyhmien tarpeita on mahdotonta selvittää hankesuunnitelmaa tehtäessä, ja on odotettua, että uusia tarpeita ilmenee hankkeen edetessä. Tämän vuoksi hankkeen tulisi muotoilla hankehakemus mahdollisimman joustavaksi, jotta hankkeen havainnoimat kohderyhmien tarpeet voitaisiin toteuttaa suunnitelman reunaehtojen mukaisesti.

Asiantuntijahaastattelu- ja benchmarking-haastatteluissa juurruttamistyötä tehneiden hanketyöntekijöiden jatkaminen hyvien käytäntöjen parissa hankkeen jälkeen nähtiin tärkeänä osana juurruttamisen onnistumista. Hanketyöntekijöiden siirtyminen juurrutustyön kohteena olevaan organisaatioon ja hyvien käytäntöjen omistusoikeuden siirtäminen hanketyöntekijöille nähtiin hyödyllisinä tapoina toteuttaa juurruttamista. Kolmantena vaihtoehtona nousi hyvien käytäntöjen integroiminen juurrutuksen kohteina olevien organisaatioiden työntekijöiden arkityöhön. Kaikki vaihtoehdot kertovat samasta avaintekijästä. Hankkeiden tulee mahdollistaa se, että hyvien käy-

täntöjen juurruttamista tekevät työntekijät tai kohderyhmään kuuluvien organisaatioiden työntekijät käyttävät hyviä käytäntöjä hankkeen loputtua. Ihanteellisessa tilanteessa sekä hankkeen työntekijät että muiden organisaatioiden, hyviä käytäntöjä vastaanottavat työntekijät, toimivat yhteistyössä käytäntöjen jatkokehittämisessä. Näin hyvät käytännöt juurtuvat uuteen toimintaympäristöön tehokkaammin, kun hyvien käytäntöjen kehittämisessä olleet henkilöt ja toimintaympäristön toimintatavat tuntevat työntekijät paikkaavat toistensa puutteita.

Asiantuntijahaastatteluisissa nähtiin, että myös epäonnistumisista ja huonoista käytännöistä viestiminen on tärkeä osa juurruttamistyötä. Huonoista käytännöistä kertomalla muut toimijat välttyvät tekemästä samoja virheitä. Tietoperustassa Aron ym. (2004, 28) mukaan on mahdollista, että samanlaisia huonoja käytäntöjä kokeillaan muissa hankkeissa myöhemmin, jos niiden heikosta menestyksestä ei kerrota muille. Hankkeet luonnollisesti keskittyvät hankkeen onnistumisiin toiminnan tuloksista viestiessä. Hyvän käytäntöjen hyödyistä on helppo kertoa, mutta epäonnistumisista ei olla yhtä halukkaita kertomaan. Hankkeiden tulee kuitenkin muistaa, että huonoista käytännöistä ja hankkeen toiminnan epäonnistumisista tiedottaminen on osa tärkeää juurrutustyötä. Huonoista käytännöistä kertominen antaa muille hanketoimijoille tärkeän muistutuksen siitä, että epäonnistumiset ovat osa onnistunutta hanketta.

6 TYÖKALUPAKKI HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMISEEN JA JUURRUTTAMISEEN

Opinnäytetyön tietoperustan ja keräämäni aineiston pohjalta syntyi tuotoksena *Työkalupakki hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen*. Työkalupakki on pdf-muodossa ja sisältää työkaluja jokaiseen hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin vaiheeseen. Tempo-hankkeen projektipäällikköä Jenny Honkaa haastatellessani selvisi, että Tempo-hankkeessa luotettiin enimmäkseen hankehenkilöstön kokemukseen ja ammattitaitoon hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessissa. Tilanne oli samanlainen benchmarkkaamissani hankkeissa. Koska Tempo-hankkeessa oli jo valmiiksi mittavaa asiantuntemusta hyvien käytäntöjen levittämisestä ja juurruttamisesta, päädyin tekemään tuotoksen, jonka pääsisältönä oli työkalut tekstipainotteisen oppaan sijaan. Työkalut toimivat tilaajan asiantuntemusta tukevana tekijänä hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa.

Työkalupakki sisältää vähintään yhden työkalun jokaiseen hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin vaiheeseen. Työkalut hyvien käytäntöjen tunnistamiseen, tuotteistamiseen ja levittämiseen on otettu eri lähteistä, joista osa on esitelty opinnäytetyön tietoperustassa. Hyvien käytäntöjen juurruttamiseen olen tehnyt oman työkalun, *Juuruttamisen checklistin*, jonka esittelen myöhemmin tässä luvussa.

