



Opetus- ja
kulttuuri-
ministeriö

Osmo Kuusi ja Johanna Mantere

Selvitys opetus- ja kulttuuri-
ministeriön rakennerahasto-
kaudella 2007–2013 hallinnoimien
ESR-osarahoitteisten kehittämis-
ohjelmahankkeiden tulosten
pysyvyydestä ja vaikuttavuudesta

TULEVAISUUDEN TUTKIMUSKESKUS

Tutu e-julkaisu 5/2014



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Copyright © 2014 kirjoittajat & Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun yliopisto

ISBN 978-952-249-277-7

ISSN 1797-1322

TULEVAISUUDEN TUTKIMUSKESKUS

**Turun kauppakorkeakoulu
20014 Turun yliopisto**

Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU
Korkeavuorenkatu 25 A 2, 00130 HELSINKI
Yliopistonkatu 58 D, 33100 TAMPERE

Puh. (02) 333 9530
utu.fi/ffrc
tutu-info@utu.fi



Turun yliopisto
University of Turku

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ JA KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 4 |
| 1. JOHDANTO | 9 |
| 1.1. Arvioinnin toimeksianto | 9 |
| 1.2. Toimeksiannon toteutus | 10 |
| 2. DELFOI-MENETELMÄ JA SEN KÄYTTÖ ENNAKOIVISSA ARVIOISSA..... | 12 |
| 2.1. Delfoi-menetelmän keskeisiä piirteitä | 12 |
| 2.2. Kahden delfoi-mallin ESR-hankearviointiprosessi..... | 13 |
| 3. HYVÄT KÄYTÄNNÖT OPPILAITOKSISTA TYÖELÄMÄÄN SIIRTYMISESSÄ | 15 |
| 3.1. Hankkeiden tyyppien ja tavoiteltujen muutosten jäsentely | 15 |
| 3.2. Hyvien käytäntöjen säilyminen, kehittyminen ja vaikuttavuus | 16 |
| 4. ARVIOITUJEN HANKKEIDEN TAVOITTEET JA YHTEENVETO NIIDEN TOTEUTUMISESTA..... | 19 |
| 4.1. Analyysi ja yhtenveto arvioitujen hankkeiden tavoitteiden toteutumisesta | 19 |
| 4.2. Tavoitteiden saavuttamista vaikeuttavia tekijöitä | 23 |
| 5. DELFOI-PROSESSI 1: KOLME UUTTA KÄYTÄNTÖÄ SIIRTYÄ OPPILAITOKSISTA TYÖELÄMÄÄN | 25 |
| 5.1. Arviointiprosessin vaiheet..... | 25 |
| 5.2. Arvioinnin tuloksia: käytäntöjen ulkoinen vaikuttavuus..... | 31 |
| 5.3. Arvioinnin tuloksia: käytäntöjen jatkuvuuden ja vaikuttavammiksi kehittymisen sisäisiä edellytyksiä..... | 34 |
| 6. DELFOI-PROSESSI 2 JA SEN TULOKSET | 59 |
| 6.1. Campus Conexus I -hanke | 59 |
| 6.2. ARMI – arkiohjauksen malli..... | 63 |
| 6.3. TOPO – työssäoppimisen portaat | 66 |
| LÄHTEET..... | 69 |
| LIITTEET 1–5 | 70 |

TIIVISTELMÄ JA KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä raportissa arvioidaan 28 opetus- ja kulttuuriministeriön rakennerahastokaudella 2007–2013 hallinnoimaa ESR-osarahotteista hanketta. Arviointiin valittuja hankkeita on rahoitettu seuraavista kehittämisohjelmista: Osaajana työmarkkinoille; Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin; Innovatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen sekä Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa. Arvioinnin tarkoituksena on hankkeiden sellaisten elementtien tunnistaminen ja kuvaaminen, jotka edistävät hankkeiden tulosten pysyvyyttä ja vaikuttavuutta.

Yhteinen tavoite kaikissa arvioiduissa hankkeissa on opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen ja oppilaitoksista työelämään siirtymisen parantaminen. Arvioitavat hankkeet on jaettu kahteen ryhmään. Lähempään tarkasteluun on otettu kuusi hanketta sekä niissä kehitetyt kuusi hyväksi arvioitua oppilaitoksista työelämään siirtymisen käytäntöä. Loppuja 22 hanketta on tarkasteltu hankkeiden vastuuhenkilöiden tekemien väli- ja loppuraporttien perusteella. Arviointityö mahdollistaa kolmenlaiset johtopäätökset:

- 1) Mihin kannattaa kiinnittää huomiota kehitettävien käytäntöjen säilymisen ja vaikuttavuuden osalta, kun uusia hankkeita käynnistetään?
- 2) Kuinka kehittämishankkeet ovat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet? Onko onnistuttu luomaan säilyttämisen arvoisia tuloksia tai käytäntöjä?
- 3) Miten parhaiden varmistetaan hankkeissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen säilyminen, edelleen kehittyminen ja jatkuva vaikuttavuus?

Hankkeiden tavoittelemat yhteiskunnalliset vaikutukset voidaan jakaa neljään ryhmään: neutraalin faktatiedon kartoittaminen ja yhteen kokoaminen; toimintakulttuuria määrittävien asenteiden ja ajattelumallien tarkistaminen ja ohjaaminen johonkin toivottuun suuntaan; hyvän käytännön käynnistäminen jonkin organisaation puitteissa; hyvän käytännön kehittäminen monien organisaatioiden ja muiden toimijoiden yhteistyönä. Raportin luvussa 4 todetaan, että uutta hanketta käynnistettäessä on tärkeää selkeästi tiedostaa mihin ryhmään tavoitellut yhteiskunnalliset vaikutukset kuuluvat. Luku tarjoaa myös hankkeiden vastuuhenkilöiden tekemien väli- ja loppuraporttien pohjalta käytännön vihjeitä siitä, mihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota hankkeita toteutettaessa.

Hankevastaavien arviot eivät tarjoa luotettavaa tietoa hankkeiden tuloksellisuudesta ja siitä, kuinka varmistaa jatkossa kehitettyjen hyvien käytäntöjen jatkuminen ja vaikuttavuus. Tässä arvioinnissa luotettavampaa tietoa on tavoiteltu kuuden lähempään tarkasteluun otetun hankkeen/hyvän käytännön osalta. Arvioinnin pääkohteena on ollut yllä kolmantena esitetty kysymys: Miten parhaiden varmistetaan hankkeissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen säilyminen, kehittyminen edelleen ja jatkuva vaikuttavuus.

Osana arviointia on ollut uuden ennakoivaan arviointiin soveltuvan menetelmän pilotointi. Tämän menetelmän keskeisiä piirteitä ovat tulevaisuussuuntautuneisuus, hyviksi etukäteen arvioitujen käytäntöjen kehittäminen entistä paremmiksi ja kehittämismahdollisuuksien neutraali tai kriittinen arviointi Delfoi-menetelmää hyödyntäen. Kehittämämme menettely soveltuu nähdäksemme hyvin opetus- ja kulttuuriministeriölle sekä muille hyvien käytäntöjen jatkuvuutta ja vaikuttavuutta edistävälle organisaatioille. Se tarjoaa hyviä perusteita esimerkiksi päätöksille siitä, millä tavalla kannattaa jatkaa rahoitusta hyviksi tulkituille käytännöille vai tuleeko luopua niiden rahoituksesta.

Systemaattisimmin uutta menettelyä on pilotoitu kolmeen käytäntöön liittyen: Hope-hankkeessa kehitettyyn osuustoiminnalliseen yrittäjyyteen tapana siirtyä oppilaitoksista työelämään; KaleidosCup-kilpailuihin, joissa meriteollisuus ja luovan alan osaajat kohtaavat; sekä VALOA-hankkeen yhteydessä avattuun beglobal.fi -sivustoon, millä edistetään ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden siirtymistä

työskentelemään suomalaisissa yrityksissä. Näiden kolmen käytännön/hankkeen arvioinnista on vastannut erityisasiantuntija, dosentti **Osmo Kuusi**.

Kolme muuta lähemmin arvioitua hanketta ovat olleet Campus Conexus I, Korkeakouluopiskelijoiden syrjäytymisen ehkäiseminen -hanke, erityisesti riskiryhmien ajoissa tunnistaminen; Armi-hanke, erityisesti arkihojaajat estämässä opintojen keskeyttämistä ammattioppilaitoksissa; sekä Topo-hanke, erityisesti hyvän koulutuskäytännön kehittäminen työpaikkaohjaajille. Näiden hankkeiden/hyvien käytäntöjen arvioinnista on vastannut FM, projektitutkija **Johanna Mantere** Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta. Mantere on käyttänyt Delfoi-tekniikkaa hankkeissa toimineiden näkemysten keräämiseen ja kehittämismahdollisuuksien rikkaaseen kvalitatiiviseen pohdintaan kerätyn aineiston pohjalta. Koottu aineisto soveltuu hyvin yleiseen pohdintaan siitä, millaisia haasteita kohdataan pyrittäessä pysyvien ja vaikuttavien käytäntöjen kehittämiseen.

Seuraavassa esitetään tiiviisti johtopäätökset arvioinnin tuloksista, kolmeen alussa esitettyyn kysymykseen ryhmiteltyinä.

Mihin kannattaa kiinnittää huomiota kehitettävien käytäntöjen säilymisen ja vaikuttavuuden osalta, kun uusia hankkeita käynnistetään?

Tarkemmin arvioidut kuusi hanketta ja muut kirjallisen aineiston perusteella tarkastellut hankkeet ovat tarjonneet mahdollisuuden muodostaa kymmenen kohdan huoneentaulun hyvien käytäntöjen säilymisen ja vaikuttavuuden kannalta olennaisista asioista. Huoneentauluun kirjatut ohjeet soveltuvat periaatteessa kaikkiin hankkeisiin niiden sisällöstä riippumatta. Ohjeiden keskinäinen tärkeys kuitenkin vaihtelee hankkeesta riippuen.

10 kohdan huoneentaulu

1. Hanketta toteuttavien tulisi varmistaa jo hanketta hakiessasi, ja viimeistään hankkeen käynnistysvaiheessa, millaisia vaikutuksia hankkeella tavoitellaan. Vaikuttamisen tavat on hyödyllistä ryhmitellä seuraavasti: a) neutraalin faktatiedon kartoittaminen ja yhteen kokoaminen; b) toimintakulttuurin määrittävien asenteiden ja ajattelumallien tarkistaminen ja ohjaaminen johonkin toivottuun suuntaan; c) hyvän käytännön käynnistäminen tai kehittäminen jonkin organisaation puitteissa; d) hyvän käytännön käynnistäminen tai kehittäminen monien organisaatioiden ja muiden toimijoiden yhteistyönä.
2. Tulisi selvittää ja tutkia, millaiseen toimintakulttuuriin tietoa levitetään, mitkä asenteet vaativat muutosta tai/ja millaiseen toimijakenttään uusi toimintatapa ja käytäntö pitää juurruttaa ja suunnitella hankkeen toimintatavat sen mukaisesti.
3. Uuden toimintakulttuurin ja -käytännön juurtumisen kannalta keskeiset toimijat tulisi sitouttaa hankkeeseen jo hankkeen hakuvaiheessa ennen hankkeen aloitusta. Erityisen tärkeää on keskeisten organisaatioiden johdon sitouttaminen.
4. Uuden toimintakulttuurin ja -käytännön kohteet, kuten esimerkiksi hitaasti opinnoissaan etenevät tai ulkomaalaistaustaiset opiskelijat tai KaleidosCup-kilpailun voittajat ovat parhaita arvioimaan, kuinka juurruttamisessa on onnistuttu ja kuinka käytäntöjä pitäisi kehittää. Heitä tulee kannustaa aktiivisiksi kehittäjiksi.
5. Uutta käytäntöä juurrutettaessa on tärkeää tunnistaa kehittämisen pääsuunta. Avoimuus uusille ideoille ja tavoille kehittää käytäntöä on ratkaisevan tärkeää sekä eri toimijatahojen sitouttamisen kannalta että varauduttaessa jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristöihin.
6. Toimintakulttuurin tai hyvän käytännön jatkuminen ei saa olla kiinni yksittäisistä henkilöistä. Tarvitaan useita vastuuta ottavia ja eri toimijatahoja vakuuttavia ”soihdunkantajia”. Uudet toimintatavat omaksutaan herkemmin tuttujen toimijoiden kautta. Ensimmäisten soihdunkan-

tajien vastuulla on kouluttaa ja motivoida hankkeeseen osallistuville organisaatioille ja yksiköille uuden ajattelun tai toimintatavan edelläkävijät.

7. Toimintakulttuuria tai uutta hyvää käytäntöä juurrutettaessa tulee etsiä toimijoita, jotka voivat ottaa vastuun sen jatkumisesta ja edelleen kehittämisestä hankerahoituksen päätyttyä.
8. Kansainvälisiä vertailuja vastaaviin juurruttamisprosesseihin olisi hyvä tehdä. Myös toiminta sekä kansallisissa että kansainvälisissä ennakointiverkostoissa on hyödyllistä, koska verkostoon osallistuvilla on matalampi kynnyks ottaa uusia käytäntöjä käyttöön.
9. Hankkeiden tavoitteisiin parhaiten sitouttava viestintä on henkilökohtaista, dialogista, yhdessä suunnittelemaa, eteenpäin katsovaa ja toistuvaa.
10. Hyvän käytännön tulisi aktiivisesti etsiä myös kriittisiä kommentteja sekä hankkeen kohde-ryhmien piiristä että hankkeen ulkopuolelta. Sen tulee olla myös valmis tulosten systemaattiseen ja kriittiseen arviointiin. Hyvä käytäntö voi kaatua käsiteltävissä olevaan ongelmaan, jos sitä ei tunnusteta ajoissa.

Lähemmin tarkasteltujen käytäntöjen/hankkeiden jatkumisen ja vaikuttavuuden kannalta erityisen olennaisia edellytyksiä ja esteitä on tarkasteltu lähemmin raportin luvuissa 6 ja 7.

Miten kehittämishankkeet ovat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet? Onko onnistuttu luomaan säilyttämisen arvoisia tuloksia tai käytäntöjä?

Lähtökohtaisesti arvioinnissa ei ole tarkasteltu sitä, miten hankkeet ovat toteuttaneet niille alun perin asetetut tavoitteet. Painopiste arvioinnissa on ollut hyväksi päätettyjen käytäntöjen kehittämisessä ja niiden tulevassa vaikuttavuudessa. Tosin erityisesti luvussa 4 käydään läpi saadun kirjallisen aineiston pohjalta hankkeiden vastuuhenkilöiden arvioita hankkeidensa tuloksista.

Mikäli tulosten saavuttamista haluttaisiin arvioida systemaattisesti, arvioinnin perusteeksi soveltuisi tavoitteet yleisesti määrittelevä ”Manner Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013. EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite.” (Manner-Suomen ESR... 2008). Siinä määriteltiin tarkasteltavien kehittämisohjelmien yleistavoitteiksi koulutuksen työelämävastaavuuden parantaminen, koulutuksesta työelämään siirtymistä tukeva toiminta ja työmarkkinoilla tarvittavaa osaaminen. Myös tässä ennakointiin painottuvassa arvioinnissa nämä tavoitteet ovat keskeisesti ohjanneet työskentelyä.

Periaatteessa myös hankkeet voivat itse pyrkiä neutraalilla tavalla arvioimaan työnsä tuloksia, kuten lähemmin tarkastelemamme HOPE-hanke on varsin ansiokkaasti tehnyt. Yleisesti ottaen olemme kuitenkin sitä mieltä, että hankkeiden arviointien rahoittajana tulisi olla niiden tilaaja. Ennakoiva arviointi soveltuu arvioinnin tavaksi silloin, kun keskitytään käytäntöjen jatkuvaan kehittämiseen ja tuleviin vaikutuksiin, eikä niinkään asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tarkasteluun.

Miten parhaiten varmistetaan hankkeissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen säilyminen, kehittyminen edelleen ja jatkuva vaikuttavuus?

Arvioinnin tehneen Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen erityinen osaaminen liittyy ennakointiin. Yksi arvioinnin kohteena oleva hanke on Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen hallinnoima KOUKKU – koulutusvalinnat kuntoon, toisen ja kolmannen asteen nivelvaiheen valintojen kehittäminen. Olemme arvioinnissa sivunneet myös tätä hanketta, jossa on kehitetty innovatiivisia tulevaisuussuuntautuneita työkaluja. Katsomme olevamme jäävejä arvioimaan hanketta tarkemmin. Sen sijaan tällä raportillamme perustelemme yleisesti tulevaisuussuuntautuneisuuden tarvetta sekä itse hankkeissa että varsinkin siinä, miten hankkeissa kehitetyt hyvät käytännöt saadaan vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Keskeisenä tavoitteenamme on ollut pilotoida uutta tapaa tehdä ennakoivaa arviointia. Sen vuoksi olemme raportissa varsin yksityiskohtaisesti kuvanneet, kuinka arviointi tehtiin kolmen systemaatti-

semmin arvioidun käytännön osalta. Tämä on tarpeen keskustelun virittämiseksi arviointitavasta ja sen kehittämistä. Se on myös tarpeen, jotta voitaisiin päätellä, kuinka asiantunteisiin ja neutraaleihin kannanottoihin johtopäätöksemme perustuvat.

Suomi elää yhteiskunnallisesti poikkeuksellisen haastavia aikoja. Jokaisen julkisrahoitteen hankkeen pitäisi mielestämme pystyä perustelemaan tuleva tarpeellisuutensa Suomen keskeisistä haasteista käsin. Oppilaitoksista työelämään siirtymisen käytäntöjen suhteen olemme tunnustaneet neljä olennaista kansallista haastetta: uusien innovaatioiden luova hyödyntäminen; kyvyt vuorovaikutukseen monikulttuurisessa maailmassa; Suomen viennin edistäminen tai tuonnin korvaaminen; sekä julkisen sektorin ja erityisesti koulutuksen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen. Kutsumme näitä EU:n yleisiä tavoitteita konkreettisempia tavoitteita käytäntöjen/hankkeiden ulkoisiksi vaikutuksiksi. Kolmen lähemmin tarkastellun käytännön/hankkeen Delfoi-panelistit ovat verranneet uusien oppilaitoksista työelämään siirtymisen käytäntöjen vaikuttavuutta nykyisiin käytäntöihin. Tätä vertailua on tehty kappaleessa 5.2.

Ulkoisilta vaikutuksiltaan lupaava käytäntö ei voi säilyä ja olla vaikuttava ellei se juurru oppilaitosten ja työelämän toimintakulttuureihin. Juurtumisen edellytyksistä olemme käyttäneet nimeä sisäinen vaikuttavuus. Edellä esitetty 10 kohdan huoneentaulu liittyy ensi sijassa sisäiseen vaikuttavuuteen. Myös kuutta lähemmin tarkasteltua käytäntöä/hanketta arvioitiin enemmän sisäisen kuin ulkoisen vaikuttavuuden kannalta. Toimintasuositukset kolmen systemaattisemmin arvioidun hankkeen osalta perustuvat kuitenkin ennen kaikkea niiden ulkoiseen vaikuttavuuteen.

Hyvän käytännön juurruttaminen on yksi peruste kohdistaa julkista rahoitusta hankkeelle. Kolmesta systemaattisemmin arvioidusta käytännöstä tämä on peruste jatkaa beglobal.fi -sivuston ja siihen rinnastuvien muiden tärkeiden käytäntöjen rahoittamista. Näin on erityisesti siitä syystä, ettei jo juurruttamiseksi tehty työ valu hukkaan. Suomen ulkomaankaupan tasapainottamisen ja monikulttuurisessa maailmassa selviämisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että suomalainen työelämä pystyy hyödyntämään osaavia ulkomaalaistaustaisia opiskelijoita. Avainasemassa näyttäisi olevan TalentMatch-palvelun ja beglobal.fi -sivuston kehittäminen käytännölliseksi työvälineeksi ulkomaalaistaustaisten mentoroinnin parantamiseksi ja suorien yhteyksien rakentamiseksi valmistuvien opiskelijoiden ja heistä hyötyvien yritysten välille.

Oleennaista on TalentMatch-palvelun ja beglobal.fi -sivuston kohdistaminen myös kantasuomalaisille "beglobal" -opiskelijoille. Näin TalentMatch-palvelu on myös menetelty. Globalisaatio ja teknologian muutos ovat rajusti muuttamassa sitä, mitä työelämä vaatii opiskelijoilta. Työnantajat ovat erityisen kiinnostuneita työntekijöistä, joita voi kutsua beglobal-henkilöiksi. Tälle ryhmälle englannin käyttö yleisenä kommunikoinnin kielenä on itsestäänselvyys ja toistuva siirtyminen maasta toiseen on luonnollista. Käytännössä kaikki yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvat ulkomaalaistaustaiset henkilöt kuuluvat tähän ryhmään. Tähän ryhmään kuuluu kuitenkin merkittävä osa myös suomalaisista nuoria.

Myös osuustoimintamalli/Hope-hanke ansaitsee mielestämme tarkasti kohdistettua jatkorahoitusta hyvin juurtuneen hankkeen ulkoisen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Oppilaitosten osuustoiminnalliset yritykset on tapa edetä kohti oma-aloitteisuuteen ja yhteistoimintaan perustuvaa työkuultuuria. Omasta työllistymisestä vastuuta kantava yrittäjyystoimintamalli on jo varsin erinomaisella tavalla juurtumassa oppilaitoksiin. Keskeisten kansallisten tavoitteiden kannalta on kuitenkin hyvin tärkeää kasvattaa tätä kautta kovassa kansainvälisessä kilpailussa menestyviä yrittäjiä tai yrittäjämäisen asenteen omaavia henkilöitä. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää systemaattisesti kehittää polkua nuorten koululaisten leikinomaisista osuustoiminnallisista yrityksistä kohti haastavaa todellista yrittäjyyttä ja nykytyöelämän kovan toimintaympäristön rohkeaa kohtaamista.

KaleidosCup-opiskelijakilpailu on toiminut varsin hyvin rajatussa toimintaympäristössään eli Suomen meriteollisuutta palvelevana. Tämänkin hankkeen jatkorahoittamista voitaisiin mielestämme harkita sillä varauksella, että kilpailujen toteutustapaa kehitetään entistä paremmin kilpailuihin osallistuvien työllistymistä tukevaksi. Pitäisi myös kannustaa nuoria osallistumaan kilpailuun ja taata heille nykyistä paremmat mahdollisuudet valmistautua siihen. Lisää kansallista (ulkoinen) vaikuttavuutta kilpailuille

saadaan levittämällä kilpailukäytäntöä muille teollisuuden – ja varsinkin vientiteollisuuden – aloille. Kilpailu soveltuu käytäntönä mitä moninaisimmille aloille. Yhtenä tärkeänä edellytyksenä uusille aloille laajentamisessa on sopivan ”kotipesän” löytäminen kilpailuille.

Pilotoitu ennakoivan arvioinnin menetelmä edellyttää, että arvioinnin kohteiksi otetaan kansallisesti (ts. ulkoiselta vaikuttavuudeltaan) riittävän lupaavia käytäntöjä, joiden kehittämisessä hyöty julkisesta rahoituksesta on suuri. Tähän ryhmään eivät kuulu käytännöt, joiden voidaan olettaa suurella todennäköisyydellä jatkuvan ilman erityisrahoitusta ja joiden kansallista vaikuttavuutta ei voida merkittävästi parantaa lisärahoituksella. Arvioimissamme käytännöissä olemme tulkinneet tällaiseksi ”Laatu ratkaisee – innovaatioverkosto kotityöpalvelun kehittäjänä” -hankkeen. On hyvät syyt ennakoida, että Työtehoseura valvoo ja jatkuvasti edistää hankkeessa kehitetyn laadukkaan kotipalvelutyön kriteeristön soveltamista eikä kriteeristön vaikuttavuutta voida enää kovin paljon parantaa.

Jotta hyvien käytäntöjen jatkumista ja vaikuttavuutta voitaisiin paremmin edistää, OKM:n tai ministeriöiden yhdessä kannattaisi laatia lista erityisen lupaavista tai kehittämiskelpoisista käytännöistä. Listaa tulisi päivittää siinä vaiheessa kun ESR-rahoitteiset hankkeet ovat loppuvaiheessaan. Näin listalla olevien käytäntöjen lupaavuutta ja tärkeimpiä kehittämiskohteita voitaisiin jatkorahoitusta varten arvioida pilotoimallamme ennakoivan arvioinnin menetelmällä.

1. JOHDANTO

1.1. Arvioinnin toimeksianto

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on hallinnoinut rakennerahastokaudella 2007–2013 neljää teemoiltaan toisiaan muistuttavaa ESR-osarahoitteista kehittämisohjelmaa:

- Osaajana työmarkkinoille
- Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin
- Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen
- Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa

OKM pyysi keväällä 2013 tarjouksia selvitystyöstä, jonka kohteena ovat edellä mainituista kehittämisohjelmista OKM:n ja rahoittavien viranomaisten etukäteen valitsemat hankkeet. Selvityksen tarkoituksiksi OKM määritteli sellaisten valittujen hankkeiden elementtien tunnistamisen ja kuvaamisen, jotka edistävät hankkeiden tulosten pysyvyyttä ja vaikuttavuutta. Erityisesti selvityksen toivottiin antavan tietoa ministeriölle uuden rakennerahastokauden (2014–2020) suunnitteluun.

Toimeksiannon mukaan tunnistettavien elementtien tulisi luoda edellytyksiä sille, että hankesuunnitelmissa esitetyt tavoitteet sekä kehitettävät toimintamallit tai palvelut vakiintuvat pysyviksi toimintatavoiksi toteuttajaorganisaatioissa ja niiden toimintaympäristössä. Selvityksen kohteiksi määriteltiin myös tällaista kehitystä estävät tekijät. Selvitystyössä tuli myös erottaa hankkeen toteuttajan toimintaan liittyvät tulosten pysyvyyttä edistävät tai estävät tekijät kehittämistoiminnan kohteesta johtuvista tekijöistä. Edellisiä kutsumme seuraavassa toimintamallien pysyvyyden ja vaikuttavuuden sisäisiksi ja jälkimmäisiä ulkoisiksi edellytyksiksi. Arvioitaviksi valittiin seuraavat 28 hanketta.

Osaajana työmarkkinoille, ammatillinen koulutus

Työtä, tietoa ja osallisuutta

URA-Avain Moniosaaja kiinteistöpalvelualalle

Työssäoppimisen portaat – TOPO

TopTrainerTeam

Yhdessä tekemällä

Koonta 2008–2012

Osaajana työmarkkinoille, korkeakoulut

AHOT korkeakouluissa

OVET – VIE-osaajana työmarkkinoilla

Lähde työelämään

VALOA – Kansainväliset korkeakouluosaajat suomalaisille työmarkkinoille

Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin, ammatillinen koulutus

Armi – arkiohjauksen malli

Vankilaopetusta verkossa

Mielen hyvinvointi

Ammatillisen koulutuksen hyvinvointiverkosto

MONNI – monikulttuurisempi koulu

Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin, korkeakoulut

KOUTSI – uudet tavat luotsata korkeakoulutettujen sijoittumista työelämään
KOUKKU – koulutusvalinnat kuntoon. Toisen ja kolmannen asteen nivelvaiheen valintojen kehittäminen
Campus Conexus II – Opiskelukykyä ja yhteisöllisyyttä korkeakouluopintoihin
TIPTOP – Tietoon perustuvaa tukea opiskelijan opinto- ja urapolulle
Korkeakouluopiskelijan syrjäytymisen ehkäiseminen

Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa

YVI – Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö
HOPE – Yrittäjyyskasvatushanke ammatillisissa oppilaitoksissa

Innovaatio- ja osaamistarpeiden kehittäminen

Innofokus – hanketoiminnan uusi malli
Ammatillinen koulutus työelämän innovaatioiden edistäjäksi
KALEIDOSKOOPPI – luovuus ja kulttuuriset innovaatiot meri- ja metalliteollisuudessa
Taide työelämän laadun ja innovaatiokyvykkyyden kehittäjänä
LAATU RATKAISEE – innovaatioverkosto kotityöpalvelualan kehittäjänä
Orkesterointi-inno

1.2. Toimeksiannon toteutus

Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus hyväksyttiin tekemään ESR-hankearviointi. Työn toteutuksessa erityinen painotus oli uudenlaisen ennakoivan arviointikäytännön tavoittelu Delfoi-menetelmää soveltaen. Arvioinnin tekijöiden vahvaan Delfoi-menetelmän tuntemukseen perustuen työssä on pyritty kehittämään menetelmää, joka myös jatkossa soveltuu lupaavien toimintamallien jatkumisen turvaamiseen ja vaikuttavuuden lisäämiseen. Toimintamallia on kehitetty seuraavin periaattein:

a) Tulevaisuussuuntautuneisuus

Arvioinnin kohteena olevat rakennerahastokauden 2007–2013 ESR-osarahoitteiset kehittämisohjelmat ja valtaosa muistakin ESR-hankkeista ovat sisällöltään tulevaisuussuuntautuneita. Tulevaisuuteen suuntautumista korostaa myös se, että käytäntöjen pysyvyyttä ja vaikuttavuutta on mielekästä arvioida vain tulevan kehityksen näkökulmasta.

Arviointia on tehty siten, että arvioitavien käytäntöjen säilymisen edellytyksiä ja esteitä sekä vaikuttavuutta tarkastellaan noin viiden vuoden tähtämellä. Säilyminen edellyttää useimmissa tapauksissa käytäntöjen kehittämistä edelleen vastaamaan paremmin haasteisiin, joiden ratkaisemista varten ne on kehitetty. Olemme tulkinneet näiden tulevaisuushaasteiden ja niihin vastaamisen erilaisten mahdollisuuksien erittelyn keskeiseksi osaksi hankettamme.

b) Keskittyminen hyviksi arvioimiimme käytäntöihin

Hankearvioinnin toteutussuunnitelmaa tehtäessä oli käytettävissä alustava tieto siitä, että arvioitavia hankkeita olisi noin kolmekymmentä. Suuren hankemäärän vuoksi päädyimme ryhmittelemään hankkeet kahteen ryhmään, joista osaa tarkastellaan perusteellisemmin Delfoi-menetelmällä ja osaa arvioidaan vain kirjallisen aineiston pohjalta. Päädyimme keskittymään Delfoi-tarkastelussa erityisesti sellaisiin hankkeisiin, joissa on kehitetty tulevaisuuden kannalta erityisen lupaavia käytäntöjä. Valitsimme

neljästä hankekokonaisuudesta kustakin 1–2 lupaavaa hanketta. Yhteensä lähemmin tarkasteltavia hankkeita on ollut kuusi. Informoimme valitsemistamme hankkeista opetus- ja kulttuuriministeriötä saaden sieltä tuen valinnoillemme. Muiden hankkeiden osalta arviointia on tehty hankkeita toteuttaneiden toimittaman kirjallisen aineiston pohjalta.

c) Neutraaleihin tai kriittisiin arvioihin keskittyminen Delfoi-menetelmällä

Suunnitelmassamme painotimme erityisesti tarvetta käyttää arvioinnissa hankkeisiin neutraalisti asennoituvia asiantuntijoita. Ennakoitavissa oli se, että valtaosa asiantuntijoistamme haluaa arvioimansa käytännön säilyvän ja kehittyvän, joten ehdotimme kommentoinnin perusasetteeksi rakentavaa kriittisyyttä. Lähempään tarkasteluun otettujen hankkeiden arviointia ehdotimme seuraavissa vaiheissa:

1. Hanketta toteuttaneilta selvitetään, mitä he pitävät hankkeessa kehitettyinä sellaisina hyvinä käytäntöinä, joilla on edellytykset säilyä tulevaisuudessa. Avainhenkilön/-henkilöiden haastatteluiden avulla muodostetaan lyhyet kuvaukset ko. käytännöistä. Käytännön kuvaus sisältää sen sisällölliset piirteet ja kuinka se vastaa hankesuunnitelmassa esitettyjä tavoitteita. Erityisesti kuvauksessa esitetään perusteita sille, että käytännön voi ennakoida säilyvän ESR-hankerahoituksen päätyttyä.
2. Seuraavassa vaiheessa keskitytään tarkastelemaan kaikkia perusteita, joilla väite käytännön säilymisestä rahoituksen loputtua voidaan kiistää tai hankkeiden esitettyä vaikuttavuutta voidaan kiistää. Tällaiseen tarkoitukseen soveltuu hankkeeseen eri roolissa osallistuneiden tai sitä etäämpää seuranneiden anonymi tulevaisuussuuntautunut Delfoi-prosessi. Anonyymisyys on erittäin tärkeää, koska harvat henkilöt ovat valmiita esittämään julkisesti kielteisiä tai edes epäileviä arvioita hankkeista, joiden toteuttamiseen ovat osallistuneet vaikka etäänpäinkin. Jotta anonyymisyys tulisi riittävästi taatuksi kritiikkipaneeliin kuuluvien henkilöllisyys tulisi joko salata tai heitä tulisi olla riittävän monta (vähintään noin 8). Kunkin arvioitavan hankkeen osalta sopiva Delfoi-käytäntö ratkaistaan tapauskohtaisesti.
3. Delfoi-prosessin tulokset esitetään käytäntöjen toteutuksen avainhenkilöille ja heille varataan mahdollisuus perustellen kiistää Delfoi-prosessin yhteydessä esitetty kritiikki tai epäilykset syntyneiden käytäntöjen pysyvyydestä ja tavoitteiden mukaisuudesta.

Toteutettu arviointiprosessi vastaa pääpiirteissään yllä esitettyä. Arvioimme valitut hankkeet erityisen lupaaviksi ja korostimme hankkeiden vastuuhenkilöille haluamme kehittää hyviä hankkeita vielä paremmiksi. Tässä raportissa esitettävässä lyhyessä katsauksessa Delfoi-menetelmään korostetaan sitä, että panelistien positiivinen, innostunut ja rakentava suhtautuminen on keskeinen edellytys onnistuvalle Delfoi-prosessille. Sopivan paneelin muodostamisen kannalta on tärkeätä, että hankkeiden vastuuhenkilöt ovat olleet valmiit antamaan apua tutkijoille sekä paneelin valinnassa että arvioitavien käytäntöjen ongelmien tunnistamisessa. Valtaosa arvioitavien hankkeiden hankevastaavista on ollut erittäin yhteistyöhaluisia ja valmiita käsittelemään myös käytäntöihinsä liittyviä ongelmia.

2. DELFOI-MENETELMÄ JA SEN KÄYTTÖ ENNAKOIVISSA ARVIOISSA

2.1. Delfoi-menetelmän keskeisiä piirteitä

Tulevaisuusverstaissa tehtyjen SWOT-analyysien tai skenaariotyöskentelyn tapaan Delfoi-menetelmä perustuu asiantuntijoiden kuulemiseen ja keskusteluttamiseen. Delfoi-menetelmässä näkemysten keuruu ja asiantuntijoiden vuorovaikutus toteutetaan erityisellä tavalla. Delfoi-menetelmällä on kolme keskeistä piirrettä:

1. Tunnistamattomuus (anonymity)
2. Monta kierrosta tai jatkuva vuorovaikutteinen kommentointi rajattuina aikoina (iteration)
3. Palaute (feedback)

Esittämällä asiantuntijoiden kannanotot tunnistamattomina pyritään siihen, että henkilöiden asemesta heidän arvionsa tai näkökohtansa haastavat ja täydentävät toisiaan. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tämä ei ole mahdollista vaan vuorovaikutus tapahtuu sosiaalisen paineen alaisena. Tätä piirrettä voimakkaasti – mielestäni jopa liian voimakkaasti – korostaen Mike Metcalfe (1995) on kiteyttänyt anonyymiyden merkityksen seuraavasti:

”Ideana prosessissa, jota on perinteisesti kutsuttu Delfoi-tekniikaksi, on tuottaa ryhmäennuste pitäen ryhmädynamiikka minimissään. Fyysinen ja näin myös psykologinen etäisyys ennakointiryhmän jäsenten kesken on maksimoitu... Prosessin tarkoitus on tuottaa tasa-arvoinen ennakointijärjestelmä.”

Kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä, kuten esimerkiksi työryhmissä tai vastaavassa vuorovaikutuksessa, näkökohtien esittäjät voidaan tunnistaa. Delfoi-tekniikkaa käsittelevässä teoreettisessa kirjallisuudessa tunnistamista on pidetty ongelmallisena ja näkökantojen esittäjien salaamista on perusteltu seuraavilla usein esitetyillä näkökohdilla (vrt. Turoff 1975 ja Hiltz & Turoff 1995):

- Hallitseva, korkealle arvostettu henkilö on määräävä, häntä ei uskalleta vastustaa.
- Haluttomuus ottaa kantaa ennen kuin varmistettua tosiasiatietoa on hyvin paljon tai ennen kuin enemmistön kanta on selvillä.
- Vaikeus hylätä kanta, jonka on julkisesti ottanut.
- Henkilö ei uskalla esittää ideaa, joka voi osoittautua idioottimaiseksi ja johtaa kasvojen menetykseen.
- Asian esittäjä tekee siitä epäuskottavan, edustaa väärää leiriä.
- Joutuu rangaistavaksi "luottamuksellisen" tiedon paljastamisesta.

Hyvin tarkasti varjeltuun anonyymiteettiin liittyy kuitenkin myös ongelmia, jotka ovat tulleet viime aikoina tutuiksi sosiaalisen median anonyymeillä keskustelupalstoilla:

- On mahdollisuus levittää loukkaavia, perättömiä ja/tai tarkoitushakuisia näkemyksiä, koska ei ole pelkoa kiinnijäämistä.
- Muut keskustelijat tai väittelyä seuraava yleisö ei tiedä, minkä puolesta näkökohdan esittäjä todella toimii. On mahdollista esittää paljastumatta ristiriitaisia käsityksiä tai tukea salaisten päätösten tapauksessa ratkaisuja, jotka ovat ristiriidassa henkilön julkisuudessa esittämien näkemysten kanssa.
- Epäilykset "vääristä" mielipiteistä voivat kohdistua väärään henkilöön, joka joutuu kärsimään.
- Näkökohdan esittäjä ei joudu rangaistavaksi luottamuksellisen tiedon paljastamisesta.

Delfoi-menetelmässä anonymiteettiin liittyviä ongelmia voidaan välttää siten, että tutkimusta tekevä Delfoi-manageri tietää mitä kukin on esittänyt. Anonymiteetistä ei myöskään ole tarpeen pitää kiinni, jos on ilmeistä, että henkilöllisyyden paljastumisesta ei ole haittaa kommunikointiin osallistuville tai tutkimusten tulosten luotettavuudelle. Näin voi katsoa monilta osin olevan laita tämän arvioinnin tapauksessa, koska kyseessä ovat sinänsä lupaavat käytännöt, joiden eteenpäin kehittäminen on lähes kaikkien toiveissa. Arvioinnin kuluessa anonymi työskentely on kuitenkin osoittanut tärkeytensä mm. siten, että etukäteisarviossa hyvin lupaavalta vaikuttanut VALOA-hankkeessa kehitetty beglobal.fi -internetsivusto uhkaa hiipua, koska sille ei ole löydetty ESR-rahoituksen päätyttyä sitä päivittävää ja siitä jatkossa vastuuta ottavaa tahoa.

Delfoi-tutkimuksen kannalta on käytännössä ratkaisevinta tutkimusteemaa eri näkökulmista hyvin tuntevan ja perusteelliseen keskusteluun valmiin paneelin muodostaminen. Tärkeää on myös se, että panelistien keskusteluttamisen prosessista muodostuu niin antoisa panelisteille, että he ovat valmiit käyttämään paljon aikaansa tutkimukseen. Niinpä Delfoin keskeisiä onnistumisen ehtoja ovat kertyneiden käytännön kokemusten mukaan seuraavat:

- Panelistien kokemus tärkeisiin asioihin vaikuttamisesta.
- Luottamuksellinen vuorovaikutus Delfoi-panelistien kesken salaten sen, kuka esittää kannanoton. Salaus tekee mahdolliseksi myös sellaiset kommentit, joita ei olla valmiita esittämään kasvokkain keskusteltaessa.
- Kokemus työskentelystä pätevien ja asiantuntevien joukossa tietoisena prosessiin osallistuvista.
- Perusteellinen harvojen asioiden kommentointi monien ylimalkaisten kommenttien asemasta.

2.2. Kahden Delfoi-mallin ESR-hankearviointiprosessi

ESR-hankearviointiprosessin tekemisessä päädyttiin käytännölliseen työnjakoon, jossa tutkijat tekivät arviointia kahtena toisiinsa kytkeytyvinä itsenäisinä prosesseina. Ne toteutettiin osin erilaisin menetelmin ja erilaisin painotuksin. Yhteisenä piirteenä prosesseissa on ollut Delfoi-tutkimus, joka kohdistuu yhteensä kuuteen lähempään tarkasteluun valittuun hankkeeseen.

Keskeinen valintaperuste lähempään tarkasteluun otetulle hankkeelle on ollut hankkeessa kehitetty erityisen lupaava käytäntö, jonka jatkumista saattoi pitää lähtökohtaisesti tärkeänä. Osa hankkeista karsiutui lähemmin tarkasteltavien listalta pois, koska niistä ei ollut tunnistettavissa selvää uutta käytäntöä, vaikka niiden kautta käynnistynyttä vuorovaikutusprosessia oppilaitosten, yritysten, opiskelijoiden tai erilaisten hallintoviranomaisten kesken voi pitää olennaisena. Tällä perusteella esimerkiksi INNOFOKUS-hanketoiminnan malli rajattiin lähemmin tarkasteltavien ulkopuolelle.

Valinta ei myöskään kohdistunut sellaiseen lupaavaan käytäntöön, jonka saattoi olettaa suurella todennäköisyydellä jatkuvan ja jonka leviämismatka on selvä tai levittämisen mahdollisuudet rajalliset. Tällainen hanke on ollut varsinkin Laatu ratkaisee – innovaatioverkosto kotityöpalvelun kehittäjänä -hanke. On hyvä syy uskoa, että Työtehoseura valvoo ja jatkuvasti edistää hankkeessa kehitetyn laadun kotipalvelutyön kriteeristön soveltamista.

Valituille lupaaville hankkeille on ollut lupaavuuden ohella olennaista epävarmuus niiden jatkumisesta tai arvio, jonka perusteella hankkeessa kehitetyllä käytännöllä voisi olla ESR-hankkeen kautta saavutettua leviämistä olennaisesti laajemmat sovellusmahdollisuudet. Tällaisten hankkeiden jatkuvuuden turvaaminen voidaan tulkita erityisen tärkeiksi haasteiksi käynnistettävälle uusille ESR-hankkeille. Myös aivan uudenlaisia hankkeita käynnistettäessä tällaisista hankkeista voidaan oppia paljon siitä, mikä on hankkeiden jatkuvuuden ja vaikuttavuuden kannalta erityisen olennaista.

Arvioitavien hankkeiden lupaavuus on myös hyvin tärkeää Delfoi-menetelmän onnistuvan käytön kannalta. Kuten edellä viitattiin, Delfoi-panelistien kokemus tärkeisiin asioihin vaikuttamisesta on yksi keskeinen tekijä, joka edistää aktiivista työskentelyä paneelissa. Myös hankevetäjien motivaatiota olla

avuksi lisää se, että Delfoi-prosessilla tähdätään heidän tärkeänä pitämänsä käytännön jatkumiseen. Tämä on olennaista varsinkin, kun hankkeen vastuuhenkilön kautta haetaan käytäntöön lähtökohtaisesti myötämielisten panelistien lisäksi sellaisia, jotka suhtautuvat siihen kriittisesti.

Ensimmäisessä arviointiprosessissa lähemmän tarkastelun kohteena ovat olleet seuraavat hankkeet:

- Kaleidoskooppi-hanke, erityisesti KaleidosCup-opiskelijakilpailu
- Valoa-hanke, erityisesti BeGlobal-kampanja/verkkosivusto
- Hope-hanke, erityisesti yrittäjäkokemusten hankinta osuustoiminnallisissa yrityksissä

Toisen arviointiprosessin erityisinä kohteina ovat olleet:

- Campus Conexus I, Korkeakouluopiskelijoiden syrjäytymisen ehkäiseminen -hanke, erityisesti riskiryhmien ajoissa tunnistaminen
- Armi-hanke, erityisesti arkiohjaajat estämässä opintojen keskeyttämistä ammattioppilaitoksissa
- Topo-hanke, erityisesti hyvän koulutuskäytännön kehittäminen työpaikkaohjaajille

Ensimmäisen arviointiprosessin on suorittanut erityisasiantuntija, dosentti Osmo Kuusi ja toisen FM, projektitutkija Johanna Mantere Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta.

Ensimmäinen arviointiprosessi on tähdännyt systemaattiseen ja myös tuleviin vastaaviin arviointitehtäviin soveltuvien käytäntöjen kehittämiseen. Työskentelyssä on yhdessä hankevastaavien kanssa muodostettu panelistiarvioiden pohjaksi 20–30 edellytyksen ja esteen listat, joilla arvioidaan käytäntöjen mahdollisuuksia säilyä, kehittyä ja vaikuttaa noin viiden vuoden tähtämellä. Sen lisäksi arvioinnissa on pantu erityistä painoa hankkeiden asettamiseen laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tällä ulkoisella vaikuttavuudella tarkoitetaan niihin haasteisiin vastaamista, joita muuttuva työelämä ja varsinkin globalisaatio ja teknologinen kehitys asettavat oppilaitoksista työelämään siirtymisen tärkeälle vaiheelle. Yksi arvioinnissa erityisesti korostettu piirre on ollut neutraalien arviointien tavoittelu. Tässä tarkoituksessa mm. kolmen arvioitavan hankkeen tuntijat on pyritty saamaan arvioimaan kahta heille vieraampaa käytäntöä.

Toisessa arviointiprosessissa työskentelytapa on ollut kvalitatiivisempi ja arviointikohteiden säilymisen edellytyksiä ja vaikutuksia rikkaasti tarkasteleva. Webropol-työkalulla toteutetun kolmen valitun hankkeen Delfoi-prosessin rinnalla hankkeessa on keskitytty erityisesti arvioimaan myös niihin rinnastuvia muita arvioinnin kohteiksi valittuja hankkeita. Niiden mahdollisuuksia kehittyä pysyviksi käytännöiksi ja olla vaikuttavia on eritelty monipuolisesti hankkeista saadun kirjallisen aineiston perusteella.

Kahdella tavalla suoritettu arviointi tarjoaa uskoaksemme ESR-hankkeiden jatkuvuuden ja vaikuttavuuden arvioinnille toisiaan täydentäviä näkökulmia.

3. HYVÄT KÄYTÄNNÖT OPPILAITOKSISTA TYÖELÄMÄÄN SIIRTYMISESSÄ

Yhteinen tavoite kaikissa arvioiduissa hankkeissa on opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen ja oppilaitoksista työelämään siirtymisen parantaminen. Tehdyt arviot mahdollistavat kolmenlaiset johtopäätökset:

- 1) Mihin kannattaa kiinnittää huomiota kehitettävien käytäntöjen säilymisen ja vaikuttavuuden osalta kun uusia hankkeita käynnistetään?
- 2) Miten kehittämishankkeet ovat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet? Onko onnistuttu luomaan säilyttämisen arvoisia tuloksia tai käytäntöjä?
- 3) Miten parhaiden varmistetaan hankkeissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen säilyminen, kehittyminen edelleen ja jatkuva vaikuttavuus?

Painopiste tarkasteluissamme on kolmannessa kysymyksessä. Tarkastelemme sitä erityisesti kuuden lähempään tarkasteluun ottamamme hankkeen kannalta. Esitämme kuitenkin johtopäätöksiä myös kahteen ensimmäiseen kysymykseen. Nämä johtopäätökset perustuvat kaikkiin arvioimiimme hankkeisiin ja varsinkin niistä saamaamme kirjalliseen aineistoon.

Tulosten arviointi hankevastaavien tuottaman aineiston pohjalta on epäluotettavampaa kuin Delfoi-tutkimuksen hankittavissa oleva aineisto. Hankkeiden loppuraporttien perusteella on kuitenkin mahdollista arvioida, minkälaisia muutoksia erityyppisillä hankkeilla on pyritty saamaan aikaan ja millaisia vaikeuksia tavoittelussa on kohdattu. Hankkeiden loppuraporteissa kuvattuja kokemuksia ja arvioita on tärkeää välittää ESR:n alkavan rahoituskauden hankkeille. Raporttimme luku 4 tarjoaa monia käytännön vinkkejä siitä, mihin kannattaa kiinnittää huomiota uutta hanketta käynnistettäessä.

Jotkut hankkeet ovat ulkopuolisilla tutkijoilla arvioittaneet toimintansa tuloksia eli pyrkineet tämän arviointimme tavoin neutraaliin arvioon toimintansa tuloksista. Näin ne ovat pyrkineet vastaamaan pätevällä tavalla toiseen tämän jakson alussa esitettyyn kysymykseen. Hyvänä esimerkkinä HOPE-hanke tilasi yliopettaja Heli Potankarilta vuonna 2011 kyselytutkimuksen Tiimimestareiden valmennukseen osallistuneiden näkemyksistä (Tuuri 2011). Vaikka tehtyä arviota voi pitää varsin luotettavana ja neutraalina, tällaisten arvioiden tilaajaksi soveltuu kuitenkin paremmin hankkeita rahoittava taho. Sama koskee varsinkin tässä ennakoivassa arvioinnissa erityisesti painotettavaa kolmatta tehtävää: Miten parhaiten varmistetaan hankkeissa tunnistettujen hyvien käytäntöjen säilyminen, kehittyminen ja jatkuva vaikuttavuus.

3.1. Hankkeiden tyyppien ja tavoiteltujen muutosten jäsentely

Hankkeen tuloksena syntyvä, positiivinen hyvänä käytäntönä jatkuva muutos voi tapahtua monella eri tavalla ja monella eri tasolla. Eri tasoilla tapahtuvista muutoksista toiset voidaan kokea konkreettisempina tai mitattavampina kuin toiset. Tällöinkin konkreettisemmän tason muutosta usein edeltää sellaisen tason muutos, jota ei voi mitata tai välittömästi nähdä. Monesti on vaikea arvioida, missä määrin hankkeet ovat todella saavuttaneet tavoittelemiaan vaikutuksia. Toiset arvioitujen hankkeiden kohteista ovat jo pitkään olleet ajankohtaisen teeman tavoitteiden tarkentamista ja toteuttamista. Toisiin sisältyi vasta jonkin vähemmän selvitetyn teema-alueen tarkempien kysymysten, tavoitteiden ja mahdollisuuksien hahmottamista. Hankkeiden tyypit ja tavoitellut muutokset voidaan jakaa seuraavasti:

- a) Hankkeet, joissa päätavoitteena on jonkin yleisen, neutraalin faktatiedon kartoittaminen ja yhteen kokoaminen. Tämä voi tarkoittaa joko kokonaan uuden tiedon löytämistä tai jo olemassa olevan tiedon muuttamista sellaiseen muotoon, jossa se olisi vaivattomasti mahdollisimman monen tahon hyödynnettävissä.
- b) Hankkeet, joissa yhtenä päätavoitteena on toimintakulttuuria määrittävien asenteiden ja ajattelumallien tarkistaminen ja ohjaaminen johonkin toivottuun suuntaan. Muutostarve on ehkä tunnistettu aikaisemmin tuotetun tiedon myötä. Vaihtoehtoisesti käytännössä todetun asennemuutostarpeen toteuttaminen edellyttää tiedon keräämistä siitä, miten asennemuutos voisi olla mahdollinen.
- c) Hankkeet, joissa jonkin tietyn organisaation omana tavoitteena on jonkin toiminnan aloittaminen. Tällaisessa tilanteessa organisaatio on usein itse jo tiedostanut toiminnan tärkeyden, jolloin uudistusmielinen asenne perustuu jo tuotettuun tietoon. Hankkeen toiminnalla halutaan täyttää tähän tietoon perustuva kehitystarve sekä tuottaa lisätietoa aiheesta.
- d) Hankkeet, joissa useat organisaatiot yhdessä ovat tietoisia jostakin kehitettävästä teemasta. Hankkeessa halutaan luoda mahdollisuudet vuoropuhelulle, jonka avulla teemaa voidaan tarkentaa ja/tai jossa teeman ympärille halutaan rakentaa usean organisaation yhteisiä tutkimus- ja kehittämiskäytänteitä.

Jaottelussa lähdetään siitä, että myönteinen asenne muutoksen kehittämiseen syntyy oikean tiedon käsillä olemisesta ja sen sisäistämisestä. Konkreettiset toimintamuutokset kehkeytyvät tiedon, asenteen sekä oikeiden puitteiden yhdistelmästä. Lisäksi voidaan erottaa toisistaan ne tavoitteet, joissa kehitystoiminnan tarve on hahmotettu selkeästi jonkin organisaation sisällä ja ne joissa uusilla toiminoilla halutaan vastata ulkopuolelta tullessiin, enemmän tai vähemmän lain velvoittaviin säädöksiin tai ajan hengen mukaisiin trendeihin. Laajateemaiset ja laajaverkostoiset, uusia asioita selvittävät hankkeet, sisältävät usein kaikkien yllä mainittujen muutosten tason rinnakkaisia tavoitteita. Nykyisessä toimintaympäristöiltään jatkuvasti muuttuvassa maailmassa niitä on tarpeen tarkistaa ja kehittää jatkuvasti kokemuksista oppien eli ajatusmalleja, strategioita ja toimintaa jatkuvasti tarkistaen ja muuttaen.

3.2. Hyvien käytäntöjen säilyminen, kehittyminen ja vaikuttavuus

Edellä esitetty voidaan vetää lyhyesti yhteen seuraavasti. Hanke voi olla vaikuttava jakamalla tietoa, muuttamalla asenteita ja käytäntöjä omassa organisaatiossa tai monien toimijoiden verkostossa. Uutta hanketta suunniteltaessa ja käynnistettäessä on tärkeää tiedostaa, missä mainituissa tehtävistä hankkeesta voi odottaa tuloksia ja millaisia käytännön vaikeuksia työssä voi ilmetä. Saavutettujen tulosten arvioinnin kannalta on olennaista, että tulokset arvioidaan mahdollisimman neutraalisti ja asiantuntevasti. Tapoina voivat olla luotettavat asiakaskyselyt tai vertaisarviot. Käytäntöjen tulevaisuus-suuntautuneessa kehittämisessä tarvitaan toisaalta neutraaliutta, mutta myös mahdollisimman syvälistä asiantuntemusta kehittämisen kohteesta ja edellytyksiä vaikuttaa kohteen tulevaan kehitykseen. Uskomme, että tässä raportissa esittelemämme Delfoi-menetelmään perustuva arviointitapa on erityisen sopiva tähän tarkoitukseen.

Ennen Delfoi-menetelmämme saatujen tulosten tarkastelua on hyödyllistä tarkastella, miten toiset hankkeiden arvioijat ovat tarttuneet kolmeen luvun alussa esitettyyn kysymykseen ja varsinkin viimeiseen niistä.

Pohdittaessa ESR-hankkeissa kehitettyjen käytäntöjen jatkuvuuden ja tulevan vaikuttavuuden edellytyksiä joudutaan pohtimaan olennaisesti samanlaisia kysymyksiä kuin pohdittaessa hanketoiminnan tulosten juurtumisen edellytyksiä. Tätä teemaa on käsitelty Työterveyslaitoksen tutkijoiden tekemässä Arjen Arkki -arvioinnissa. Yhteisenä kohteena arviointimme kanssa tässä hankkeessa oli Paremmat argumentit ja opintojen kautta töihin -ohjelma.

Arvioinnin menetelminä Arjen Arkki -selvityksessä käytettiin hankkeisiin osallistuneiden työpajaa, SWOT-analyysyjä ja keskustelutilaisuuksia. Osmo Kuusi (1999) on todennut, että seminaari- ja ryhmätyöskentelyn etuna on osallistujien joukon sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin (ns. commitment reasonability). Sen avulla myös löydetään sellaisia kehittämiskohteita, joista vallitsee yksimielisyyttä ja jotka eivät loukkaa tilaisuuksiin osallistuvia. Sen sijaan sosiaalisen paineen vuoksi tällaisissa tilaisuuksissa tyypillisesti vältetään hankalia kysymyksiä ja odotusten vastaisia kannanottoja. Lyhyen työskentelyajan vuoksi esitettävät ideat jäävät myös tyypillisesti heikosti argumentoiduiksi. Tästä syystä seminaari- tai ryhmätyöskentely ei ole kovin hyvä tapa tulevaisuuden erilaisten vaihtoehtoisten ratkaisujen kartoittamiseen ja arvioimiseen (ns. option reasonability, vrt. Kuusi 1999). Varsinkin hankalasti käsiteltävät ongelmat jäävät helposti vaille riittävää huomiota.

Ajatellen Delfoi-menetelmällä toteutettua hankettamme, Arjen Arkki -hanke kuitenkin tuo hyvin esiin yleisiä näkökohtia, jotka vaikuttavat arvioimiemme hankkeiden jatkuvuuteen ja vaikuttavuuteen. Yleisluonteisina seuraavat Arjen Arkki -hankkeessa esitetyt suositukset rahoittajille ovat olennaisia myös arvioimiemme hankkeiden kannalta:

- 1) Koordinoinnilla vähennetään päällekkäistä työtä ja tuetaan hyvien käytäntöjen leviämistä ja hanketoimijoiden työhyvinvointia.
- 2) Hyvien käytäntöjen arvioinnin kautta valtakunnalliseen levittämiseen. Hankkeiden arvioinnin lisäksi on tärkeä koota ja arvioida hankkeiden tulokset; hyvät käytännöt, toimintamallit, koulutussisällöt ja julkaisut.
- 3) Raportointi ja arviointi tukemaan hankkeiden joustavaa luovuutta ja tulosten mallintamista. Hankkeiden raportointia tulee kehittää siten, että raportointi tukee paremmin toiminnan kannalta oleellisen tiedon säilymistä ja siirtymistä niissäkin tapauksissa, kun hanketoimijat vaihtuvat.
- 4) Hanketoimijoiden osaamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen edistää hanketyön laatua. Hanketoimijoille tulee olla saatavilla koulutusta myös muuhun kuin hankkeen maksatushake-mukseen ja numerotietojen raportointiin liittyen. Kaikkia hankkeita koskevia asioita ovat esim. tehokas viestintä, tulosten mallintaminen ja verkostoituminen. Hanketoimijoille järjestetyt tapaamiset on koettu tärkeinä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta.
- 5) Kohde- ja sidosryhmien monimuotoisella osallistamisella vaikuttavuutta. Kohde- ja sidosryhmien osallistaminen on tärkeää erityisesti hankkeen tuotosten vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin kannalta.

Yllä esitettyjä näkökohtia on olennaista ottaa huomioon kaikenlaisten hankkeiden jatkuvuutta ja vaikuttavuutta edistettäessä eli ne sopivat Arjen Arkki -hankkeen kanssa yhteisen ohjelman lisäksi myös kolmeen muuhun arvioimaamme ohjelmaan: Osaajana työmarkkinoille, Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen sekä Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa. Nämä hyödylliset johtopäätökset kannattaa ottaa huomioon uusien hankkeiden käynnistämisessä. Tosin suositukset sisältävät varsin vähän uutta verrattuna siihen mikä olisi löydettävissä yleisestä innovaatioiden leviämiseen ja käytäntöjen juurtumiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Joka tapauksessa Arjen Arkki -hankkeen olennaisena ansiona voi pitää sitä, että se tarjosi Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin -ohjelman toteutuksen avainhenkilöille mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja vaihtaa ajatuksiaan erilaisien tapaamisten puitteissa.

Toteutustavaltaan ja arvioinnin kohteeltaan Arjen Arkki -hanketta lähempänä omaa malliamme on Gaia Consulting Oy:n tekemä arvio. Sen kohteena olivat oman hankkeemme tavoin ESR-osarahoitettujen Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi -kehittämishankkeiden hankkeet. Syyskuussa 2013 esitellyssä arvioinnissa koottiin yhteen tulokset päättyneistä ja soveltuvin osin myös meneillään olevista ESR-ennakoitihankkeista. Selvityksen tarkoituksena oli arvioida hankkeiden toteutusta suhteessa Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjaan; Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi -kehittämishankkeiden ja hankkeiden hakukriteereiden vaatimuksiin; sekä kansallisen ennakkoinnin täydentämiseen.

Keskeisiin ohjelmadokumentteihin ja hankkeiden loppuraportteihin tutustumisen ohella Gaian arviointi perustui rahoittajatahojen taustahaastatteluihin ja yhdeksään hanketoteuttajan haastatteluun sekä syyskuussa 2013 toteutettuun työpajaan. Myös kehittämässämme arviointikäytännössä kuuden hanketoteuttajan haastattelut olivat tärkeitä. Ne olivat kuitenkin vasta lähtökohtia varsinaisille neutraaleihin tai kriittisiin kommentteihin tähtääville Delfoi-prosesseille.

Gaian arvioinnissa tehtiin kokoavia sisällöllisiä havaintoja, joita on ilmeisen olennaista ottaa huomioon uusia hankkeita käynnistettäessä. Sellainen oli mm. havainto, että aikuiskoulutuksen hankkeista oli selkeä puute. Oman hankkeemme kannalta tähdellistä on, että hankkeessa todettiin hankkeiden juurruttaminen pysyviksi ja vaikuttaviksi käytännöiksi erityisen haasteelliseksi tehtäväksi. Uskomme kehittämämme arviointimallin soveltuvan tähän vaikeaan tehtävään.

Gaia-arvioinnissa esitettiin mm. seuraavia yleisiä hankkeiden vaikuttavuuteen liittyviä johtopäätöksiä:

- Vaikuttavuus nähtiin sitä parempana mitä enemmän tulosten hyödyntäjät ja eteenpäin viejät olivat jo hankkeen aikana mukana prosessissa, jossa hyödynnettiin verkostomaista toimintatapa-
- Menetelmähankkeissa ennakoitiverkostot ovat olleet hyödyllisiä, koska verkoston osallistujilla on matalampi kynnys ottaa menetelmä käyttöön.
- Jotta tuloksilla voidaan vaikuttaa päätöksentekoon, tulokset on osattava raportoida päätöksentekijän kannalta käyttökelpoisessa muodossa. Tuloksia ei ole välttämättä myöskään esitelty päätöksentekojärjestelmille, kun hankkeita kohdistettiin koulutuksenjärjestäjiin.
- Yleisesti hankkeissa suurin vaikuttavuus koettiin juuri keskustelun herättämisen ja vuorovaikutuksen kautta eri toimijoiden kanssa. Tätä kautta on syntynyt uutta yhteistyötä, ja tietoisuus on lisääntynyt tulevaisuuden osaamis- ja koulutustarpeista.

Jälleen voidaan todeta, että hanke on eniten avuksi uusia hankkeita suunniteltaessa ja käynnistettäessä. Sen sijaan arviointi tarjoaa varsin puutteellista aineistoa jo toteutettujen hankkeiden tulosten arviointiin ja niissä kehitettyjen hyvien käytäntöjen jatkumisen edistämiseen ja vaikuttavuuden lisäämiseen. Hankkeissa kehitettyjä käytäntöjä on varsin epäluotettavaa arvioida vain hankevastaavien haastattelujen perusteella. Käsityksemme mukaan Delfoi-menetelmä tarjoaa tähän luotettavamman mahdollisuuden.

4. ARVIOITUJEN HANKKEIDEN TAVOITTEET JA YHTEENVETO NIIDEN TOTEUTUMISESTA

Manner Suomen ESR-ohjelma-asiakirjassa 2007–2013 (Manner-Suomen ESR... 2008) määriteltiin tarkasteltavien kehittämisohjelmien yleistavoitteiksi koulutuksen työelämävastaavuuden parantaminen, koulutuksesta työelämään siirtymistä tukeva toiminta ja työmarkkinoilla tarvittavaa osaaminen. Tavoitteena oli kehittää myös koulutukseen osallistumisedellytyksiä ja työelämän edellyttämän ammattitaidon saavuttamista, työvoiman saatavuutta ja työllistymistä edistäviä työvoimapalvelu-, tiedotus-, ohjaus- ja neuvontajärjestelmiä sekä työelämäläheisiä ja luovuutta edistäviä oppimismalleja. Päämääränä oli edistää osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuden kasvuun tähtäävän toimintaympäristön kehitystä, parantaa ja vahvistaa uuden tiedon ja osaamisen siirtämistä olemassa olevaan yritystoimintaan innovaatioiden edistämiseksi, työn tuottavuuden lisäämiseksi sekä uusien yritysten ja työpaikkojen luomiseksi. Tavoitteena oli edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä kestävästä kehityksestä osana osaamis-, palvelu- ja innovaatiojärjestelmien kehittämistä.

Luvun 3 alussa totesimme, että hanke voi olla vaikuttava jakamalla tietoa, muuttamalla asenteita ja muuttamalla käytäntöjä omassa organisaatiossa tai monien toimijoiden verkostossa. Seuraavassa tarkastellaan lähinnä arvioitavien hankkeiden loppuraporttien perusteella ja kvalitatiivisesti, millaisia vaikuttavuustavoitteita hankkeet ovat asettaneet ja kuinka ne ovat niissä onnistuneet. Tarkastelu tarjoaa monia käytännön näkökulmia siitä, mitä uutta hanketta käynnistävän kannattaa ottaa huomioon.

4.1. Analyysi ja yhteenveto arvioitujen hankkeiden tavoitteiden toteutumisesta

4.1.1. Helposti lähestyttävä, käytännöllinen tieto

Tiedon puutteen aiheuttamien ongelmien tunnistaminen

Eri toimijoiden kokemiin informaation puutteesta johtuviin ongelmiin on etsitty ratkaisuja. **Koutsi**-hankkeessa on kehitetty korkeakouluista valmistuneiden tietokanta, joka sisältää kuvaukset korkeakouluista valmistuneiden työtehtävistä. Opiskelijat eivät esimerkiksi tiedä, mitä yliopistojen tarjoamilla generalisti-opinnoilla voi tehdä. Vastaavasti työnantajat eivät tiedä, mihin yliopistoista valmistuneita opiskelijoita, joilla ei ole ammattitutkintoa, voi palkata. Toisin sanoen toimijat eivät tiedä, miten pohjustaa tekemiään valintoja. **Lähde**-hankkeen mukaan yritysedustajat kokevat, että tieto korkeakoulujen tarjoamista mahdollisuuksista yrityksille on hajanaista ja vaikeapääsyistä, mikä estää yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä. **Tip top**-hankkeessa on keskeisenä ongelmana tunnistaa ne opiskelijat, joita voitaisiin tukea esimerkiksi varhaisen puuttumisen menetelmillä.

Nämä esimerkit kuvaavat tiedon puutteesta johtuvia ongelmia ja kysymyksiä, joihin voidaan etsiä ratkaisuja dokumentoimalla asioita sellaiseen muotoon, että ne nopeasti ja helposti vastaavat asetettuihin kysymyksiin ja toimivat päätöksenteon tukena.

Hankkeen aikana jatkuvasti tarkistetaan kysymysten ydintä ja testataan tiedon käytännöllisyyttä

Tietopalvelua testataan tulevilla käyttäjillä, joilla on tarve perustaa päätöksensä johonkin faktatietoon. Esimerkiksi Koutsi-hankeella on käyttäjäraati, johon osallistuvat henkilöt edustavat erilaisten käyttäjien näkökulmia ja osallistuvat palvelun kehittämiseen. Laaja systemaattinen testaus sekä jatkojalostukselle varattu aika jo pilottiprojektin yhteydessä edesauttaa palvelun käyttöönottoa.

Tietokannoille on jo etukäteen ilmoittautunut kiinnostuneita käyttäjiä ja levittäjiä

Korkeakoulut ovat ilmoittaneet olevansa kiinnostuneita Tip top -tietokannasta ja opiskelijoiden etenemisen seurantamahdollisuudesta. Monimuotoistuva ja monitaustaistuva opiskelijakunta kohtaa itse

sekä asettaa henkilökunnalle uudenlaisia haasteita, joita varten tarvitaan yksilöllisempää tukea ja opiskelutilanteen seuranta. Lähde-sovellusta ovat käyttäneet myös korkeakoulujen uraohjaajat sekä lukioiden opinto-ohjaajat, joiden tehtäviin kuuluu muun muassa realistisen, arvoneutraalin tiedon antaminen opiskelijoille. Lähde ja Koutsi ovat tulleet osaksi jo olemassa olevia kehittämissuunnitelmia ja koulutustilaisuuksia sekä yliopistopedagogiikan opintoja.

4.1.2. Ajattelumallien ja toimintakulttuurin ohjaus

Keskeisenä haasteena on kohderyhmän ajattelukulttuurin ja arjen tavoittaminen. Minkälaiseen tietoon uusi toiminta ja materiaali perustuvat, jotta niistä saadaan kohderyhmää aidosti ja henkilökohtaisesti puhutteleva?

Monni-hankkeessa nuorten ajatuksia on kartoitettu ”tarinoita kaveruudesta” -teemaan perustuvien nuorten kertomien ystävyystarinoiden avulla. **Campus Conexus II** -hankkeessa taas asioita on käsitelty dialogisilla menetelmillä. Tausta-ajatuksena on se, että esimerkiksi yhteisöllisyyttä luodaan yhteisöllisillä menetelmillä, kuten keskustelevilla tilaisuuksilla. Myös tiedon kerääminen on dialogista. Toimintaa on suunniteltu yhdessä yliopistojen ja ylioppilaskuntien toimijoiden kanssa. **Koukku**-hankkeessa on nuorten ajatuksia kartoitettu haastatteluiden ja kyselyiden lisäksi myös muilla luovilla tutkimustavoilla, kuten esimerkiksi ilmaisukilpailuilla.

Näillä menetelmillä osallistujille on luotu tila ajatella tutkimuksen teemaa syvemmin ja laajemmin. Heillä on ollut aikaa ja tila miettiä sitä omista henkilökohtaisemmista näkökulmista. Tällaiseen tietoon perustuvan materiaalin pohjalta on mahdollista ymmärtää kohderyhmien ajatusmaailmaa uudella tavalla. Tätä tietoa on voitu esittää käyttäjille suunnatussa materiaalissa siten, että se koetaan henkilökohtaisena ja merkittävänä, mutta ei ketään arvottavana. Esimerkiksi Monni-hankkeen opetusmateriaalista saadun koulun henkilökunnan palautteen mukaan se on materiaalia, jonka käyttäjät tuntevat omakseen.

Puhuttelevan materiaalin rakentamisessa on onnistuttu yhdistämällä yllä mainituilla menetelmillä kerättyä uudenlaista tietoa toimijoiden arjesta muuhun tieteelliseen asiantuntemukseen käsiteltävästä aiheesta (näissä hankkeissa esimerkkejä aiheista ovat etninen syrjintä, henkilökohtainen tulevaisuus ja opinnoista syrjäytyminen). Myös näkökulmien yhdistäminen on toteutettu asiantuntijamaisesti tavalla, joka auttaa aiheen parissa työskenteleviä saavuttamaan kohderyhmän paremmin.

Kun käyttäjät kokevat materiaalin huomattavaksi tueksi käytännön arjessa, otetaan se helposti käyttöön ja materiaalia sekä käyttökokemuksia voidaan tehokkaasti tiedottamalla levittää asiantuntijoille ja kouluttajille, jotka päättävät sen laajemmasta käytöstä.

Kehitystyö ei tietenkään aina etene saman kaavan mukaan. Jotta jotakin teemaa ylipäätään aletaan käsitellä jossakin organisaatiossa, on yleensä jo koettu jonkinlainen käytännön tarve asiaan liittyvän toiminnan muuttamiseksi ja tarpeelle on perusteita myös jo tehdyn tieteellisen kehitystyön perusteella. Jos uuden toiminnan tarve on aivan selvä jo johdonkin resursseista määräävälle taholle, tarvitaan hankkeen tuomaa apua lähinnä käytännön toteuttamisessa. Näin selkeä tilanne saattaa olla hankkeissa, joissa on tavoitteena:

4.1.3. Uuden käytännön toiminnan juurruttaminen yhdessä organisaatiossa

Näissä tilanteissa jonkin toimintamallin konkreettista toteuttamista on siis jo alustanut jonkinasteinen asenteiden ja ajattelutapojen uudistuminen. Jonkin ilmiön laajemmän ymmärryksen myötä organisaatiossa avautuu mahdollisuus toteuttaa hankkeessa käytännön toimintamalleja tai niiden toteutusta edistäviä koulutuksia.

Esimerkiksi **Ammatillisen koulutuksen hyvinvointiverkosto** -hankkeessa hyvinvoivan oppimisyhteisön tarkistuslistan kokoaminen ja sen juurruttaminen organisaation jatkuvaksi kehityskohteeksi on toiminut. Organisaation edustajista tarpeeksi monella on ollut jo valmiiksi ajattelumalli, jonka mukaan tarvitaan uudenlaista tietoa ja näkökulmia oppimiseen liittyvistä asioista.

Kehittämismotivaatiota on tässä tapauksessa vahvistanut organisaation oman tietotaidon esiin nostaminen. Kehittämistavaksi on valittu panostaminen sosiaaliseen pääomaan eli ihmisten kohtaamisen ja vuorovaikutustilanteiden kautta hyvän tiedon ja käytännön kiteyttämiseen sen sijaan, että organisaatioon olisi viety ulkopuolinen koulutus. Näin on saatu hyvä perusta, jota voidaan edelleen kehittää perustoiminnassa ja levittää vuorovaikutustilanteissa. Toimivuuden on mahdollistanut myös tarpeeksi rajattu kehityskohde.

Mielen hyvinvointi -hankkeessa on toteutettu periaatteita, joiden mukaan oppilaitosten omaa kehittämismotivaatiota ja asiantuntijuutta on hyödynnetty kokoamalla vapaaehtoisten ja asian edistämisestä kiinnostuneiden työryhmä. Koulumaailman arjen asiantuntijuutta on täydennetty tekemällä koulutusmateriaalia yhdessä mielenterveyden asiantuntijoiden kanssa, jolloin organisaation arjen ja hankkeen teeman asiantuntijuus yhdistyvät. Tässä tapauksessa materiaalin käyttöönotettavuutta lisää se, että materiaalin ja sen koulutusmallin juurrutettavuutta on kehitetty täydentävällä workshopilla, jolloin askarruttavaksi jääneitä asioita voi vielä käydä läpi. Toisin sanoen jo hankkeen suunnittelussa on huomioitu kertaus ja täydentäminen. Tällä materiaalilla opettajat voivat täydentää omaa ammatillista osaamistaan ja luoda uutta monipuolisempaa arkikulttuuria. Se sisältää myös opiskelijoille suunnattua aktivoivaa materiaalia. Lisäksi käytännöllä edistetään hyvinvoinnin ja terveyden edistämissuunnitelman toteuttamista.

Yhdessä organisaatiossa toteutettavaa pilottihanketta monimutkaisempia hankkeita ovat:

4.1.4. Usean organisaation väliset, usean yhteistyökumppanin väliset toimintakulttuurin kehityshankkeet

Usein jonkinlainen yhteinen ja eri toimintakategorioita edustavia organisaatioita koskeva ongelma- kenttä on tunnistettu, mutta ajatusmallien, strategioiden ja toimintojen kohdennusta tarvitaan ennen kuin voidaan yhdessä pyrkiä pysyvään muutokseen.

Esimerkiksi oppilaitokset keskenään tai oppilaitokset ja yritykset ovat saattaneet kohdata kehitysalueita, joihin on ajateltu voitavan vaikuttaa kehittämällä ratkaisuja yhdessä. Tällaistenkin hankkeiden luonnetta määrittää se, onko yhteisiä tavoitteita jo niin paljon, että voidaan edetä suoraan käytännön kehittämiseen. Joissakin tapauksissa käytännön juurruttamisen onnistumiseksi teemaa täytyy käsitellä uusilla tavoilla, kuten esimerkiksi uusien käsitteiden ja niiden näkökulmien avaamisen kautta. Usean organisaation välisiä hankkeita voidaan siis tarkastella ainakin kahdenlaisten tavoitteiden näkökulmasta:

Yhteisen kehittämiskentän mahdollisuuksien hahmottaminen

Verkostointiosahankkeilla aloitetaan usein hankkeita, joihin halutaan useita eri osapuolia. Verkostot eivät välttämättä sinänsä olemassa ololleen saa aikaan konkreettista toiminnanmuutosta, mutta uusien aihepiirien kehittämisessä voidaan verkostoaloitteiden avulla hahmottaa, minkälaisia verkostoja ja minkälaista yhteistyötä on mahdollista edes aloittaa.

Hankkeissa kokeillaan yhteistyötä monella eri taholla samanaikaisesti. Joku tahoista voi osoittautua sellaiseksi, jota kannattaa lähteä kehittämään. Esimerkiksi Lähde-hankkeessa tuli ilmi, että valtakunnallinen korkeakoulujen verkostoituminen ei kiinnostanut. Se oli liian laaja yritys ja muissa hankkeissa oli samoja teemoja. Hankkeessa keskityttiin olemassa olevan yhteistyön tukemiseen, koska kohdenne- tumpi ja rajatumpi tavoite motivoi paremmin osallistumaan kehitystyöhön. Yritysyhteistyön onnistu- misessa kohdennus ja rajaus tulevat erityisesti esille. Verkostoitumisyrittämisellä voidaan kartoittaa, min- kälaisille ideoille perustuvista hankkeista molemmat osapuolet voivat kokea saavansa hyötyä. Yritys- kumppaneita on vaikea saada mukaan hankkeeseen jos siitä ei ole heille jo ennen sen aloittamista lu- vassa selkeää hyötyä.

Kohdennetun toiminnan yhdessä kehittäminen

Edellytyksiä hankkeissa luotujen käytäntöjen jatkumiselle löytyy varmimmin jos toteutus on suunnitel- tu mahdollisimman paljon jo valmiisiin rakenteisiin. Siirryttäessä käytännön toteutukseen sopivien

mahdollisuuksien ja rajoitusten löydyttyä, uusien verkostojen luomisen sijasta toimintaa siis toteutetaan jo olemassa olevissa verkostoissa ja kehittämissuhteissa.

Erityisesti yritysyhteistyössä kehittämistehtävien on tärkeää nousta yritysten tarpeista ja niiden on hyvä olla joustavasti toteutettavissa, jolloin useilla tahoilla on mahdollisuus osallistua. Kuitenkaan usein esille otettu toimintamallien valtakunnallinen levittäminen sellaisenaan ei aina välttämättä ole kaikille toimintamalleille paras tavoite. Työpaikkaohjaajakoulutukset voidaan nähdä myös koulutuksen ja työelämän välisenä vuoropuhelutilanteena. Työelämällä on usein paikalliset ja alakohtaiset erityispiirteet. Siksi kehittämishankkeiden ja koulutuksen kehittämisen siten, että se vastaa työelämää, tulisi erityisesti ammattikoulutuksessa perustua paikalliselle ja alakohtaiselle asiantuntijuudelle, mikä edellyttää paikallista yhteistyötä.

Laatu ratkaisee -hankkeen puitteissa työskentelevillä yrityksillä ja alan ammattikouluttajilla on ollut selkeästi samanlaiset tavoitteet alan standardisoinnista. Oppilaitosten ja yritysten välille on vaivattomasti syntynyt kumppanuussuhde, josta kumpikin hyötyy ja jonka koetaan olevan avuksi oman toiminnan kehittämiseksi. Korkeakoulujen ja yritysten välisen yhteistyön kohdentamista toteuttaneesta hankkeesta esimerkkinä on **Ovet**-hankkeen yritysprojektikurssi, jonka puitteissa korkeakoulut ja yritykset voivat kohdata ja pohtia kummankin osapuolen näkökulmia syvemmin johonkin rajattuun teemaan liittyen. Se on rakennettu sellaisen teeman ympärille, joka on yritysten keskuudessa todella ajankohtainen: Venäjä-tutkimus Aleksanteri-instituutissa. Kurssia kehitettäessä yhteistyössä yritysten kanssa tietoa kohdennetusta teemasta (tässä tapauksessa asiantuntijuutta Venäjän markkinoihin liittyvistä asioista) voidaan jakaa yrityksille ja samalla yritykset voivat esittää toiveita siitä, minkälaisesta, korkeakouluilta saatavasta tiedosta ne hyötyvät parhaiten. Keskustelujen ja teorian lisäksi opiskelijaharjoittelun kautta tietoa ja asiantuntijuutta saadaan vaihdettua myös käytännön työn kautta.