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen työkalupakissa on kaksi työkalua. Ensimmäinen työkalu, *Havaintoilmoitus*, on Kohti laatua -sivuston (2017) tekemä työkalu hankkeen toiminnan tulosten ja haasteiden dokumentointiin. Työkalu on tarkoitettu päivittäiseen käyttöön kaikille hankkeen työntekijöille. Havaintoilmoitukseen merkitään hanketoiminnan hyvät suoritteet, poikkeavuudet, puutteet sekä niihin kohdistuvat jatko-toimenpiteet. Havaintoilmoitukset käydään läpi myöhemmin hanketyöntekijöiden kesken esimerkiksi seuraavassa viikkopalaverissa. Jos havaintoilmoituksissa löytyy uusi käytäntö, esimerkiksi toimintamalli tai palvelu, siirrytään käyttämään seuraavaa tunnistamisen työkalua käytännön hyvyyden arvioimiseksi.

Opinnäytetyössä aiemmin esitelty Aron, Kuoppalan ja Mäntynevan (2004, 32) *Työkalu ESR-projektin käytännön hyvyden tunnistamiseksi* (KUVIO 2) on työkalupakin seuraava työkalu. Työkalua käyttämällä tunnistetaan hankkeessa syntyneet hyvät käytännöt arvioimalla hankkeen kehittämää toimintamallia, palvelua tai tuotetta - eli käytäntöä - erinäisten *arviointikriteerien* kautta. Kriteerit ovat käytännön tarve- ja kysyntälähtöisyys, tuloksellisuus, käytettävyys ja hyödynnettävyys sekä siirrettävyys ja levitettävyys. Hyvän käytännön *tunnistajina* toimivat hankkeen projekti- ja ohjausryhmä, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät, emo-organisaatio sekä rahoittaja. Työkalusta ESR-projektin käytännön hyvyden tunnistamiseksi on kerrottu tarkemmin luvussa 3.2 Hyvän käytännön tunnistaminen. Tunnistamisen jälkeen siirrytään tuotteistamaan hyvää käytäntöä.

Tuotteistamisen työkaluna on Mary J.Bitnerin ja Harold H.Boomsin kehittämä 7P-malli. Hyvä käytäntö tuotteistetaan määrittelemällä ja suunnittelemalla käytännön 1. tuote 2. hinta 3. myyntipaikka/saatavuus/jakelu 4. markkinointiviestintä 5. asiakkaat ja henkilöstö 6. toimintatavat/prosessit sekä 7. fyysinen todiste/toimintaympäristö. (Sek 2018; Meriläinen 2018; Gurumarkkinointi 2015.) Tuotteistamisen jälkeen on tarvittaessa mahdollista arvioida valmista tuotetta uudestaan Työkalulla ESR-projektin käytännön hyvyden tunnistamiseksi. Tuotteistamisen jälkeen siirrytään levittämään hyvää käytäntöä.

Hyvien käytäntöjen levittämiseen työkalupakissa käytetään Suurlan ja Markkulan (1998) kehittämää *Levittämistyökalua* (TAULUKKO 1). Levittämistyökalun tarkoituksena on edistää hankkeen suunnitelmallista levittämistä merkitsemällä ylös ja lokeroimalla kaikki hyvän käytännön levittämiseen tarkoitettut osa-alueet Työkalun kautta vastataan levittämisen kannalta oleviin kriittisiin kysymyksiin: Kenelle eri toimijoille ja millä eri organisatorisilla aiotaan hyviä käytäntöjä levittää? Mitkä ovat levittämisen syyt eri tasoilla? Millainen toimintastrategia valitaan levittämisen edistämiseksi? (Aro ym. 2004, 58-60.) Työkalusta on kerrottu lisää luvussa 3.4 Disseminaatio – hyvien käytäntöjen levittäminen. Hyvien käytäntöjen levittämisen jälkeen siirrytään viimeiseen vaiheeseen eli juurruttamiseen.

Hyvien käytäntöjen juurruttamiseen tein opinnäytetyötä varten kerätyn tietoperustan ja aineiston pohjalta *Juuruttamisen checklist* -työkalun (KUVIO 3). Työkalussa on kuusi oleellista tekijää, jotka edistävät hankkeessa kehitettyjen hyvien käytäntöjen juurruttamista.