Organisaatioiden itse määrittelemien kehitystarpeiden lisäksi uusien käytäntöjen vakiintumista edistää esimerkiksi **Yvi**- ja **Ahot**-hankkeita ohjaava velvollisuus vastata ulkopuolelta tulevaan säädökseen. EU velvoittaa yrittäjyyskasvatuksen kuuluvan koulujen opetussuunnitelmaan, jolloin uuden oppiaineen käytännön toteutus luonnollisesti kuuluu opettajien vastuuseen ja oppilaitoksen on luotava toteuttamiselle mahdollisuudet. Samoin osaamisperustaisista tutkintosuunnitelmista suunnitellaan tulevaisuudessa yhä laajempaa velvoitetta. Valtakunnallisiksi standardoitavia teemoja on helpompi kehittää usean organisaation yhteistyössä. Liian laajat hankkeet on todettu liian raskaiksi, mutta sopivan ja laajemman yhteistyöverkoston hyötyjä ja onnistumista edistäviä ja tunnistettuja asioita ovat: a) usean organisaation yhteistyöhön sitouttamiseksi koottu eri alojen asiantuntijoista koostuva koordinoititimi, jonka jäsenet huolehtivat yhteydenpidosta omien alojensa opettajiin ja työelämän edustajiin; b) kumppanuusverkostot, jotka lisäävät tietoisuutta eri toteutustavoista; c) tarjoavat toisilleen oppimisympäristöjä, jolloin yksittäisten toimijoiden näkemykset monipuolistuvat ja d) ideoita kierrätetään, jolloin ne jäävät aktiivisemmin käyttöön. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on motivoivaa jos saman aiheen kanssa työskentelevien kehittäjien kesken voidaan antaa välitöntä ja asiantuntevaa palautetta, jolloin tavoitteet realisoituvat ja tarkentuvat. Mikrotason vertaisoppimispäivät ovat esimerkkejä arvostetusta ja pienimuotoisemmasta yhteistoiminnasta. Ne tuovat toimijoiden oman tietopääoman arvoa esille ja sopivat työpaikkojen kiireiseen ryhtiin. Tällöin työntekijät ovat aktiivisella tavalla tutustuneet ajankohtaiseen kehittämisalueeseen.

4.2. Tavoitteiden saavuttamista vaikeuttavia tekijöitä

4.2.1. Yhteisen näkemyksen puute

Hanketta ei nähdä kenenkään kannalta hyödyllisenä. Esimerkiksi yritys–oppilaitos -yhteistyö vie opettajilta paljon resursseja, mutta yritysten mielestä usein kuunnellaan eniten oppilaitosten ehtoja.

Tällaisista tilanteista esimerkkinä voi olla se että jotkut oppilaitoksissa toteutettavat työpaikkaohjaajakoulutukset eivät ole mahdollisia kaikille työelämän edustajille. Osa yrityksistä kaipaa pienempiä, teemoitetumpia, henkilökohtaisista tarpeista lähteviä projekteja.

Hankekumppaneiden on myös voinut ollut vaikea löytää yhteinen näkemys siitä, mitä hankkeen teema tarkoittaa, jolloin toteutustavoista on vaikea päästä yhteisymmärrykseen ja jolloin hankeaikaa kuluu tavoitteiden selkiyttämiseen.

4.2.2. Toiminnan hahmottumattomuus

Liian laaja projektiryhmä vaikeuttaa hanketoteutusta, jos on tarkoitus olla intensiivisessä yhteistyössä. Myös hankekumppaneiden suuri määrä pitää yllä epätietoisuutta ja häiritsee kokonaisuuden hallintaa.

Ajankäytön näkökulmasta kehitystyön osuuden arvioiminen hankeajasta on vaikeata ja kehitysresursien riittäminen riski. Kehittäminen vie usein suunniteltua pidemmän ajan jos esimerkiksi halutaan muuttaa projektin suuntaa, hioa tavoitteita tai jatkaa kehitystarpeiden hahmottamista. Suunnittelua hankaloittaa myös, jos kysymyskenttä on liian monitahoinen yhdelle projektille. Tavoite voi olla liian laaja tai liian yleinen, jolloin se ei ehkä herätä aktiivista kiinnostusta (se voi herättää passiivista kiinnostusta mutta on yleisyydessään vaikea toteuttaa).

Hankeeseen voi liittyä myös monta konkreettista ongelmaa yhtä aikaa. Ei ole esimerkiksi toimivaa tekniikkaa tai on puutteita joistakin muista resursseista. Tavoitteiden toteutumista vaikeuttavat toimimattomat tai olemattomat resurssit yhdistettynä tiedon puutteeseen käytännön toteuttamistavoista ja järjestäjien tai osallistujien motivaation puutteeseen. Odottamattomia haasteita voi ilmaantua hankkeen jatkumiselle. Sekä oppilaitos- että yritysmaailmassa luonnolliset kehittämisalustat ja rakenteet, joissa toimintaa alun perin haluttiin kehittää häviävät organisaatioiden lakkauttamisten myötä.

Joissakin tapauksissa toiminnan jatkajan vastuutahoa on vaikea nimetä, jolloin systemaattista suunnittelua ja kehittämistä on vaikea harjoittaa.

Jos hankkeessa on monta eri päämäärää, tuloksena saattaa olla tietoa siitä, mihin päämäärään kannattaa panostaa, enemmän kuin kaikkien konkreettinen saavuttaminen. Esimerkiksi **Taide työelämässä** -hankkeessa on kartoitettu tapoja taidelähtöisten menetelmien käytön edistämiseksi erilaisten kysymysten avulla: voidaanko saada yksityiset sekä julkiset yritykset ostamaan pienten taideyrittäjien palveluja? Voidaanko näillä palveluilla kehittää sekä asiakastyötä että henkilökunnan omaa hyvinvointia? Voidaanko saada ammatillisen koulutuksen kautta taidemenetelmien arvostus leviämään useille eri tahoille? Mikä näistä teemoista on sellainen, mitä parhaiten voisi kehittää ESR-hankkeen puitteissa; liiketoiminta, toimintakulttuurin kehitys ammatillinen koulutuksen kautta vai esimerkiksi taidetoimijoiden vakituinen palkkaus freelancer-toiminnan välttämiseksi.

4.2.3. Informaatio- ja muutostulva

Ylenmääräinen ja ylimääräisiä toimenpiteitä aiheuttava toiminta voi vaikuttaa kehitystä jarruttavasti. Pilotointia ei pystytä viemään loppuun, koska useat samanaikaisesti käynnissä olevat muutosprosessit organisaatioissa vievät toimijoiden työresursseja sekä henkisiä resursseja. Kuormittavissa tilanteissa myöskään hankkeiden koulutuksiin ei voida osallistua, koska omaehtoisten koulutusten tulva pakottaa toimijoita priorisoimaan.

4.2.4. Toteuttamiseen liittyvät säädökset

Pilottien dokumentointi ei ole tarpeeksi kevyttä tai joustavaa, mikä voi vaikuttaa myös muuhun hanke-työhön. Monet mahdolliset kohderyhmät ovat sellaisia, että heidän voi vai olettaa osallistuvan vapaa-ajallaan. Olisi hyvä, jos esimerkiksi opiskelijoita voisi palkata ja siten sitouttaa paremmin työhön. Taustalla voi olla myös jokin muu perustavanlaatuinen tekijä, joka vaikuttaa hankkeen toteutumiseen. Esimerkiksi koulujen ja työelämän yhteistyössä hanke ei kaikissa organisaatioissa luo esim. opettajille mahdollisuutta osallistua työelämään tutustumisjaksoille. Sen toteutumiseksi tarvittaisiin systemaattisempaa suunnittelua ja järjestelyä. Tämä on suurempi tavoite kuin mitä yksi hanke voi saada aikaiseksi.

5. DELFOI-PROSESSI 1: KOLME UUTTA KÄYTÄNTÖÄ SIIRTYÄ OPPILAITOKSISTA TYÖELÄMÄÄN

5.1. Arviointiprosessin vaiheet

Arviointiprosessin ensimmäisinä kohteina ovat olleet kolme ESR-hankkeissa kehitettyä lupaavaa käytäntöä:

- **Hope-hanke**, erityisesti yrittäjäkokemusten hankinta osuustoiminnallisissa yrityksissä
- **Kaleidoskooppi-hanke**, erityisesti KaleidosCup-opiskelijakilpailu
- **Valoa-hanke**, erityisesti BeGlobal -kampanja/verkkosivusto

Osuuskuntamalli (lähemmin: <http://www.hope.fi/hope>) on yhteiskunnallisesti erittäin kiinnostava tapa tasoittaa opiskelijoiden tietä itsenäiseen yrittäjyyteen tai jatkamiseen yhteisöllisenä yrittäjänä. Sen yhtenä vahvuutena on osuuskunnissa työskennelleiden vahva usko asiaansa. Asia tuli hyvin esille tässä arviointitutkimuksessa. Mallissa on kuitenkin edelleen paljon kehittämisen mahdollisuuksia. Delfoi-tutkimuksen toisella kierroksella keskitettiin huomio niistä tärkeimmäksi arvioituun eli siihen, kuinka osuustoiminnan kautta voidaan paremmin edetä kansainvälisesti kilpailukykyiseen yrittäjyyteen.

KaleidosCup (lähemmin <http://kaleidoskooppi-opiskelijakilpailu.blogspot.fi>) on kilpailu, jolla on kaikki edellytykset levitä yritysten ja opiskelijoiden kohtaamisen tavaksi meriteollisuuden ohella muillekin teollisuudenaloille ja laajemminkin yhteiskuntaan. Mainintoja uusista lupaavista aloista ovat saaneet mm. lääketieteellisten instrumenttien valmistus, elämisen olosuhteiden suunnittelu arktisissa olosuhteissa ja rakennusten tilojen suunnittelu opiskelijakilpailuina. Vaikuttaa erittäin tärkeältä pohtia, millaisista yleisistä lähtökohdista kilpailuja meriteollisuuden puitteissa kannattaa jatkaa, kuinka levittää hyvää käytäntöä muille aloille ja millainen julkisen rahoittajan rooli tulisi olla. Delfoi-tutkimuksen toisella kierroksella on tarkasteltu näitä kysymyksiä. Keskeisin kysymys on kuitenkin ollut, kuinka teollisuus voi kilpailujen jälkeen hyödyntää niissä menestyneitä luovan alan osaajia.

BeGlobal-sivusto (<http://www.beglobal.fi>) osoittautui kolmesta hankkeesta arvioinnin kannalta haastavimmaksi. Ulkomaalaistaustaisten oppilaitosten ja yritysten välisiä yhteyksiä rakentava sivusto osoittautui alusta pitäen ongelmalliseksi, koska se rajasi opiskelijoiden ja yritysten välisen suoran vuorovaikutuksen sivuston ulkopuolelle. Sivuston päivitys on loppumassa, vaikka sivuston tarve on ilmeinen ja sillä on yleisesti hyväksi tunnustettu kansainvälinen esikuvasivusto <http://www.triec.ca>. Uutta alkua on haettu ns. HERIEC-konsortion kautta. Delfoi-tutkimuksen toisella kierroksella on kahden vaihtoehdoisen skenaarion avulla haarukoitu sitä, mitä tulisi erityisesti jatkossa painottaa yritysten ja ulkomaalaistaustaisten kohtaamisen edistämiseksi ja mikä beglobal.fi kaltaisen sivuston rooli tulisi olla tässä.

Eryteisesti BeGlobal-sivuston tulevaisuuden pohdinnan kautta, mutta kiinnostavalla tavalla myös muissa uusissa käytännöissä tärkeäksi kysymyksessä Delfoi-prosessissa on noussut kysymys suomalaisen yhteiskunnan mahdollisuuksista hyödyntää entistä paremmin ulkomaalaistaustaisia opiskelijoita.

Arviointiprosessi käynnistettiin haastatteleamalla kunkin arvioitavan käytännön kehittämisen/vastuuhenkilöitä eli KALEIDOSKOOPPI-hankkeen, VALOA-hankkeen ja HOPE-hankkeen hankekoordinaattoreita. Haastatteluilla oli kaksi keskeistä tavoitetta. Ensinnäkin haettiin keskustellen ja teema-haastattelulomaketta käyttäen kaikkia mahdollisia tekijöitä, jotka voisivat olla edistämässä tai ehkäisemässä käytännön vakiintumista ja vaikuttavuutta. Henkilökohtaisten tapaamisten ohella olennaiseksi osoittautui se, että vastuuhenkilöt luovuttivat erilaista hanketta lähemmin kuvaavaa taustamateriaalia. Erytisen arvokas oli mm. Hope-hanketta kuvaava Let's Hope -kirja (Tuuri, 2011).

Haastatelluilta vastuuhenkilöiltä pyydettiin ehdotusta noin kahdeksasta eri taustan omaavasta henkilöstä, jotka soveltuisivat arvioimaan käytännön säilymisen mahdollisuuksia viiden vuoden perspektiivillä.

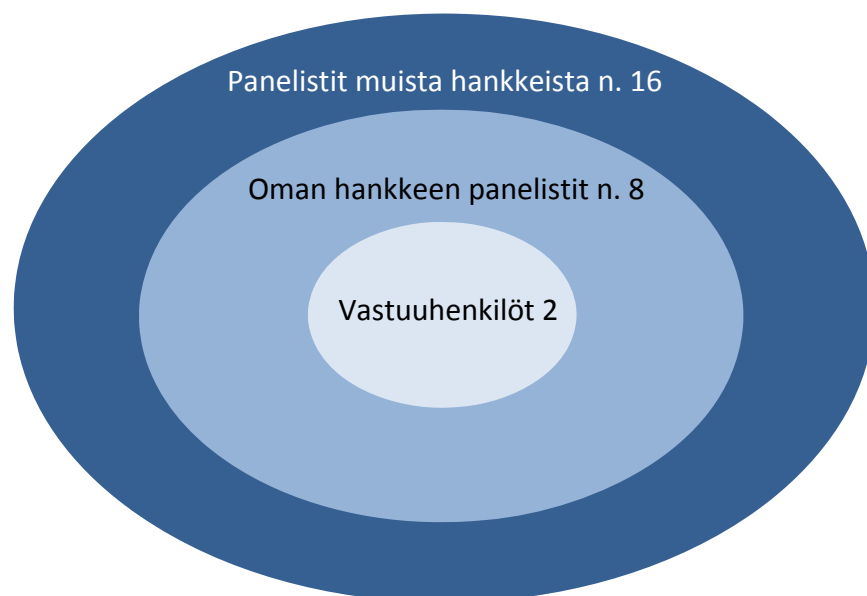
lä. Lähtökohtana valinnalle olivat vastuuhenkilöiden haastattelulomakkeessa mainitut keskeiset oppilaitoksista työelämään siirtymisen tahot. Työnantajat, oppilaitosten opettajat ja hallintohenkilöt, opiskelijat sekä rahoituksesta ja hallinnollisesta säätelystä vastaavat tahot. Valinnan pohjana olleita tahoja olisi ollut periaatteessa hyvä arvioida vielä heidän erityisten osaamistensa perusteella (vrt. Kuusi 2013). Paneelin pienuuden vuoksi erilaisten taitojen korostaminen ei kuitenkaan vaikuttanut tarpeelliselta. Henkilötasolla mahdollisista panelisteista keskusteltaessa taidot tulivat joka tapauksessa otetuiksi epäsuorasti huomioon.

Valitut kolme noin kahdeksan hengen paneelia muodostettiin pääasiassa valikoiden vastuuhenkilöiden ehdottamista henkilöistä. Yksi tärkeäksi osoittautunut panelisti valittiin kuitenkin ehdotettujen ulkopuolelta. Hän on osuuskunnan kautta itsenäiseksi oman vaatemerkin ja vaateliikkeen omistajaksi edennyt yrittäjä. Liitteessä 1 on mainittu nimin ja lyhyin luonnehdinnoin haastatellut hankkeiden vastuuhenkilöt ja panelistit ryhmitellen heidät sen perusteella, minkä käytännön he tuntevat erityisen hyvin.

Yhtä kirjallisesti vastannutta lukuun ottamatta kaikki haastateltiin joko tapaamisin tai puhelimitse. Haastattelut kestivät tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Raportin liitteessä 2 on panelistien haastattelulomake tällä Delfoi-tutkimuksen ensimmäisellä kierroksella. Periaatteellisesti tärkeä ratkaisu oli kaikkien 23 panelistin haastattelu samalla lomakkeella, mutta ryhmitellen kysymyksiä niin, että haastatellut kohtasivat kaikissa kysymyskokonaisuuksissa ensin parhaiten tuntemansa hankkeen.

Ideana oli saada kahden muun hankkeen panelistit arvioimaan kolmannen hankkeen jatkomahdollisuuksia ja vaikuttavuutta. Tämä idea toimi melko hyvin haastatteluissa. Näin voitiin muodostaa hankkeiden neutraalia arviointia varten alla esitetyn kuvion tapaan kolme kehää.

Haastattelulomake lähetettiin sähköpostilla toisistaan poikkeavin motivoivin lähetekirjein erikseen kunkin lähemmin arvioidun hankkeen panelisteille (liite 3). Haastattelut sovittiin puhelinoitoin ja ne toteutettiin runsaan kahden viikon aikana kirjeiden toimittamisesta.



Kuvio 5.1. Panelistit Delfoi-prosessissa 1.

Haastattelulomake muodostuu kahdesta osiosta. Ensimmäinen liittyy arvioitavan käytännön ulkoiseksi nimettyyn vaikuttavuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, millaisia mahdollisuuksia hankkeella voisi olla vai-

uttaa Suomen kannalta olennaiseen kehitykseen viiden vuoden tähtäimellä verrattuna nykyiseen käytäntöön, jolla opintonsa päättäneet löytävät ensimmäisen varsinaisen työuraansa liittyvän työpaikan.

Vertauskohdan muodostamiseksi panelisteja pyydettiin lyhyesti arvioimaan 100 pistettä jakaen, millaisilla perusteilla opiskelijat heidän tuntemillaan aloilla nyt löytävät työpaikan. Erityisesti sen vuoksi, että lähemmän arvioinnin kohteena on ollut ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille suunnattu beglobal.fi -sivusto. Työpaikan löytämisen lähtökohtia oli mahdollista arvioida erikseen suomalaisten, suureen yritykseen työllistyvän ulkomaalaisen sekä pieneen yritykseen työllistyvän ulkomaalaistaustaisen kannalta.

Yhteisiä työllistymisen perusteita olivat oppilaitoksessa opittu, oppilaitoksen järjestämä työssäoppiminen/oppisopimusharjoittelu sekä opiskelijan itsensä hankkima työkokemus opiskeluaikana. Ulkomaalaisten osalta edistävänä tekijänä mainittiin lisäksi suomalaisia muistuttava ulkomuoto, suomen- tai ruotsinkielentaito sekä valmius hyväksyä suomalaistaustaisia pienempi palkka. VALOA-hankkeen ulkomaalaistaustaisille osoittama kysely toi esiin edellä mainittuja tekijöitä ulkomaalaistaustaisten työllistymiseen vaikuttajina. Mainittujen tekijöiden lisäksi monet haastatelluista olivat valmiita jakamaan pisteitä myös muille tekijöille, kuten työnhakijan persoonallisuudelle ja verkostoitumistaidoille.

Viidessä vuodessa nykyisestä käytännöstä kehitettävissä olevaa ratkaisua pyydettiin arvioimaan seuraavalla taulukolla. Riippuen vastaajan osoittamasta halukkuudesta, häntä pyydettiin taulukolla arvioimaan hyvin tuntemansa hankkeen lisäksi myös kahta muuta hanketta. Keskimäärin haastatellut kommentoivat noin yhtä muuta hanketta, johon he olivat tutustuneet haastattelulomakkeessa mainitun kotisivun kautta.

Taulukko 5.1. Käytäntöjen ulkoisen vaikuttavuuden arviointi: verrattuna nykyiseen käytäntöön uuden käytännön jatkumisen/leviämisen edellytykset ja vaikuttavuus.

| | Huononmpi | Yhtä Hyvä | Parempi | Paljon parempi |
|--|-----------|-----------|---------|----------------|
| Uusien innovaatioiden hyödyntäminen, luovat ratkaisut | | | | |
| Kyvyt vuorovaikutukseen monikulttuurisessa maailmassa | | | | |
| Suomen viennin edistäminen tai tuonnin korvaaminen | | | | |
| Julkisen sektorin ja erityisesti koulutuksen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen | | | | |
| Muu erityisen olennainen jatkumisen/leviämisen edellytys, mikä? | | | | |
| Soveltuvuus ammatillisiin oppilaitoksiin | | | | |
| Soveltuvuus yliopistoihin | | | | |

Haastattelulomakkeen toinen kokonaisuus kohdistui käytännön jatkumisen edellytyksiin viiden vuoden tähtämellä ja sen edellytyksiin kehittyä nykyistä vaikuttavammaksi. Tästä voidaan käyttää nimeä käytännön säilymisen ja vaikuttavuuden sisäiset ehdot. Keskustelujen pohjalta hankevastaavien kanssa laadittiin 20–30 kohdan luettelo erilaisia tekijöitä, joiden voitiin päätellä vaikuttavan kehitetyn käytännön säilymiseen ja vaikuttavuuteen viiden vuoden tähtämellä. Esimerkiksi oheisessa Hope-hankkeen yhteydessä kehitetyn osuustoimintamallin arvioinnissa lista muodostui oheisista 34 vaikuttavasta tekijästä. KaleidosCup-kilpailun vastaavassa listassa oli 23 ja BeGlobal-sivuston listassa 24 kohtaa. Panelisteja pyydettiin valitsemaan listasta 10–15 mielestään tärkeintä antaen niille sijalukuja asteikolla (tärkein) 15–1. Vastaajia pyydettiin antamaan kukin numero vain kerran. Jos he halusivat antaa 15 vähemmän pistesijoja, he saattoivat jättää väliin haluamansa pistesijat kuten esimerkiksi sijat 9, 8, 5, 4 ja 3.

Vastaamista pohjustettiin esittämällä hankevastaavien arvio. Tämä selvästi strukturoivana tekijänä helpotti ja joudutti vastaamista. Lisäksi vastauksen antaminen toimi lomaketta testaavana koehaastatteluna, minkä perusteella lomaketta vielä kehitettiin. Ratkaisu on hieman kyseenalainen Delfoi-menettelyn anonymiteettiperiaatteen kannalta, mutta haastattelujen yhteydessä korostettiin voimakkaasti sitä, että hankevastaavien voitiin odottaa edustavan ei-neutraalia asennoitumista, jota panelistien tuli neutraalimpina olla haastamassa. Tämän tavoitteen saavuttamisesta kertovat panelistien poikkeavat mielipiteet hankevastaavien arvioista. Tärkeää oli toisaalta todeta, mitkä edellytykset tai esteet koettiin haastateltujen taustoista riippumatta keskeisiksi. Tällaiseksi osoittautui mm. kaikkien HOPE-hankkeen tuntijoiden yhteinen näkemys kehitetyn omatoimisuus- ja yrittäjyyspedagogiikan keskeisyydestä.

Taulukko 5.2. Osuustoimintamallin säilymisen, kehittymisen ja vaikuttavuuden sisäiset ehdot noin viiden vuoden tähtäimellä.

| | | Tärkeyspisteet | | |
|---|---|--|-----------------------|---|
| | | Oma arvioksi | Hankevastaavien arvio | |
| Yksittäisten opettajien valmiudet | 1. Opettajan valmius tukea yhteisöllistä oppimista ja toimia tiimivalmentajana | | 10 | |
| | 2. Opettajan valmius tukea omatoimiseen yrittäjyyteen oppimista | | 9 | |
| Oppilaitoksien ja opettajayhteisöjen valmiudet | 3. Opettajan luottamus oppijan omatoimisuuteen ja kykyyn itsenäisesti ratkaista ongelmia | | | |
| | 4. Opettajan tai mentorin valmius kriittisesti arvioida ja puuttua opiskelijoiden ideoihin esim. tuoteideoihin ("minä haluan tehdä vain tonttuja") | | | |
| | 5. Oppiainejakoon perustuvat lukujärjestykset hankaloittavat oppimista osuuskunnissa. | | 6 | |
| | 6. Opettajan palkkaus on oppiaine- ja oppituntiperusteista eikä tue oppimista osuuskunnissa | | 7 | |
| | 7. Oppilaitoksen opettajien yhteisö ei tue osuuskuntia rakentavia pioneeriopettajia | | | |
| | 8. Oppilaitos palkitsee osuuskuntia ja opiskelijoita sen perustella, kuinka osuuskunta/opiskelija pystyy palvelemaan hyvin haastavia asiakkaita (ei opiskelijan lähipiiriin kuuluvia, ulkomaalaisia tms.) | | 11 | |
| | 9. Oppilaitoksen johdon tuki erityisesti niin, että osuuskuntatoiminta on osa oppilaitoksen strategiaa. | | | |
| | Opiskelijoiden valmiudet | 10. Opiskelijan valmius itsenäiseen oppimiseen irtautuen "haluan vain opetusta"-ajattelutavasta | | 1 |
| | | 11. Virheet ja epäonnistumiset hyväksyvä asenne opiskelijoiden kesken osuuskunnassa ("sattuu mutta opettaa") | | 3 |
| 12. Yhteisöllisen asenteen oppiminen mm. monien opiskelijoiden yhteisprojekteina | | | | |
| 13. Opiskelijat aktiivisesti mutta rakentavasti arvioivat toistensa tuoteideoita ja toimintatapoja (esim. juhlitaan vaativan asiakkaan löytymistä) | | | 5 | |
| 14. Joustavista menettelyistä sopiminen siirtymiseen osuuskunnan tukemasta toiminnasta omavastuuseen yrittäjyyteen osuuskunnassa tai sen ulkopuolella esimerkiksi porrastaen osuuskunnan perimät provisiot osuuskuntaan kuulumisen ajan perusteella | | | | |
| Osuuskunnassa toimivien opiskelijoiden suhteet asiakkaisiin | 15. Opiskelijat hakevat asiakkaansa pääsääntöisesti itse | | 2 | |
| | 16. Oppilaitoksen asiakastyöt ohjataan osuuskunnissa toimivien opiskelijoiden työksi | | | |
| | 17. Tiivis yhteistyö toimivien yritysten kanssa mm. alihankintasuhteiden rakentamiseksi osuuskunnille. | | 4 | |
| | 18. Kun opiskelija liittyy osuuskuntaan, hänellä ei tarvitse olla valmista tuotetta tai palvelua, vaan se kehitetään oppimisprosessin aikana yhdessä asiakkaiden ja toisten osuuskuntalaisten kanssa. | | | |
| | 19. Asiakkaiden havaitsemien puutteiden välitön korjaaminen periaatteella "asiakas on aina (tai melkein aina) oi- | | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | keassa” 20. Osuuskunnissa opitaan markkinalähtöinen hinnoittelu, erityisesti hinnan tulee vähintään kattaa tuotantokustannukset 21. Rohkeus asettaa hinta paljon voittoa tuottavaksi, jos markkinoilla kysyntää 22. Panostaminen mentoroivien ja markkinoita tuntevien asiakkaiden löytämiseen 23. Panostaminen uusiin kanaviin kuten blogeihin asiakkaiden etsinnässä 24. Panostaminen erityisen haastavien asiakkaiden kuten ulkomaalaisten löytämiseen | | |
| Yleinen kiinnostus ja rahoitus | 25. Yrittäjämäisen ja omatoimisuutta korostavan asenteen yleinen arvostus suomalaisessa yhteiskunnassa 26. Omatoimisuutta ja yrittäjyyttä korostava uusi pedagogiikka omaksutaan yleisesti suomalaisiin oppilaitoksiin 27. Uuden pedagogiikan kehittäminen on systemaattista ja pitkäjänteistä Suomesta tulee kansainvälisesti arvostettu uuden pedagogiikan edelläkävijä ja viejä maailmalle 28. Valtakunnallinen tai kansainvälinen rahoitus osuustoiminnan kehittämistyölle 29. Paikallinen rahoitus osuustoiminnan kehittämistyölle 30. Riittävä paikallinen rahoitus tai oppilaitosten oma rahoitus osuustoimintakäytäntöjen ylläpidolle 31. Tiedotusvälineiden kiinnostus osuustoimintahankkeisiin | | 14 15 12 00 13 3 |
| Jatkuvuuden ja vaikuttavuuden muu tärkeä edistäjä tai ongelma, mikä? | 32. | | |

Delfoi-tutkimuksissa taulukossa käytetty tärkeyssijoihin perustuva arviointitapa on osoittautunut varsinkin haastatteluihin perustuvissa tutkimuksissa toimivammaksi kuin paljon käytetyt Likert-asteikot. Tärkeysjärjestykseen asettamisella tavoitetaan selkeämmin vastaajien kaikkein olennaisimpina pitämät asiat. Sillä vältetään vastaajien asteikkojen lyhentämiseen liittyvät ongelmat. Ilman tarkkaa opastusta jotkut nimittäin käyttävät esimerkiksi 1–7 Likert-asteikolla olennaisista tekijöistä vain arvoja 4–7 toisten käyttäessä arvoja 2–7. Myös kaikkein tärkeimpinä pidetyt tekijät jäävät tyypillisesti erottumatta muista. Tätä ei paikkaa ryhmäkeskiarvojen vertailu, koska mielipiteiden hajonnan ymmärtäminen on esimerkiksi tämän arvioinnin tapauksessa tärkeämpää kuin keskiarvonäkemyksen hyödyntäminen.

Käytännössä taulukkoa on täytetty haastatteluissa useimmiten niin, että panelisti on ensin merkinnyt ne noin 15, joita hän pitää tärkeinä samalla pohtien mahdollista tärkeysjärjestystä. Tämän jälkeen on merkitty listaan 10–15 tärkeyssijaa.

Englanninkielisiä haastateltavia varten ja myös suomenkielisille liittyen lupaaviin mahdollisuuksiin kehittää beglobal.fi -sivustoa tehtiin edellä kuvatun lomakkeen ohella englanninkielinen lomake. Hakien mallia yleisesti hyväksi käytännöksi tunnustetusta Kanadan Toronton triec.ca -sivustosta vastaajat arvioivat, mitä tämän hankkeen käytäntöjä olisi otettavissa käyttöön noin 5 vuoden tähtäimellä beglobal.fi -sivustolla. Tämä lomake on raportin liitteenä 4.

Arvioinnin tulosten kannalta arvioiden keskiarvoja tärkeämpiä ovat eriävät mielipiteet ja niiden perustelut (vrt. Argument Delphi -menetelmä, Kuusi 2013). Samalla kun panelistit pohtivat käytäntöjen ulkoista vaikuttavuutta ja sisäisiä jatkuvuuden ja vaikuttavuuden edellytyksiä, he esittivät haastattelussa kantojaan perustelevia näkökohtia. Heitä pyydettiin toistuvasti sekä lomakkeessa että haastattelutilanteessa esittämään kirjallisesti yhteen vetäviä perusteluja kannanotoilleen. Joitain näistä kannanotoista esitetään tässä raportissa tämän jakson johtopäätösjaksossa ja ne muodostavat keskeisen lähtökohta-aineiston Delfoi-tutkimuksen toiselle varsinaiselle kierrokselle.

Delfoi-prosessin toinen kierros toteutettiin joulukuusta–tammikuussa 2013–2014. Kierros päädyttiin toteuttamaan erimuotoisena kolmen arvioitavan hankkeen osalta.

Valoa/Beglobal -hankkeessa panelistit saivat arvioitavakseen kaksi kilpailevaa toimintamallia/skenaariota, joilla voidaan helpottaa ulkomaalaistaustaisten integroitumista suomalaiseen työelämään ja edistää heidän ensimmäisen opiskelun jälkeisen työpaikkansa löytämistä. Beglobal-sivustolla on näissä toimintamalleissa eri tavalla keskeinen rooli.

Hope/osuustoiminnallinen yrittäjyys -hankkeessa kommentointi keskitettiin erityisesti siihen, miten osuustoiminnallinen yrittäjyys voi entistä paremmin muodostaa polun ”leikkiyrittäjyydestä” todelliseen yrittäjyyteen osuustoiminnallisen yrittäjyyden kautta. Kaleidoskooppi/KaleidosCup -hankkeessa pyydettiin panelisteja arvioimaan, kuinka teolliset yritykset voisivat entistä paremmin käyttää kilpailuissa menestyneitä humanistisen koulutuksen saaneita nuoria. Pohdinnan kohteeksi nostettiin myös mm. se, mille muille teollisuuden tai yleisemmin tuotannon aloille KaleidosCupin kaltaiset kilpailut soveltuvat.

Kaikille panelisteille osoitettujen kysymysten ohella panelisteilta haettiin perusteellisempia kommentteja heille erityisesti osoitettujen kysymysten avulla.

5.2. Arvioinnin tuloksia: käytäntöjen ulkoinen vaikuttavuus

5.2.1. Mikä on nyt tärkeää ensimmäisen työpaikan löytymisen kannalta?

Hankkeissa kehitettyjä hyviä käytäntöjä ja niiden jatkumisen, kehittymisen ja tulevan vaikuttavuuden mahdollisuuksia tarkasteltiin sisäiseltä ja ulkoiselta kannalta. Ulkoisella vaikuttavuudella tarkoitettiin kansallisesti tärkeitä innovaatioita, monikulttuurisen maailman vuorovaikutustaitojen paranemista, viennin edistämistä tai tuonnin korvaamista ja kustannustehokkuuden paranemista. Panelisteille tarjottiin mahdollisuus myös esittää muu tärkeänä pitämänsä tekijä. Tässä yhteydessä kysyttiin myös, sopiiko arvioitu hyvä käytäntö paremmin ammatillisiin oppilaitoksiin vai yliopistoihin.

Panelisteilta kysyttiin pohjaksi uusien käytäntöjen arvioinnille, mitkä tekijät nyt vaikuttavat ensimmäisen opiskelun jälkeisen työpaikan löytymiseen. On selvää, että tärkeissä vaikuttavissa tekijöissä on huomattavia ammattialojen välisiä eroja. Ne on olennaista ottaa huomioon tällaista pohja-arviota tehtäessä. Ammattialan ohella henkilön ulkomaalaistausta ja kielitaito vaikuttavat olennaisesti siihen, mikä on tärkeää työllistymisessä.

Panelisteja pyydettiin arvioimaan ensimmäisen työpaikan löytymiseen vaikuttavia tekijöitä toisaalta työnantajan kantasuomalaiseksi tunnistamien (syntyperä, kieli ja ulkonäkö) ja toisaalta ulkomaalaistaustaisten osalta. Vastajat jakoivat 100 % työpaikan saamiseen vaikuttavien tekijöiden kesken. Vastaamista helpotettiin esittämällä kantasuomalaisten osalta arvio, missä oppilaitoksissa opittu vaikuttaa 60 %, oppilaitoksen järjestämä työssäoppiminen/oppisopimus 20 % ja opiskeluaikainen työkokemus 20 %. Näiden tekijöiden ohella vastaajille varattiin mahdollisuus esittää joku neljäs työllistymiseen vaikuttava tekijä. Ulkomaalaistaustaisten osalta ei esitetty etukäteisarviota. Etukäteisarvioiden ohella vastaajia informoitiin nimettömästi jo vastanneiden arvioista.

Haastatteluissa oppilaitoksissa opitun merkitystä täsmennettiin niin, että sillä tarkoitettiin sitä millaisilla arvosanoilla opinnot on suoritettu. Näin tulkiten – tosin suurin opintoalakohtaisin eroin – oppilaitoksessa opitun 60 % osuus osoittautui selvästi ylimitoitetuksi kantasuomalaisen osalta. Käsityö- ja kulttuurialoilla opiskeluiden osalta tyypillinen arvio oli 20 % vaiheilla. Joillakin kulttuurialan osaluilla oppilaitoksissa opitun merkitys kuitenkin korostui. Sellainen oli mm. tanssin opiskelu. Myös tekniikan alalla muut tekijät painavat esitettyjen arvioiden perusteella selvästi enemmän kuin opiskelusta saadut arvosanat.

Panelistit arvioivat keskimäärin, että oppilaitoksen järjestämä työssäoppiminen/oppisopimukset ja opiskeluaikainen työkokemus painavat suunnilleen yhtä paljon, kun kantasuomalainen hakee ensimmäistä opintoihinsa perustuvaa työpaikkaa. Molempien osalta arviot vaihtelivat 10–30 % välillä. Arviot olivat tyypillisesti oppilaitoksessa opittua hieman korkeampia erityisesti käsityö- ja humanistisilla aloilla. Teknisillä aloilla yritykselle tehty opintojen päätöstyö arvioitiin erityisen olennaiseksi. Meriteollisuudessa työskennellyt panelisti totesi seuraavaa:

”Työllistymisessä olennaisimpana on ensi kerralla tietysti oppiala, josta on valmistunut, mutta sen lisäksi tärkeimpänä pidän hyvin tehtyä työharjoittelua/opinnäytetyön tekemistä juuri siinä yrityksessä, johon hakeutuu, muu työkokemus jää tällä listalla viimeiseksi.”

Muuna työpaikan löytymiseen vaikuttavana tekijänä monet korostivat opiskelijan persoonallisuutta sekä omaa aktiivisuutta työn hakemisessa ja asennoitumista työn tekemiseen. Kielitaidon ohella persoonallisuus ja oma aktiivisuus arvioitiin ulkomaalaistaustaisille vielä kantasuomalaisiakin tärkeämmäksi. Ulkomaalaistaustaisen tosin kuin kantasuomalaisen pitää voida osoittaa epäluuloiselle työnantajalle, miksi hänen palkkaamisensa on mielekkäämpää kuin kantasuomalaisen. Tämä liittyy varsinkin pieniin yrityksiin työllistymiseen.

Suuret kansainvälisesti toimivat yritykset ja voimakkaasti kansainvälisesti jo suuntautuneet pienet yritykset ovat toki muita valmiimpia palkkaamaan ulkomaalaistaustaisia. Ne voivat jopa asettaa heidät kantaväestöön kuuluvien edelle, jos ulkomaalaistaustaiset osaavat puhua suomea.

Yleisesti ottaen suomen/ruotsin kielen taito korostui panelistien arvioissa erittäin voimakkaasti työllistymiseen vaikuttavana tekijänä. Sen arvioitiin olevan jopa muuta oppilaitoksessa opittua tärkeämpää. Ohjelmointialalla työskennelleet panelistit arvioivat sen olevan 30 % luokkaa ja suomalaisessa meriteollisuudessa työskentelevät 15–20 %. Tosin erityisen hyvien ohjelmointitaitojen arvioitiin korvaavan hyvinkin puutteellisen kielitaidon. Ulkonäöllä ei näillä aloilla arvioitu olevan kovin suurta merkitystä. Tässä suhteessa oheisessa taulukossa 5.3. esitetty kiinalaistaustaisen opiskelijan arvio on tosin suomalaistaustaisten panelistien keskimääräistä arviota korkeampi. Hän totesi, että varsinkin Kiinassa länsimainen ulkomuoto vaikuttaa hyvin olennaisesti palkkaan.

Taulukko 5.3. Arvioita tekijöistä, jotka vaikuttavat ulkomaalaistaustaisen ensimmäisen opintoihin perustuvan työpaikan löytymiseen

| | Ulkomaalaistaustaisten työllistymistä tutkineen tietotekniikka-alan opettajan arvio | | Metsäteollisuuden työllistyneen kiinalaistaustaisen opiskelijan arvio | |
|--|---|--------------|---|--------------|
| | Suuri yritys | Pieni yritys | Suuri yritys | Pieni yritys |
| Oppilaitoksessa oppimansa perusteella | 30 | 20 | 15 | 15 |
| Työharjoittelun/oppisopimuksen perusteella | 20 | 10 | 15 | 15 |
| Opiskeluaikaisen työkokemuksensa perusteella | 30 | 10 | 20 | 15 |
| Olemalla kantasuomalaisen näköinen | 0 | 0 | 5 | 10 |
| Suomen tai ruotsin kielen taito | 10 | 30 | 25 | 30 |
| Tyytyminen suomalaista pienempään palkkaan | 10 | 10 | 5 | 5 |
| Muu ominaisuus, mikä? - suhteet, persoonallisuus | 10 | 20 | 15 | 10 |

Meriteollisuudessa työskennellyt totesi yhteenvedona ulkomaalaistaustaisten työllistymisestä alalleen seuraavaa:

”Ulkomaalaistaustaista tai sellaisena pidettyä valittaessa olennaisempana, varsinkin uran alussa, on koulutus ja sen jälkeen hyvin tärkeänä se, että on ollut töissä kyseisessä yrityksessä. Muun työkokemuksen sopivuus tärkeää ja kielitaito plussaa, joskin monessa varsinkin vientiin painottuneissa yrityksissä pärjää englannillakin. Se, että on ulkomaalaisen näköinen, ei mielestäni vaikuta. Ja se, jos tyytyy tavallista pienempään palkkaan, arveluttaa.”

5.2.2. Kuinka uusien käytäntöjen arvioitiin vaikuttavan yhteiskuntaan verrattuna nykyisiin tapoihin siirtyä oppilaitoksista työelämään?

Uuden käytännön koko yhteiskuntaan kohdistuvista vaikutuksista saatiin arvioita toisaalta käytännön vastuuhenkilöiden suosittelimilta asiantuntijoilta ja toisaalta kahta muuta käytäntöä hyvin tuntevilta. Sekä osuuskuntamallista että KaleidosCup-kilpailusta arvioita esitti kahdeksan käytännön erityistuntijaa ja neljä muuta. BeGlobalista arvioita esitti viisi erityistuntijaa ja kaksi muuta. Vaikka varsinkin muiden vastaajien pienen määrän vuoksi heidän arvioilleen ei voi panna kovin suurta painoa, voidaan kuitenkin todeta, että he odotetusti arvioivat käytäntöjä niitä erityisesti tuntevia kriittisemmin keskimäärin kaikissa arvioiduissa suhteissa lukuun ottamatta osuustoimintamallin ja KaleidosCup-kilpailun vientivaikutuksia.

Taulukko 5.4. Käytännön ulkoinen vaikuttavuus verrattuna nykyiseen käytäntöön. Kaikkien arvioiden keskiarvot asteikolla 0=huonompi, 1=yhtä hyvä, 2=parempi, 3=paljon parempi. Merkintä * tarkoittaa, että toisten hankkeiden edustajien keskimääräinen arvio selvästi alempi, + että arvio hieman keskimäärin parempi.

| | Osuustoimintamalli | Kaleidos-Cup | BeGlobal |
|--|--------------------|--------------|----------|
| Uusien innovaatioiden hyödyntäminen, luovat ratkaisut | 2,1 | 2,1* | 2,3* |
| Kyvyt vuorovaikutukseen monikulttuurisessa maailmassa | 2,3 | 2,0* | 2,3 |
| Suomen viennin edistäminen tai tuonnin korvaaminen | 1,9+ | 1,7+ | 1,9* |
| Julkisen sektorin ja erityisesti koulutuksen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen | 1,4 | 1,5 | 1,5 |
| Soveltuvuus ammatillisiin oppilaitoksiin | 2,7* | 2,4 | 1,9 |
| Soveltuvuus yliopistoihin | 2,4 | 2,1* | 2,7 |

Neutraalien arvioijien tarvetta korostaa se, että muut arvioijat olivat erityistuntijoita kriittisempiä. Poikkeukset yleissäännöstä ovat myös kiintoisia. Voi tulkita niin, että osuustoimintamallin kehittäjät eivät ole kiinnittäneet riittävästi huomiota mallinsa mahdollisuuksiin Suomen ulkomaankaupan tasapainon edistäjinä. Tämä kysymys nostettiin keskeiseksi teemaksi Delfoi-tutkimuksen toisella kierroksella. On ehkä realismia, että meriteollisuutta erityisesti tuntevat eivät nähneet kovin suuria mahdollisuuksia opiskelijakilpailuilla viennin edistämiseksi. Toisaalta on mahdollista, että heidän suhteellinen kriittisyytensä edustaa jossain määrin myös tarpeetonta pessimismää.

Suuri yksimielisyys näyttää vallitsevan osuustoimintamallin sopivuudesta ammatillisiin oppilaitoksiin. Käytäntöä hyvin tuntevat yhtä lukuun ottamatta arvioivat sen näissä oppilaitoksissa nykyistä oppilaitoksista työelämään siirtymisen mallia paremmaksi. Toistaiseksi malli ei ole vielä juuri levinnyt korkeakouluun, vaikka sitä hyvin tuntevien mielestä sekin olisi hyvin lupaavaa. Myös muut osuustoimintamallia arvioineet olivat myönteisiä, tosin eivät aivan yhtä myönteisiä kuin mallin vastuuhenkilöiden ehdottamat panelistit. KaleidosCup-kilpailua hyvin tuntevat katsoivat sen sopivimmaksi humanististen alojen korkeakouluopiskelijoiden ja yritysten välisten yhteyksien parantamiseen. Kiintoisaa oli, että hanketta ulkopuolelta tarkastelevat näkivät sillä enemmän mahdollisuuksia ammatillisissa oppilaitoksissa.

5.3. Arvioinnin tuloksia: käytäntöjen jatkuvuuden ja vaikuttavammiksi kehittämisen sisäisiä edellytyksiä

Käytäntöjen säilymisen, kehittämisen ja vaikuttavuuden sisäisillä ehdoilla tarkoitettiin käytäntöjen toimintaympäristöön juurtumisen ja siinä menestymisen edellytyksiä. Niiden tarkastelutapaa Delfoi-prosessin ensimmäisellä kierroksen haastatteluissa kuvattiin edellä HOPE-hankkeen osalta taulukossa 5.2. Yleiskuvan luomisen kannalta on olennaista kiinnittää huomio niihin edellytyksiin ja esteisiin, joista vallitsee yksimielisyys ja toisaalta niihin, joista on erilaisia käsityksiä. Erityisen kiinnostavia ovat kuitenkin keskimääräisistä käsityksistä poikkeavat voimakkaat kannanotot. Delfoi-prosessien kiintoisimmat tulokset löytyvät tyypillisesti hyvin perustelluista keskimääräisestä poikkeavista mielipiteistä. Delfoi toisella kierroksella ne olivat tarkastelun keskiössä.

5.3.1. Osuustoimintamallin jatkuvuuden, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä ja esteitä

Taulukkoon 5.5. on koottu käytäntöä erityisesti tuntevien arviot HOPE-hankkeen osuustoimintamallin jatkumisen, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksistä ja esteistä Delfoi-tutkimuksen ensimmäisellä kierroksella. Taulukossa arvioidut edellytykset ja esteet on ryhmitelty kahteen sarakkeeseen sen perusteella, kuinka suuri oli arvioiden hajonta. Keskimäärin korkeamman tärkeysarvion saanut on taulukossa korkeammalla vähemmän olennaiseksi keskimäärin arvioitua. Tärkeysarvioerot on pyritty esittämään korkeuseroina vertailukelpoisesti molemmissa sarakkeissa.

Taulukko 5.5. Osuustoimintamallin jatkuvuuden, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä ja esteitä.

| | Pieni vastausten hajonta | Suuri vastausten hajonta |
|--------------------------------|--|--|
| Keskimäärin hyvin tärkeä | 26. Omatoimisuutta ja yrittäjyyttä korostava uusi pedagogiikka oppilaitoksiin 1. Opettajan valmius tukea yhteisöllistä oppimista ja toimia tiimi- valmentajana | 25. Yrittäjämäisen ja omatoimisuutta korostavan asenteen yleinen arvostus 27. Uuden pedagogiikan kehittäminen on systemaattista ja pitkäjänteistä, vienti 2. Opettajien valmius tukea omatoimiseen yrittäjyyteen oppimista |
| Keskimäärin varsin tärkeä | 12. Yhteisöllisen asenteen oppiminen | 28. Valtakunnallinen tai kansainvälinen rahoitus osuustoiminnan kehittämistyölle 3. Opettajan luottamus oppijan omatoimisuuteen ja kykyyn itsenäisesti ratkaista ongelmia 9. Oppilaitoksen johdon tuki 5. Oppiainejakoon perustuvat lukujärjestykset 20. Osuuskunnissa opitaan markkinalähtöinen hinnoittelu |
| Keskimäärin ei kovin tärkeä | 17. Tiivis yhteistyö toimivien yritysten kanssa 13. Opiskelijat rakentavasti arvioivat toistensa tuoteideoita 18. Kun opiskelija liittyy osuuskuntaan, hänellä ei tarvitse olla valmista tuotetta tai palvelua 31. Tiedotusvälineiden kiinnostus 7. Oppilaitoksen opettajien yhteisö ei tue 19. Asiakkaiden havaitsemien puutteiden välitön korjaaminen 4. Opettajan tai mentorin valmius kriittisesti arvioida tuoteideoita | 6. Opettajien palkkaus on oppiaine- ja oppitunterusteista 15. Opiskelijat hakevat asiakkaansa pääsääntöisesti itse 11. Virheet ja epäonnistumiset hyväksyvä asenne 10. Opiskelijan valmius itsenäiseen oppimiseen 14. Joustavia menettely siirtymiseen osuuskunnan tukemasta toiminnasta omavastuuseen 8. Oppilaitos palkitsee haastavista asiakkaista 16. Oppilaitoksen asiakastyöt ohjataan osuuskunnissa toimiville opiskelijoille 22. Panostaminen mentoroivien ja markkinoita tuntevien asiakkaiden löytämiseen 23. Panostaminen uusiin kanaviin kuten blogeihin asiakkaiden etsinnässä |
| Yksi maininta tai ei mainintaa | 29. Paikallinen rahoitus kehitystyölle 21. Rohkeus asettaa hinta paljon voittoa tuottavaksi, jos markkinoilla kysyntää | 30. Paikallinen rahoitus ylläpidolle 24. Panostaminen erityisen haastavien asiakkaiden kuten ulkomaalaisten löytämiseen |

Sekä paneelin että vastuuhenkilöiden arvioissa tärkeimmäksi jatkuvuuden ja vaikuttavuuden edellytykseksi arvioitiin se, että oppilaitokset omaksuvat omatoimisuutta ja yrittäjyyttä korostavan uuden pedagogiikinan. Hieman jakaantunein mielipitein tällaisen pedagogiikan arvioitiin olevan jopa vientituotteeksi soveltuvan. Tähän liittyen myös mielipiteitä jossain määrin jakaen katsottiin ensiarvoisen tärkeäksi, että suomalaisessa yhteiskunnassa yleisesti omaksutaan yrittäjämäisyyttä ja omatoimisuutta korostava asenne.

Hyvin yksimielisesti – yhtä osuustoiminnan kautta yrittäjäksi ryhtynyttä lukuun ottamatta – katsottiin myös, että opettajan valmius tukea yhteisöllistä oppimista ja toimia tiimivalmentajana on keskeistä osuuskuntamallin toiminnan kannalta. Hieman hajoavin mielipitein korostettiin myös opettajien valmiutta tukea omatoimiseen yrittäjyyteen oppimista. Vielä enemmän mielipiteet jakoutuivat sen suhteen, kuinka tärkeänä tulisi pitää opettajan luottamusta oppijan omatoimisuuteen ja kykyyn itsenäisesti ratkaista ongelmia. Osuustoimintamallin jatkuvuuden kannalta ei sen sijaan juuri pidetty tärkeänä opettajien tai mentorien valmiutta kriittisesti arvioida opiskelijoiden tuoteideoita.

Opiskelijoiden valmiuksien kannalta varsin yksimielisesti tärkeimmäksi nostettiin yhteisöllisen asenteen oppiminen. Osuustoiminnan kautta yrittäjäksi edennyt panelisti nosti omien kokemustensa pohjalta tärkeysarvioidensa kärkeen sen, että osuuskunnissa opitaan markkinalähtöinen hinnoittelu. Sen sijaan se, että hinta uskallettaisiin laittaa kysynnän ilmetessä erityisen korkeaksi, ei saanut kannatusta keneltäkään. Haastavien asiakkaiden löytämistä ei myöskään keskimäärin – vaikka kyllä poikkeavinkin mielipitein – pidetty kovin tärkeänä. Tosin tiivistä yhteyttä toimivien yritysten kanssa pidettiin varsin yksimielisesti melko tärkeänä. Ylipäätään monet olivat sitä mieltä, että osuustoiminnan kautta harvoin edetään varsinaiseen yrittäjyyteen koulutusallalla. Tätä arvioita problematisoidaan arvioinnin suosituksissa.

Oppilaitosyhteisön valmiuksien osalta keskimäärin tärkeimmiksi, mutta eriävin mielipitein, nousivat oppilaitoksen johdon tuki ja osuustoiminnallisen yrittäjyyden ottaminen osaksi oppilaitoksen strategiaa sekä esteenä oppiainejakoon perustuvat lukujärjestykset. Myös opettajien palkkaus sai maininnan monilta. Valtakunnallinen tai kansainvälinen rahoitus osuustoiminnan kehittämistyölle tulkittiin yleisesti selvästi tärkeämmäksi kuin paikallinen rahoitus.

Delfoi-prosessin toisella kierroksella taulukko 5.5. esitettiin paitsi panelisteille myös hankkeen vastuuhenkilöille. Kaikkia pyydettiin kertomaan ja perustelemaan, missä suhteissa heidän käsityksensä selvimminkin eroavat paneelin keskimääräisistä käsityksistä. Kommentointia kohdennettiin henkilökohtaisilla kysymyksillä panelisteille. Kysymykset oli muodostettu heidän ensimmäisen kierroksen vastauksiensa perusteella.

Hankkeen vastuuhenkilöt korostivat kommentissaan voimakkaasti opiskelijoiden vastuuttamista tekemisistään. Oppilaitosten yhteydessä toimivat pedagogiset osuuskunnat ja niiden toimintamallit ja -kulttuurit tulee heidän mielestään rakentaa sellaisiksi, että niissä toimiminen on OIKEASTI oppijoiden vastuulla, realistista ja totta. Tältä kannalta on keskeistä, että opiskelijat hakevat, valitsevat ja hoitavat asiakkaansa itse. Tällöin oppilaitokset eivät tee asiakastöitä, vaan ne toteutetaan pedagogista osuuskuntaa hyödyntäen opiskelijoiden toimesta.

Hankkeen vastuuhenkilöiden tavoin kaksi paneelin opettajajäsentä korostivat itse tekemisen oppimisen tärkeyttä. Jos opiskelijat eivät itse hae asiakkaitaan tai toimi suoraan asiakkaitensa kanssa, niin ei silloin päästä yrittäjämäisessä kokemisessa eteenpäin. Osuustoimintamallin käytäntöä hyvin tunteva opettaja ehdotti vaiheittaista siirtymistä omatoimisuuteen. Hänen mukaansa opinnot voisivat edetä selkeämmin niin, että ammattialan perustaidot ja -asiat opetettaisiin alussa koulumaisesti nykyistä nopeammin. Niitä kokeiltaisiin ja kehitettäisiin heti tiimityönä toisissa opiskelijajyrityksissä tai vastaavissa työssäoppimispaikoissa. Tiimityötä opittaisiin omilla valmennusjaksoilla. Sitten perustetaan ammatillisiin valinnaisiin aineisiin omia yritystyöryhmiä, jotka yhteistyönä ottavat itse asiakastöitä. Tietyn oppimistason saavutettuaan nämä tiimit niin halutessaan lisäävät yrittäjämäisyyttä. Kuvaan tulee oikea raha ja sen mukana velvoitteet ja edut.

Rahan tulla mukana toimintaan, on mahdollista perustaa Nuori Yrittäjyys -kokeiluosuuskunta. Kokeillaan ja työssäopitaan omien tavoitteiden mukaan palkkatyöntekijänä, ammatinharjoittajana tai yrittäjänä eri muodoissaan eli annetaan opiskelijoille valinnan mahdollisuuksia. Tarvitaan ohjausta myös liiketoiminta- sekä markkinointitapoihin. Olennaista on myös se, että näin toimivat eri opiskelijayrittäjät tiimiytyvät myös keskenään. Silloin opitaan toisilta ja verkostoidutaan. Tässä vaiheessa yhteiskunnan muut yrittäjyyspalvelut ohjataan käyttöön. Niihin kuuluisi yhtenä mahdollisuutena se, että oppilaitokset tarjoavat välittömästi koulutuksen jälkeen joksikin aikaa omia tiloja ja/tai välineitä. Oppilaitosten yhteydessä voisi toimia siten alan yritystoimintaa valmistuneiden opiskelijoiden toimittamana. Pitäisi esimerkiksi olla mahdollista työskennellä yksi vuosi osuuskunnassa opintojen jälkeen oppilaitoksen tarjoamissa puitteissa ja siitä sitten jatkaa itsenäisesti.

Opettajanelistin mukaan omatoimisuutta korostavan pedagogiikan toimivuutta helpottaisi, jos jo valmiiksi opiskelijahaun yhteydessä markkinoidaan yrittäjämäisen pedagogiikan valintamahdollisuutta. Silloin saataisiin asenteeltaan sopivampaa joukkoa. Yrittäjämäisyyden asemasta/ohella korostus voisi olla siinä, että tutustutaan ammattialan todelliseen työelämään. Opiskelijoille tulisi tarjota myös rahallisia ansaintamahdollisuuksia. Valinnaisesti opinnoissa pitäisi olla mahdollisuus tiimiyrittäjyyteen tai muuhun ammattialansa erikoistumisopiskeluun, mitkä ovat nyt normaaleja opetussuunnitelman sisältöjä. Osuuskunnassa opiskelija voi toimia toisten osuuskuntalaisten työntekijänä, osuuskunnan työntekijänä, osuuskuntajäsenyrittäjänä. Hän voisi toimia myös esim. oppilaitososuuskunnan alatoimintien yhteydessä.

Oppilaitoksen rehtorina työskentelevä katsoi, että oppilaitokset voisivat ottaa panelistien enemmistön kantaa aktiivisemman roolin yritysten suuntaan. Yritysten kanssa on hyvä käydä läpi mahdolliset alihankintamahdollisuudet kuin myös yleisesti markkinatilanne. Näin osuuskunnan tietoisuuteen tulisi esim. alueellisesti/paikallisesti ne "markkinaraot", joihin paikallinen pienyritystoiminta ei pysty vastaamaan. Näistä saattaa muodostua osuuskunnalle työtilaisuuksia yksin tai yritysyhteistyössä. Tiivis yhteistyö mahdollistaa myös yritysyhteistyössä tuotteiden jatkojalostamisen kuin myös uusien innovaatioiden synnyn. Kokemus ja uudet/tuoreet ideat ovat loistava yhdistelmä.

Paneelin opettajajäsen korosti myös oppilaitosten aktiivisuutta. Hänen mukaansa varsinkin alkuvaiheessa siirryttäessä yrittäjämäisiin toimintatapoihin on osoittautunut merkittäväksi, että oppilaitokselle tulevia asiakastöitä ohjataan osuuskunnalle käytettäväksi. Se antaa viestin, että toiminnalla on oppilaitoksen tuki ja osuuskuntalaisiin uskotaan. Näin on myös luontevaa päästä alussa kiinni kunnon asiakastöihin. Samoin opettajat, jotka yleensä oppilaitoksen asiakastöitä ovat ottaneet vastaan, sitoutuvat näin uuteen pedagogiikkaan, kun pääsevät kertovat asiakkaille opiskelijoiden yrittäjyydestä.

Paneelin opettajajäsen ja hankevastaavat halusivat painottaa yleistä arviota enemmän opettajayhteisön sitoutumista ja palkitsemisen irtautumista oppiaine- ja oppituntiperusteisuudesta. Opettajajäsenen mukaan edistyminen ja uskottavuus kärsivät jos tiimioppimisen, osuuskunta- tai muun todellisen yrittäjämäisen oppimistavan toiminnalla ei ole opettajien yhteisön tukea. Koko yhteisön tukea tarvitsevat niin mukana olevat opiskelijat kuin tiimivalmentajatkin, jos aiotaan kehittää uutta yrittäjyyttä korostavaa pedagogiikkaa. Hankevastaavien mielestä opettajien palkkauksen oppiaine- ja oppituntiperusteisuus ja oppiainejakoon perustuvat lukujärjestykset liittyvät toisiinsa. Tämä nykyinen järjestelmä vaatii muutosta uudenlaisen pedagogiikan toteuttamiseksi.

Yksi opettajanelisteista esitti tutkimuksen ensimmäisellä kierroksella seuraavan kommentin: "Nykyinen opettajien tunti- ja oppiainejako ei edesauta toimintamallin kehittymistä, vaan on sille esteenä. Myös yhteistyö "oikeiden" yrittäjien kanssa vaikeutuu, koska oppiaineet ja tuntikaavat tekevät rajoituksia pidempikestoiselle ja projektiluontoiselle työlle." Häneltä tiedusteltiin toisella kierroksella, mikä olisi hänen mielestään toimivin ratkaisu näihin ongelmiin? Pitäisikö ongelmaa ratkaista koulukohtaisesti tai valtakunnallisin säädöksin? Panelistin vastauksen mukaan nyt vain puuttuu rohkeus ajatella ja toteuttaa uudenlaista. Opetussuunnitelma mahdollistaa jo nyt oppilaitoskohtaisen toteuttamisen. Tarvittaisiin oppilaitoksen tai oppilaitoksien verkoston tai kokonaisen oppialan rohkeutta kokeilla käytännössä uudenlaista pedagogiikkaa. Riittävän ylhäältä tuleva lupa, status ja johdon tuki auttaisi rohkeisiin siirtoihin.

Rehtoripanelistilta tiedusteltiin toisella Delfoi-kierroksella erityisesti sitä, miten oppilaitosten johdon sitoutumista voisi parhaiten lisätä opetusministeriön toimenpitein tai muilla tavoilla. Hänen mukaansa ydinkysymys on se, miten mielletään pedagoginen johtaminen. Yksi keskeinen pedagogisen johtamisen kohde on esim. oppimisympäristöjen ja -menetelmien johtaminen. Koulutuksen järjestäjä itse päättää minkälainen painoarvo pedagogisella toiminnalla ja sen kehittämisellä on organisaation laadunhallintajärjestelmässä. Ammatillisen koulutuksen laatujohtajien pilotointi on meneillään keväällä 2014. Ammatillisessa koulutuksessa valmistaudutaan vuonna 2015 toteutettavaan laatujohtajien itsearviointiin. Parhaillaan on meneillään laadunhallintajärjestelmien arviointikriteerien pilotointi. Pilotilla testataan ensisijaisesti kriteerien toimivuutta ja itsearvioinnin toteuttamista. Olisi varmasti hyvä, että laadunhallintajärjestelmien itsearvioinnissa yhtenä arvioinnin kohteena olisi esim. pedagogisen johtamisen osaaminen ja menetelmät. Uskoisin, että laatunäkökulmasta voidaan lähestyä asiaa niin, että sitoutuminen osuustoimintamalleihin johtamisen näkökulmasta lisääntyisi. Osuustoimintamallit eivät jäisi johdolle irrallisiksi toiminnoiksi vaan olisivat enemmän työkaluja yrittäjyyden oppimiseen. Todennäköisesti myös muiden oppimismenetelmien tarkastelu siitä näkökulmasta, että ne ohjaisivat opiskelijaa heti koulutuksen alkuvaiheesta lähtien yrittäjämäiseen työskentelyyn saattaisi käynnistyä.

Delfoi-tutkimuksen toisella kierroksella esitettiin panelisteille osoitettujen henkilökohtaisten kysymysten ohella kaikille yhteisesti kaksi jatkokysymystä. Kysymykset kohdistuivat kahteen teemaan: kuinka osuustoimintamalli voisi johtaa yrittäjyyteen, joka menestyy kovassa kansainvälisessä kilpailussa; ja kuinka osuustoimintapedagogiikasta voisi kehittyä Suomelle vientituote?

Jatkokysymys 1. Panelisteista monet olivat sitä mieltä, että oppilaitosten osuustoiminnan kautta harvoin edetään yrittäjyyteen koulutusalailla. Osuustoiminnan kautta omaan yrittämiseen edennyt oli sitä mieltä, että tässä onnistuttaisiin paremmin antamalla realistisempi kuva todellisesta yrittämisestä ja palkitsemalla enemmän laadukkaista tuotteista ja vaativista asiakkaista.

| | Kyllä | Ei |
|---|-------|----|
| 1) Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole keskeistä. Tärkeintä on omatoimisen yrittäjämäisen asenteen oppiminen. | | |
| 2) Tulisi selvästi nykyistä enemmän juhlistaa ja palkita oppilaitososuuskunnissa vaativien asiakkaiden kuten tuntemattomien ulkomaalaisten tekemiä tilauksia tai erityisen hyvää asiakaspalautetta | | |
| 3) Tulisi yleisesti ottaa käyttöön ratkaisuja, missä oppilaitososuuskunnista voidaan edetä markkinoilla menestyviin opintoalaa sivuaviin osuustoimintallisiin tai yksityisiin yrityksiin (Katso alla näkökohta) | | |
| Muu tapa edistää yrittäjyyttä opintoalalla, mikä? | | |

Jatkokysymys 2. Sekä paneelin että vastuuhenkilöiden arvioissa tärkeimmäksi jatkuvuuden ja vaikuttavuuden edellytykseksi nostettiin se, että oppilaitokset omaksuvat omatoimisuutta ja yrittäjyyttä korostavan uuden pedagogiikan. Hieman jakaantunein mielipitein tällaisen pedagogiikan arvioitiin olevan jopa vientituotteeksi soveltuvan. Minkä tahon pitäisi mielestäsi olla erityisen aktiivinen vientituotteen kehittämisessä?

| | Kyllä | Ei | Ei kantaa |
|--|-------|----|-----------|
| 1) Opetusministeriön tai EU:n rahoittamana hankkeena | | | |
| 2) Edelläkävijäksi ryhtyvän oppilaitoksen esim. Jyväskylän Tiimiakatemian projektina | | | |

| | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|
| 3) Yksityisen tiimiyrityksen kautta | | | |
| Muuten, miten? | | | |

Näitä kysymyksiä on jo yllä sivuttu. Virikkeen ensimmäiseen kysymykseen antoi varsinkin siinä viitattu panelisti. Hän on yrittäjä, joka on edennyt osuustoiminnallisessa yrityksessä toimimisen kautta oman kaupallisesti menestyvän vaatemalliston kehittämiseen. Seuraavan hänen kertomansa Sinisen Norsun tarinan voi asettaa vertailukohtaksi ja haasteeksi yllä yleisellä tasolla kaavailuille poluille oppilaitoksesta menestyväksi yrittäjäksi. Näin Sinisen Norsun perustaja kuvaa sen syntyyn johtaneita vaiheita:

”Haaveissani oli teatteripuvustajan työ ja myös koulun harjoittelujaksot olivat teatterin parissa. Valmistuttuani tein muutamia puvustuksia ennen oman lapsen syntymää. Pienet lapset ja teatterityö olivat alkuun hankalia sovittaa yhteen suurien projektien ja tiukan aikataulun takia.

Aloin valmistaa lastenvaatteita omaan tarpeeseen ja samalla tajusin kaupallisen potentiaalini niissä. Kierrätysmateriaalista valmistettu takki herätti heti paljon kiinnostusta. Mielestäni aloin kehittää pientä lastenvaatemallistoa.

Koin käsityöläisten osuuskunnan riskittömämmäksi ratkaisuksi kuin oman yrityksen perustamisen. Oma yritys ei missään nimessä olisi tullut kuuloonkaan heti alkuun vieraana ja pelottavana asiana ja näin jälkikäteen mietittynä taloudellinen ahdinko olisi kaatanut yrityksen aika nopeasti. Osuuskunnan yhteinen myyntitila, asiakaskunta ja rinnakkaistuki olivat tärkeässä roolissa.

Alussa mallisto oli todella pieni siihen kuului noin neljä mallia ja sitä tehtiin omien resursien mukaan. Oli tärkeää, että osuuskunnalla oli maine laadukkaiden tuotteiden tekijänä. Siihen otettiin mukaan vain sellaisia joiden työt muut arvioivat laadultaan hyväksi. Kilpailutilannetta pyrittiin myös välttämään.

Alkuun tuotteet valmistettiin yksittäiskappaleina, mutta vähitellen malliston myötä aloin tuottaa vaatteita sarjassa. Koin, että sain oppilaitoksesta tekemisen taitoja, mutta yrittämiseen ei siihen aikaan saanut konkreettisia neuvoja. Osuuskunnassa toiset myyvät paremmin kuin toiset ja myös ammattimaisessa otteessa oli huomattavia eroja. Pienelläkin panostuksella pystyi ”roikkumaan” osuuskunnassa, mutta tosissaan liikkeellä olevat pyörittävät edelleen omia yrityksiä.

Myynti oli kuitenkin erittäin pienimuotoista osuuskunnassa, mutta mahdollisti tuotekehityksen ja kasvun yrittäjänä. Joka tapauksessa toimiminen osuuskunnassa oli erittäin tärkeä ponnahduslauta omaan yrittäjyyteen.”

Vastauksia yhteisiin jatkokysymyksiin saatiin niukasti ja lähinnä henkilökohtaisten kysymysten kautta tai vain kysymysruudukkojen täyttönä. Poikkeuksena olivat hankkeen vastuuhenkilöt. He kommentoivat kysymyksiä perusteellisesti. Tämä vastaa hyvin arviointihankkeen toteutuksen alkuperäistä ideaa, missä hankkeen vastuuhenkilöt toisaalta ovat aktiivisia paneelin valinnassa ja kysymysten laadinnassa paneelille ja toisaalta kommentoivat lopuksi heidän vastauksiaan.

Ensimmäisen kysymyksen ruudukon kohtien 2 ja 3 kaikki saadut vastaukset olivat ”kyllä”. Ensimmäinen kysymys sen sijaan jakoi mielipiteitä. Toisen jatkokysymyksen 1) ja 2) riveihin kaikki saadut vastaukset olivat ”kyllä”, mutta yksityinen yritys viennin edistäjänä jakoi mielipiteitä.

Ensimmäistä jatkokysymystä vastuuhenkilöt kommentoivat yleisesti seuraavasti:

”Pohdimme, mistä on syntynyt käsitys, että osuustoiminnan kautta itsenäiseksi yrittäjäksi siirtyy vain vähän ihmisiä. Koska osuuskuntia yrittäjyyden oppimisympäristöinä ei laaja-

mittaisesti ole ollut käytössä kovin pitkään, on käsitys syntynyt vähän kokemuksen kautta. Asiasta ei myöskään ole tutkittua tietoa. Varmasti voimme kuitenkin sanoa, että ilman oppilaitosten osuustoimintaan perustuvaa yrittäjyyden oppimisen kokemusta vielä vähäisempi määrä aloittaisi itsenäisen yritystoiminnan. Mm. Taidosto-osuuskunnan kautta on syntynyt useita kymmeniä uusia yrityksiä monille eri aloille. Tiimiakatemiasta valmistuneiden osuuskunnissaan toimineiden opiskelijoiden yrittäjyysprosentti on 46. Se on suurempi kuin missään. Tämä kertoo myös tiimioppimisen tehosta.

Pohdimme myös, mikä on ns. oikeaa, omaa yrittäjyyttä. Käsityksemme mukaan yksilö toimii yrittäjänä yritysmuodosta riippumatta siitä alkaen, kun hän työllistää itsensä. Tällöin osuuskunnan jäsenen toiminta on omaa yrittäjyyttä. Osuuskunnassa yrittäjyys parhaimmillaan on ns. tiimiyrittäjyyttä. Yrittäjyyttä ei tällöin määrittele yksilökohtainen riskinotto, kuten yksin yrittämisessä, vaan riski on kulloinkin käynnissä olevan projektin kokoinen ja suorassa suhteessa sen onnistumiseen. Osuuskunta kantaa osan riskistä.

Uskomme, että tiimiyrittäjyys on uusi kasvuyrittäjyyden suunta. Se sisältää sellaisia inhimillisiä arvoja, joihin sekä alkavien että toimivien yrittäjien on helppo sitoutua. Osuuskunnilla on sama kasvun mahdollisuus kuin millä tahansa muilla yritysmuodoilla.

Millainen on ns. realistinen kuva yrittäjyydestä? Jos se on ”24/7 työntekoa ilman lomaa ja jatkuva konkurssin riski”, emme sellaista kuva halua antaa. Yrittäjyydessä on kyse ennen kaikkea kyvystä unelmoida, rohkeudesta alkaa toteuttaa unelmiaan ja halusta tehdä työtä unelmien eteen. Yhtä realistinen kuva yrittäjyydestä on kohtuullisen määrän työtä tekevä innostunut ammattilainen, joka jatkuvasti kehittää yritystään.

Näemme osuuskuntayrittäjyyden todellisena yrittäjyytenä. Se voidaan toki latistaa ”leikkiyrittäjyydeksi” silloin, kun osuuskunnissa toimiville opiskelijoille ei aseteta innostavia haasteita, toimintamallit tehdään kankeiksi, homma maistuu byrokratialle eikä osuuskuntatoimintaan mahdu yrittäjän vapautta. Voimme siis tehdä osuuskunnista innostavia tsiipelejä tai haaleita simulaatioita.”

Väitteittäin vastuuhenkilöt kommentoivat ensimmäisen jatkokysymyksen osakysymyksiä seuraavasti:

Väite 1: ”Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole keskeistä. Tärkeintä on omatoimisen yrittäjämäisen asenteen oppiminen.”

”Jos yrittäjäksi ryhtymisellä tarkoitetaan oman yrityksen perustamista, se ei ole tärkeää. Opiskelijat voivat toimia yrittäjinä osuuskunnassa, jonka muut ovat jo perustaneet. Siksi yrityksen perustaminen ei ole tärkeää, mutta yrittäjänä toimiminen on. Tämän takia osuuskunnan toimintakulttuuri ja oppimisen kulttuuri tulee kehittää aidosti yrittäjyyteen ohjaavaksi ajatuksella: ”Jos sulla ei ole asiakkaita, et opi ammattiasi.” On tietysti otettava huomioon, että ammatillisen toisen asteen opiskelijat ovat usein hyvin nuoria, jolloin yrittäjäksi ryhtyminen on suuri harppaus. Omatoimisen yrittäjämäisen asenteen oppiminen on erittäin tärkeää, mutta se ei yksin riitä. Oikea asenne opitaan vain tekemisen kautta. Yrittäjämäinen asenne on siis oppimisen tulos – ei sen lähtökohta.”

Väite 3: ”Tulisi yleisesti ottaa käyttöön ratkaisuja, missä oppilaitososuuskunnista voidaan edetä markkinoilla menestyviin opintoalaa sivuaviin osuustoiminnallisiin tai yksityisiin yrityksiin.”

”Tällä hetkellä osuuskuntamalleja on paljon erilaisia. Niitä tulee jatkuvasti kehittää edelleen, sillä ”yhtä oikeaa mallia” ei ole vielä olemassa. Kokemuksia osuuskunnista on paljon ja ne ohjaavat kehittämistyötä. Monissa niistä opiskelijat voivat toimia yrittäjinä myös valmistumisen jälkeen joko määräaikaisesti tai jatkuvasti. Haasteet ja asiakasprojektit voivat osuuskunnissa olla yhtä suuria, innovatiivisia ja rohkeita kuin missä tahansa muissakin yrityksissä. Kukin osuuskunta päättää itse, millainen toimintakulttuuri niihin luodaan.

Pedagogisessa osuuskunnassa keskiössä on oppiminen. Tällä on perusteltu mallin käyttöönottoa oppilaitoksiin. Koska osuuskunta on oikea yritys, jossa opiskelijat toimivat opintojen aikana, sen liittämine osaksi oppilaitoksen toimintaa on perusteltava pedagogiikan avulla.”

Väite 4. ”Muu tapa edistää yrittäjyyttä opintoalalla, mikä?”

”Mallit ja työkalut eivät siirry käytännöksi itsestään. Kokeilujen muuttuminen käytännöksi vaatii syvällistä ajattelun muutosta. Tämä vaatii mm. opettajien täydennyskoulutusta, sillä opettajat muovaavat oppilaitosten toimintakulttuurin ja -prosessit oman ajattelunsa pohjalta.

Uudenlainen pedagogiikka vaatii paljon uusia työkaluja. Käytännön ja ajattelun vuorovaihtuksen avulla vaikutetaan oppimisen prosesseihin ja kulttuuriin. Tämä murtaa vanhoja rakenteita, kuten lukujärjestykset tai oppiainejako, luokkahuoneet jne.”

Edellä lainatun opintopolun hahmotellut opettajapanelisti totesi ensimmäiseen jatkokysymykseen liittyen, että toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa on muistettava opiskelijoiden koulutustaso ja ikä. Tässä suhteessa on varmastikin helpommin ja vapaamuotoisemmin toimittavissa amk- ja yleensä korkeakoulutasoilla. Hän kiteytti seuraavasti olennaisia ajatuksia, joista poimien ja muuntaen voitaisiin opiskelua viedä koulumaisuudesta oikean työelämän suuntaan:

”Koulumaisesti etenevien ammattiopintojen lyhentäminen ja tehostaminen.

Yleisopintojen (nyk. ”atto-aineet”) kytkeminen ammatillisten taitojen etenemisen rytmiin.

Oppilaitoksen harjoitustyöt toteutetaan aina oikeina asiakastyöprojekteina todellisten työelämätapojen mukaan ja tiimityöskentelynä, mihin kuuluu tiimityövalmennusta.

Opinnoissa tulee olla työssäoppimista, jossa saa tehdyn työn suhteessa sovitettua palkkaa.

On tärkeää päästä toimimaan mahdollisimman monipuolisesti suoraan asiakkaan kanssa (laatu/aika/hinta - neuvottelut ja toteuttaminen).

Toisen palveluksessa, ”käskytettynä”, tekemisen kautta edetään tiimityöskentelyyn ja edelleen itse vastuulliseen, alan mukaiseen yrittäjämäiseen työtapaan.

Toimitaan eri tavoin verkostoituen.

Yrittäjämäiseen työtapaan kuuluu myös työn teettämistä ja vertaistason yhteistoiminnallista työskentelyä.

Työssäoppimistapoja ja määrää tulee monipuolistaa ja lisätä.

Työssäoppimisosioiden ja muutoinkin toteutettujen työprojektien aikana pidetään ytimekkäitä tiimipalavereita sekä päätteeksi yhteisiä loppuraporttiesittelytilanteita (tuottavuus, toiminta, markkinointi – ”Miten meni”.)

Opinnoissa tulee normaalisti opetussuunnitelman mukaan olla ohjelmassa valinnaisena mahdollista toimia NY:ssä (nuoryrittäjyys), osuuskunnassa sekä erikoistilanteessa jonkin muun yritysmuodon mukaan.

On käytettävissä TOY-malli (työssäoppiminen yrittäjänä), josta on jo kokemusta ja ohjeistoja.

Pedagoginen osuuskuntamalli (erilaisia kokemuksia jo on ja mallia kehitetään edelleen Oph:n hankkeena) on osa normaalia opetussuunnitelmaa ja käytettävissä opintojen suorittamisessa.

Opintojen aikana tulee olla mahdollista perustaa ohjattuna (saada apua ja opintoja yrityksen perustamisessa) oma yritys, jossa aloittaa toiminta ja jossa voi jatkaa opintojen jälkeen.

Oppilaitoksessa olisi sellaista asiakkuusyrittöistä, jossa opintojen jälkeen siihen erikseen hakeutumalla voi toimia sovittun ajan (esim. osuuskunnassa) ennen työelämään itsenäisesti siirtymistä.

Oppilaitosten asiakastyöpalvelu toimii markkinahintaisesti, opiskelijaehtoisesti (toimintaa ylläpidetään opetuksessa/ryhmiäineinä, joissa yksittäisellä opiskelijalla vastuuta: markkinointi, tarjoukset, hinnoittelu, valmistus/ toteutus, talouden seuranta/velvoitteet, tuotto).

Yleisesti ottaen koulutuksessa on ja tuetaan opiskelijalähtöisiä yrittäjämäisiä opiskelutapoja, toteutetaan asiakastöitä, osallistutaan työelämän hankkeisiin ja projekteihin, tehdään tiimityötä, verkostoidutaan työelämään ja kehitetään maksullista palvelutoimintaa tai jopa yritystoimintaa osaksi normaalia koulun työskentelyä. Perinteistä koulumaista opiskelutapaa vähennetään, työelämälähtöistä työskentelyä / työssäoppimista lisätään ja monipuolistetaan.”

Toisessa jatkokysymyksessä tarkasteltiin itse osuustoimintamallin mahdollisuuksia kehittyä vientituotteeksi. Mainittujen tapojen ohella kansainvälistä mainetta käytäntö voi saada opettajanelistin mukaan julkaistuilla artikkeleilla tai olemalla muilla tavoin esillä kansainvälisesti leviävissä medioissa kertoen tutkimustuloksista, hankkeista ja kokeiluista. Hankkeen vastuuhenkilöt kommentoivat toista jatkokysymystä seuraavasti:

”Jos kansainväliseen vientiin kehitettävä tuote on jostain sellaista kuin ”Tiimioppimisen pedagogiikka ammatilliselle toiselle asteelle työkaluineen ja prosesseineen”, kehittämisessä tulee olla mukana kaikki ne tahot, joiden intresseissä kehittämistulosten kaupallistaminen ja vieminen on. Keskiössä tulee tällöin olla myös ne organisaatiot, jotka haluavat kokeilla ja ottaa käyttöön uusia yrittäjyyden oppimisen menetelmiä. Vain niissä voidaan mallia pilotoida, kokeilla ja kehittää edelleen. Kehittämistyöstä saadaan nopeammin tuloksia, kun sitä tehdään verkostona. Vaikuttavuutta lisää toiminnan laajentaminen kansainväliseksi.

Valtakunnallisen ja kansainvälisen yrittäjyyden oppimisen verkoston kehittämistyön hallinnointi ja johtaminen tulee olla jonkun tai joidenkin organisaatioiden vastuulla. Sen tulee olla organisaatioiden strategian mukaista toimintaa. Organisaatiolla tulee olla kehittämiin riittävä resurssi, osaaminen ja valta johtaa toimintaa.