TYÖKALU: JUURUTTAMISEN CHECKLIST

- Tiedustele jo hankkeen alussa pysyviltä toimijoilta (emo-organisaatio, kaupunki ym.), minkälaisia tarpeita hanke voisi toiminnallaan täyttää. Tämä helpottaa hankkeessa syntyneiden hyvien käytäntöjen kohdistamista oikealle kohderyhmälle.
- Pyri saamaan hankkeelle fyysinen toimipiste samaan sijaintiin, missä toimii kohderyhmiä, joille hyvät käytännöt aiotaan juurruttaa.
- Sitouta hankkeen työntekijät, ohjausryhmä, emo-organisaation johto ja yhteistyökumppanit hyvien käytäntöjen juurruttamiseen. Sopikaa hyvien käytäntöjen juurruttamiseen liittyvät vastuut esimerkiksi Levittämistyökalun avulla (ks. 3. Levittäminen)
- Kohdista hyvien käytäntöjen juurruttaminen ensin vastaanottavaisimmille kohderyhmille ja jätä viimeiseksi kaikista epätodennäköisemmin hyvistä käytännöistä kiinnostuvat kohderyhmät. Käytä kohderyhmien segmentoimiseen [STP-analyysiä](#).
- Pyri siihen, että hankkeesi työntekijät voivat jatkaa hyvien käytäntöjen jalostamista ja hyödyntämistä hankkeen loputtua.
- Pyri siihen, että hyvät käytännöt integroidaan osaksi emo-organisaation ja/tai muiden organisaatioiden työntekijöiden arkityötä.

KUVIO 3. Juurruttamisen checklist.

Työkalupakki hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen sisältää opinnäytetyön luvussa 3.1 Termistö sisältämät käsitteet niille, joilla ei ole paljoa aikaisempaa kokemusta hyvien käytäntöjen juurruttamisesta. Työkalupakissa on alustus jokaisen työkalun käyttöön annetun tehtävän ja ohjeiden muodossa. Mainittujen työkalujen lisäksi työkalupakki sisältää muita työkaluja sekä lisäaineistoa linkkien muodossa. Työkalupakin taiton on tehnyt Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) media-assistentti Emilia Reponen.

Tilaaaja kommentoi valmista tuotosta sanoilla ”erittäin hyvä”. Tilaaaja sanoi, että olen kuunnellut tilaajan toiveita ja perehtynyt huolellisesti aiheeseen. Kun tuotos oli vielä keskeneräinen, tilaaaja sanoi, että lupaa ottaa sen käyttöön ja levittää eteenpäin, jos tuotoksesta saa visuaalisesti miellyttävän näköisen ja perehdytän Tempo-hankkeen työntekijät tuotoksen käyttöön. Kuuntelin tilaajan toiveita tekemällä johdonmukaiset ohjeet jokaisen työkalupakissa olevan työkalun käyttöön. Humakin media-assistentti teki tuotoksesta visuaalisesti ammattimaisen teoksen. Työkalupakki tullaan juurruttamaan tilaajan käyttöön Tempo-hankkeelle järjestetyssä työpajassa.

7 LOPUKSI

Vertaisarvioiduilla hankkeilla ei ollut aineiston tulosten perusteella paljoa erityisiä työkaluja hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessissa (tunnistaminen-tuotteistaminen-levittäminen-juurruttaminen). Hanketoimijat luottivat kokemukseen ja ammattitaitoon hyvien käytäntöjen juurruttamisen eri vaiheissa. Yleisimmät haasteet sekä tärkeimmät onnistumisen tekijät juurruttamisprosessissa olivat hankkeeseen kuuluvien tahojen sitoutuminen toimintaan, kohderyhmien tarpeeseen vastaaminen ja resursien riittävyys. Tärkeäksi koettiin hanketyöntekijöiden vapaus ja rohkeus toimia itsenäisesti ilman emon-organisaation tai rahoittajan rajoitteita. Liiallisen suunnittelun koettiin olleen toimintaa ja tulosten saamista hidastavana tekijänä.

Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen käytettiin hankepalavereita, verkostokokouksia, seminaareja ja benchmarkingia. Tuotteistamiseen hyödynnettiin pääsääntöisesti hankepalavereita. Hyvien käytäntöjen levittämisen ja juurruttamisen menetelminä olivat seminaarit, koulutukset, artikkelit, materiaalipankit, nettisivut. Lisäksi levittämiseen käytettiin perinteistä ja sosiaalista mediaa. Yhdessä hankkeessa juurruttamiseen hyödynnettiin hanketyöntekijöiden siirtymistä organisaatioon, johon myös hyvät käytännöt siirrettiin. Menetelmä koettiin erittäin tehokkaana tapana juurruttaa hyviä käytäntöjä. Toisessa hankkeessa hyvien käytäntöjen omistusoikeus siirrettiin hankkeen yhteistyökumppanille ja hanketyöntekijöille, jotka perustivat yrityksen hankkeen pohjalta. Asiantuntijahaastattelussa ja tietoperustassa korostettiin hanketyöntekijöiden mahdollisuutta hyödyntää tai jatkokehittää hyviä käytäntöjä hankkeen jälkeen.