Jyväskylän Tiimiakatemia on tehnyt työtä tiimioppimisen menetelmien kehittämisessä ammattikorkeakoulupuolella ja liiketalouden alalla, jossa substanssina on tiimiyrittäjyys.

HOPE-verkosto taas on soveltanut tiimioppimisen pedagogiikkaa ammatilliselle toiselle asteelle, jossa aloja on paljon.

Koska Suomessa koulutusorganisaatiot ovat julkisella rahoituksella toimivia, niiden tehtävänä on toimia oppimisen kehittäjinä. Kehittämistyötä pitää voida tehdä yhteistyössä yksityisten yritysten kanssa rakentamalla public-private -partnership-kumppanuuksia.

5.3.2. KeleidosCupin kaltaisten kilpailujen jatkuvuuden, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä ja esteitä

Taulukkoon 5.6. on koottu käytäntöä tuntevien panelistien arviot erilaisten edellytys- ja estetekijöiden tärkeydestä Delfoi-tutkimuksen 1. kierroksella. Mitä ylempänä edellytys tai este on taulukossa kummassa tahansa sarakeessa, sitä tärkeämmäksi se keskimäärin arvioitiin. Kuten osuustoimintamallissa Delfoi-tutkimuksen 2. kierroksen keskeinen teema oli tarttuminen niihin edellytys- ja estetekijöihin, missä panelistien kannanotot selvimmin vaihtelivat. Erityistä tartuttiin niihin haasteisiin, joita meriteollisuuden edustajat eniten korostivat.

Taulukko 5.6. KaleidosCupin kaltaisten kilpailujen jatkuvuuden, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä ja esteitä.

| | Pieni vastausten hajonta | Suuri vastausten hajonta |
|--------------------------------|--|---|
| Keskimäärin hyvin tärkeä | 1. Positiivinen näkyvyys tulevaisuuden työntekijöille myös muille kuin alaa opiskeleville. 13. Opiskelija näyttää aidossa työympäristössä ja alan ammattilaisille mihin pystyy. 10. Opettajat eivät motivoitu. Tapahtumien järjestäminen koetaan lisävaivaksi, josta ei palkita. | 19. Tiedotusvälineiltä tulee saada paljon huomiota. 2. Kilpailujen tulee tuottaa yritysten kannalta kiintoisia ideoita. |
| Keskimäärin varsin tärkeä | 22. Rahoitus yrityksiltä 20. Valtion rahoitus kilpailuille | 18. Opiskelijat kokevat tapahtumat kiintoisiksi. 4. Yritykset löytävät kiinnostavia työntekijäehdokkaita. 12. Oppilaitosten johto ei kiinnostu eikä sitoudu. 5. Koordinaattorina tulee toimia yrityksiä ja yritysverkostoja edustava taho. 8. Tapahtumat ja kilpailut toteutetaan kiinnostavasti. 11. Vaikeus liittää kilpailuja opetussuunnitelmiin mm. oppiainejakoon. |
| Keskimäärin ei kovin tärkeä | 21. Paikallinen rahoitus kunnilta, maakuntaliitoilta. 3. Suuret yritykset löytävät pienistä luovan alan yrityksistä kiintoisia yhteistyökumppaneita. 15. Opiskelija kokee, ettei hänen hyvää ideaansa arvosteta. 23. Rahoitus järjestöiltä, kuten toimialajärjestöiltä. | 7. Vältetään ajoitusongelmat yhteydenpidossa ja sponsorien haussa mm. ollaan riittävän aikaisin liikkeellä haussa. 17. Opiskelija ei hyödy syntyneinä yhteyksinä yrityksiin. 14. Opiskelija ei koe hyötyvänsä opintosuorituksina. 16. Osallistumisesta tulee opiskelijalle kustannuksia ja/tai opiskelija ei hyödy taloudellisesti. 6. Kilpailua markkinoidaan ja sen tuloksista kerrotaan tilaisuuksissa, joissa tavoitetaan paljon yrityksiä mm. messuilla. |
| Yksi maininta tai ei mainintaa | 9. Oppilaitoksilla ei ole joustavasti käytettävissä olevaa rahaa. | |

Panelistit pitivät hyvin yksimielisesti kolmea edellytystä keskeisen tärkeinä kilpailujen onnistumisen kannalta. Ne olivat alan yritysten saama positiivinen näkyvyys tulevaisuuden työntekijöille mukaan lukien myös muut kuin kilpailun kohdealaa (ts. meriteollisuus) opiskelevat. Opiskelijoiden kannalta keskeisen tärkeänä pidettiin sitä, että opiskelija voi näyttää aidossa työympäristössä ja alan ammattilaisille mihin pystyy. Onnistumisen keskeisenä esteenä pidettiin sitä, että opettajat eivät motivoitu ja tapahtumien järjestäminen koetaan lisävaivaksi, josta ei palkita. Myös oppilaitosten johdon sitoutumista pidettiin tärkeänä, mutta ei kuitenkaan yhtä tärkeänä kuin opettajien. Meriteollisuudessa työskentelevä kuvaili Delfoin 2. kierroksella seuraavasti, mitä hänen yrityksensä hakee kilpailuista:

”Suomen toimintamme on pitkälti potkurilaitteiden, kansivinssien ja vesijettien ympärillä. Paras tapa on olla esillä ja kertoa mitä teemme ja millaisia mahdollisuuksia alalla tai vielä tarkemmin yrityksessämme on. Tällä hetkellä Rolls Royce Oy Ab:llä menee hyvin ja työntekijöistä, etenkin pätevästä ja innostuneista nuorista, on jatkuva pula. Luonnollisestikin panostamme eniten tekniikan opiskelijoiden houkutteluun. Yksi panostuskohteista on myös tekniikkaa opiskelevat mutta syventymisaihettaan vielä hakevat opiskelijat. Pyrimme olemaan siis läsnä suurimmissa oppilaitoksissa opiskelijamessuilla ja järjestämme suuntautuille sekä jo suuntautuneille opiskelijoille tapahtumia. Lisäksi meillä on Graduate-ohjelma, johon haemme vastavalmistuneita nuoria (kierrätetään 4–5 x puoli vuotta eri positioissa suomessa ja maailmalla, jonka jälkeen etsitään tietyn tasoinen työpaikka). Eli näkisin, että olemme jo kohtuullisen aktiivisia tällä alueella, joskin olemme valmiit kuulemaan ja varmasti osallistumaankin jos joku taho fasilitoi opiskelijakilpailija tai vastaavia tapahtumia meitä kiinnostavan teeman ympärillä.”

Hyvin tärkeäksi, mutta mielipiteitä enemmän jakavaksi esteeksi arvioitiin se, että tiedotusvälineiltä saadaan paljon huomiota. Vaikka saattaisi odottaa, että yritysten kannalta olisi erityisen tärkeää, että kilpailut tuottaisivat yritysten kannalta kiintoisia ideoita, meriteollisuutta edustavat henkilöt eivät nostaneet tätä tavoitetta hyvin korkealle tärkeysarvioissaan. Sen sijaan he painottivat muita enemmän sitä, että yritys voi löytää kilpailun kautta kiinnostavia henkilöitä.

Meriteollisuuden edustajat totesivat, että toimivien ideoiden löytäminen olisi periaatteessa toki hieno. He kuitenkin painottivat realismia siinä, miten kilpailussa tehdyt ehdotukset voivat olla toteuttamiskelpoisia. On otettava huomioon, että kilpailu vie lävitse yhdessä päivässä ja monilla kilpailijoilla mm. vuoden 2012 voittajilla on vain hyvin hämärä käsitys meriteollisuudesta. Pienet odotukset toimivista ideoista selittävät sitä, että vuoden 2012 osallistujaryhmille annettiin vain kolme minuuttia aikaa esittää risteilylaivan kansiratkaisunsa. Tämä tuntui osallistujista oudolta, koska ryhmät olivat työstäneet ratkaisujaan viiden tunnin ajan.

Innovaatiotutkimuksen yksi perustulos on, että innovaatioiden synnyn kannalta asioita hyvin erilaisen taustan omaavien ryhmä on paras (ks. esim. <http://www.inc.com/lauren-leader-chiv%C3%A9/diversity-helps-maximize-your-innovation-potential-.html>). Jos laivojen kansien suunnittelussa käytetään lähinnä teknisiin asioihin suuntautuneita, toisenlaisten henkilöiden melko helpostikin löytämät hyvät ideat saattavat jäädä vaille huomiota. Kun on tutustunut siihen, millaiseen ratkaisuun vuoden 2012 voittajaryhmä päätyi, herää ainakin epäily tällaisesta mahdollisuudesta. Voittajajoukkueen jäsen kuvasi heidän ehdotustaan ja sen syntyä seuraavasti:

”Kilpailuun osallistui 11 joukkuetta, jokaisessa 3 henkeä. Poikavaltaista joukkoa, me olimme ainoa kokonaan tyttöjoukkue. Suunnitella piti kansi Itämerelle ympärivuotiseen käyttöön. Nykyisin kansi on talviaikana käyttämätön. Ei pyydetty kertomaan miten mutterit pysyvät pakkasessa. Työn suunnitteluun oli varattu 5 tuntia. Materiaalit olivat puutteellisia tussikyniä tms. Onneksi meillä oli hyvä kännykkä, jolla saatiin kuvat hyvin esitetyksi. Muut ottivat kuvia Googlasta. Piirustuksemme toimivat hyvin.”

Pohdimme aluksi, mitä kannesta tulee ensin mieleen ja mitä merkitsee, että sen tulee toimia ympäri vuoden. Tärkeää on huomioida koko perhe. Näistä lähtökohdista päädyimme etukannen ratkaisuun, missä kannella tulisi olla mahdollisuus luistella ja pilkkiä. Siellä tulisi olla lämpö, johon mennä kylmällä. Tunnelmavalaisuus on tärkeä ja materiaalien tulisi olla miellyttäviä – ei metallikaiteita. Rajuna ratkaisuna ehdotimme, että kannen alla oleva tila yhteydessä kanteen pilkkimisen mahdollistamiseksi. Musiikki soi kannella. Lämpöönä toimiva tuutikinmökki voidaan muuttaa minigolf-radaksi.

Laivan takakannelle ehdotimme saunaosastoa, allasbaaria ja lämpöpajua. Aidon tulen näköisen valaistuksen ohella ehdotimme tunnelmaa luovia tuoksuja. Muita ideoitamme olivat teatteri, lasten seikkailuseinä ja geokätköily. Tähtitorniamme tuomarit pitivät erityisen hyvänä ideana, kuten sitä, että alatilassa olisi esillä Itämeren suojelu.”

Vaikka meriteollisuuden edustajat eivät suuria odottaneet kilpailun tulosten sovellettavuudesta, he kuitenkin tiedostivat ainakin periaatteessa luovien henkilöiden tarjoamat mahdollisuudet. Tästä kertoo seuraava kommentti Delfoi-tutkimuksen 2. kierrokselta:

”Kiinnostavien ideoiden tuottaminen olisi positiivinen yllätys, mutta jos kiinnostavalla tarkoitetaan toteutettavuutta tai kaupallistamista sellaisenaan, on mielestäni tärkeämpää ideoiden kiinnostavuus laajemmin... kokonaisuus tai pienet yksityiskohdat voivat kumpikin vaikuttaa huomattavasti enemmän kuin idean hyödynnettävyys.”

Kilpailujen käytännönjärjestelyissä hyvin tärkeää näyttäisi erityisesti yritysten suuntaan olevan aikainen liikkeellelähtö jo vuotta ennen tapahtumaa. Tärkeää on myös, että yritysmaailman edustajat ovat keskeisinä koordinaattoreina kilpailuissa, vaikka myös tätä kyseenalaistavia arvioita esitettiin. Kilpailujen toteutuksen tulee myös olla tapahtumana kiinnostava sekä yritysten että opiskelijoiden näkökulmasta. Haastattelujen perusteella tässä on myös onnistuttu KaleidosCupien tapauksessa.

Delfoi-tutkimuksen 2. kierroksella yrityksiltä saatu rahoitus arvioitiin keskimäärin tärkeämmäksi kuin valtion rahoitus. Jotkut pitivät myös paikallista rahoitusta tärkeänä.

Delfoi-tutkimuksen 2. kierroksella panelisteja pyydettiin ensiksi arvioimaan, missä suhteessa heidän näkemyksensä selvimmin eroavat panelin keskimääräisistä arvioista. Tämän jälkeen heille esitettiin kolme jatkokysymystä ja niihin sekä poikkeaviin arvioihin liittyviä henkilökohtaisia kysymyksiä.

Vastauksiin henkilökohtaisiin kysymyksiin on jo viitattu edellä. Meriteollisuudessa työskentelevä katsoi näkemystensä poikkeavan enemmistön kannoista eniten kohdassa 19 ”Tiedotusvälineiltä tulee saada paljon huomiota” ja jo tarkastellussa kohdassa 2. ”Kilpailujen tulee tuottaa yritysten kannalta kiintoisia ideoita”. Tiedotusvälineiltä saatu huomio olisi toki mukavaa, mutta tärkeämpää yrityksen kannalta katsoen olisi mielestäni näkyvyys ja kiinnostavuus oppilaitoksissa. Parhaat oppilaat olisi saatava kiinnostumaan kilpailusta ja yritykset saisivat tietoonsa kyseiset oppilaat.

Esitetyt jatkokysymykset olivat seuraavat:

Jatkokysymys 1. Kuinka innostaa kilpailuissa menestyneitä opiskelijoita kehittämään lisää taitojaan ja suuntaamaan pysyvämmiin kiinnostuksensa ja luovuutensa meriteollisuuteen tai muille teollisuuden aloille?

Jatkokysymys 2. Mikä on mielestäsi meriteollisuuden ohella toinen ala, jolla KaleidosCup:n kaltainen kilpailu erityisesti soveltuu?

Jatkokysymys 3. Mikä on mielestäsi jatkossa erityisen sopiva ”kotipesä” KaleidosCup:n kaltaisten kilpailujen järjestämiselle?

Ensimmäinen jatkokysymys perustui erityisesti meriteollisuuden edustajien korostamaan mahdollisuuden tunnistaa kilpailujen kautta alalle kiintoisia luovia henkilöitä. Ensimmäistä jatkokysymystä konkretisoitiin viittauksella kilpailun 2012 voittajaryhmään. Tässä ryhmässä ja varsinkin sen ”sielussa” Helmi-Maria Vuorimiehessä konkretisoituu mainiosti kilpailun perusidea käyttää luovan alan osaajia teollisuuden innovaattoreina.

Ensimmäinen jatkokysymys muotoiltiin suoraan kysymyksiksi siitä, millä tavalla Helmi-Mariaa voitaisiin kannustaa kilpailun jälkeen toimimaan jatkossakin teollisuutta hyödyttäen. Pohjaksi vastaamiselle esitettiin Helmi-Marian kuvaus itsestään ja siitä kuinka hän koki kilpailun ja siinä voittamisen. Vuorimies luonnehti itseään ja päätymistään kilpailuun seuraavasti:

”Olen luonteeltani sellainen taitelijaheebo humanisti, joka tykkää maalailta erilaisia ideoita ilmoille. Iskä ja äiti kannustivat aina luovuuteen ja itsensä toteuttamiseen. Mitään ei saatu valmiina, vaan leikit ja lelut keksittiin itse. Alakoululaisena suunniteltiin satojen kilometrien Vetelin matkaa omatekoisella potkulaudalla. Aikuiset antoivat materiaalit ja toivottelivat turvallista matkaa. Ei kukaan sanonut, että turha yrittää! Hikisen kilometrin jälkeen todettiin itse, että tuotetta pitää vielä vähän kehitellä.

Ei siis kannata lannistua, vaikka raakile idea ei ota heti tuulta alleen :) Itseään eikä ideoita kannata ottaa liian vakavasti. KaleidosCupissa paras tsemppaus kilpailun tuomarilta oli kehotus keskittyä omiin vahvuuksiin ja asioihin joista itse oikeasti innostuu.

Palataan aikaan ennen Humakin aloittamista. Opiskelin keväällä 2010 kuvataidelinjalla Savonlinnan kristillisellä opistolla, enkä ollut ikinä kuullut opinahjosta nimeltä HUMAK. Ensimmäinen kosketus koulutusalaan tuli tv:n kautta, jossa haastateltiin teiniäitien parissa työskentelevää yhteisöpedagogia. Mikä ihmeen yhteisöpedagogi? Googlaus ohjasi minut Humakin sivuille, jonka jälkeen olin ihan myyty. TÄSSÄ SE ON!! Voin yhdistää kaiken osaamiseni ja intoni samaan pakettiin. Taidekasvatusta, seikkailukasvatusta, nuorisotyötä ja ihmisten auttamista. Hain siltä istumalta kouluun ja syksyllä 2010 aloitin opinnot Äänekosken kampuksella.

KaleidosCup-opiskelijakilpailu astui kuvioihin Humakin, Jamkin ja yliopiston yhteisellä yrittäjyyskurssilla. Siellä olin myös mukana kolmen hengen ”yrityksessä”, joka palkittiin parhaasta esityksestä liikeideakilpailussa. Humakin lehtori Kari Pirinen mainosti KaleidosCup-kilpailua koko porukalle, josta ilmeisesti minä olin ainut ilmoittautunut. En halunnut lähteä sinne yksin, joten pyysin Suvia lähtemään mukaan. Pian selvisi, että tarvitaan kolmas henkilö, että voidaan osallistua. Tiimiläisistä saatiin mukaan Taru Mäkinen. Halusin lähteä kokeilemaan, että mitä kaikkea omasta päästä voi syntyä ihan vieraalla alalla, jossa tehtävän kuulee vasta paikan päällä. Niinpä lähdettiin.”

Eri tapoja houkutella kilpailussa menestyneitä opiskelijoita kilpailun kohdealalle arvioitiin erilaisten palkitsemistapojen houkuttelevuudella ja realismilla.

Taulukko 5.7. Kuinka houkutellessa KaleidosCup:n kaltaisilla kilpailuilla luovilla aloilla työskenteleviä kiinnostamaan teollisuudesta. Kilpailussa menestyneitä houkuttelevin/realistisin = 5 ja vähiten houkutteleva/realistinen = 1. Panelistiarvioiden keskiarvo.

| | Houkuttelevuusjärjestys | Realistisuusjärjestys |
|---|-------------------------|-----------------------|
| Voittaneen ehdotuksen tehneen ryhmän tutustuminen paikkaan, missä nyt oikeasti kehitetään voittajaehdotuksen kaltaisia ratkaisuja tai päätetään niistä. Mahdollisuus esittää arvioitavaksi kehittämänsä ratkaisu. | 3,5 | 4 |
| Työharjoittelujakson järjestäminen meriteollisuutta (tai muuta teollisuutta) palvelemaan suunnittelutoimistoon | 3 | 4,5 |
| Tilaus vaatimattoman kohteen suunnitelmaksi. Jos ratkaisu toimiva/hyväksyttävä, lupaus uusista tilauksista. | 1 | 3 |
| Saatua palkintoa tuntuvasti rahalliselta arvoltaan suurempi palkinto | 2 | 2 |

Panelistit esittivät seuraavia taulukkoon liittyviä kommentteja:

"Kysymys on varsin haastava, houkuttelevuus riippuu paljon oppilaan omasta tilanteesta ja realistisuuden osalta taas useampikin olisi ansainnut 5:n.

Työharjoittelujakson järjestäminen meriteollisuutta (tai muuta teollisuutta) palvelemaan suunnittelutoimistoon on aika realistinen mahdollisuus jo nyt.

Muu mahdollisuus voisi olla tutustuminen risteilylaivoihin oikealla, useamman päivän, risteilyllä."

Meriteollisuuden edustaja kommentoi seuraavasti yleisesti sitä, miten luovalla alalla työskentelevä voi löytää työtä hänen alallaan:

"Paras tapa lienee olla itse aktiivinen. Tämän hetken tilanne on kuitenkin useilla yrityksillä kohtuullisen haastava, joten ymmärrän, että alan ulkopuolelta on hankala päästä yrityksiin käsiksi. Jos aitoa kiinnostusta löytyy, niin ainahan voi kouluttautumisessaan ottaa lisäopintoja esim. tekniikan alalta.

Kannustaisin aktiivisuuden lisäksi myös luoviin toimintamalleihin. Moni yritys ei pysty täysipäiväisesti palkkaamaan esim. muotoilijaa tai innovaatiofasilitaattoria, mutta palveluille voisi olla melko useastikin tarvetta. Rolls Royce teki esim. vuosi sitten ex. taideteollisen porukan kanssa uuden "suojapressun" asiakkaalle toimitettaville tuotteille kuljetuksen ajaksi. Lopputulos oli hieno, enkä usko, että olisi syntynyt ikinä insinöörin kynästä. Vastaavia esimerkkejä on paljon muuallakin."

Helmi-Maria Vuorimiehen oma käsitys houkuttelevuudesta oli varsin lähellä panelistien keskimääräistä. Sen sijaan realistisuuden osalta arviot poikkesivat varsin paljon.

Taulukko 5.8. Kuinka houkuttella KaleidosCup:n kaltaisilla kilpailuilla luovilla aloilla työskenteleviä kiinnostumaan teollisuudesta. Kilpailussa menestyneitä houkuttelevin/realistisin = 5 ja vähiten houkutteleva/realistinen = 1. KaleidosCup 2012 kilpailun voittajan arvio.

| | Houkuttelevuusjärjestys | Realistisuusjärjestys |
|---|-------------------------|-----------------------|
| Voittaneen ehdotuksen tehneen ryhmän tutustuminen paikkaan, missä nyt oikeasti kehitetään voittajaehdotuksen kaltaisia ratkaisuja tai päätetään niistä. Mahdollisuus esittää arvioitavaksi kehittämänsä ratkaisu. | 4 | 3 |
| Työharjoittelujakson järjestäminen meriteollisuutta (tai muuta teollisuutta) palvelemaan suunnittelutoimistoon | 3 | 5 |
| Tilaus vaatimattoman kohteen suunnitelmaksi. Jos ratkaisu toimiva/hyväksyttävä, lupaus uusista tilauksista. | 2 | 4 |
| Saatua palkintoa tuntuvasti rahalliselta arvoltaan suurempi palkinto | 3 | 5 |

Muina toiveina vuoden 2012 kilpailun voittaja esitti, että olisi kilpailun jälkeen kiva kuulla miten ideaa on lähdetty jatkokehittämään tai miten sitä on muuten pystytty hyödyntämään. Joku jatkuhuomionosoitus/rahabonus olisi tässä tapauksessa alalle oikeasti hakeutumisen kannalta kannustava. Toisaalta yhtä tärkeää ja mielenkiintoista olisi saada perustelut sille, miksi voittajaidea on jätetty hyödyntämättä. Vuorimies totesi, että ei ole nyt kiinnostunut varsinaisesti toimimaan teollisuuden parissa, mutta jonkinlainen konsultti voisi ajatella olevansa. Esimerkiksi tulla ulkopuoliseksi kuuntelijaksi ”insinööriin” työryhmän kokoukseen ja sen pohjalta osallistua suunnitteluun. Varsinaista suunnitteluvastuuta ideoinnista ja tuotteistamisesta hän ei kuitenkaan haluaisi ottaa.

Vuorimies esitti myös käytännön huomioita siitä, miten itse kilpailutapahtumaa voisi kehittää osallistujan näkökulmasta houkuttelevammaksi ja tuloksiltaan laadukkaammaksi. Tulisi olla käytössä paremmat välineet piirtämiseen. Tulisi myös olla käytettävissä tekniset laitteet, joilla voi havainnollistaa idean yleisölle. Kameran käyttömahdollisuus on tärkeää. Ehdotusten 10 minuutin esittelyaika olisi sopiva, jotta yleisö saataisiin mukaan arvioihin. Kokonaisidean välittäminen vaikeaa lyhyessä ajassa. Pienoismalli laivasta ruokkimaan ideointia. Jos aihe tiedettäisiin etukäteen, olisi mahdollisuus valmistautua paremmin. Olisi myös tärkeää, että hankkeen edustajat vierailisivat kouluissa. Toisaalta pitäisi kannustaa kilpailun jälkeen esim. kolmea ensimmäistä kehittelemään eteenpäin ideoitaan.

Jatkokysymystä 2. pohjustettiin Delfoin 1. kierroksella mainituilla aloilla, joille kilpailu voisi soveltua: lääketieteellisten instrumenttien valmistus, elämisen olosuhteiden suunnittelu arktisissa olosuhteissa, rakennusten tilojen suunnittelu opiskelijakilpailuina. Panelistit esittivät seuraavia kommentteja:

”Periaatteessa varmasti mikä tahansa ala.

Mielestäni monilla valmistavan teollisuuden aloilla olisi tällaiseen tarvetta. Miksei tietysti muillakin aloilla, mutta ne alat, jotka ovat henkisesti etäällä luovien alojen ajatusmaailmasta tai toimintatavoista hyötyisivät eniten. Harppaus uuteen olisi suurin juuri näillä aloilla.”

Kolmatta jatkokysymystä johdateltiin Delfoin 1. kierroksen ehdotuksella ”kotipesästä”. Ehdotuksen mukaan sopiva työpari olisivat Turun Koneteknologiakeskus teknologian edustajana ja HUMAK luovien alojen edustajana.

Koneteknologiakeskusta pidettiin Delfoin 2. kierroksella hyvänä tahona, koska yksi sen tehtävistä on toimia linkkinä teollisuuden ja oppilaitosten välillä. HUMAK:n rinnalla luovien alojen edustajaksi tarjottiin Lahden ammattikorkeakoulua (Muotoilu- ja taideinstituutti). Paneelin opettajajäsenen mielestä iso kysymys on kilpailun sisältö; 1) onko se oppilaitoksen näköinen, eli opetusmoduuli muiden joukossa vai haetaanko sillä jotain hyvin tuote- tai teollisuusnäkökulmaa tukevaa ratkaisua; 2) onko hanke kansallinen vai kansainvälinen; 3) haetaanko neutraalia osapuolta vai sidotaanko kilpailu johonkin/joihinkin oppilaitoksiin. Oppilaitos- ja opetuskeskeisessä näkökulmassa jokin oppilaitos on paras taho, mutta neutraalissa vaihtoehdossa joku muu taho. Kiinnostava on myös kysymys siitä, kuinka kansainväliseksi kilpailu viritetään. Panelistin mielestä kunnianhimon tässä kysymyksessä pitäisi ainakin periaatteessa olla kohtalaisen korkea.

5.3.3. BeGlobal-sivuston jatkuvuuden, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä ja esteitä

BeGlobal-sivuston jatkumiseen ja kehittymiseen liittyy olennaisesti vaikeampia haasteita kuin kahteen edellä kuvattuun lupaavaan käytäntöön. Ylipäättään kansalaisten asenteet ulkomaalaistaustaisiin opiskelijoihin vaihtelevat suuresti. Käytännöllisten ulkomaalaistaustaisten työllistymiseen liittyvien ongelmien ohella on ratkaisuihin erityisesti otettava huomioon, että ratkaisut hyödyttävät ulkomaalaistaustaisten ohella myös Suomea. Tämän periaatteellisen haasteen ohella arvioinnin yhteydessä kohdattiin yllättäen arvioinnin pääkohteeseen liittyvä haaste. Uhkaamassa on beglobal.fi-sivuston päivityksen loppuminen ja sivuston hylkääminen VALOA-hankkeen rahoituksen päätyttyä.

Oireellista hankkeen tilanteen kannalta ovat ristiriitaiset näkemykset hankkeen säilymisen ja jatkuvuuden esteistä ja edellytyksistä, jotka tulivat esiin jo Delfoin 1. kierroksella. Taulukkoon 5.9. on koottu Delfoin 1. kierroksen panelistien arviot.

Taulukko 5.9. BeGlobal-sivuston jatkuvuuden, kehittymisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä ja esteitä. Panelistien arvioiden keskiarvot ja hajonta

| | Pieni vastausten hajonta | Suuri vastausten hajonta |
|--------------------------------|---|---|
| Keskimäärin hyvin tärkeä | 7.*Palvelusta kehittyy yhden luukun palvelu yrityksille oppilaitoksille ja ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille | 1. Sivustolla esitellyillä koulutusohjelmilla ei ole tarjota yritysten tarpeita vastaavia palveluita/opiskelijoita |
| Keskimäärin varsin tärkeä | 19.*Opiskelijat voivat olla sivuston kautta suoraan yhteydessä työnantajiin 24. BeGlobal-sivuston kehittäminen kansallisen tason palveluksi erityisellä rahoituksella 22. Suhtautumisen muutos ulkomaalaistaustaisiin opiskelijoihin tiedotusvälineissä | 10. Korkeakoulujen tarjontaa ei ole tuotteistettu vastaamaan yritysten tarpeita 2. Työnantajien ja oppilaitosten tarpeet eivät kohtaa: työnantajilla on tarve saada harjoittelija välittömästi, korkeakoulut toivovat pitkäjänteistä yhteistyötä 8. *Sivustolla yritysten kannalta kiinnostavimpia ulkomaalaistaustaisia opiskelijoita, 15. Oppilaitosten johto tai hallinto ei katso ulkomaalaistaustaisten työllistymisen kuuluvan tehtäviinsä 11. Korkeakoulujen yhteistyölle ei ole tiiviitä rakenteita, olemassa olleet rakenteet on ajettu alas 5. Sivusto ei vakuuta pieniä yrityksiä ulkomaalaistaustaisten eduista 3. Yritysten on vaikea löytää sopivia henkilöitä, yliopistoissa, joihin ottaa yhteyttä 20. *Opiskelijat löytävät tarpeitaan vastaavia työtilaisuuksia sivustolta |
| Keskimäärin ei kovin tärkeä | 12. Yliopiston sisäinen, yksiköiden välinen hajanaisuus estää sivuston markkinointia 17. Opettajat eivät katso ulkomaalaistaustaisten työllistymisen kuuluvan tehtäviinsä 25. Paikallinen esimerkiksi kuntien rahoitus sivustolle *21. Opiskelijat tutustuvat sivuston kautta toisiin ulkomaalaistaustaisiin | 9. *Sivuston kautta löydetyt ulkomaalaistaustaiset eivät palkattuina vastaa odotuksia esim. kielitaito 16. Oppilaitoksista puuttuu ulkomaalaistaustaisten työhön ohjauksen erikoistunutta henkilökuntaa 23. Tiedotusvälineiden kiinnostus sivustoon |
| Yksi maininta tai ei mainintaa | 4. Yrittäjäjärjestöjen kiinnostus säilyy 6. Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden määrän merkittävä väheneminen 14. Oppilaitosten ei kannata ottaa ulkomaalaistaustaisia | 13. Korkeakoulujen keskinäinen varojen vähentyessä kiristynyt kilpailu rahoituksesta |

Panelistien selvästi tärkeimmäksi nostama piirre sivustossa viiden vuoden tähtäimellä oli se, että palvelusta kehittyy yhden luukun palvelu yrityksille, oppilaitoksille ja ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille. Tämä piirre suljettiin lähtökohtaisesti pois nykyistä BeGlobal-sivustosta. Siitä kertoo edellytyksen alkuun asetettu tähti. Korkean tärkeysarvion sai myös toinen tähdellä merkitty mahdollisuus: opiskelijat voivat olla sivuston kautta suoraan yhteydessä työnantajiin. Suorien kontaktimahdollisuuksien puuttuminen opiskelijoiden ja yritysten edustajien välillä on ratkaisevalla tavalla vähentänyt sivustan kiinnostavuutta yritysten kannalta. Tässä kyse ei ole ehkä edes ensi sijassa työpaikkojen tarjoamisesta,

vaan pikemminkin väljemmistä mentorisuhteista työnantajien ja ulkomaalaistaustaisten tai globaalista toiminnasta kiinnostuneiden opiskelijoiden kanssa.

Mentorisuhteiden keskeinen merkitys on nostettu esiin mm. yleisesti erittäin hyväksi arvioidussa Toronton TRIEC-sivustossa (www.triec.ca). TRIEC on nostettu erityisasemaan arvioinnissa. Siihen perustuvaa englanninkielistä lomaketta on käytetty arvioinnin ulkomaalaistaustaisen panelistin haastattelussa. Se oli myös keskeisenä osana muutamien suomalaistaustaisten panelistien haastatteluissa. Tässä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista enää lähteä lähemmin kuvailemaan TRIEC:n kautta tarjottavia palveluita. Niihin voi tutustua kotisivuilta www.triec.ca.

Hankkeen vastuuhenkilön arvioissa ja myös hänen kanssaan laaditussa kriteeristöissä korostuivat voimakkaasti sivuston käyttöön liittyvät vaikeudet korkeakouluissa. Haastatteluja pohjustettiin seuraavalla hankevastaavan lomakkeeseen liitetyllä kiteytyksellä:

”VALOA-hankkeen loppupuolella oli nähtävissä se, että korkeakoulujen yhteistyötä ja yhteistyön kehittämistä ei pidetty enää suotavana. Korkeakoulujen vähentyvä rahoitus myös johti siihen, että kaikkea sellaista kehittämistyötä, joka ei ollut aivan perustyötä, haluttiin ajaa alas. Jo olemassa olevia rakenteita, kuten HERA International (Helsinki Education and Research Area), päätettiin lakkauttaa, vaikka sidosryhmien kuten kaupunkien mielestä sitä pidettiin tärkeänä. Myöskin työllistymisen merkitys korkeakoulujen rahoitusmallissa jäi painotukseltaan pieneksi, joten työllistymistä edistävään toimintaan ei satsata mm. korkeakoulujen ura- ja rekrytointipalveluita on ajettu alas.

Koulutuksen ja työelämän rytmi on erilainen. Korkeakouluissa arvostetaan pitkäjänteistä ja ennakoitavaa yhteistyötä, työelämässä tarpeet ovat erilaisia. Työnantajille palvelua tulisi kehittää alueellisesti palvelemaan alueen tarpeita. Opiskelijaprojektein voitaisiin tukea esim. yritysten vientiponnisteluja eri alueille. Tämä edellyttäisi työnantajien suuntaan palvelua, pelkkä verkkosivu ei ole palvelu – ja sen tulisi toimia lähellä korkeakouluja, mutta sen ulkopuolella, jotta yrittäjäjärjestöt ja yrittäjät kiinnittyisivät siihen – ja löytäisivät palvelun ja palveluja voitaisiin kehittää myös työnantajien tarpeista käsin. Opiskelijoille tulisi tarjota jo opintojen aikana mahdollisuuksia ensimmäiseen työkokemukseen, koska sillä on iso merkitys valmistumisen jälkeiseen työllistymiseen.”

Ulkomaalaistaustaisten, yritysten ja oppilaitosten välistä vuorovaikutusta on viritelty VALOA-hankkeen jälkeen valmistellulla HERIEC-hankkeella. Hankesuunnitelmasta on julkaistu syksyllä 2013 esiselvitys (www.helsinki.chamber.fi/files/4963/HERIEC_esiselvitys_kauppakamari_ja_HERA-korkeakoulut_7_10_2013.pdf). Hankkeen kotipesäksi on suunniteltu Helsingin kauppakamaria ja sen tueksi on koottu VALOA-hankkeeseen osallistuneita ja muita tahoja. Yksi suunniteltuun hankkeeseen liittyvä ongelma on se, millainen rooli beglobal.fi sivustolla tulisi olemaan hankkeessa. Esiselvityksen perusteella todennäköiseltä kehityskululta vaikuttaa, että hankkeessa painotetaan aluksi muita tavoitteita ja annetaan beglobal.fi-sivuston vähitellen käyttämättömänä hiipua. Toinen mahdollisuus on antaa [beglobal](http://beglobal.fi)-sivustolle yhdessä opiskelijoita ja yrityksiä yhdistävän matching-palvelujen kanssa keskeinen rooli yhteyksien rakentamisessa opintojaan päättävien ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden, oppilaitoksissa toimivien mentoreiden, yritysmentoreiden ja ulkomaalaistaustaisista opiskelijoista kiinnostuneiden yritysten kesken. Yhteinen linjaus molemmissa ratkaisuisissa on voimakas panostaminen yrityksissä toimivien mentoreiden Kanadan Toronton TRIEC-hankkeen tapaan.

Delfoi tutkimuksen 2. kierroksella panelistit saivat arvioida kahta skenaarioiden muodossa esitettyä mahdollista kehittämissuuntaa. Skenaario 1 on lähellä HERIEC-esiselvityksessä esitettyä etenemismallia. Tässä mallissa viranomaisten ja heidän tuottamiensa palveluiden koordinointi alkuvaiheessa on avainasemassa. Skenaario 2 kuvaa etenemismallia, joka muistuttaa paljon sitä tapaa, jolla TRIEC-hanke käynnistettiin Kanadassa. Tässä mallissa paino on suorien yhteyksien rakentamisessa opiskelijoiden,

yritysten ja oppilaitoksissa vaikuttavien henkilöiden kesken käyttäen keskeisenä väylänä jo toimivaa beglobal.fi-sivustoa.

Malleja luonnehdittiin toisaalta sanallisina kuvauksina ja panelisteilta lainattuina perusteluina. Toisaalta niitä kuvattiin numeerisilla arvioilla siitä, kuinka olennaisia ja kiireellisiä erilaiset haasteet ovat niiden kannalta. Panelisteja pyydettiin ensin esittämään kantansa siitä, kumpaa mallia/skenaariota he pitävät mielekkäämpänä. Tämän jälkeen heitä pyydettiin esittämään oma tulkintansa siitä, miten tärkeitä ja kiireellisiä eri haasteet heidän mielestään ovat.

Skenaario 1. Sujuvalla hallinnollisella yhteistoiminnalla kohti ulkomaalaistaustaisten paranevia palveluja

Vaikeudet viranomaistahojen yhteistyössä ovat muodostaneet keskeisen esteen ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden hyvälle palvelulle. Tähän ongelmaan on paneuduttava ensin. Ensimmäisiin tehtäviin kuuluu selvittää lähemmin, millaisia tarpeita yrityksillä ja muilla työnantajilla on ulkomaalaistaustaisiin opiskelijoihin. Tältä pohjalta syntyvät hyvät puitteet mentoreiden verkoston rakentamiseksi Toronton TRIEC-hankkeen mallin mukaisesti. Se luo myös pidemmällä tähtäimellä puitteet maksullisena opiskelijoita ja työnantajia nyt Aalto-yliopistossa yhdistävän TalentMatch-käytännön laajentamiselle. Myös tietoa ulkomaalaisille välittävät palvelut paranevat ja viranomaisyhteistyön kautta on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa yleisemmin Suomen ulkomaalaispolitiikan sisältöön.

Käytäntöjä on mielekästä kehittää ensin erityisesti Helsingin seutuun kohdistuvana, koska tällä alueella on eniten ulkomaalaistaustaisia opiskelijoita. Seudun monien alueellisten toimijoiden yhteistyönä kehitetty Helsinki Region Welcome Weeks -käytäntö on hyvä tapa parantaa ulkomaalaistaustaisten ja suomalaisten paikallista kohtaamista. Palveluja kokoava beglobalia muistuttava sivusto on tarpeen, mutta sen kehittäminen ei kuulu kiireellisimpiin haasteisiin. Toimijatahujen yhteistyön kehittämisen koordinoijana Helsingin Kauppakamari on erityisen sopiva, koska sillä on hyvät yhteydet yritysmaailmaan.

Taulukko 5.10. Haasteiden tärkeys ja niihin vastaamisen kiireellisyys skenaariossa 1, haasteet tarttumisen kiireellisyyssjärjestyksessä, 5 = tärkein/kiireellisin.

| Haasteet | tärkeys | kiireellisyys |
|---|---------|---------------|
| Ulkomaalaisten kanssa työskentelevien tahojen yhteistyön vahvistaminen, päällekkäisyyksien välttäminen | 5 | 5 |
| Opiskelevien mentoroinnin tehostaminen, mentoreita sekä työelämästä että oppilaitoksista | 5 | 5 |
| Yritys- ja työnantajatarpeiden selvittäminen | 4 | 5 |
| Ulkomaalaistaustaisten kielitaitojen erityisesti suomen kielen taidon parantaminen | 4 | 4 |
| Ulkomaalaistaustaisten ja heistä kiinnostuneiden suomalaisten yhteyksien rakentaminen, mm. Welcome weeks -käytäntöjen kehittäminen | 3 | 4 |
| Yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden ja rekrytoivien yritysten matching-palvelun kehittäminen TalentMatchin pohjalta | 5 | 3 |
| Palveluja ja yhteydenpitoa kokoava nettisivusto (vrt. BeGlobal -sivusto) | 3 | 3 |
| Tiedon jakaminen ulkomaalaistaustaisille ja maahanmuuttajille | 2 | 3 |
| Ulkomaalasiin kohdistuvan lainsäädännön ja muiden säädösten kehittäminen | 3 | 3 |

Skenaario 2. Heti käytännön palveluihin jo tehdyn pohjalta

VALOA-hankkeen kautta on luotu valtakunnallisia puitteita oppilaitosten ja työnantajien välisien yhteysien rakentamiselle. Nämä puitteet ovat vielä varsin kehittymättömiä. Paras tapa on edetä keskittymällä parempien puitteiden rakentamiseen vuorovaikutukselle henkilötasolla ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden/osaajien ja heihin rinnastuvien globaalisti suuntautuvien muiden suomalaisten, heidän opettajiensa sekä yritysten ja muiden työpaikkojen edustajien kesken. Tähän päästään panostamalla voimakkaasti TalentMatch-palvelun kehittämiseen ja laajentamiseen uusiin käyttäjäryhmiin. Keskeistä on kytkeä tämä palvelu olemassa olevaan beglobal.fi-sivustoon ja kehittää sitä yhä paremmin eri käyttäjäryhmien tarpeita palvelevaksi. Julkinen kannustava rahoitus on siirtymävaiheessa hyvin perusteltua, vaikka tavoitteeksi on syytä asettaa matching-palvelujen muuttuminen yhä enemmän maksuilla itsensä kustantavaksi. Yleisesti kehittämisen esikuvaksi asetettu triec.ca-sivustokin ja siihen liitetyt toiminnot ovat edelleen vahvasti julkisrahoitteisia.

Matching-palvelun ja yleisen palvelusivuston ohella on keskeisen tärkeää mentoreiden verkoston rakentaminen tukemaan ja kehittämään sen toimintaa. Tältä kannalta edistämishankkeen ”kotipesä” lähellä yritysmaailmaa eli esimerkiksi kauppakamarissa on olennaista. Kun sivusto vakiinnuttaa asemansa yritysten, opiskelijoiden ja oppilaitosten opettajien kohtauspaikkana, myös eri hallinnonalat motivoituvat käyttämään sitä ja sen kautta syntyviä verkostoja. Ulkomaalaistaustaisia opiskelijoita, suomalaisia ”beglobal-nuoria” ja heistä kiinnostuneita voidaan sivuston kautta tehokkaasti tehdä tietoiseksi paikallisista palveluista, kuten Welcome weeks -tilaisuuksista. Myös ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden järjestöt voivat käyttää sivustoa tiedottamiseen ja yhteydenpitoon jäsentensä kesken.

Taulukko 5.11. Haasteiden tärkeys ja niihin vastaamisen kiireellisyys skenaariossa 2, haasteet tarttumisen kiireellisyysjärjestyksessä, 5 = tärkein/kiireellisin.

| Haaste | tärkeys | kiireellisyys |
|---|---------|---------------|
| Yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden ja rekrytoivien yritysten matching-palvelu TalentMatchin pohjalta | 5 | 5 |
| Palveluja ja yhteydenpitoa kokoava BeGlobal -sivusto | 5 | 5 |
| Mentoroinnin tehostaminen, mentoreita sekä työelämästä että oppilaitoksista | 5 | 5 |
| Ulkomaalaisten kanssa työskentelevien tahojen yhteistyön vahvistaminen, päällekkäisyyksien välttäminen | 4 | 4 |
| Ulkomaalaistaustaisten kielitaitojen erityisesti suomen kielen taidon parantaminen | 4 | 4 |
| Yritys- ja työnantajatarpeiden selvittäminen | 3 | 3 |
| Ulkomaalaistaustaisten ja heistä kiinnostuneiden suomalaisten yhteyksien rakentaminen, mm. Welcome weeks -käytäntöjen kehittäminen | 3 | 3 |
| Ulkomaalaisiin kohdistuvan lainsäädännön ja muiden säädösten kehittäminen | 1 | 1 |
| Tiedon jakaminen ulkomaalaistaustaisille ja maahanmuuttajille | 1 | 1 |

HERIEC-hankkeen keskeinen valmistelija perusteli skenaarion 1 kaltaista ratkaisua seuraavasti. Beglobal-tyyppinen kanava voi palvella sekä yrityksiä/työnantajia, kansainvälisiä osaajia, oppilaitoksia ja viranomaisia, jos sen taakse saadaan ns. kriittinen massa keskeisiä sidosryhmiä. Tärkeimmät ovat viranomaiset, yliopistot ja ammattikorkeakoulut, ns. kolmannen sektorin toimijat sekä yksityisen sektorin palvelutarjontaa/kumppanuuksia. On täysin mahdoton ajatus, että sivusto yksinään ja irrallaan olemassa olevasta palvelutuotannosta pystyisi saavuttamaan a) riittävän tunnettuuden (vrt. YritysSuomi-portaali, jota arviolta puolet yrityksistä ei tunne tai aktiivisesti käyttää pieni osa; b) yrityksiä ja työnantajia tyydyttävän palvelutason; c) uskottavuuden; d) karsimaan teemassa tehtäviä päällekkäisiä ope-

raatioita ja e) selvittämään ja välittämään yritysten ja työnantajien työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä tarpeita. Toisin sanoen beglobalin tapainen portaali/sivusto on vain jäävuorenhuippu, mutta ei ratkaisu itsessään. Esimerkiksi rekryointi- ja matching-palvelu täytyy olla olemassa ennen kuin selaista voi sivustolle laittaa. Muutoin käyttäjille annettua palvelulupausta on perin vaikea täyttää.

Beglobal-sivustossa täytyy pystyä hyödyntämään olemassa olevia palveluita. Samaan aikaan täytyy olla valmiudet tutkia/analysoida yritysten ja työnantajien tarpeita tavalla, josta tietoa voidaan välittää eri palveluntuottajille, jotka voivat tarvittaessa yhdessä/yhteistyössä reagoida/vastata näihin tarpeisiin. Tämän saavuttamiseksi beglobal-sivuston ylläpitäjällä täytyy olla riittävä mandaatti tai valtuutus toimia aktiivisena palveluehdotusten tekijänä ja aloitteellisena yhteistyökumppanina. Olennaista kaikessa tässä on se, että viranomaiset alkavat tehdä kotoutumisessa ja työperäisessä maahanmuutossa nykyistä parempaa poikkihallinnollista yhteistyötä, jossa beglobalin ympärille ryhmittäytyvä toiminta voisi olla hyvä alusta.

Edellä esitettyä argumentointia voidaan kyseenalaistaa lainauksilla Kanadan Toronton alueen TRIEC-käytännön internet-sivuilta. Se on hyvin yksimielisesti tunnustettu hyväksi esimerkiksi kehitystyölle Suomessa. TRIEC-käytännön rakentaminen aloitettiin tarttumalla heti käytännön toimintaan ja vasta myöhemmässä vaiheessa panostamalla viranomaistahojen yhteistyöhön: "TRIEC began 2003 its employer engagement efforts in small ways, by recruiting individual mentors for The Mentoring Partnership. This humble start today boasts a legacy of thousands of mentoring relationships, building tremendous social capital and labour market connections for skilled immigrants... In 2007, TRIEC created a team dedicated to employer and stakeholder engagement, increasing our capacity to make connections between employers and the immigrant-serving sector across the Toronto Region." Konkreettisen toiminnan merkitystä korostettiin hankkeen 2005 vuosikertomuksessa seuraavasti: "2005 was a year of action and growth. A year in which real people's stories came to the forefront. Real people who made the Toronto Region their home. ..Real people who found out about the programs of TRIEC and its partners and through these programs set on the path to their new lives in Canada."

Oppilaitoksessa toimiva panelisti epäili, että toiminta viranomaisjohtoisesti tuskin tulee olemaan erityisen aktiivista. Hänen mukaansa pääkaupunkiseudun kunnat ovat tehneet hyvää työtä, mutta nykyisessä hallinnon aika sekavassa tilanteessa on vaikea luottaa minkään viranomaistahon pitkäjänteiseen vastuullisuuteen. Korkeakoulujen tulisi ryhdistäytyä omassa toiminnassaan. Hera-tyyppinen korkeakoulujen yhteistyö olisi varmaan parasta, mutta keskeistä on pitkäjänteinen sitoutuminen oli organisaatio mikä tahansa.

Paljon ulkomaalaistaustaisia työllistänyt ohjelmistoyrittäjä perusteli vahvasti skenaarion 2 suuntaista kantaansa seuraavasti:

"Ymmärryksen mukaan koko hankkeen yksi keskeisiä tavoitteita on saada Suomessa opiskelevia kansainvälisiä opiskelijoita kotoutumaan Suomeen "pysyvästi" ja työskentelemään aktiivisesti suomalaisissa yrityksissä. He voivat parantaa suomalaisen yhteiskunnan kilpailukykyä niin globaalien kaupan kuin sosiaaliekonomiankin näkökulmista kehittämällä työnantajayritystensä kansainvälisiä liiketoimintoja.

Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää näiden kansainvälisten henkilöiden henkilökohtaisien suhteiden syntymistä laajahkoon joukkoon suomalaisia, jotka jo vaikuttavat aktiivisesti työelämässä. Usein puhutaan suhteiden opiskelijatovereihin olevan keskeisessä roolissa ihmisten kotoutumisen kannalta. Tämä kantaa opiskeluajan, mutta yhteydenpito usein laimenee voimakkaasti opiskelijoiden valmistuttua. Vaikka kv-opiskelijoilla olisikin laaja "kaveripiiri" suomalaisten joukossa, ei se useimmiten auta heitä työllistymään. Syy on yksinkertainen: opiskelijakavereiden yhteydet ovat useimmiten ohuita, eikä niiden turvin vielä suositella kansainvälistä kaveria töihin. Nuo suhteet ovat toki tärkeitä. Yleensä vie kuitenkin 2–5 vuotta, ennen kuin opiskelijakaverit ovat riittävän vaikutusvaltaisessa roolissa tukeakseen kv-kavereidensa työllistymistä. Tässä välissä kv-henkilöt ovat yleensä ehtineet päätyä pois Suomesta.

Yllä kuvatun perusteella pidän ehdottomasti tärkeimpänä ja kiireellisimpänä asiana kehittää kv-opiskelijoiden ja työelämässä jo jonkin aikaa olleiden henkilöiden suorien, henkilökohtaisten yhteyksien muodostumista tukevia toimia. Yhteyksien määrä ja laatu ovat tässä keskeisiä. Aktiiviset työelämän toimijat tuntevat usein myös sidosryhmiensä henkilöstötarpeita ja toimivat vahvoina suosittelijoina henkilöille, joihin on syntynyt omakohtainen kontakti ja samalla myös jonkin tasoinen arvio ko. henkilön valmiuksista työntekijänä. Kun tämä konkreettinen matching toiminta on saatu kunnolla käyntiin, se paljastaa ja ohjaa tehokkaasti myös muiden kehitystarpeiden suuntaa ja mm. hallinnollisten tukipalveluiden laajuuksia.

Kommentoineista panelisteista kaksi asetti skenaarion 2 selvästi etusijalle, yksi hyväksyi sen varauksin, kaksi ei ottanut selvää kantaa ja yksi oli skenaarion 1 kannalla. Varauksin skenaariota 2 kannattanut pohti ratkaisuaan seuraavasti:

”Molemmilla skenaarioilla voi edetä, mutta tässä tilanteessa arvioisin, että skenaario 2 on realistisin vaihtoehto. On huomattava kuitenkin, että ”Hetimitä käytännön palveluihin jo tehdyt pohjalta” -skenaario edellyttää välittömien palveluiden käynnistämisen lisäksi resursointia strategiseen kehittämiseen, jolla taataan palvelun jatkuvuus ja toimintaedellytysten turvaaminen. Pääkohderyhmänä olisivat yritykset ja työnantajat, joille palvelusta muodostuu yksi tärkeä ja keskeinen palvelukanava.”

Keskimääräiset eri tekijöiden tärkeys- ja kiireellisyysarviot on esitetty taulukossa 5.12.

Taulukko 5.12. *Haasteiden tärkeys ja niihin vastaamisen kiireellisyys, panelistien arvioiden keskiarvot, 5 = tärkein/kiireellisin.*

| Haaste | tärkeys | kiireellisyys |
|---|---------|---------------|
| Mentoroinnin tehostaminen, mentoreita sekä työelämästä että oppilaitoksista | 4,3 | 4,5 |
| Yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden ja rekrytoivien yritysten matching-palvelu TalentMatchin pohjalta | 4,3 | 4,3 |
| Ulkomaalaisten kanssa työskentelevien tahojen yhteistyön vahvistaminen, päällekkäisyyksien välttäminen | 4,4 | 4,2 |
| Palveluja ja yhteydenpitoa kokoava BeGlobal-sivusto | 4 | 4 |
| Ulkomaalaistaustaisten kielitaitojen erityisesti suomen kielen taidon parantaminen | 3,8 | 3,8 |
| Yritys- ja työnantajatarpeiden selvittäminen | 3,8 | 3,6 |
| Ulkomaalaistaustaisten ja heistä kiinnostuneiden suomalaisten yhteyksien rakentaminen, mm. Welcome weeks -käytäntöjen kehittäminen | 3,6 | 3,6 |
| Tiedon jakaminen ulkomaalaistaustaisille ja maahanmuuttajille | 2,8 | 2,8 |
| Ulkomaalaisiin kohdistuvan lainsäädännön ja muiden säädösten kehittäminen | 2,8 | 2,6 |

Kaksi keskimääriin kiireellisimmiksi arvioitua tehtävää olivat mentoroinnin kehittäminen ja yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden ja rekrytoivien yritysten matching-palvelu TalentMatch-palvelun pohjalta. Paljon ulkomaalaistaustaisia työllistänyt ohjelmistoyrittäjä korosti voimakkaasti niiden merkitystä Delfoin 2. kierroksen kommentissaan:

”Viitaten skenaarion valinnassa esittämäni perusteluun henkilökohtaisten yhteyksien keskeisestä roolista, nämä kaksi ohittavat kaikki muut tärkeydessään. Niitä seuraa suuri joukko ”tärkeitä/hyvä tehdä/auttaa asiaa” -tasoisia asioita. Näiltä perässä tulevilta puuttuu kuitenkin pohja, mikäli kv-taustaiset, valmistuneet henkilöt poistuvat Suomesta, vaikka heillä periaatteellinen halukkuus Suomeen jäämiselle olisikin.”

Matching- ja mentorointitoiminnot yhdistyvät jo osin Espoon Otaniemestä käsin toimivassa Talent Match -palvelussa. Tällä palvelulla näyttäisi olevan varsin hyvät mahdollisuudet joko kytkettynä beglobal-sivustoon tai siitä riippumatta asteittain kehittyä täyttämään seuraavaa työnantajajärjestössä toimivan panelistin näkemystä siitä, mihin suuntaan beglobal-sivustoa tulisi kehittää:

”BeGlobal-sivuston uudistunut versio tarvitsee tuekseen sen selvästi muusta informaatiotulvasta erottavan visuaalisen ilmeen ja sen pitää pystyä kilpailemaan ihmisten huomiosta. Toiminnallisuus ja avun/palvelun kätevä ja nopea tavoitettavuus (yhden luukun periaate) on myös erittäin tärkeää. On tärkeää luoda palveluun sellainen toiminto, joka saattaa osaamista tarvitsevat ja sitä tarjoavat yhteen. Ei ole perusteltua rajata palvelua vain ulkomaalais-taustaisille opiskelijoille. Palvelun täytyy olla tarjolla kaikille kansainvälistä osaamista tarvitseville työnantajille ja sitä omaaville opiskelijoille ja vastavalmistuneille (valmistumisesta on kulunut esim. max vuosi?).”

TalentMatch-palvelu mainostaa itseään seuraavasti (<http://talentmatch.fi>):

”TalentMatch combines matching in social media and networking events with easy access to add-on services to create a marketplace where internationally qualified, right talent is in the right place, at the right time.”

TalentMatch tarjoaa edellä viitattua ”beglobal”-asiantuntijoiden matching-palvelua, joka ulkomaalais-taustaisten opiskelijoiden ohella suuntautuu suomalaisille kansainväliseen toimintaan suuntautuville. Korkeakouluista valmistuville tarjotaan palvelun kautta seuraavia hyötyjä:

- Follow your favourite companies and build connections that power your career.
- See invitations for high-fit jobs or find jobs that accurately match your professional and personal qualities.
- Enhance your digital business card with the JobGo Personality and Work behavior profile.
- Grow your network and expand your potential for career opportunities and bonus!

Yrityksiä taas houkutellaan palvelun piiriin seuraavilla hyödyillä:

- Connect with the best Talents and passive job seekers to develop a sustainable pipeline for sourcing and recruiting.
- Keep your company followers informed about the most recent job openings and news.
- Post targeted job ads or find candidates that accurately match the required professional and personal qualities.
- Manage your recruitments faster and risk free!

Lokakuussa 2013 palvelun piirissä oli noin 1800 asiantuntijaa/valmistunutta opiskelijaa ja runsaat 100 yritystä. Palveluun osallistuvilta yrityksiltä peritään maksuja niiden koon suhteessa. Mentorointitoiminnalle on luotu edellytyksiä TalentMatch-partnership käytännön kautta. Erilaista toistaiseksi lähinnä rahoitukseen perustuvaa sitoutumista osoittaa, onko yritys Corporate partner of TalentMatch, Partner of TalentMatch, Featured Event partner vai Stipend fund partner.

TalentMatch-palvelun projektipäällikkö kuvasi Delfoi-tutkimuksen 2. kierroksella hankkeen toiminta-periaatteita seuraavasti:

”Rekrytoivat yritykset ovat TalentMatch-palvelujen asiakkaita. Kansainväliset osaajat ovat sen avainresurssi. Kaikki suunnittelu, organisointi, toiminta ja toiminnan tulosten seuranta tulisi perustua asiakaslähtöisyyteen. Yritysten tarpeista on jo hyvin paljon tietoa olemassa, minkä pohjalta voidaan toimia. Keskeistä olisikin varmistaa, että palvelua pystytään jatkuvasti tarjoamaan ja kehittämään yritysten tarpeiden mukaisesti. Yrityksillä ei ole ”työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä tarpeita” vaan niillä on tarve löytää oikea osaaja oikeaan aikaan, jotta liiketoiminta voi kasvaa globaalisti.

Itse asiassa ollaan tilanteessa, missä parhaista ”beglobal”-osaajista on yhä kovempi kansainvälinen kilpailu. Jotta Suomi menestyisi tässä kilpailussa, yritysten työnantajabrändiä olisi tuettava vahvalla maa- ja paikkabrändillä ja erityisesti panostettava lahjakkaiden houkutteluun. Ainakin heidän osaltaan tulisi helpottaa kielikoulutukseen, palkkatukeen, työkokeiluun liittyvää byrokratiaa. Suomen kielen opiskelun kustannukset tulisi saada yrityksille verovähennyskelpoisiksi.

Yritykset tarvitsevat madalletun kynnyksen rekrytoida ja testata yhteensopivuutta kv-osaajan kanssa: oikean ja olemassa olevan, erittäin valitettavan syrjinnän lisäksi kv-osaajan rekrytoinnin keskeisiä haasteita ovat a) luotettavan referenssin puute (koulutustausta ja kokemus kotimaasta ei ”avaudu” rekrytoijalle) sekä b) epäluottamus työntekijän sitoutuneisuuteen ts. siihen, että jos nyt rekrytoi, mikä takaa ettei henkilö muutaman kuukauden päästä lähde Suomesta pois? Näiden takia on tärkeää saattaa erilaiset julkiset instrumentit ja kehitettävä myös yksityisiä vaihtoehtoja tuettuihin harjoittelujaksoihin. Mentorointiohjelma on myös tärkeä keino saada ”luotettava referenssi”.

Asiakashallintajärjestelmän rooli palvelun kehittämisessä ja asiakastarpeen ymmärtämisessä on keskeistä. Markkinoinnissa ja rekrytointiprosessien tukemisessa sosiaalisen median merkitys on avainasemassa. ELY-keskuksen liiketoimintaympäristön avustuksen sekä kumppaneiden turvin palvelua pystytään kehittämään ja tuottamaan vuoden 2014 loppuun asti, mutta on tärkeää hyvissä ajoin alkaa varmistaa toiminnan jatkuvuutta myös hankerahoituskauden jälkeen.”

Näyttäisi hyvin mahdolliselta, että yhdistelmästä TalentMatch ja beglobal.fi voisi kehittyä toimiva ratkaisu, joka täyttäisi edellä lainatun HERIEC-hankkeen valmistelijan asettamat edellytykset ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden työllistymistä tukevalle internet-sivustolle a) riittävä tunnettuus b) yrityksiä ja työnantajia tyydyttävän palvelutaso, c) uskottavuus, d) päällekkäisen tekemisen karsinta ja e) tietoa yritysten ja työnantajien työperäiseen maahanmuuttoon liittyvistä tarpeista. OKM:n näkökulmasta tähän voisi vielä lisätä ainakin oppilaitosten ja niiden opettajien aktiivisen toiminnan ”brokereina” tai välittäjinä beglobal-suuntautuneiden opiskelijoiden ja yritysten kesken.

Ratkaistava kysymys on myös se, suunnataanko palvelu erityisesti koulutetuimmille ulkomaalaistaustaisille/suomalaisille, vai tavoitellaanko laajemmin ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden työllistämistä Suomessa toimiviin yrityksiin. Valtakunnallisen tavoittavuuden ja muidenkin kuin ”huippuosaajien” tavoittamisen kannalta nykyisen beglobal.fi-sivuston säilyttäminen ja kehittäminen voisi olla erityisen olennaista.

Kauppakamari todettiin varsin yksimielisesti sopivaksi kotipesäksi palvelujen kehittämiselle, vaikka mainintoja tuli myös ulkomaalaisten kanssa työskentelevästä yrityksestä. Oppilaitosten mukana pysymisen kannalta myös kiinteät yhteydet mm. HERA-hankkeen välityksellä oppilaitoskenttään olisivat tärkeitä.

HERIEC-hankkeen valmisteluun vahvasti osallistuneen panelistin mielestä on tärkeää, että toiminnan tuloksia voidaan mitata ja arvioida elinkeinoelämän ja työelämän tarpeista lähtien. Hänen mukaansa optimaalinen kehitysympäristö on public-private -yhteenliittymä. Vetovastuun tulisi olla toimijalla, jolla on hyvät yhteydet yrityksiin ja työnantajiin tuottaen näille muutoinkin palveluja. Palvelun juridinen muoto voisi hänen mukaansa olla säätiö, osuuskunta tai palveluyhtiö. Sen tarkoituksena olisi tehdä mahdolliseksi yksityisen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyö normaalia kilpailua vääristämät-

tä/häiritsemättä markkinoita kasvattamalla. Toisen panelistin mielestä virtuaalisten tapaamispaikkojen ohella todellisilla tapaamisilla kuten Welcome weeks -tyyppisillä messuilla on paljon merkitystä.

Helsingin kauppakamari on yllä kuvatun kaltainen toimija. HERIEC-hankkeeseen kytkeytyvän ehdotuksen mukaan rahoituksen tulisi perustua julkisen sektorin (kaupungit, TEM, OKM, korkeakoulut) budjettipohjaiseen panostukseen (pitkäaikainen strateginen sitoutuminen), palvelun itsensä hankkimaan rahoitukseen (esim. yritys- ja työnantajakoulutus) sekä erilaisiin yhteistyökumppanuuksiin. Korkeakoulut ovat jo osaltaan sitoutuneet HERIEC-rahoitukseen.

Ulkomaalaistaustaisia työllistänyt yrittäjä korosti kauppakamarin mahdollisuutta toimia neutraalina hallinnoijana, joka voi myös ostaa palveluja ulkopuolisilta. Hänen mielestään hanketta voi edelleen pitää kehittämissuunnitelmana ja tässä mielessä sopivia rahoittajia voisivat olla TEM/UM -yhteishanke (päärahoittaja?); Sitra (vrt. terveyden huollon kehityshankkeet); Suomessa toimivat suuryritykset, joilla intressinä kehittää myös liiketoimintaympäristöään Suomessa.

Lainaten EK:ssa työskentelevää koulutuksen asiantuntijaa ja haasteltua panelistia:

”BeGlobal-sivuston uudistunut versio tarvitsee tuekseen sen selvästi muusta informaatiotulvasta erottavan visuaalisen ilmeen ja sen pitää pystyä kilpailemaan ihmisten huomiosta. Toiminnallisuus ja avun/palvelun kätevä ja nopea tavoitettavuus (yhden luukun periaate) on myös erittäin tärkeää. On tärkeää luoda palveluun sellainen toiminto, joka saattaa osaamista tarvitsevat ja sitä tarjoavat yhteen. Ei ole perusteltua rajata palvelua vain ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille. Palvelun täytyy olla tarjolla kaikille kansainvälistä osaamista tarvitseville työnantajille ja sitä omaaville opiskelijoille ja vastavalmistuneille (valmistumisesta on kulunut esim. max vuosi?). ”

6. DELFOI-PROSESSI 2 JA SEN TULOKSET

Rinnan ensimmäisen Delfoi-prosessin kanssa kulki toinen arviointiprosessi, jossa arvioitiin hankkeita toteuttaneiden tai niitä muuten tuntevien henkilöiden asiantuntemuksen perustuen seuraavaa kolmea hanketta Delfoi-menetelmää soveltaen.

- Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin (korkeakouluissa) -kehittämishjelmasta *Campus Conexus I*,
- Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin (ammattikouluissa) -kehittämishjelmasta *Armi – arkiohjauksen malli*
- Osaajana työmarkkinoille (ammattikouluissa) -kehittämishjelmasta *TOPO – työssäoppimisen portaat*

Hankkeille yhteisiä piirteitä ovat opiskelijoiden henkilökohtaisen ohjauksen vahvistaminen välillisesti tai välittömästi, toimintamallien myötä tullut mahdollisuus tunnistaa uusia ja ennen tunnistamattomia henkilökohtaisen ohjauksen teemojen tai muotojen tarpeita, mahdollisuus kehittää jo tunnistettuja henkilökohtaisen ohjauksen tarpeita sekä erilaiset osallistamisen tarpeet ja muodot oppimisympäristöissä, missä osallistettavia voivat olla niin opiskelijat, oppilaitosten henkilökunta kuin yritysten edustajatkin.

Näitä hankkeita on selvitetty seuraavan kysymyksenasettelun avulla: Mitkä hankkeen toteuttajaorganisaatioon sekä hankkeen kohteeseen liittyvät tekijät ovat edistäneet tai hidastaneet toimintamallin X vakiinnuttamista organisaatioissa? Mitkä tekijät voisivat edistää tai estää sen edelleen jatkumista lähitulevaisuudessa? Mitä hankekehittämiseen liittyviä asioita vastaisuudessa tulisi ottaa huomioon?

Tutkimus on toteutettu haastatteluin ja kyselyin Delfoi-periaatteella. Kyselyssä olevat väittämät perustuvat jokaisen hankkeen vastuuhenkilön haastatteluihin, Delfoi-panelistien näkemysten kartoittamiseen ja hankkeiden tuottamiin raportteihin. Webropol-ohjelmalla sähköisesti toteutetussa kyselyosassa (Liite 5.) hanketta tuntevat panelistit kommentoivat projektipäälliköiden haastattelujen ja projekti-raporttien perusteella tehtyjä väittämiä ja vastasivat avoimiin kysymyksiin oman näkemyksensä ja asiantuntijuutensa mukaisesti. Panelisteina toimi henkilöitä, jotka tunsivat hanketta joko läheisesti tai hieman etäämmältä ja mahdollisuuksien mukaan edustivat erilaisia näkökulmia.

Ensimmäisen Delfoi-kierroksen vastauksista tehtiin kuudentoista väitteen yhteenveto. Niiden pohjalta tehtiin toinen Delfoi-kyselykierros, jossa osallistujilla oli mahdollisuus vahvistaa ja kommentoida väittämiä. Toisessa kyselykierroksessa ei ollut avoimia kysymyksiä. Toisen kierroksen tulokset vahvistivat ensimmäisen kierroksen tuloksia. Tässä yhteenvedossa tuloksia esitetään ensimmäisessä kyselyssä esitettyjen väitteiden pohjalta.

6.1. Campus Conexus I -hanke

Campus Conexus -hankkeen (<http://www.campusconexus.fi>) pääkohderyhmä on suomalaiset korkeakouluopiskelijat, ja tarkemmin määriteltynä jo opiskelemassa olevat henkilöt, jotka voivat olla vaarassa joutua syrjään opinnoista. Opiskelijoiden lisäksi projektin kohderyhmiä ovat heidän kanssaan työskentelevät korkeakouluopettajat ja muut ohjaustyötä tekevät henkilöt. Hankkeen kohteena olevat toiminnat ovat a) opetussuunnittelun kehittäminen, b) moniammatillinen yhteistyö, josta tärkeänä pidetään esimerkiksi opintopsykologin asiantuntemuksen huomioimisen myötä syntyvää monipuolisempaa tietoa monitahoisten ongelmien ymmärtämiseksi c) vertaisohjaus jonka avulla pyritään tutki-
maan opintopoluilla eri kohdissa olevia ja eri kohtiin liittyviä erilaisia riskejä.

6.1.1. Toimintamallien kehitystä edistäviä tekijöitä

Ajattelumallien ja toimintakulttuurin ohjaus tutkimusperustaisesti. Tutkimusperustainen kehittäminen luo ainakin yliopistokonseptissa uskottavuutta. Tähän liittyy myös kysymys siitä, minkälaiseen tietoon kehittäminen perustuu, jotta siitä saadaan kohderyhmää puhutteleva ja aktivoiva. Hankkeessa on tuotettu ja julkaistu tietoa esimerkiksi opetussuunnitelmista, opetussuunnitelma-ajattelusta, osaamisesta, opintoihin kiinnittymisestä opintojen alkuvaiheessa, osallisuudesta, yhteisöllisyydestä ja muista opintojen sujumiseen tai viivästyamiseen vaikuttavista seikoista.

Tieto kohderyhmän/opiskelijoiden erilaisista arjista yhdistettynä muuhun tieteelliseen tietoon ja puhuttelevuus omistamisen kautta. Uusia käytänteitä kehitettäessä opiskelijoiden omia kokemuksia opiskelupolulla etenemisestä ja tuen saamisesta on selvitetty. Erilaiset arjet ja elämäntilanteet vaikuttavat myös opintoihin orientoitumiseen ja kiinnittymiseen. Nämä ovat yhä monimuotoisempia opiskelijoiden määrän lisääntyessä. Opiskelijoiden ja opiskelijajärjestöjen kautta saatua tietoa on täydennetty opiskelijoiden kanssa läheisesti työskentelevien kautta kerätyllä tiedolla, jolle voidaan perustaa kokonaisvaltaisempia toimintamalleja.

Osallisuus ja puhuttelevuus kontekstin tuttuuden kautta. Toimintamallien kohderyhmä on ollut osallistuva osa projektia. Osallisuus ja työn vaikutusten näkeminen käytännössä luo opiskelijoiden keskuudessa positiivisuutta kehitystyötä ja sen tuloksia kohtaan. Ylioppilaskunnassa on työskennellyt yksi hankkeen työntekijä, mikä myös osaltaan tekee hankkeen tavoitteita tutuksi.

Dialoginen tiedonlevitystapa on osa ohjaajien ja opiskelijajärjestöjen kanssa tehtävää yhdessä kehittämistä ja toiminnan eteenpäinviemistä.

Tutkimuksen, kehittämisen ja koulutuksen yhteen nivoutumisen mahdollisuus hankkeessa. Hankkeelle tuo uskottavuutta kun pystytään yhdistämään tutkimus ja kehittämissyö esimerkiksi edellä mainittujen tahojen kanssa dialogisilla toimintatavoilla. Tällainen toimintatapa auttaa myös uusien ajattelumallien säilymistä ja kehittymistä organisaation henkilökunnan keskuudessa, mitä tässä hankkeessa on toteutettu seuraavin tavoin:

Oikean kanavan löytäminen pidempiaikaiselle vaikuttamiselle > Opetussuunnitelmien perusteiden uudistus. Opetussuunnitelmat ovat kanava, joka on olemassa koko ajan, jota kaikkien tulee seurata ja joka siksi ohjaa tehokkaasti toimintakulttuuria. Uusi opetussuunnitelma perustuu pedagogiselle, opiskeluun kiinnittymistä tukevalle lähestymistavalle.

Koulutusvastuu koskien uusia toimintatapoja. Yksi hankkeen etu on ollut monipuolinen, syvälinen ja tasokas koulutustoiminta. On tärkeää, että ison oppilaitoksen jokaisessa yksikössä on omat asiantuntijat, jotka vievät uusia käytänteitä eteenpäin. *”Tutun kollegan uusi toimintatapa herättää mielenkiintoa eri tavalla kuin tuntemattoman kouluttajan.”*

Käytänteiden systematisoimiseksi on kehitetty ohjausvastaavajärjestelmä, johon on koulutettu sen mukaisesti toimimaan pystyviä henkilöitä esimerkiksi yleisissä yliopistopedagogiikan koulutuksissa sekä yksikköjen omien koulutusten sisällä. Yliopistopedagogiikan koulutusten myötä ajattelutavoista tulee laajemmin levinneitä ja uudetkin toimijat voivat ottaa ne alusta asti käyttöön.

Johdon aktiivinen tuki ja osallisuus hankkeessa alusta asti on välttämätöntä, jotta toimintamallista voisi tulla osa arkitoimintaa. Erillisen tiedotuksen sijaan töitä on tehty yhdessä ja dialogisesti yhteistyössä. Toimijoiden keskinäisten neuvottelujen järjestäminen on kanava, jota kautta johto on saatu sitoutettua hankkeeseen, ja puhumaan hankkeen puolesta organisaatiossa.

Hankkeella on siis oltava jatkuvasti vähintään suora kontakti yliopiston johtoon ja *hankkeeseen osallistuva linkki hankkeen ja johdon välillä.* Päättävän ja kehittävän tahon ei tulisi jäädä toisistaan irrallisiksi toimijajoukoiksi. Ne henkilöt, jotka toimivat oppimista tukevien prosessien suunnittelussa, toteutuksessa, ohjaamisessa ja arvioinnissa tarvitsevat päätäntävaltaa ja toisin päin.

”Kehittämisen tulee tapahtua toiminnassa (in action) ei sen ulkopuolella (outside of action) ”.

Johdon lisäksi muun toimintaympäristön avoimuus muutoksille on ratkaisevaa hankkeen onnistumisessa. Usein muutoksia kannattaa suunnitella jo valmiina oleviin rakenteisiin, mutta tässä tapauksessa hanke osui ajankohtaan, jossa rakenteita oltiin järjestämässä kokonaan uudelleen ja koulutus uudistusten myötä syntyi luonnollinen tilaisuus luoda uusia rakenteita. Hanke tuli yhdeksi osaksi tätä uudistus-työtä.

6.1.2. Toimintamallien kehitystä hidastaneet tekijät

Hankeesta riippumaton ympäristö vaikuttaa aina motivaatioon pitää yllä kehittämistyötä. Jatkuvien muutosten varjossa työskentelevät oppivat varovaisiksi. Jos talous tiukkenee tai jos yliopistoja organisoidaan uudestaan on uhkana, että uusista käytänteistä ei tule pysyviä. Kun henkilöstö on jatkuvan epävarmuuden ja muutoksen keskellä tai aiempia kehittämistöitä ei ehditä kvartaalitalouden kiireiden takia ottaa huomioon uusissa kehittämistöissä, toimijoiden motivaatio osallistua kehittämiseen hiipuu. Vastaajien omien tutkimustulosten mukaan tällaisiin tilanteisiin joutuneet vakituudessa työssä olevat ihmiset alkavat toimia ns. säästöliekillä. Määräaikaissopimuksella työskennelleiden kokemukset ja ideat katoavat määräaikaisuuden myötä. Näihin asioihin ei voida vaikuttaa minkään hankkeen hyvälläkään suunnittelulla. Jatkuvuutta hankaloittavat myös yliopistoon kohdistuvat kvartaalitalouden mukaiset johtamissysteemit ja rahoitukseen kohdistuva epävarmuus. Yhteistyön sijasta sisäinen kilpailu korostuu, mikä haittaa yliopiston kehittämistä kokonaisuutena. Uusia toimintoja ei voida aina kehittää ja juurruttaa vaan niitä pikemminkin karsitaan. Kilpailutilanne tekee vaikeaksi resurssien riittävyyden ennakoinnin. Tämä vaikuttaa akateemisen työn laatuun ja työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon.

Jatkuvuus hankkeen loputtua on useissa tapauksissa riippuvainen myös puhtaasti julkisista resursseista eikä vain motivaatiosta tai toimivista käytänteistä. Asenteet hankkeessa kehitettyjen käytänteiden tukemista ja säilyttämistä kohtaan voivat muuttua esimerkiksi johdon vaihtuessa tai yleisen ilmapiirin muuttuessa. Käytänteiden jatkuva perustelu koetaan tästä syystä tärkeäksi. Perustelua voidaan tehdä uskottavasti esim. pedagogisilla ja taloudellisilla vertailu edesauttavilla tekijöillä.

Käytännön jatkajat ovat epätasaisesti levinneet eri partneriyliopistojen välillä. Sen seurauksena eri yksiköt integroivat toiminnot organisaatioonsa eriasteisesti. Hankkeen tavoitteena on kulttuurin muutos, jossa toimintakulttuurin muutosta edeltää ajattelukulttuurin muutos. Muutos ei tietenkään tapahdu yhtä tasaisesti tai nopeasti joka paikassa, jolloin käytänteiden vakiintuminen osaksi laajempaa toiminta-aluetta tapahtuu hitaasti tai se ei tapahdu ollenkaan. Tällöin on uhkana toiminnan jääminen ylimääräiseksi koska sitä ei ehditä sulauttaa osaksi normaalitoimintaa.

”Kun mennään myös asenteissa talous edellä, niin tällainen toiminta on jonkin verran heikoilla, koska vähintään suuri osa yliopiston sisäisistäkin päättäjistä mieltää tämän jotenkin ylimääräiseksi, vaikka periaatteessa erittäin hyväksi.”

Toisaalta jalkautustyölle varatun ajan pidentäminen hankkeen puitteissa ei välttämättä paranna asiaa jos sitä pidennetään liian pitkäksi, tai jos sisäisillä päättäjillä on alusta asti ollut epäilevä asenne hanketta kohtaan:

”Vaikka aikaa olisi jatkettu maailman tappiin, niin ei se olisi ratkaissut asiaa. Ongelmana on nimittäin se, että mitä pidempi hanke, sitä enemmän on uhkana tuudittautua siihen, että hankehan hoitaa mukavasti asioita, joista yliopiston tulisi huolehtia osana normaalia toimintaansa.”

6.1.3. Tulevaisuudessa mahdollisesti esille tulevia tai vahvistuvia toimintamallien kehitykseen vaikuttavia tekijöitä

Opiskelijoiden lisääntynyt avun tarve kiristyneisiin vaatimuksiin vastaamisessa. Korkeakoulutuksesta tulee tilivelvollisempää ja nopeatahtisempää myös opiskelijoiden ja opiskelun näkökulmasta. Opiskelijoiden heterogeisuus on lisääntynyt. Opintotuen saamiseen tarvittavien opintopisteiden määrä on tiukentunut ja opiskelutyötä on tehtävä entistä enemmän. Tällöin hankkeessa luodut käytännöt tukevat ja motivoivat opiskelijoita pysymään korkeakoulutuksessa ja valmistumaan tavoiteajassa. Jos op-

pimisen tutkimusperustainen kokonaisvaltainen käsite leviää uutena ajattelumallina, ennaltaehkäisevät käytänteet voivat sulautua osaksi normaalia arkitoimintaa. Tätä edellyttää toimintaympäristöjen ja oppimisympäristöjen laajempi ymmärrys, mikä vaatii pedagogisen, kulttuurisen, sosiaalisen ja psykologisen näkökulman huomioinnista.

Suhde reaali maailmaan – onko työelämä lähtöisyydestä haittaa vai hyötyä? Opiskelua halutaan siirtää enemmän ”reaali maailmaan” ja yritys elämään. Tämä ei ole uusien ajattelumallien kannalta pelkästään positiivinen asia > työpaikatkin tulisi kouluttaa uuteen ajatteluun. Työelämässä on paljon sellaisia rakenteita ja ajattelutapoja, jotka ylläpitävät perinteisiä toimintamalleja. Ne voivat vesittää Campus Co-nexus -hankkeen kaltaista korkeakouluissa juurrutettua toimintamalliajattelua.