Tärkeintä hyvien käytäntöjen tunnistamisessa näyttää olevan hankkeen toimintaa koskevan tiedon kerääminen ja arviointi. On oleellista, että hankkeessa keskitytään kerätyn ja arvioidun tiedon perusteella mallintamaan prototyyppisiä hyviä käytännöistä. Prototyyppisiä ei tule jäädä liiaksi suunnittelemaan, vaan tärkeintä on testata niitä käytännössä hankkeen luonnollisessa toimintaympäristössä. Hankkeen työntekijöille on

annettava paljon vapautta toimia itsenäisesti, jotta hankkeessa syntyisi runsaasti testattavia prototyyppejä.

Hankkeiden tulisi miettiä erinäisten työkalujen käyttöä tuotteistamisen apua. Hyvän käytännön tuotteistamiseen näyttää jollain tasolla riittävän pelkkä asiantuntemus ja kokemus. On mahdollista, että tuotteistamiseen tarkoitettujen työkalujen käyttö on tarpeen, jos hyvät käytännöt halutaan tuotteistaa paremmin. Kun hankkeen emo-organisaatiolla on käytössä työkaluja, tuotteistaminen ei ole niin vahvasti sidoksissa hankkeessa oleviin työntekijöiden asiantuntemukseen. Näin ollen hankkeen tuotteistamiseen liittyvä toiminta ei ole kiinni organisaation parhaimpien tuotteistajien osallistumisesta hankkeeseen. On huomioitava, että organisaatiolla ei välttämättä ole osaavia tuotteistajia, jolloin sen täytyy turvautua ulkopuoliseen apuun. Opinnäytetyöni tuotos sisältää työkalun tuotteistamiseen. Työkalu tukee tilaajana olevan Tempohankkeen hyvien käytäntöjen tuotteistamista. Tempon projektipäällikkö Jenny Honkan mukaan hankkeella ei ollut erityisiä työkaluja käytössään, vaan luotti muiden hankkeiden tavoin hankehenkilöstön asiantuntemukseen.

Kehittämistyön menetelmien antamien tulosten perusteella hankkeiden tulisi keskittyä sitouttamaan kaikkia hankkeeseen osallistuvia tahoja hyvien käytäntöjen levittämiseen. Selkeiden roolien ja vastuiden antaminen antaa osallistuville tahoille enemmän painetta toimia sovitusti, kun taholta odotetaan sovittujen tehtävien toteuttamista. Roolien ja vastuiden kartoittamiseen on aiemmin tietoperustassa esitelty Suurlan ja Markkulan *Levittämistyökalu*. Levittämistyökalu kuuluu opinnäytetyöni tilaajalle kehitettyyn *Työkalupakkiin hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi*.

Hyvien käytäntöjen juurruttamisessa tärkeimmiksi kriteereiksi onnistumiselle nousi aineiston perusteella tarve, resurssit sekä hankkeeseen kuuluvien toimijoiden sitoutuneisuus. Oleelliseksi koettiin myös hankkeessa syntyneen hiljaisen tiedon ja verkostojen siirtäminen hankkeen ulkopuolisiin toimintaympäristöihin. Edellä mainitut tekijät nähtiin myös merkittävimpinä haasteina tai puutteina hankkeissa. Tällä perusteella

tietoa, kokemusta ja työkaluja hyvien käytäntöjen juurruttamiseen on tarpeen tuottaa lisää. Yhtäläisyys hyvien käytäntöjen juurruttamisen haasteiden ja onnistumistekijöiden välillä kertoo, että kyseisten haasteiden ratkaisemiseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Hyvän käytännön sisältö ja tuotteistaminen koettiin tärkeäksi, mutta oli silti juurruttamisen kannalta toissijaista, jos hyvää käytäntöä vastaanottava taho oli sen käytön kannalta väärä. Hankkeiden tulisi kiinnittää huomiota kohderyhmien tarpeiden kartoittamiseen etenkin hankkeen alussa. Hankkeilla on tarkka suunnitelma käytännöistä, mitä hankkeessa tullaan kehittämään ja kokeilemaan, jonka toteuttamista rahoittaja valvoo. Tämä aiheuttaa hankkeille paineita noudattaa hankesuunnitelmaa, joka voi rajoittaa hyvien käytäntöjen kehittämistä. Kaikkia kohderyhmien tarpeita on mahdotonta selvittää hankesuunnitelmaa tehtäessä, ja on odotettua, että uusia tarpeita ilmenee hankkeen edetessä. Tämän vuoksi hankkeen tulisi muotoilla hankehakemus mahdollisimman joustavaksi, jotta hankkeen havainnoimat kohderyhmien tarpeet voitaisiin toteuttaa suunnitelman reunaehtojen mukaisesti.