Toisaalta työelämäkokemuksesta on myös hyötyä yliopistossa, mikä voidaan kadottaa ”*jos opiskelijoita pakotetaan tulemaan yliopistoon suoraan yliopistosta, ja työntekeo opintojen rinnalla estetään,*” ”...tällöin tuskin päästää samalle osaamisen tasolle opinnoissa kuin jos mukana on osin myös laajalaisemman ymmärryksen omaavia opiskelijoita. Työkokemus edistää myös akateemisesta oppimista, kun on joitakin muita konteksteja kuin koulutusinstituutio mihin oppija voi pyrkiä liittämään oppimansa teoreettiset ja käsitteelliset asiat.”

Tulevaisuudessa käsitys yliopistosta palveluntarjoajana voi muuttua: MOOC:ien (Massive Open Online Course) yleistymisen, avoimen yliopiston ja tutkintokoulutuksen lähenemisen tai osittaisen sekoittamisen myötä voi olla yhä vaikeampi tietää, kuka on tutkinto-opiskelija ja ketä uhkaa opinnoista syrjäytyminen. Jos ei tiedetä kenen on tarkoitus edetä mihin tahtiin, on myös yhä vaikeampi tietää, kuka saa puuttua kenen asioihin. Tällöin ennaltaehkäisevä työ on entistä tärkeämpää. Tähän vaikuttaa myös mahdollisten opintomaksujen myötä opiskelijoiden asiakkaistuminen, jolloin yhteisöllisyyden elementtejä kadotetaan. Toisaalta koulutusvienti ja koulutuksen muuttuminen maksulliseksi voivat edistää laadunhallintamenettelyjen kehittämistä, mikä saattaa vähentää tukitoimenpiteiden tarpeita, jos ne lisäävät muunlaisia opiskelijoista huolehtimisen tapoja.

6.1.4. Jatkokehittämisessä tai uusissa hankkeissa huomioitavaa:

Vastaa jien mielestä seuraavat asiat ovat tärkeitä uusia hankkeita suunniteltaessa:

- Johto on saatava mukaan alusta asti jo suunnittelemaan hanketta.
- Hankkeen on oltava riittävän iso ja kestettävä useita vuosia. Se tarkoittaisi esimerkiksi mahdollisuutta palkata erityyppisiä toimijoita, jotta tutkijat, kehittäjät ja taloushenkilöt voivat keskittyä tiettyihin työtehtäviin.
- Kansainvälistä vertailua vastaavista prosesseista olisi hyvä tehdä.
- Sektoriraja yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä tuntuu olevan yhä korkea. Hanketta voisi kokeilla yliopistojen välisenä, koska osa problematiikasta on niin erilaista eri sektoreilla.
- Eri organisaatioissa samantyyppisiä toimintoja tekevät voisivat tehdä yhteistyötä ja välittää erilaisia mielipiteitä toisilleen. Tällöin kaikkiin projekteihin saadaan monipuolisempi näkökulma.
- Liian laajoja verkostoja ei kuitenkaan pidä vaatia, koska silloin hankkeesta tulee liian raskas ja verkostosta liian sirpaleinen. Tällöin myös byrokratiaan menee liikaa aika eikä ehditä keskittyä töihin.
- Olisi tehtävä tutkimustietoon perustuvia ja eettisesti kestäviä ratkaisuja siitä, mitkä tukitoimet ovat tärkeimpiä ja panostettava niihin.
- Hankkeessa ei ole saanut olla opinnäytteiden tekijöitä mukana. Sitä voisi kehittää jatkossa. ESR-hankkeissa olisi jatkossa toivottavaa ottaa paremmin huomioon tieteellisen julkaisemisen realiteetit; julkaisukanavat ja konventiot ja tekijänoikeudelliset asiat. Nyt tekijänoikeudet on sidottu yhdelle rahoittajalle (ELY-keskus), vaikka rahoittajia on useita.

Hankkeen teemaan läheisemmin liittyviä vastaajien kehittämisajatuksia:

- Syrjäytymisen ehkäiseminen entistä aikaisemmin. Erilaiset opiskelijoiden yhteistoimintaa aktivoivat ja tukevat työskentelytavat toisivat opiskelupolkuun liittyvän ohjaamisen tarpeen esille aikaisemmin. Silloin, kun opetuksen ja oppimisen prosessit toimivat hyvin, erikoistuneet tukipalvelut voidaan kohdistaa niitä erityisen kipeästi tarvitseville.
- Pedagogisen hyvinvoinnin tutkiminen: Miten koulutus- ja opetussuunnitelmauudistukset sekä ohjausjärjestelmän kehittäminen toimii nyt ihmisten arjessa sekä miten vielä vahvemmin voidaan edistää opiskelijoiden opiskelukykyä ja henkilöstön työkykyä ja kiinnittymistä yliopisto-opetuksen laadun kehittämiseen. Näihin liittyvät mm. yliopistopedagogisen koulutuksen vaikuttavuus. Miten lisätään yhteisöjen pedagogista osaamista? Miten identifioidaan hyviä yhteisöosaajia, joita voisi tukea koulutuksella, ohjauksella ja vertaistuellalla? Erityyppisten akateemisten töiden etenemispolkujen tunnistaminen, jotta opetusosaaminen ja kehittämisosaaminen juurtuisivat yliopistoyksioihin. Pedagogisten yhteisöjen kehittäminen niin, että otetaan tila- ja teknologia-asiat mukaan sekä eri tavat tukea pedagogista johtamista ja esimiestyötä.
- Kulttuurin muutostarve: Koulutuksessa painotetaan opettajien substanssin asiantuntemusta ja pedagoginen näkökulma jää taka-alalle. Pedagogisen pätevyyden tulisi kuitenkin olla oppilaitoksissa olla entistä tärkeämmässä asemassa. Myös opiskelijat tarvitsevat apua asenteiden muuttamisessa. Heilläkin on usein varsin vahva perinteinen käsitys omasta tehtävästään, tuen tarkoituksesta ja siitä keneltä sitä voisi saada. Tähän voi liittyä rooliasetelmat ja monet kulttuuriset käytänteet, joilla ylläpidetään Lehrplan-tyyppistä opetussuunnitelma-ajattelua sen sijaan, että edistettäisiin kaikkien osapuolten aktiivisuutta.

6.2. ARMI – arkiohjauksen malli

ARMI-hankkeen (www.hel.fi/hki/opev/fi/Ammatillinen+koulutus/Kehitt_mishankkeet/Armi-hanke) kokonaistavoitteena on ammatillisten opintojen keskeyttämisen vähentäminen ja tämän myötä syrjäytymisen ehkäiseminen sekä työllisyyden tukeminen. Välineenä tavoitteen saavuttamisessa on arkiohjauksmallin kehittäminen. Mallin avulla pyritään tukemaan vaikeuksissa olevia opiskelijoita (esim. keskeyttämisaarassa olevia tai opintoihin keskeyttämisen jälkeen palavia opiskelijoita). Toiminnan juurruttaminen on tavoitteena pääasiassa toimijan omassa organisaatiossa, Stadin ammattiopistossa. Mallin mukaisesti opiskelijaa tuetaan missä tahansa asiassa. Näin ehkäistään opinnoista putoamista ja edistetään yhteisöllisyyttä ja nuoren opiskelijan oman ikäluokan viiteryhmään kuulumista.

6.2.1. Hankkeen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä

Organisaation sisäistä, hiljaistakin tietoa on hyödynnetty oikeaa lähestymistapaa hahmottaessa. Organisaation sisällä on kohderyhmän tunnistava ja tunteva taho, joka osaa yleistää yksilöidenkin ajatuksia yleisemmäksi tarpeeksi. Tämän tiedon tunnistaminen ja yhteisesti tärkeiksi koettujen seikkojen tunnistaminen voi olla vaikeaa ja vaatii paljon keskustelua. Kuitenkin vastaajien mielestä on hedelmällistä kuunnella kaikkia nuorten kanssa työskenteleviä tahoja, sillä ”mitä lähempää kohderyhmää ideoidaan, sen varmemmin tehdään sitä mitä on tarve”. Ohjausmallin idea on tullut opiskelijoiden kanssa läheisesti työskenteleviltä työntekijöiltä, kuten erityisopettajilta. Ongelman syitä arvioitaessa he ovat huomanneet, että opiskelijoiden avun tarpeesta erityisesti muun kuin opintoihin liittyvän avun tarve on lisääntynyt.

Dialoginen suunnittelu ja tiedotus tarkoittaa mm. kaikkien asiaa tuntevien näkökulmien huomioonottamista ja antaa hyvän lähtökohdan toiminnan juurruttamiseksi. Käsitukset ja tuntumatieto tulee kuitenkin sitoa myös jollakin tavalla tutkittuun tietoon opiskelijoiden läheisestä arjesta.

Matalan kynnyksen toimintamalli, joka tavoittaa kohderyhmänkin nopeasti, tuo tehokkuutta jos tavoitteena on tuottaa aktiivista toimintaa jo hankkeen aikana. Armi-hankkeen aikana opiskelijat ehtivät ottaa toiminnan omakseen, ohjaajat ehtivät auttaa monia opiskelijoita niin, että keskeyttämismäärä selvästi väheni. Vastaajien mukaan hankkeesta on saatu positiivista palautetta monelta suunnalta, kuten muilta toimijoilta oppilaitoksista ja opiskelijoilta sekä muilta yhteistyökumppaneilta. Palaute tuli suoraan tietoon myös opetusviraston johdolle, mikä vahvensi arkiohjauksen juurtumista osaksi oppilaitoksen toimintaa.

Johdon osallistuva rooli on julkisissa laitoksissa toteutettavissa hankkeissa tärkeä tekijä, ja se on varmistettava ennen hankkeen aloitusta. Toimintamallin tarpeesta on keskusteltu niin, että organisaation johto on aidosti sisäistänyt tavoitteen ja alusta asti tukee hankkeen toteuttamista varaamalla sille resursseja myös jatkossa. Osallisuutta tukee oikeanlainen tiedotus, mihin sisältyy hyvä, jo yllä mainittu dialoginen yhdessä suunnittelu sekä tavoitteiden hiominen. Johdon aito tuki ja osallistuminen kehitystoimintaan myös sitovat toimintamallin luonnolliseksi osaksi muuta toimintaa. Johdon asenne heijastuu myös organisaation muihin työntekijöihin. Johto tarvitaan koordinoimaan ainakin aloitusta ja motivoituneiden ja pätevien osallistujien kartoitusta.

Laajempi ulkopuolinen kiinnostus pitää yllä motivaatiota kehittää toimintamallia. Hanke herättää mielenkiintoa, koska arkiohjaajat ovat tuoneet ohjaukseen uuden näkökulman sekä helposti käyttöönotettava mallinnus mahdollistaa sen levittämisen valtakunnallisesti oppilaitoksissa, joissa on todettu opiskelijoiden tarvitsevan uudenlaista tukea.

Muiden organisaatioiden kanssa yhdessä kehittäminen edesauttaa myös mallin toimivuuden hiomisessa: *”Koin yhteistyön muiden toimijoiden kanssa hyvin hedelmälliseksi ja kannustavaksi. Sitä kautta sai vahvistusta ja kannustusta omalle tekemiselle ja näkökulmia työhön. Välillä tuntui, että se oma organisaatio sokeutui siinä arjessa projektille ja kun puhui siitä muiden kanssa, niin asiat aukesivat uudella tavalla.”*

Toimintamallin käyttöönottoa tai sen pysyvyyttä voivat hankeorganisaatiossa estää tai hidastaa erilaiset tilanteet. Esimerkiksi muut samaan aikaan käynnissä olevat kehityshankkeet muodostavat helposti *kilpailutilanteen*, jolloin on välttämättä priorisoitava, mitä voidaan pitää yllä ja kehittää edelleen.

Organisaation hahmottomaton yleistilanne, kuten esimerkiksi kesken oleva organisaatiouudistus voi mahdollistaa uusien toimintojen juurruttamisen, jos muutoksille ollaan muutenkin avoimia. Toisaalta se voi myös hidastaa sitä, jos tilanne on toimenkuvien kannalta yleisesti vielä liian hahmottomaton. Toimenkuviiin liittyy puutteellinen sisäinen tiedotus, mikä voi aiheuttaa organisaatiossa epäselvyyttä tai epätietoisuutta siitä, ketä hanke koskettaa ja miten, jolloin sille ei haluta tai osata antaa tilaa.

Organisaation jähmeys ottaa riskejä silloin kun isoilla organisaatioilla ei ole uskallusta lähteä muuttamaan toimintaa kokeilumielessä. Ei haluta sotkea normaalia arkea, vaan turvataan mieluummin olemassa olevat palvelut. Tämä voi ylläpitää hankkeen pysymistä erillisenä ja irtonaisena muusta organisaatiossa, jolloin se on helpompi mieltää ylimääräiseksi ja sellaisena tarvittaessa helpompi poistaa käytöstä.

Hankkeen jälkihoito jää liian vähäiseksi, jos esimerkiksi työntekijöiden vaihtuessa ei ole mahdollisuutta tai kapasiteettia siirtää tietotaitoa. Silloin otetta aiheeseen ei välttämättä enää ole organisaation sisällä, vaikka motivaatiota ja mielenkiintoakin toiminnan jatkamiseen olisi.

6.2.2. Toimintamallin kohderyhmään liittyviä tekijöitä

Uudenlainen lähestymistapa, *kohderyhmän omasta kulttuurista lähtevä tavoitettavuus*, puhuttelee opiskelijoita. Matalan kynnyksen periaatteella tavoitettavissa olevaa arkiohjaajaa on helppo lähestyä, sillä toiminta on jalkautunut kohderyhmän luokse. Tällöin toimintamalli perustuu ennaltaehkäisevään ja positiivisen asenteen arkilähtöiseen ongelmanratkaisumalliin, koska arkiohjaajia voi lähestyä missä tahansa asiassa.

Uudenlainen neutraali lähestymistapa, jossa *kohderyhmä ei ole kohde vaan osallistuva osa toimintaa*. Tällainen automaattisesti kohderyhmän arkeen integroitava kontakti toimii leimaamattomana, mutta silti luottamuksellisena vastakohtana viranomaiskontakteille ja auktoriteeteille. Ohjaajan nimike vah-

vistaa opiskelijoita puhuttelevaa epämuodollisuutta ja ohjaajat ovat olleet innostavia ja helposti lähestyttäviä persoonia. Samalla tavalla kuin hankkeen toteuttajia, myös toimintamallin kohderyhmää motivoi tiedotus, jonka he kokevat itselleen luonnolliseksi eli kasvokkain tutustuminen, jatkuva vuorovaikutus ja erilaiset sähköiset palvelut.

Yksilön saama henkilökohtainen tuki on tärkein toimintamallin tuloksista sen toimiessa tavoitteiden mukaisesti, mutta tekemällä toimintamallin ympäristöä ylipäättään positiivisemmaksi voidaan kehittää positiivista asennetta myös toimintamalliin. Arkiohjaajien koko oppilaitokselle järjestämät yhteisöllisyyttä ylläpitävät tapahtumat lisäävät viihtyisyyttä ja pitävät yllä nuorten positiivista asennetta arkiohjausmalliin. Toimintaympäristön vaikutus mallin jatkumiseen riippuu siis paljon myös toimintaympäristöä määrittävästä ilmapiiristä, asenteista ja ajattelumalleista.

Tässä hankkeessa asiaan on pystytty vastaamaan yhteisöllisyyden kulttuuria luomalla ja vahvistamalla. Lisääntynyt tarve saada apua elämän hallintaan ei helpota avun hakemista tai sen saamista. Aikuisen läsnäoloa arvostavamman nuorisokulttuurin kautta opiskelijat huomaavat, ettei tarvitse olla pohdintojensa kanssa yksin. Vaihtelu perinteisiin koulussa olemisen tapoihin luo positiivista asennetta ja helpottaa arkiohjaajien käyttöä vaikeissakin tilanteissa.

Ongelmakeskeisyyden välttäminen voi myös toimia ongelmien ennaltaehkäisijänä. Mahdollisuus keskustella mistä tahansa askarruttavasta seikasta ylläpitää paitsi nuorten positiivista asennetta arkiohjausmalliin, myös mahdollistaa kohderyhmän kulttuurin, maailmankuvan ja muuttuvan, monimuotoisen tukitarvekentän kartoittamisen. Ohjausmalleja voidaan edelleen kehittää ajanmukaisiksi kun toiminnan teemat ovat lukitsemattomia.

Heterogeeninen kohderyhmä voi vaikuttaa toiminnan jatkumiseen. Ikäjakauma oppilaitoksessa voi olla iso ja vanhemmat opiskelijat saattavat kaivata erilaista toimintaa kuin juuri peruskoulun päättäneet. *Tuntemattomuus ja kohderyhmän tavoitettavuus* nuorille suunnatuissa toiminnoissa on tärkeä tekijä. Nuorille ikäovereiden mielipiteet ovat tärkeitä. Kiinnostus vähenee jos itse tai ikäoverit eivät tunne tai suosittele arkiohjaajana toimivaa henkilöä.

Toimintamallin järjestymisen epämääräisyys vaikuttaa silloin, jos kohderyhmä ei tiedä selvästi, miten toiminta tapahtuu tai mikä on arkiohjaajan suhde muihin saman kentän toimijoihin. Silloin ei synny luottamusta toimintaa kohtaan. Tähän liittyy myös toimintamallin osittainen toteutuminen. Jos ohjaaja ei ole päivittäin oppilaitoksessa, koetaan ettei ohjaaja ole aidosti kiinnostunut oppilaista.

Tavoittamattomuus voi johtua myös siitä, että *toimintamallia ei pystytä toteuttamaan kohderyhmän kulttuurin mukaisesti.* Vaara on, että malli on liian viranomaispalvelun olinen, jolloin tasapainoa vapaamuotoisuuden ja viranomaisuuden välillä ei ole saavutettu.

6.2.3. Tulevaisuudessa mahdollisesti esille tulevia tekijöitä

Syrjäytyminen lisääntyy säästöjen ja leikkausten myötä ja arkiohjauksen tarve kasvaa. Opiskelemaan hakeutuu yhä useammin henkilöitä, jotka tarvitsevat ohjausta juuri arkeen liittyvissä kysymyksissä, esimerkiksi uuden avoimen ammattiopiston mallin myötä.

Vaihtoehtojen lisääntyvä moninaisuus liittyy paitsi opiskelijoihin myös opiskelun muotoihin. Nuorille on tarjolla yhä enemmän vaihtoehtoisia tapoja suorittaa opiskelua, kuten esimerkiksi työelämää painottava opiskelu, oppisopimus tai avoin ammattiopisto. Tämä lisää myös ohjauksen tarvetta.

Ammattiopistojen henkilökuntarakenteeseen voi kohdistua uudistuksia, mikä voi vähentää erillisen arkiohjaushenkilökunnan tarvetta. Opettajia koulutetaan yhä enemmän ryhmienohjaukseen, yhtä ryhmää opettaa kaksi opettajaa tai esimerkiksi kuraattorit ja oppilaanohjaajat omaksuvat uudenlaisen, arkiohjausmallin mukaisen jalkautuvan tavan tehdä työtä, ja heitä on oppilaitoksissa tarpeeksi. Tällöin projekti on tuottanut tulosta näyttämällä mallia siitä, että toisenlaista työtettä tarvitaan. Jos taas ohjaushenkilökunnan työtaakka lisääntyy entisestään tulevaisuudessa, ja aikaa kuluu erilaisten asioiden hoitamiseen opiskelijan kustannuksella, voi tilanne uuden työotteen omaksumisesta huoli-

matta palata ennalleen jos arkiohjaajat häviävät. Alun perin arkiohjaajasta tehtiin muista ohjaustyötä tekevistä erillinen nimike muun muassa siksi, että jonkun henkilön rooli olisi olla koko ajan läsnä.

6.2.4. Jatkokehittämisessä tai uusissa hankkeissa huomioitavaa

Vastaajien mielestä seuraavat asiat ovat tärkeitä uusia hankkeita suunniteltaessa:

Ammattioppilaitoksen jäseniä tulee ottaa tehokkaammin mukaan jo suunnitteluvaiheessa.

Yhdessä luodun tiedon häviämisen välttäminen. Kehittämistyötä johtaa parhaiten organisaation vakiintunut henkilö. Vakituisten henkilöiden tilalle voidaan palkata projektin ajaksi sijainen, jolloin hankkeen johtaja voi keskittyä hankkeeseen sekä hankkeessa kehitettyä tietoa jää paremmin organisaatioon.

Hankkeen aloitus on tehtävä yhdessä kaikkien toimijoiden kanssa. Käytännön toimijat, jotka ehkä tulevat myöhemmin mukaan tarvitsevat perehdytyksen toimenkuvaansa. Tarvitaan enemmän suunnittelua, muiden toimijoiden kuulemistä, projektikollegoiden tapaamisia, johdolle tiedottamista ja varmistamista siitä, että johto tietää mistä on kyse.

Projektin aloitus on toteutettava selkeämmin. Hankkeiden alkuvaihe ja toimijoiden sitouttaminen on yleensä hidasta. Jos sitä ei ehditä tehdä kunnolla, kärsii tulostenkin vakiinnuttaminen ja jatkuminen. Tarvitaan henkilökohtaisempaa ja jalkauttavampaa tiedotustapaa. Aktiivisen mielenkiinnon herättämiseksi ei riitä, että asioista ilmoitetaan yleisesti suurissa kokouksissa. Olisi hyvä järjestää pienempiä kokouksia, jotta oppilaitoksen muilla toimijoilla on mahdollisuus ymmärtää, mistä on kysymys ja vaikuttaa asioihin joita tapahtuu. Sitouttamiseksi voitaisiin esim. järjestää yhteisiä kehittämispäiviä, joissa mukana olisivat arkiohjaajat, oppilaitoksen johto, toimijaopettajia, oppilaitoksen opiskelijahuoltohenkilökuntaa ja opetusviraston edustajia. Juurruttamisessa käytännöllistä olisi jos muutama kokopäiväinen opettaja voisi opettaa ja juurruttaa toimintaa muille opettajille, jotka puolestaan ajallaan voisivat viedä toimintaa eteenpäin.

Hankkeen ja muiden organisaation toimintojen suhde. Tässä tapauksessa muun opiskelijahuoltotyön ja arkiohjauksen suhde, päällekkäinen toiminta ja eroavaisuudet on monimutkainen teema, jonka selvittäminen koetaan tärkeäksi. Arkiohjausmallin myötä syntyneen ajattelun ja työotteen lisääminen osaksi jokaisen työntekijän toimenkuvaa opiskelijoiden tilanteen niin vaatiessa koetaan tärkeäksi. Henkilökunnan on myös tärkeää tiedostaa tämä asia, jotta välttytään siltä, että ajatellaan jonkun puuttuvan toisten toimenkuviin.

6.3. TOPO – työssäoppimisen portaat

Hankkeen tavoitteena oli kehittää työpaikkaohjaajakoulutusta ja työpaikkaohjaajakouluttajien mentoimintamallia. Näiden lisäksi kehityskohteena oli ammattioppilaitosten opettajien työssäoppiminen ja työelämätietous sekä ylipäätään työssäoppimisen käytännön toteutus: työelämäyhteistyö, työelämän osaamistaito ja vastapainoksi myös työelämän edustajien ymmärrys oppilaitosmaailman käsitteistä yms. Työpaikkaohjaajakoulutuksessa kehitettiin pääasiassa monialaisia, useaan kohteeseen sovellettavia koulutuksia sekä nuoriso- että aikuispuolelle.

6.3.1. Hankkeen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä

Topo – työpaikkaohjaajakoulutuksen malli (<http://topo.omnia.fi/>) eroaa kahdesta edellisestä hankkeesta siinä, että se on jo pitkään kehityksen alla ollut toimintamalli, mikä on antanut hyvän pohjan Topo-hankkeen toteuttamiseen. Hankkeen suunnittelussa on hyödynnetty ja jatkettu aikaisemman kehitystyön aikana saatua tietoa ja ideoita. Sellaiset toimijat, jotka ovat olleet edellisissä hankkeissa, ovat tulleet luonnollisesti mukaan suunnittelutyöhön. Toimintamallia on alettu kehittää myös työelämän eli *hankkeen kohteen sisäisen näkemyksen ja kehitysvinkkien perusteella*. Toimintamalleja on mm. kehitetty monimuotoisemmiksi. Näin on tunnistettu sekä kehittämisalueiden tarve ja opittu hyvä

toteutustapa. Omniassa koulutus on onnistunut hyvän ennakkosuunnittelun avulla, mihin sisältyy mm. ennakoiva tiedotus. Yrityksille on tiedotettu säännöllisesti paitsi toimintamallin hyödyistä, myös siihen varautumisesta esimerkiksi resurssien suunnittelussa. Tiedotustavaksi on valittu massatiedottamisen lisäksi *henkilökohtainen tiedottaminen* – yrityksissä puhumassa kiertävä henkilö. Myös organisaation sisällä on hankkeen alusta asti säännöllisesti tiedotettu sekä johtoa että hankkeen muita toteuttajia tavoitteesta jalkauttaa malli osaksi perustoimintaa, minkä mukaan hanketta on tehty. Sekä yrityselämä-hankkeen kohdetta- että toteuttajaorganisaation johtoa on siis ajoissa motivoitu varaamaan resursseja toiminnalle myös jatkossa.

Tukimuotona ja sitouttajana hankkeessa on käytetty mm. *hiljaisen tiedon ja aikaisempien kokemusten jakamista*. Organisaation sisällä johdon tuen lisäksi hankkeen toteuttamista on tukenut mentoritoiminnan tuoma tuki ja tieto. Käytännössä vanhemmat toimintaa toteuttaneet henkilöt, tässä tapauksessa työpaikkaohjaajakouluttajat, ovat toimineet mentoreina ja jakaneet hiljaista tietoa uusille toimijoille henkilökohtaisesti tarpeen ja tilanteen mukaan. Toiminnan jatkumista edistävä tekijä on tässä tapauksessa myös suuren organisaation riittävät henkilöstöresurssit, jolloin voidaan muodostaa toimijapooli ja jolloin toiminnan jatkuminen ei ole kiinni yksittäisistä toimijoista.

6.3.2. Kohderyhmään/käyttäjiin liittyviä tekijöitä

Yrityksiä motivoi osallistumaan hankkeeseen ympäristön vaatimuksiin vastaaminen, tässä tapauksessa lakisääteinen peruste työssäoppimiselle. Trendeihin vastaaminen motivoi etsimään työvälineitä laajennetun työssäoppimisen toteuttamiselle. Työpaikan ohjaajat arvioivat näyttöjä, jolloin heillä tulee olla ajanmukaista tietoa arvioinnista.

Työpaikkaohjaajakoulutukseen osallistuminen on jo tärkeä laadun tae, koska kyse on jo käynnissä olleesta toiminnasta. Työpaikoilla ja oppilaitoksissa toiminnasta on yleisesti ottaen hyötyä hankkeeseen osallistujille vähintään siten, että se muodostaa foorumin *yhteisten näkemysten luomiseksi*. Koulutukset ovat myös kohtauspaikka, jossa työelämän ja ammattioppilaitosten edustajat perehtyvät toistensa näkökulmiin ja luovat yhteisymmärrystä työssäoppimisesta. Yhteistyöfoorumin tarve on todettu positiivisten kokemusten vuoksi, mutta myös siksi, että yrityselämä on hyvin monimuotoista ja erilaistuvaa, jolloin kaikki koulutettavaksi tulevat eivät koe mallin toteutustapoja itselleen sopiviksi. Tällöin mallin yhdessä kehittämistä tarvitaan edelleen.

Osallistuvien yritysten kokemuksia koulutusten eduista ja työssäoppimisesta edistää se, että työelämässä ollaan koulutusmyönteisiä ja halutaan pitää yllä henkilöstön pätevyyttä niin hyvin kuin se on mahdollista. Nämä tekijät motivoivat myös toimintaan osallistumista ja ylläpitävät sen jatkumista. Koulutus motivoi työntekijöitä, mikä lisää sitoutumista omaan työhön ja työnantajaan. Koulutettu ohjaaja saa oppijasta irti enemmän hyötyä ja työssäoppijoiden myötä saadaan halutunlaista työvoimaa.

Toimintamalli on joustava, työelämälähtöisesti järjestetty. Mallista voidaan toteuttaa erilaisia versioita kohteen erilaisten tarpeiden mukaisesti, kuten esimerkiksi aamu- iltapäivä- ja iltamuotoisena sekä verkkopalveluna. Vaihtoehdot ja moduulimuotoisuus takaavat erilaisten aikataulujen mukaiset suorittamismahdollisuudet. Eri aloille pyritään kehittämään sitä parhaiten palveleva koulutusmalli, jolloin mahdollisimman moni voi suorittaa koulutuksen.

Yrityksiin kohdistuu hyvin monenlaisia koulutus- ja yhteistyöpaineita ja pyyntöjä asian tiimoilta. Yhtenä esimerkkinä esitettiin hankkeiden onnistumiseksi sitä, että erilaiset yrityksille suunnatut koulutukset ja niiden toteuttajat voivat myös tehdä yhteistyötä ja järjestää *yhteisiä täydennyskoulutustilaisuuksia fragmentaarisen koulutus- ja informaatiotulvan välttämiseksi*.

”On myös hyvä käyttää erilaisia ”täkyjä”, kuten esim. hiusalan kouluttajille järjestetty jonkun maahan-tuojan värikoulutus samassa yhteydessä kuin työpaikkaohjaajakoulutus”.

Hankkeen mahdollistama verkostoituminen koetaan myös motivoivana. Työpaikkaohjaajat ovat koulutuksen käytyään usein innostuneita saamaan myös jatkokoulutusta omalle yksikölleen. Tästä huolimatta kaikkien alojen edustajia ei ole vielä tavoitettu. Hankkeen toteuttamista *vaikeuttavia tekijöitä* ovat aika- ja taloudelliset resurssit, mitä vastaan jotkin tahot on pakotettu priorisoimaan muita asioita

”ylimääräisen” koulutuksen sijasta. Joillakin aloilla taas ei ole perinteisesti ajateltu työpaikkaohjauksen tai vuorovaikutustilanteiden hyötyjen koskevan itseään. Koulutuksen järjestäjäorganisaation ja yritys-edustajien erilaiset mahdollisuudet osallistua toimintaan tekee haastavaksi järjestää työpaikkaohjaaja-koulutusta niin, että ohjaajat ehtivät töistä koulutukseen. Myös toimintamallin joustavuus voidaan kokea usealla eri tavalla. Yritykset kohderyhmänä on ehkä ajateltua heterogeenisempi ja jatkuvasti erilaistuva kohde, jolloin yritysten alat ja kokoluokka toivottaisiin otettavan entistä enemmän huomioon. Tällöin jotkin kohderyhmät kokevat jäävänsä toimintamallin konseptin ulkopuolelle ja kokevat, että alakohtaisuutta koulutuksissa ei ole otettu huomioon tarpeeksi esimerkiksi sisällössä tai toteuttamismuodossa. Pienyritykset mainittiin yhtenä erityisen haavoittuvana ja helposti pois jäävänä kohderyhmänä, joiden kohtaamiseksi toimintamalleja ja niiden sisältöä tulisi räätälöidä.

Motivaatiota osallistua toimintamalleihin vähentää kokemus siitä, että mallilla yritetään paikata jotakin taustalla olevaa perustavanlaatuisempaa ongelmaa. Esimerkiksi työssäoppiminen ja sen laajentaminen koetaan joissakin tapauksissa hyödyttömäksi sekä oppijan että yrityksen kannalta. Näin voi olla tapauksissa, joissa koulussa ei ole eri syistä omaksuttu sellaisia asioita, joiden pohjalta työssäoppijalle voisi antaa tarpeeksi kehittäviä tehtäviä. Tai jos työpaikalla ei ole yksinkertaisesti resursseja ohjata, jolloin opiskelijat eivät saa tasapuolista koulutusta. Tällöin työssäoppimisen ja sen lisäämisen konsepti voidaan kokea vielä yhtenä säästökeinona.

6.3.3. Tulevaisuudessa mahdollisesti esille tulevia tekijöitä

Toimintamallin kehittymiseen ja kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä tulevat mahdollisesti olemaan lisääntynyt verkkokoulutus, laajennettu työssäoppiminen ja yrittäjäjärjestöjen esittämä koulutussopimus. Tällöin oppilaitosten ja yritysten yhteisen keskustelun, oppimisen ja kehittämisen foorumien tarve lisääntyy. Myös muun koulutuksen työelämävastaavuuden lisääminen edellyttää monipuolista yhteistyötä. Työssäoppimisen lisäämisestä nykyisessä muodossa ollaan myös huolissaan; systemaattinen oppilaiden määrääminen työpaikoille, myös niissä tapauksissa, missä oppilas tarvitsisi muunlaista tukea, laskee osaamisen tasoa ja kaikkien osapuolten motivaatiota pitää yllä työssäoppimissysteemiä.

6.3.4. Jatkokehittäminen tai uusissa hankkeissa huomioitavaa

Koulutusmallia kehitetään jatkuvasti. Erityisesti eri alojen oma verkkokoulutus on laajentunut hankkeen aikana toteutetusta. Vastaajien muita ajatuksia toimintamallin kehittämiseksi tai mitä sen toteuttamisessa pitäisi paremmin ottaa huomioon, ovat täydennyskoulutuksen kehittäminen, oppilaitoksen ja työpaikkojen välistä työnjakoa tulisi selkeyttää ja opiskelija-arviointia tulisi kehittää yhteisesti.

Toisaalta täydennyskoulutusten ja laajennusten rinnalla suositellaan erityisen huomion kiinnittämistä aloihin, joilta puuttuu työpaikkaohjaajia, ja näissä puitteissa keskittyä kiireisillekin aloille ja yrityksille sopivan peruskoulutuksen kehittämiseen. *”Silloin puhutaan laajuudeltaan maksimissaan päivän koulutustapahtumasta ja ajan kuluessa sitten mahdollisesti täydennys- tai muutokoulutuspäivästä.”*

Olisi siis keskityttävä siihen, että useammalla yrityksellä olisi mahdollisuus ottaa työssäoppijoita ylipääntään, koska peruskoulutuksenkin omaavia työpaikkaohjaajia on liian vähän. Ainoastaan ohjaava, osaaamista kartuttava työssäoppiminen takaa kaikille nuorille tasapuolisen koulutuksen, mikä vähentää huolta siitä, onko yrityksille tarpeeksi osaavaa työvoimaa suomalaisista kouluista valmistuneissa.

Suunnittelun mallin toteuttamiseen liittyviä muita ajatuksia oli se, että hankkeen käytännön toteuttajat eli tässä tapauksessa koulutettavat työpaikkaohjaajat olisi hyvä perehdyttää paremmin tulevaan toimintaan esimerkiksi antamalla parempi kokonaiskuva toiminnan tarkoituksesta.

Yksi tapa lisätä työpaikkaohjaajia ja heidän kouluttajiaan olisi saada toimintamalli vakituisesti olemassa oleviin rakenteisiin, esim. perustyöpaikkaohjaajakoulutus jo ammattiopintoihin, jolloin ammattilaisilla olisi jo työelämään siirryttäessä perusvalmiudet toimia työpaikkaohjaajana.

LÄHTEET

Hiltz, Starr R. & Turoff, Murray (1995) *The Network Nation*. London: MIT Press.

Kuusi, Osmo (1999) *Expertise in the Future Use of generic Technologies – Epistemic and Methodological Considerations Concerning Delphi Studies*. VATT-tutkimuksia 59, VATT Research reports. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Government Institute for Economic Research. Helsinki, 1999.

Kuusi, Osmo (2013) *Delfoi-menetelmä*. Teoksessa Kuusi, Osmo – Bergman, Timo & Salminen, Hazel (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Acta Futura Fennica no 5. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013 (2008) *EU:n alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite*, CCI 2007 FI 052 PO 001. Helsinki: Edita Prima Oy. http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/asiakirjat/ohjelma_asiakirja_ESR.pdf.

Metcalfe, Mike (1995) *Forecasting Profit*. London: Kluwer.

Turoff, Murray (1975) *The Policy Delphi*. Teoksessa H.A. Linstone & M. Turoff (eds.) *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Tuuri, Hanna (2011) *Let's hope – Kohti yrittäjyyden ja oppimisen vallankumousta*. HOPE 2011.

LIITE 1.

Lähemmin Arvioitujen käytäntöjen vastuuhenkilöt ja panelistit

KALEIDOSCUP-KILPAILUT

Vastuuhenkilöt:

Rita Rauvola ja Lan Le, HUMAK-ammattikorkeakoulu

Panelistit kuvattuina valintaperusteella:

Tuomari KaleidosCup:ssa, Teknologiateollisuus ry, erityisesti meriteollisuus

Tuomari KaleidosCup:ssa, Rolls-Royce meriteollisuus

Ohjausryhmän jäsen KaleidosCup:ssa, Koneteknologiakeskus edistämisisorganisaation edustaja

Tuomari ja ohjausryhmän jäsen KaleidosCup:ssa, Stxeurope meriteollisuus

Ohjausryhmässä ja projektitiimissä KaleidosCup:ssa, yliopettaja Satakunnan Ammattikorkeakoulussa

Lehtori HUMAK-ammattikorkeakoulussa, yhteyshenkilö osallistujien rekrytoinnissa

Voittajajoukkueen keskeinen jäsen KaleidosCup:ssa 2012

Ohjausryhmän jäsen KaleidosCup:ssa, Turun elinkeinoasiamies

HOPE – OSUUSTOIMINALLISET YRITYKSET

Vastuuhenkilöt:

Minna Erkko ja Maria Käkelä Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymä ja Kulttuuricampus Ikaalinen

Panelistit kuvattuina valintaperusteella:

Partus Oy, Toiminut osuuskunnissa ja seurannut niiden kehittämistä etäämmältä

Länsi-Pirkanmaan Koulutuskuntayhtymä, kokenut Työssä oppiminen yrittäjä-valmentaja Taidosto osuuskunnassa

Sastamalan koulutuskuntayhtymä, synnyttänyt osuuskunnan Jyväskylän ammattiopistoon

Koulutuskeskus Sedu, osuuskuntahankkeita tunteva projektipäällikkö

Kulttuuricampus, Ammatillisia aineita osuuskunnissa toteuttanut valmentaja

Kulttuuricampus osk:n hallituksen pj., yrittäjä

Jämsän ammattiopisto, oman mallin osuuskuntaoppimisesta kehittänyt tekstiiliopettaja

Tekstiiliyrittäjä, Osuustoimintavaiheen jälkeen menestyväksi yksityisyrittäjäksi siirtynyt

BEGLOBAL

Vastuuhenkilöt:

Päivi Jyry ja Mikko Toivonen, Helsingin yliopisto

Panelistit kuvattuina valintaperusteella:

VALOA projektiryhmän jäsen, Laurean kansainvälisen toiminnan johtaja

VALOA ohjausryhmän jäsen, Metropolia ammattikorkeakoulu

Helsingin yliopistosta valmistunut ulkomaalainen opiskelija, sivustolle haastateltu

Viope Oy:n toimitusjohtaja, beglobal-sivuston menestystarina

VALOA ohjausryhmän puheenjohtaja, EK:n koulutusasiantuntija

VALOA ohjausryhmän jäsen, Helsingin kaupunki, maahanmuutto-osasto

Helsingin kauppakamari, Yhteistyökumppani, HERIEC-jatkoselvityksen tekijä

TalentMatch-käytännön vastuuhenkilöt

ARMİ-HANKE

Panelistien taustaorganisaatiot:

Helsingin kaupunki; nuorisoasiainkeskus

Helsingin kaupunki; opetusvirasto

Helsingin kaupunki, opetusvirasto, nuoriso- ja aikuiskoulutuslinja

Stadin ammattiopisto

Helsingin palvelualojen oppilaitos (oli vielä tällä nimellä Armi- hankkeen aikaan)

Sosiaali- ja terveystieteiden virasto, lastensuojelu

TOPO-HANKE

Panelistien taustaorganisaatiot:

Omnia – ammattiopisto

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä

Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto

Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Luksia

CAMPUS CONEXUS I -HANKE

Panelistien taustaorganisaatiot:

Tampereen ammattikorkeakoulu – ammatillinen opettajakorkeakoulu

Jyväskylän yliopisto

Tampereen yliopisto

LIITE 2.

Haastattelulomake BeGlobal-hankkeen tuntijoille

(Yksi kolmesta eri hankkeille räätälöidystä lomakkeesta)

Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus

OPPILAITOKSISTA TYÖELÄMÄÄN

Delfoi-tutkimus ESR-hankkeina rahoitetuista hyvistä käytännöistä ja niiden edellytyksistä jatkoa ja vaikuttaa rahoituksen päätyttyä

Hyvä beglobal.fi-sivuston tuntija,

Opiskelijoiden siirtyminen työelämään ammatillisista oppilaitoksista ja korkeakouluista on erittäin tärkeä vaihe sekä opiskelijoiden itsensä että Suomen menestymisen kannalta. Näinä Suomen talouden vaikeina aikoina tähän koulutuksen ja työelämän yhteensovittamisen haasteeseen vastaaminen on erityisen tärkeää. Arvioimme teemaan liittyviä lupaavia uusia käytäntöjä opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta. Selvitämme erityisesti niiden jatkumisen ja vaikuttavuuden edellytyksiä hankkeiden ESR-rahoituksen päätyttyä.