Asiantuntijahaastattelu- ja benchmarking-haastatteluissa juurruttamistyötä tehneiden hanketyöntekijöiden jatkaminen hyvien käytäntöjen parissa hankkeen jälkeen nähtiin tärkeänä osana juurruttamisen onnistumista. Hankkeiden tulee mahdollistaa se, että hyvien käytäntöjen juurruttamista tekevät työntekijät tai kohderyhmään kuuluvien organisaatioiden työntekijät käyttävät hyviä käytäntöjä hankkeen loputtua. Ihanteellisessa tilanteessa sekä hankkeen työntekijät että muiden organisaatioiden, hyviä käytäntöjä vastaanottavat työntekijät, toimivat yhteistyössä käytäntöjen jatkokehittämisessä. Näin hyvät käytännöt juurtuvat uuteen toimintaympäristöön tehokkaammin, kun hyvien käytäntöjen kehittämisessä olleet henkilöt ja toimintaympäristön toimintatavat tuntevat työntekijät paikkaavat toistensa puutteita.

Asiantuntijahaastatteluissa nähtiin, että myös epäonnistumisista ja huonoista käytännöistä viestiminen on tärkeä osa juurruttamistyötä. Hankkeet luonnollisesti keskittyvät hankkeen onnistumisiin toiminnan tuloksista viestiessä. Hyvän käytäntöjen hyödyistä on helppo kertoa, mutta epäonnistumisista ei olla yhtä halukkaita kertomaan.

Hankkeiden tulee kuitenkin muistaa, että huonoista käytännöistä ja hankkeen toiminnan epäonnistumisista tiedottaminen on osa tärkeää juurrutustyötä. Huonoista käytännöistä kertominen antaa muille hanketoimijoille tärkeän muistutuksen siitä, että epäonnistumiset ovat osa onnistunutta hanketta.

Vastauksena opinnäytetyöni tutkimuskysymykseen, *miten hyviä käytäntöjä voidaan levittää ja juurruttaa hankkeissa*, voidaan antaa monisyinen vastaus. Hankkeilla näyttää olevan käytössään yleisiä projektinhallintaan kuuluvia menetelmiä, joita hyödynnetään useassa hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin vaiheessa. Tämä kertoo menetelmien monikäyttöisyydestä, mutta myös niiden tavanomaisuudesta. Hanketoimijat luottavat enemmän asiantuntemukseensa kuin tiettyjen menetelmien tai työkalujen käyttöön. Opinnäytetyössä esiteltyjen hankkeiden menestys hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa todistaa sen, ettei erityisten työkalujen käyttö ole pakollista onnistuneen hankkeen toteuttamiseksi. Hankkeen onnistuminen on kuitenkin aina sidoksissa hankkeen ulkopuolisiin olosuhteisiin.

Ulkoiset olosuhteet vaikuttivat hankkeen onnistumiseen kaikkein eniten. Ajallisten ja taloudellisten resurssien puute, sekä sidosryhmien puutteellinen sitoutuminen hankkeen toimintaan aiheuttivat merkittäviä ongelmia hyvien käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa. Huolimatta mittavasta hankehenkilöstön kokemuksesta ja asiantuntemuksesta, ulkoiset olosuhteet määräsivät lopputuleman jokaisella juurruttamisprosessin osa-alueella.

Hankkeet tarvitsevat tietoa ja työkaluja etenkin ulkoisten olosuhteiden aiheuttamien haasteiden ratkaisemiseksi. Aineiston ja tietoperustan perusteella, hankkeet tuntuvat painivan samojen haasteiden kanssa. Osaan ongelmista on helpompi vaikuttaa kun taas toisiin miltei mahdotonta. Opinnäytetyön pohjalta syntyneessä tuotoksessa, nimeltään *Työkalupakki hyvien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen*, on tarjottu ratkaisuja osaan mainituista haasteista. Tuotos sisältää työkaluja jokaiseen juurruttamisprosessin vaiheeseen. Työkalupakki toimii hyödyllisenä apuvälineenä kokeilemankin hanketoimijan käsissä. Opinnäytetyön tilaaja luonnehti tuotosta erittäin

hyväksi. Tilaaja sanoi, että lupaa ottaa tuotoksen käyttöön ja levittää eteenpäin, jos perehdytän Tempo-hankkeen työntekijät Työkalupakin käyttöön. Työkalupakki tullaan juurruttamaan tilaajan käyttöön Tempo-hankkeelle järjestetyssä työpajassa.

LÄHTEET

Aro, Timo & Kuoppala, Mikko & Mäntyneva Päivi & Koivuneva, Liisa (toim.) 2004. Hyvästä paras. Jaettu Kehittämismäärä ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Työministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab. Viitattu 6.6.2019. http://www.rakennerahas-tot.fi/vanhat_sivut/rakennerahas-tot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esit-teet_ja_oppaat/oppaat/03_hyvät_kaytannot-kasikirja.pdf

Aro, Timo 2013. Hyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen. Viitattu 17.11.2019. <https://docplayer.fi/340183-Hyvien-kaytantojen-vakiinnuttaminen-timo-aro-2013.html>

Baana 2019. Yhteystiedot. Viitattu 15.6.2019. <http://baanalla.fi/yhteystiedot/>

Gurumarkkinointi 2015. Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä? Viitattu 18.6.2019. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>

Julkunen, Ilse 2009. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen, mallintaminen ja levittäminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Verkottumisseminari 30.9.2009. Viitattu 17.11.2019. <https://docplayer.fi/25366053-Hyvien-kaytantojen-tunnistaminen-mal-lintaminen-ja-levittaminen.html>

Kohti laatua 2017. Havaintoilmoitus. Viitattu 16.11.2019. <https://kohtilaatua.fi/files/200000088-e2ee5e3edo/havaintoilmoitus-1.pdf>

Kortesuo, Katleena & Patjas, Liisa-Maria & Seppänen, Leea 2016. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Korhonen, Satu 2010. Mikä on hyvä käytäntö, miten sen tunnistaa ja miten se on hyödynnettävissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 17.11.2019.

<https://docplayer.fi/103922-Mika-on-hyva-kaytanto-miten-sen-tunnistaa-ja-miten-se-on-hyodynnettavissa.html>

Kurvinen, Arja 2011. Hyvät käytännöt. Tunnistamista, kuvaamista, puimista, levittämistä ja hyödyntämistä. P-K:n työllisyshankkeiden kehittämissiltapäivä 20.4.2011. Viitattu 17.11.2019. <https://www.uef.fi/documents/677351/715039/AKhyv%C3%A4t+k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t+Vai-vio.pdf/7c4434ca-39c2-499e-b5be-b2b0a5c5017b>

Lahtinen, Juha 2007. Hankkeen haltuun – muutamia sanoja innovatiivisista hankkeista ja niiden juurtumisesta. Teoksessa Leena Nikander & Juha Lahtinen (toim.) Projektit tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisessa oppilaitoksessa. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 70-95. Viitattu 10.6.2019.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96139/Projektit_Tuli_Taloon.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Meriläinen, Inna 2018. Ammattijohtaja. Markkinointimix. Viitattu 18.6.2019. <https://www.ammattijohtaja.fi/markkinointimix/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna 2008: Talentum Media Oy.

Puranen, Tero 2017. Ammattijohtaja. Segmentointi. Viitattu 18.6.2019. <https://www.ammattijohtaja.fi/segmentointi/>

Rakennerahastot 2014. Viestintäohje rakennerahastohankkeille. Kestävää kasvua ja työtä 2014 –2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Viitattu 16.6.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/11031/Viestintaohje+rakennerahastohankkeille+2014+2020.pdf/3357feao-56d5-4efa-a6ea-cd9c997802a3>

Rakennerahastot 2017. Starttikoulutus. ESR –hankkeiden maksatus. Kestävää kasvua ja työtä 2014 –2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Hämeen ELY-keskus, Maksatus- ja tarkastusyksikkö. Viitattu 18.6.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/documents/13596/598239/Starttikoulutus+ESR+maksatus/08f66605-91ad-46a8-97f1-600c2b8fe76f?version=1.0>

Rakennerahastot 2019a. Tempo-hanke. Viitattu 26.8.2019.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S21606>.

Rakennerahastot 2019b. Mitä rakennerahastot ovat. Viitattu 18.11.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>

Rinne, Marjo 2017. Yhdistyksen viestintä- ja markkinointiopas. EHYT ry. Viitattu 16.6.2019. http://www.ehyt.fi/sites/default/files/Yhdistyksen_viestint%C3%A4_ja_markkinointiopas.pdf

Saikku, Peppi & Sinervo, Leini 2010. Työttömien terveystalouden juurrutus. Valtakunnallisen PTT-hankkeen kokemuksia, arviointitutkimuksen tuloksia ja kansallisia suosituksia. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 42/2010. Helsinki: Aksidenssi Oy. Viitattu 6.6.2019. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80399/obab4ac8-ef15-4080-8b7b-b3d101d07818.pdf?sequence=1>

Sek 2019. Muistin virkistykseksi: McCarthyn 4P ja Boom & Bitnerin 7P. Viitattu 17.11.2019. <https://sek.fi/blogi-ja-uutiset/muistin-virkistykseksi-mccarthyn-4p-ja-boom-bitnerin-7p/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a. Toimivia käytäntöjä ja tuloksia. Hyvät käytännöt pysyvään käyttöön 2016-2018. Viitattu 15.11.2019.

<https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/10830429/Toimivia+k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6j%C3%A4+ja+tuloksia.pdf/c7079cfe-105e-145e-fb1e-02139068b3e7/Toimivia+k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6j%C3%A4+ja+tuloksia.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b. Edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta – Hyvät käytännöt pysyvään käyttöön koko maassa. Viitattu 15.11.2019.

https://stm.fi/documents/1271139/5038595/HYTE_faktalehti_FI.pdf/18f69a70-edfd-4511-aoba-7c31adc2abcf/HYTE_faktalehti_FI.pdf.pdf

Syrjä, Hannele, Arnkil, Robert, Lyytinen, Sanna-Mari, Pitkänen, Sari, Karja-lainen, Jari, Kaajas, Sani, Valtakari, Mikko & Piepponen, Susanna (toim.) 2004. Suomen EQUAL-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointi. Kehittämisen vauhdittamisesta tulosten koostamiseen. Väliarviointiraportti. Viitattu 20.6.2019.

http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/arvioinnit/13_suomen_equal_toimeenpanon_valiarviointi_valiarviointiraportti_13-04.pdf

Tempo 2019. Hankesuunnitelma 22.5.2019. Ei julkaistu.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Itsearviointi. Viitattu 17.11.2019.

<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/itsearviointi>

Töissä täällä 2019. Viitattu 30.8.2019. <https://www.toissataalla.fi/>

Turku 2019. Osaamispiste. Viitattu 18.11.2019. <https://www.turku.fi/osaamispiste>

HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Joonatan Jalokinos.

Al Take, Narges & Shoaib, Samana & Redin, Veronika 2019. Baana-hankkeen ja Turun Osaamispisteen työntekijät. 16.5.2019. Turun työpiste, Turku.

Forsberg, Susanne 2019. YTK-S-hankkeen projektipäällikkö. Google Hangouts -haastattelu. 21.8.2019.

Honka, Jenny 2019. Tempo-hankkeen projektipäällikkö. Turun pääkirjasto. 11.6.2019. Turku.

Kanervo, Sari 2019. Turun kaupungin maahanmuuttajakoordinaattori. Haastattelu. 27.8.2019. Turku.

Nyström, Jaana 2019. INNOSTAMO-hankkeen projektisuunnittelija. Skype-haastattelu. 9.9.2019.

Pienonen, Toni 2019. Crazy Town -yritysyhteisön asiantuntija. Skype-haastattelu. 1.8.2019.

Pikala, Anna 2019. Baana-hankkeen projektipäällikkö. 10.5.2019. Skanssi, Turku.

Popova, Kirsi 2019. TEKO-hankkeen projektipäällikkö. 25.9.2019. Tampere.

Rahoitusasiantuntija (anonymisoitu). Keski-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2.9.2019. Turku.

Töissä täällä -verkosto 2019. Aivorihi. Turun työpiste 7.8.2019.

LIITTEET

Liite 1. Asiantuntijahaastattelurunko.

ALOITUS

1. Mikä on (organisaatio, johon haastateltava kuuluu)?
2. Mitkä on organisaation suhde hankkeisiin? Missä autatte hankkeita?
3. Mikä on toimenkuvasi?

TEEMA 1: HYVÄT KÄYTÄNNÖT HANKKEESSA

4. Miksi hankkeiden hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen onnistuu?
5. Miksi hankkeiden hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen epäonnistuu?
6. Miten tunnistaa innovaatio / hyvä käytäntö?
7. Miten levittäminen ja juurruttaminen ulkopuolisille toimijoille (esim. yritykset / kunnat) eroaa oman organisaation ja verkoston sisäisestä levittämisestä ja juurruttamisesta?
8. Mitä yleisiä haasteita on hankkeen alussa, keskivaiheessa, loppupuolella tähän liittyen?

TEEMA 2: VERKOSTOITUMINEN

9. Mitkä tahot näet hankkeissa olevan avain onnistuneeseen käytäntöjen levittämiseen? Eli kenen kanssa verkostoitua?
10. Kuinka tärkeää on oikeanlaisten toimitilojen käyttäminen (puitteet ja muut toimijat) verkostoitumisen kannalta?
11. Minkä tyyppiset tapahtumat parhaita verkostoitumisen kannalta?
12. Minkälaiset ständit yms. mielenkiintoisimpia?
13. Mikä saisi kiinnostuneeksi lähtemään yhteistyöhön?
14. Mistä ja millä keinoilla maahanmuuttajahankkeiden kannattaisi ensisijaisesti etsiä yhteistyökumppaneita ja mentoreita / asiantuntijoita?
15. Miksi yleensä epäonnistutaan verkostoitumisessa tai verkoston hyödyntämisessä?

TEEMA 3: VIESTINTÄ & MARKKINOINTI

16. Mitkä ovat hyviä tapoja tuoda käytäntöjä esille?
17. Paras tapa ottaa yhteyttä? / Kerrotaan hyvistä käytännöistä? / Tehokas tapa?
18. Paras tapa viestintään?
19. Minkälainen hanke kiinnostaa?

20. Vinkkejä tuotteistamiseen?
21. Paras tapa kertoa onnistumisista?
22. Miksi yleensä epäonnistutaan viestinnässä ja markkinoinnissa?
23. Parhaita esimerkkejä hankkeista tai innovaatioista jotka saatu juurrutettua eteenpäin?

Liite 2. Benchmarking-tilukko.

ARVIOIJA	ARVIOITAVA	KOHDE	INTRESSI	VÄLINEET
Joonatan Jalokinos	X-hanke	<p>Viestintä (sisäinen, ulkoinen)</p> <p>Verkostoituminen</p> <p>Tuotteistaminen</p> <p>Kohderyhmien valinta</p> <p>Imagon luominen</p> <p>Aikajänne</p> <p>Suunnittelu ja käytäntö</p> <p>Materiaali</p> <p>Nettisivut</p> <p>Some</p> <p>Jakamisen menetit</p>	<p>Tavoite saada Tempo-hankkeen tuottamat hyvät käytännöt tehokkaasti juurrutettua ja leviitettyä mahdollisimman laajalle.</p>	<p>Haastattelu, dokumenttinalyysi,</p>

Liite 3. Benchmarking-haastattelurunko

TEEMA 1: HYVÄT KÄYTÄNNÖT HANKKEESSA

1. Mikä on työtaustasi? Miten päädyit hankkeeseen?
2. Syntyikö suunniteltujen mallien lisäksi hankkeen aikana jotain muita hyviä käytäntöjä tai johonkin malliin hyvä käytäntö osaksi mallia?
3. Miten tapahtui hyvien käytäntöjen tunnistaminen? Oliko tunnistamiseen mieltään mallia?
4. Miten hyvien käytäntöjen juurruttaminen ja levittäminen huomioitiin hankkeen hankesuunnitelmassa ja miten se toteutui käytännössä?
5. Juurrutetaanko tai jalostetaanko hyviä käytäntöjä hankkeen jälkeen?

TEEMA 2: VERKOSTOITUMINEN

6. Millä perusteella valittiin osatoteuttajat ja yhteistyökumppanit?
7. Oliko verkostot jo olemassa hanketta ennen?
8. Miten verkostoyhteistyö toteutui käytännössä?
9. Tapahtuiko hyvien käytäntöjen jakamista tai yhteiskehittämistä verkostossa?
10. Miten muuten verkostoja käytettiin hyväksi hyvien käytäntöjen jalkauttamisessa? Levitettiinkö verkostojen ulkopuolelle?
11. Minkälaisia tapahtumia / tilaisuuksia järjestettiin ja minkälaisiin itse osallistuttiin?

TEEMA 3: VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI

12. Minkälainen viestintä ja markkinointisuunnitelma hyvien käytäntöjen jalkauttamiseen liittyen?
13. Mitä markkinoinnin ja viestinnän keinoja käytetty hyviä käytäntöjä vastaanottavien tahojen intressien tavoittamiseksi? Sisäinen viestintä sekä ulkoinen viestintä?
14. Minkälainen mielikuva pyrittiin hankkeesta antamaan hyviä käytäntöjä vastaanottaville kohderyhmille?
15. Miten hyviä käytäntöjä tuotteistettiin?
16. Minkälaista medianäkyvyyttä pyrittiin saamaan ja saatiin ja miten?
17. Käytettiinkö hakukoneoptimointia?
18. Missä kanavissa kerrottiin tuloksista ja onnistumisista? Esim. some?
19. Missä hanke epäonnistui hyvien käytäntöjen levittämisen ja juurruttamisen suhteen / minkä olisi voinut tehdä paremmin?
20. Viimeiset sanat hankkeiden tekijöille hyvien käytäntöjen juurruttamisessa ja levittämisessä?

Liite 4. Aivoriihen runko.

HANKKEEN SISÄLLÄ

HAASTEET

- Työn jako - kenen tehtävä?
- Epäselvät, tavoitteet ja meninnot
- Hankkeen valitkaisuus
- Hankkeen oma epävarmuus toimia suhteessa oma-organisaatioon
- Konkretisoidit tulokset, jotka jäsivät elämään
- jatkoon saaminen
- johdon selkeys
- suunnittelemattomuus
- mikä on oikeita tuloksia?
- mallonstaminen, paketsintt

RATKAISUT

- säännölliset Hankepalaverit hankkeen alusta asti
- Varmuus toiminnan jatkolle
- toiminnan jurruttaminen
- suunnittelu
- selkeä tavoite
- hankkeen toimintojen Konkretisointi / tippien näkyvästi tekeminen
- laskelmat avuksi
- =
- Seuranta, palveleminen