Arviointi tehdään Delfoi-menetelmällä. Tutkimuksen tekijöillä on paljon kokemusta menetelmän käytöstä mm. eduskunnan tulevaisuusvaliokunnasta. Delfoin keskeisiä onnistumisen ehtoja ovat kertyneiden kokemusten mukaan seuraavat:

- Panelistien kokemus tärkeisiin asioihin vaikuttamisesta
- Luottamuksellinen vuorovaikutus Delfoi-panelistien kesken salaten sen, kuka esittää kannanoton. Salaus tekee mahdolliseksi myös sellaiset kommentit, joita ei olla valmiita esittämään kasvokkain keskusteltaessa
- Kokemus työskentelystä pätevien ja asiantuntevien joukossa tietoisena prosessiin osallistuvista
- Perusteellinen harvojen asioiden kommentointi monien ylimalkaisten kommenttien asemasta

Delfoin onnistuminen riippuu ratkaisevasti panelistien laadusta eikä määrästä. Pieni paneeli soveltuu erityisesti monitahoisten ongelmien käsittelyyn, jollainen on myös kysymys parhaista tavoista edistää siirtymistä oppilaitoksista työelämään. **Sinut on valittu 24 panelistin joukkoon erityisen hyväksi arvioimamme ESR-hankkeen tuntijana ja sen avainhenkilön suosituksesta.** Arvioinnin lähtökohdana olevat hankkeet ja käytännöt ovat seuraavat:

- VALOA-hanke, erityisesti BeGlobal -kampanja/verkkosivusto
- Hope-hanke, erityisesti yrittäjäkokemusten hankinta osuustoiminnallisissa yrityksissä
- Kaleidoskooppi-hanke, erityisesti KaleidosCup-opiskelijakilpailu

Lopultakin riippuu Sinusta ja muista tarkalla harkinnalla valituista asiantuntijoista, kuinka tässä arvioinnissa onnistutaan. Haastamme Sinut arvioimaan paitsi hyvin tuntemaasi hanketta/käytäntöä myös muita oppilaitoksista työelämään siirtymisen uusia käytäntöjä. Delfoin ensimmäinen kierros muodos-

tuu vastauksista tähän kyselyyn joko haastatteluna tai kirjallisessa muodossa. Toisella kierroksella voit vielä muuttaa arvioitasi ja kommentoida toisten alan asiantuntijoiden arvioita. Liitteestä näet arviointiin osallistuvat.

Otan Sinuun puhelimitse yhteyttä haastattelusta tai kirjallisesta vastaamisesta sopimiseksi. Tutkijaryhmä puolesta ja jo etukäteen panoksestasi kiittäen,

Osmo Kuusi
Innovaatio- ja tulevaisuudentutkimuksen dosentti
osmo.kuusi@utu.fi, puh. 050 3720 829

KYSELY/HAASTATTELULOMAKE

*Kysely jakautuu kahteen osaan. **Ensimmäisessä yleisessä osassa** tarkastellaan uusia kehitettyjä toimintamalleja vertaillen niitä nykyiseen/perinteiseen käytäntöön ja toisiin uusiin toimintamalleihin. **Toisessa osassa** Sinua pyydetään arvioimaan tarkemmin hyvin tuntemasi mallin mahdollisuuksia säilyä ja vaikuttaa. Sinulle on toimitettu erikseen myös ulkomaalaistaustaisille ensi sijassa tarkoitettu lomake, joka kohdistuu erityisesti Toronton TRIEC-hankkeen käytäntöjen toivottavuuteen tapoina kehittää beglobal-käytäntöä vuorovaikutuksella mm. kehitteillä olevan HERIEC sivuston kanssa.*

Lomake sisältää myös kahden muun uuden mallin arviointilomakkeen. On todella arvokasta, jos voit käyttää aikaasi myös näiden arviointiin. Kokemus ennakoititutkimuksista on nimittäin osoittanut, että etäämpää annetut arviot ovat usein tiiviisti hankkeessa työskentelevien esittämiä osuvampia.

1. Uudet toimintamallit täydentämässä ja haastamassa perinteisiä työllistymisen tapoja

A. Perinteinen käytäntö

Uudet käytännöt haastavat tai täydentävät perinteisiä tapoja ja haastavat perusteita, joilla oppilaitoksista valmistuneet ovat työllistyneet. Millä perusteilla opiskelijat nyt mielestäsi löytävät valmistuttuaan ensimmäisen pysyvemmän työpaikkansa

| Syntyperältään, kieleltään ja ulkonäöltään kantasuomalaiseksi tunnistettu | Jaa 100 pistettä | Etukäteisarvio |
|---|------------------|----------------|
| Oppilaitoksessa oppimansa perusteella | | 60 |
| Työharjoittelun/oppisopimuksen perusteella | | 20 |
| Opiskeluaikaisen työkokemuksensa perusteella | | 20 |
| Muu ominaisuus, mikä? | | |

| Ulkomaalaistaustaisena pidetty, suureen yritykseen työllistyminen | Jaa 100 pistettä Chinise, especially forest industry | |
|---|--|--|
| Oppilaitoksessa oppimansa perusteella | 15 | |
| Työharjoittelun/oppisopimuksen perusteella | 15 | |
| Opiskeluaikaisen työkokemuksensa perusteella | 20 | |
| Olemalla kantasuomalaisen näköinen | 5 in China important to have Western look | |
| Suomen tai ruotsin kielen taito | 25, programming | |

| | | |
|--|----|--|
| Tyytyminen suomalaista pienempään palkkaan | 5 | |
| Muu ominaisuus, mikä? Personality | 15 | |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| Ulkomaalaistaustaisena pidetty, pieneen yritykseen työllistyminen | Jaa 100 pistettä | |
| Oppilaitoksessa oppimansa perusteella | 15 | |
| Työharjoittelun/oppisopimuksen perusteella | 15 | |
| Opiskeluaikaisen työkokemuksensa perusteella | 15 | |
| Olemalla kantasuomalaisen näköinen | 10 | |
| Suomen tai ruotsin kielen taito | 30 programming skills compensate | |
| Tyytyminen suomalaista pienempään palkkaan | 5 | |
| Muu ominaisuus, mikä? | 10 | |

B. Uudet käytännöt

*Kun pohdit kehitystä viiden vuoden tähtämellä, miten lupaaviksi eri näkökulmista arvioit seuraavat toimintamallit. Aluksi on esitetty hyvin tuntemasi malli, sitten kaksi muuta **Mallit eivät kuvaa sitä, mitä vertailtavat mallit ovat nyt, vaan millaisina ne hankkeista opitun perusteella voisivat olla vaikuttavia noin viiden vuoden kuluttua:***

- Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden parempi hyödyntäminen Suomessa kehittämällä BeGlobal-sivustoa** (<http://www.beglobal.fi/fi/rekrytoinnin-abc>) todelliseksi kohtaauspaikaksi ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille, oppilaitosten henkilökunnalle sekä yrityksille tai muille organisaatioille. Suomalaisissa korkeakouluissa opiskelee yli 15 000 kansainvälistä asiantuntijaa, joiden kielitaitoa, koulutusta ja kulttuurintuntemusta käytetään huonosti. Hankkeen kotisivujen kiteytys ulkomaalaistaustaisten merkityksestä yrityksille: "If you want to think outside the box – do not hire only from inside the box." (John Simon, Kone Oyj)

Verrattuna nykyiseen käytäntöön jatkumisen/leviämisen edellytykset ja vaikuttavuus:

| | Huononmpi | Yhtä hyvä | Parempi | Paljon parempi |
|--|-----------|-----------|---------|----------------|
| Uusien teknisten innovaatioiden hyödyntäminen | | | | |
| Kyvyt vuorovaikutukseen monikulttuurisessa maailmassa | | | | |
| Suomen viennin edistäminen tai tuonnin korvaaminen | | | | |
| Julkisen sektorin ja erityisesti koulutuksen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen | | | | |
| Muu erityisen olennainen jatkumisen/leviämisen edellytys, mikä? | | | | |
| Soveltuvuus ammatillisiin oppilaitoksiin | | | | |
| Soveltuvuus yliopistoihin | | | | |

Perusteluja näkemyksillesi, keskity olennaisimpaan ja erityisesti liian vähälle huomiolle jääneeseen.
Pitkät ja perusteelliset kommentit tervetulleita:

- Opiskeluaikana opiskelijoiden perustamat osuuskunnat.** Oppilaitokset ja niiden opettajat aktiivisesti tukevat niiden perustamista ja toimintaa mm. välittäen niille työtehtäviä. He antavat

neuvoja pyydettyä mutta jättävät tuotteiden kehittämisen, asiakkaiden etsinnän ja muut keskeiset päätökset opiskelijoille periaatteella virheistä opitaan. (Lähemmin: <http://www.hope.fi/hope>)

Verrattuna nykyiseen käytäntöön jatkumisen/leviämisen edellytykset ja vaikuttavuus:

| | Huonompi | Yhtä hyvä | Parempi | Paljon parempi |
|--|----------|-----------|---------|----------------|
| Uusien teknisten innovaatioiden hyödyntäminen | | | | |
| Kyvyt vuorovaikutukseen monikulttuurisessa maailmassa | | | | |
| Suomen viennin edistäminen tai tuonnin korvaaminen | | | | |
| Julkisen sektorin ja erityisesti koulutuksen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen | | | | |
| Muu erityisen olennainen jatkumisen/leviämisen edellytys, mikä? | | | | |
| Soveltuvuus ammatillisiin oppilaitoksiin | | | | |
| Soveltuvuus yliopistoihin | | | | |

Perusteluja näkemyksillesi, keskity olennaisimpaan ja erityisesti liian vähälle huomiolle jääneeseen.
Pitkät ja perusteelliset kommentit tervetulleita:

- Opiskelijakilpailut, joilla ideoidaan yrityksille uusia toimintamalleja tai ratkaisuja** toteutettuna esimerkkinä ideat meriteollisuuden kehittämiseksi KaleidosCup kilpailun muodossa (lähemmin <http://kaleidoskooppi-opiskelijakilpailu.blogspot.fi/>). Paitsi hyviä ideoita ja yhteyksien muodostumista opiskelijoiden, oppilaitosten ja yritysten välille kilpailulla pyrittiin mm. vaikuttamaan positiivisesti opiskelijoiden mielipiteisiin nykyajan meri- ja metalliteollisuudesta ja sen mahdollisuuksiin opintosuuntana ja tulevaisuuden työnantajana. Se oli myös tapa tutustua erilaisiin innovoinnin menetelmiin sekä nähdä oman osaamisen soveltamismahdollisuudet aitoihin yritysten haasteisiin.

Verrattuna nykyiseen käytäntöön jatkumisen/leviämisen edellytykset ja vaikuttavuus:

| | Huonompi | Yhtä hyvä | Parempi | Paljon parempi |
|--|----------|-----------|---------|----------------|
| Uusien teknisten innovaatioiden hyödyntäminen | | | | |
| Kyvyt vuorovaikutukseen monikulttuurisessa maailmassa | | | | |
| Suomen viennin edistäminen tai tuonnin korvaaminen | | | | |
| Julkisen sektorin ja erityisesti koulutuksen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen | | | | |
| Muu erityisen olennainen jatkumisen/leviämisen edellytys, mikä? | | | | |
| Soveltuvuus ammatillisiin oppilaitoksiin | | | | |
| Soveltuvuus yliopistoihin | | | | |

Perusteluja näkemyksillesi, keskity olennaisimpaan ja erityisesti liian vähälle huomiolle jääneeseen.
Pitkät ja perusteelliset kommentit tervetulleita:

2. Tuntemasi uuden käytännön ja kahden muun edellytykset kehittyä ja vaikuttaa

Haastatteleamalla kolmen erityisen tärkeäksi arvioimamme ESR-hankkeen avainhenkilöitä, olemme tunnistanee tekijöitä, jotka ovat erityisen olennaisia lupaavien käytäntöjen kehittymisen ja vaikuttavuuden kannalta viiden vuoden perspektiivillä. **Kommentoi ensisijassa aluksi esitettävää hyvin tuntemaasi hanketta, mutta arviot ja kommentit liittyen myös kahteen muuhun käytäntöön ovat tervetulleita.**

TUNTEMASI HANKE: Ulkomaalaistaustaisten opiskelijat suomalaisten yritysten voimavaraksi BeGlobal-sivuston välityksellä

Seuraavassa taulukossa on esitetty käytännön kehittymistä ja vaikuttavuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä viiden vuoden tähtäimellä. Taulukossa on säilymisen/kehittymisen edellytyksinä ja esteinä mainittu myös käyttötarkoituksia, jotka eivät ole mahdollisia nykyisellä VALOA-hankkeen rajauksella, mutta jotka kuitenkin voisivat olla hyödyllisiä kehityssuuntia. Ne voisivat toteutua joko laajentamalla VALOA-hankkeen toimeksiantoa tai läheisemmällä vuorovaikutuksella mm. kehitteillä olevan HERIEC-sivuston kanssa. Nykyisen rajauksen ulkopuoliset on merkitty * lomakkeessa.

Merkitse 10–15 mielestäsi tärkeintä. Anna valitsemillesi pistesijat (tärkein) 15–1 antaen kunkin numeron vain kerran. Jos merkitset vain kymmenen tärkeintä voit painottaa eroja tärkeydessä jättämällä väliin esimerkiksi pistesijat 9, 8, 5, 4 ja 3.

Pohjaksi arvioinnille taulukossa on hankevastaava Päivi Jyryn tekemä arvio sivuston tulevaisuuden kannalta keskeisistä esteistä ja edellytyksistä. Hän perustelee painotustaan seuraavasti:

VALOA-hankkeen loppupuolella oli nähtävissä se, että korkeakoulujen yhteistyötä ja yhteistyön kehittämistä ei pidetty enää suotavana. Korkeakoulujen vähentävä rahoitus myös johti siihen, että kaikkea sellaista kehittämistyötä, joka ei ollut aivan perustyötä, haluttiin ajaa alas. Jo olemassa olevia rakenteita, kuten HERA International (Helsinki Education and Research Area), päätettiin lakkauttaa, vaikka sidosryhmien kuten kaupunkien mielestä sitä pidettiin tärkeänä. Myöskin työllistymisen merkitys korkeakoulujen rahoitusmallissa jäi painotukseltaan pieneksi, joten työllistymistä edistävään toimintaan ei satsata mm. korkeakoulujen ura- ja rekrytointipalveluita on ajettu alas.

Koulutuksen ja työelämän rytmi on erilainen. Korkeakouluissa arvostetaan pitkäjänteistä ja ennakoitavaa yhteistyötä, työelämässä tarpeet ovat erilaisia. Työnantajille palvelua tulisi kehittää alueellisesti palvelemaan alueen tarpeita. Opiskelijaprojektein voitaisiin tukea esim. yritysten vientiponnisteluja eri alueille. Tämä edellyttäisi työnantajien suuntaan palvelua, pelkkä verkkosivu ei ole palvelu - ja sen tulisi toimia lähellä korkeakouluja, mutta sen ulkopuolella, jotta yrittäjäjärjestöt ja yrittäjät kiinnittyisivät siihen - ja löytäisivät palvelun ja palveluja voitaisiin kehittää myös työnantajien tarpeista käsin. Opiskelijoille tulisi tarjota jo opintojen aikana mahdollisuuksia ensimmäiseen työkokemukseen, koska sillä on iso merkitys valmistumisen jälkeisiin työllistymiseen.

Merkitse siis sivuston säilymisen ja vaikuttavuuden kannalta viiden vuoden tähtämellä mielestäsi 10–15 tärkeintä. Anna valitsemillesi pistesijat (tärkein) 15–1.

| | | Tärkeyspisteet | |
|--|--|----------------|-------------------------|
| | | Oma arvioksi | Hanke-vastaa-vien arvio |
| Yritykset sivuston käyttäjinä ja siitä hyötyjinä | 1. Sivustolla esitellyillä koulutusohjelmilla ei ole tarjota yritysten tarpeita vastaavia palveluita/opiskelijoita | | 13 |
| | 2. Työnantajien ja oppilaitosten tarpeet eivät kohtaa: esimerkiksi työnantajilla on tarve saada harjoittelija välittömästi, korkeakoulut toivovat pitkäjänteistä yhteistyötä | | 12 |
| | 3. Korkeakoulujen sisäinen rakenne on hajanainen ja yritysten on vaikea löytää sopivia henkilöitä, joihin ottaa yhteyttä | | 5 |
| | 4. Yrittäjäjärjestöjen kiinnostus säilyy | | 2 |
| | 5. Sivusto ei esitä palkkaamisen kannalta riittävän vakuuttavasti ulkomaalaistaustaisten etuja erityisesti pienille yrityksille | | |
| | 6. Ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden määrän merkittävä väheneminen vie sivujen kiinnostavuuden yrityksiltä | | |
| | 7. *Palvelusta kehittyy yhden luukun palvelu yritysten, oppilaitosten ja ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden vuorovaikutukseen | | 8 |
| | 8. *Sivustolle ohjautuu työtä etsimään yritysten kannalta kiinnostavimpia ulkomaalaistaustaisia opiskelijoita | | 7 |
| | 9. *Sivuston kautta löydetyt ulkomaalaistaustaiset eivät palkattuina vastaa odotuksia esim. kielitaito | | |
| Ulkomaalais-taustaiset oppilaitoksissa ja heidän työllistymisensä edistäminen sivuston kautta | 10. Korkeakoulujen tarjontaa ei ole tuotteistettu vastaamaan yritysten tarpeita | | 15 |
| | 11. Korkeakoulujen yhteistyölle ei ole tiiviitä rakenteita, olemassa olleet rakenteet on ajettu alas | | 6 |
| | 12. Yliopiston sisäinen, yksiköiden välinen hajanaisuus estää markkinointia ja resurssien löytymistä siihen | | 14 |
| | 13. Korkeakoulujen keskinäinen varojen vähentyessä kiristyvä kilpailu rahoituksesta | | |
| | 14. Ulkomaalaistaustaisten ottaminen oppilaitoksiin tulee niille taloudellisesti epäedulliseksi | | 9 |
| | 15. Oppilaitosten johto tai hallinto eivät katso ulkomaalaistaustaisten työllistymisen edistämistä tehtäviinsä kuuluvaksi | | |
| | 16. Oppilaitoksista puuttuu ulkomaalaistaustaisten työhön ohjauksen erikoistunutta henkilökuntaa | | 1 |
| 17. Opettajat eivät katso ulkomaalaistaustaisten työllistymisen edistämisen kuuluvan tehtäviinsä | | | |
| Opiskelijoiden kiinnostus käyttää sivustoa | 18. *Opiskelijat löytävät sivustolta työnantajien ja omia tarpeitaan vastaavia kielikoulutuspalveluja | | 11 |
| | 19. *Opiskelijat voivat olla sivuston kautta suoraan yhteydessä työnantajiin | | 3 |
| | 20. *Opiskelijoiden sivustoilta löytämät työtilaisuudet vastaavat hyvin heidän tarpeitaan | | |

| | | | |
|--|--|--|-------------|
| | 21. *Opiskelijat tutustuvat sivuston kautta toisiin ulkomaalaistaustaisiin mm. johtaen yrityksen perustamiseen | | |
| Tiedotusvälineiden kiinnostus ja sivuston julkinen rahoitus | 22. Suhtautumisen muutos ulkomaalaistaustaisiin opiskelijoihin tiedotusvälineissä 23. Tiedotusvälineiden kiinnostus sivustoon 24. BeGlobal sivuston kehittäminen kansallisen tason palveluksi erityisellä rahoituksella 25. Paikallinen esimerkiksi kuntien rahoitus sivustolle | | 4 10 |
| Sivuston säilymisen ja vaikuttavuuden muu tärkeä edistäjä tai ongelma, mikä? | 26. | | 8 |

Perustele erityisesti niitä arvioita, joissa arviosi poikkeaa hankevastaavien arvioista. **Pitkät ja perusteelliset kommentit tervetulleita:**

KAKSI MUUTA HANKETTA

A. KaleidosCup-opiskelijakilpailu tapana saada opiskelijoiden luovuus yritysten käyttöön

Seuraavassa taulukossa on esitetty käytännön kehittymistä ja vaikuttavuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä viiden vuoden tähtäimellä. Merkitse 10–15 mielestäsi tärkeintä. Anna valitsemillesi pistesijat (tärkein) 15-1 antaen kunkin numeron vain kerran. Jos merkitset vain kymmenen tärkeintä voit painottaa eroja tärkeydessä jättämällä väliin esimerkiksi pistesijat 9, 8, 5, 4 ja 3.

| | | Tärkeyspisteet | |
|---|---|----------------|---|
| | | Oma arviosi | Hankevastaavien arvio |
| Yritysten kiinnostus ja sitoutuminen kilpailuihin | 1. Positiivinen näkyvyys tulevaisuuden työntekijöille myös muille kuin alaa opiskeleville. 2. Kilpailujen tulee tuottaa yritysten kannalta kiintoisia ideoita 3. Suuret yritykset löytävät pienistä luovan alan yrityksistä kiintoisia yhteistyökumppaneita 4. Yritykset löytävät kiinnostavia työntekijäehdokkaita, jatkossa tämä 5. Koordinaattorina tulee toimia yrityksiä ja yritysverkostoja edustava taho 6. Kilpailua markkinoidaan ja sen tuloksista kerrotaan tilaisuuksissa, joissa tavoitetaan paljon yrityksiä mm. messuilla 7. Vältetään ajoitusongelmat yhteydenpidossa ja sponsorien haussa mm. ollaan riittävän aikaisin liikkeellä haussa 8. Tapahtumat ja kilpailut toteutetaan kiinnostavasti | | 15 14 2 8 6 |

| | | | |
|--|---|--|----|
| Oppilaitosten kiinnostus ja sitoutuminen kilpailuihin | 9. Oppilaitoksilla ei ole joustavasti käytettävissä olevaa rahaa | | 1 |
| | 10. Opettajat eivät motivoitu. Tapahtumien järjestäminen koetaan lisävaivaksi, josta ei palkita | | 10 |
| | 11. Vaikeus liittää kilpailuja opetussuunnitelmiin mm. oppiainejakoon | | 7 |
| Opiskelijoiden kiinnostus ja sitoutuminen kilpailuihin | 12. Oppilaitosten johto ei kiinnostu eikä sitoudu | | |
| | 13. Opiskelija näyttää aidossa työympäristössä ja alan ammattilaisille mihin pystyy | | 13 |
| | 14. Opiskelija ei koe hyötävänsä opintosuorituksina | | |
| | 15. Opiskelija kokee, ettei hänen hyvää ideaansa arvosteta | | |
| Yleinen kiinnostus kilpailuihin ja rahoitus | 16. Osallistumisesta tulee kustannuksia ja/tai opiskelija ei hyödy taloudellisesti | | 12 |
| | 17. Opiskelija ei hyödy syntyneinä yhteyksinä yrityksiin | | |
| | 18. Opiskelijat kokevat tapahtumat tylsiksi | | 5 |
| | 19. Tiedotusvälineiltä tulee saada paljon huomiota | | 11 |
| Jatkuvuuden ja vaikuttavuuden muu tärkeä edistäjä tai ongelma, mikä? | 20. Valtion rahoitus kilpailuille | | |
| | 21. Paikallinen rahoitus kunnilta, maakuntaliitoilta | | 3 |
| | 22. Rahoitus yrityksiltä | | 4 |
| | 23. Rahoitus järjestöiltä kuten toimialajärjestöiltä | | 9 |
| | 24. | | |

Perustele erityisesti niitä arvioita, joissa arviosi poikkeaa hankevastaavien arvioista. **Pitkät ja perusteelliset kommentit tervetulleita:**

B. Yrittäjäkokemusten hankinta osuustoiminnallisissa yrityksissä (Hope-hanke)

Seuraavassa taulukossa on esitetty käytännön kehittymistä ja vaikuttavuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Merkitse 10–15 mielestäsi tärkeintä. Anna valitsemillesi pistesijat (tärkein) 15-1 antaen kunkin numeron vain kerran. Jos merkitset vain kymmenen tärkeintä voit painottaa eroja tärkeydessä jättämällä väliin esimerkiksi pistesijat 9,8, 5,4 ja 3.

| | | Tärkeys pisteet | |
|---|---|-----------------|-----------------------|
| | | Oma arviointi | Hankevastaavien arvio |
| Yksittäisten opettajien valmiudet | 1. Opettajan valmius tukea yhteisöllistä oppimista ja toimia tiimivalmentajana 2. Opettajien valmius tukea omatoimiseen yrittäjyyteen oppimista 3. Opettajan luottamus oppijan omatoimisuuteen ja kykyyn itsenäisesti ratkaista ongelmia 4. Opettajan tai mentorin valmius kriittisesti arvioida ja puuttua opiskelijoiden ideoihin esim. tuoteideoihin ("minä haluan tehdä vain tonttuja") | | 10 9 |
| Oppilaitosten ja opettajayhteisöjen valmiudet | 5. Oppiainejakoon perustuvat lukujärjestykset hankaloittavat oppimista osuuskunnissa. 6. Opettajien palkkaus on oppiaine- ja oppituntiperusteista eikä tue oppimista osuuskunnissa 7. Oppilaitoksen opettajien yhteisö ei tue osuuskuntia rakentavia pioneeriopettajia 8. Oppilaitos palkitsee osuuskuntia ja opiskelijoita sen perustella, kuinka osuuskunta/opiskelija pystyy palvelemaan hyvin haastavia asiakkaita (ei opiskelijan lähipiiriin kuuluvia, ulkomaalaisia tms.) 9. Oppilaitoksen johdon tuki erityisesti niin, että osuuskuntatoiminta on osa oppilaitoksen strategiaa. | | 6 7 11 |
| Opiskelijoiden valmiudet | 10. Opiskelijan valmius itsenäiseen oppimiseen irtautuen "haluan vain opetusta"-ajattelutavasta 11. Virheet ja epäonnistumiset hyväksyvä asenne opiskelijoiden kesken osuuskunnassa ("sattuu mutta opettaa") 12. Yhteisöllisen asenteen oppiminen mm. monien opiskelijoiden yhteisprojekteina 13. Opiskelijat aktiivisesti mutta rakentavasti arvioivat toistensa tuoteideoita ja toimintatapoja (esim. juhli-taan vaativan asiakkaan löytymistä) 14. Joustavista menettelyistä sopiminen siirtymiseen osuuskunnan tukemasta toiminnasta omavastuiseen yrittäjyyteen osuuskunnassa tai sen ulkopuolella esimerkiksi porrastaen osuuskunnan perimät provisiot osuuskuntaan kuulumisen ajan perusteella | | 1 3 5 |
| Osuuskunnassa toimivien opiskelijoiden suhteet asiakkaisiin | 15. Opiskelijat hakevat asiakkaansa pääsääntöisesti itse 16. Oppilaitoksen asiakastyöt ohjataan osuuskunnassa toimivien opiskelijoiden työksi | | 2 |

| | | | |
|--|---|--|---------------------------|
| | <p>17. Tiivis yhteistyö toimivien yritysten kanssa mm. ali-hankintasuhdeiden rakentamiseksi osuuskunnille.</p> <p>18. Kun opiskelija liittyy osuuskuntaan, hänellä ei tarvitse olla valmista tuotetta tai palvelua, vaan se kehitetään oppimisprosessin aikana yhdessä asiakkaiden ja toisten osuuskuntalaisten kanssa.</p> <p>19. Asiakkaiden havaitsemien puutteiden välitön korjaaminen periaatteella ”asiakas on aina (tai melkein aina) oikeassa”</p> <p>20. Osuuskunnissa opitaan markkinalähtöinen hinnoittelu, erityisesti hinnan tulee vähintään kattaa tuotantokustannukset</p> <p>21. Rohkeus asettaa hinta paljon voittoa tuottavaksi, jos markkinoilla kysyntää</p> <p>22. Panostaminen mentoroivien ja markkinoita tuntevien asiakkaiden löytämiseen</p> <p>23. Panostaminen uusiin kanaviin kuten blogeihin asiakkaiden etsinnässä</p> <p>24. Panostaminen erityisen haastavien asiakkaiden kuten ulkomaalaisten löytämiseen</p> | | 4 |
| Yleinen kiinnostus ja rahoitus | <p>25. Yrittäjämäisen ja omatoimisuutta korostavan asenteen yleinen arvostus suomalaisessa yhteiskunnassa</p> <p>26. Omatoimisuutta ja yrittäjyyttä korostava uusi pedagogiikka omaksutaan yleisesti suomalaisiin oppilaitoksiin</p> <p>27. Uuden pedagogiikan kehittäminen on systemaattista ja pitkäjänteistä Suomesta tulee kansainvälisesti arvostettu uuden pedagogiikan edelläkävijä ja viejä maailmalle</p> <p>28. Valtakunnallinen tai kansainvälinen rahoitus osuustoiminnan kehittämistyölle</p> <p>29. Paikallinen rahoitus osuustoiminnan kehittämistyölle</p> <p>30. Riittävä paikallinen rahoitus tai oppilaitosten oma rahoitus osuustoimintakäytäntöjen ylläpidolle</p> <p>31. Tiedotusvälineiden kiinnostus osuustoimintahankkeisiin</p> | | 14 15 12 13 3 |
| Jatkuvuuden ja vaikuttavuuden muu tärkeä edistäjä tai ongelma, mikä? | 32. | | |

LIITE 3.

Lähetekirje KaleidosCup-panelisteille

Hyvä KaleidosCup-opiskelijakilpailun tuntija/vaikuttaja,

Toinen KaleidosCup-opiskelijakilpailu pidettiin viime viikolla. Onnittelut sen kehittämiseen osallistuneille mainiosta ideasta! Haastan Sinut seuraavassa arvioimaan kilpailun tulevaisuudennäkymiä yhtenä tapana, jolla koulusta työelämään siirtyminen onnistuu nykyistä paremmin. Lisäksi toivon näkemyksiäsi myös kahdesta muusta samaan tähtäävästä uudesta mallista, jos aikasi suinkin riittää. Tätä opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamaa selvitystä ja sitä mistä toivon voivani keskustella kanssasi on kuvattu tarkemmin liitteenä olevassa Delfoi-haastattelulomakkeessa.

Sevityksessä käytettävän Delfoi-menetelmän kannalta on ratkaisevan tärkeää haastaa mukaan eri tavoin asiantunteva ja pohdintoihin valmis panelistijoukko. Keskustellen Rita Rauvolan ja Lan Len kanssa olemme päätyneet Sinuun yhtenä kahdeksasta hankkeen tuntijasta. Pyydämme Kari Sillanpäättä, Teppo Virtaa ja Esa Jokioista arvioimaan, kilpailua erityisesti yritysten näkökulmasta. Oppilaitoksen näkökulmaa paneelissa edustavat Niko Kandelin ja Iina-Maria Piilinen. Opiskelijoista haastamme mukaan viime vuoden voittajat Helmi-Maria Vuorimiehen kautta. Paikallisen kehittämistoiminnan näkökulmaa hankkeeseen edustavat Juha Valtanen ja Aino Ukkola.

Otan lähipäivinä yhteyttä kuhunkin teistä puhelinhaastattelusta tai tapaamisesta sopimiseksi.

Vaikka toivon Sinun silmäävän liitteen lomakkeen, toivon Sinun ennen vastaamista odottavan yhteydenottoani. Jos Sinua on kuitenkin puhelimella vaikea tavoittaa, ilmoita siitä joko sähköpostilla tai soittamalla, puh. 050 3720 829.

Parhain terveisin ja kiintoisia keskusteluja odotellen,

Osmo Kuusi

Innovaatio- ja tulevaisuudentutkimuksen dosentti

LIITE 4.

Englanninkielinen lomake

How to integrate the ideas of the Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) to the development effort of the BeGlobal

www.beglobal.fi is built first of all for the cooperation between enterprises and educational institutions. If we think what the BeGlobal would be in 2018, it seems to be important that it integrates foreign students and especially newly-qualified foreign students more active users of the pages. One of the best global practices that has succeeded in the integration is TRIEC (<http://triec.ca/>).

Over the last 10 years, TRIEC has pursued collaborative strategies to better integrate skilled immigrants into the Greater Toronto Region. TRIEC started as a local idea to address the local challenge of integrating skilled immigrants into the Toronto Region labour market. But the idea didn't stay local. Cities across Canada have learned from the TRIEC model.

From the beginning, *mentoring* has been a highly important pillar in TRIEC's work. Before TRIEC was born, mentoring had already proven to be a successful strategy for helping new immigrants get established in their field in Canada. Several community-based mentoring programs existed in the Toronto Region, but they were limited in scope and ability to attract employers. TRIEC began its employer engagement efforts in small ways, by recruiting individual mentors for The Mentoring Partnership. This humble start today boasts a legacy of thousands of mentoring relationships.

| | Disagree | Neutral | Agree | Strongly agree |
|---|----------|---------|-------|----------------|
| 1. Mentoring should be the most important pillar of the www-pages in 2018 that are either developed from recent www.beglobal.fi or in the pages that replace it. | | | | |

Your comments:

Besides mentoring, TRIEC have developed many practices that provide nice future possibilities that might be reasonable also in Finland. Please, evaluate how important following practices are for the development (or replacing) of www.beglobal.fi -pages. After the table are descriptions of TRIEC practices from the pages <http://triec.ca/>

| | | Not im- portant | Im- portant | Very im- portant | Crucial |
|--|---|--------------------|----------------|------------------------|---------|
| Raising awareness of wasted immigrant talent | World of Experience Week | | | | |
| | Immigrant Success (IS) Awards | | | | |
| | Mentoring Partnership Awards | | | | |
| | An exhibit made up of powerful portraits of immigrants | | | | |
| | Publicity agreements with the media | | | | |
| | Public awareness campaign, TV commercials and print ads | | | | |
| | Business-to-Business ad campaign | | | | |
| Strengthening networks of hiring/educating persons or organizations | Reaching recruiting Getting Started persons/organizations | | | | |
| | Reaching recruiting Moving Forward persons/organizations | | | | |
| | Reaching recruiting Becoming a Champion persons/organizations | | | | |
| | Reaching educating persons/organizations | | | | |
| Focusing on associations of foreign origin trained professionals | | | | | |
| Skills in international teams | Building immigrant inclusive workplaces (TRIEC Campus) | | | | |

Your comments:

Raising awareness of wasted immigrant talent

When TRIEC was established in 2003, one of its first challenges was raising awareness of wasted immigrant talent and the benefits of integrating skilled immigrants.

TRIEC tackled this challenge head on. 2006 witnessed TRIEC's World of Experience Week, a week that launched the Immigrant Success (IS) Awards; The Mentoring Partnership Awards; 20 Journeys, an exhibit made up of powerful portraits of immigrants; and the first special section on immigrant employment in partnership with the Toronto Star. It marked the start of long and fruitful partnerships between TRIEC and the media, including the Toronto Star, CBC Toronto and Canadian HR Reporter.

E.g. in 2012–2013, four success stories were profiled through the 7th Annual IS Awards. Featured on the TRIEC website, through videos, and by media partners, these stories provide practical examples for others to follow. World of Experience Week was followed up in 2007 with the launch of TRIEC's public awareness campaign: TV commercials and print ads with the tag "If Canada is a land of opportunity, why is a doctor driving a cab?" There has also been a Business-to-Business ad campaign with the tagline "Do yourself a favour. Hire a skilled immigrant."

Networking of recruiting/educating persons or organisations

Launched in 2005, hireimmigrants.ca was TRIEC's first major program in this area. Transferred in 2009 to ALLIES, a national project that supports local immigrant employment councils, this website quickly became a go-to source in Toronto and across the country for practical resources on recruiting and retaining skilled immigrants. One element, the hireimmigrants.ca Roadmap, has been accessed by nearly 50,000 unique users and is now embedded on the Ontario Government's website. However, it seems that the networking with the foreign students educating institutions has not been a focus, though they have representatives e.g. in the board of the TRIEC. Networking is focused on three types of persons/organizations:

Getting Started persons/organizations

You know skilled immigrants can offer employers valuable skill sets and international expertise but aren't sure how to tap into this valuable talent pool. Get a step-by-step guide to recruit, hire and integrate skilled immigrants.

Moving Forward persons/organizations

You have already begun to recruit, hire and integrate skilled talent into your organization. Find resources and tools to improve your recruitment and diversity management processes to ensure skilled immigrants are fully engaged and contributing to the business.

Becoming a Champion persons/organizations

You recognize the value of skilled immigrant talent and have processes in place to recruit, integrate and retain these employees. Share your stories and expertise to help other organizations.

Focusing on associations of foreign origin trained professionals

TRIEC started to support Communications, Advertising and Marketing Professionals (CAMP), an association of internationally trained professionals. TRIEC identified over 70 professional immigrant associations in the Toronto Region and 20 of these groups decided to form a 'network of associations.' The Professional Immigrant Networks (PINs) initiative was born.

Skills in international teams

TRIEC Campus is an online learning hub offering complimentary, self-paced resources designed to support team members and leaders in today's culturally diverse workplace. The Campus contains e-Learning modules, videos and discussion guides on topics related to cross-cultural practices in:

- Interpersonal communication and recognizing unconscious bias
- Recruitment and selection of immigrant talent
- Resume screening and interviewing
- Workplace orientation and onboarding
- Religious accommodation
- Team building and leadership
- Performance management, coaching and feedback
- Leading and motivating culturally diverse team

LIITE 5.

DELFOI 2: KYSELYLOMAKKEET

Campus Conexus -hankkeelle kohdistettu kyselylomake

Arvotettavia ja kommentoitavia väittämiä:

1. Uusia käytänteitä kehitettäessä opiskelijoiden omia kokemuksia opiskelupolulla etenemisestä on ymmärretty oikealla tavalla.
2. Uusia käytänteitä kehitettäessä on otettu huomioon opiskelijoiden kanssa läheisesti työskentelevien käsityksiä opintopolulla etenemisestä.
3. Hanketta on alettu toteuttaa sopivana ajankohtana, jolloin uudistuksia suunnitellaan tai toteutetaan, jolloin johto on kokenut saavansa apua uusia käytänteitä kehittävältä tutkimusryhmältä.
4. Opiskelijajärjestöjen osallistuminen kehittämistoimintaan on lisännyt opiskelijoiden tietoisuutta siitä ja madaltanut kynnystä osallistumiseen.
5. Hankkeesta ja sen tavoitteista on tiedotettu riittävästi sekä päättävälle että kehittäville taholle organisaatiossa.
6. Eri hankkeiden toteuttajien välinen ajatustenvaihto on terävöittänyt oman hankkeen tavoitteita.
7. Projektin pituus on tuottanut aidon mielenkiinnon ja sitoutumisen hankkeen aiheisiin.
8. Hanketta on voitu jatkaa niin kauan, että uudet käytänteet on ehditty todeta hyödylliseksi ja jatkamisen arvoiseksi.
9. Hankkeen aikana saavutetut tulokset luovat vastuuntuntoa jatkumisesta, mikä motivoi toimijoita jatkamaan.
10. Hankkeen aikana on koulutettu organisaatioiden vakihenkilöstöön henkilöitä, jotka voivat kouluttaa uusia kehitettyjen käytänteiden eteenpäin viejiä.
11. Opiskelijajärjestöt pitävät hankkeessa kehitettyjä käytänteitä hyvinä ja ajavat niiden jatkumista.
12. Asenteet hankkeessa kehitettyjen käytänteiden tukemista ja säilyttämistä kohtaan voivat muuttua, esimerkiksi johdon vaihtuessa tai yleisen ilmapiirin muuttuessa.
13. Opiskelijoiden tukitoimien tarve muuttuu nopeammin kuin teemaa pystytään selvittämään.

Avoimia kysymyksiä:

1. Mitkä tekijät ovat edistäneet oppilaitoksen mahdollisuutta ja motivaatiota jatkaa uusien käytänteiden toteuttamista ja/tai kehittämistä ilman erillistä ESR-hanketta?
2. Mitkä tekijät ovat hidastaneet oppilaitoksen mahdollisuutta ja motivaatiota jatkaa uusien käytänteiden toteuttamista ja / tai kehittämistä ilman erillistä ESR-hanketta?
3. Mitkä tekijät motivoivat opiskelijoita osallistumaan kehitettyyn tukitoimintaan?
4. Mitkä tekijät vähentävät opiskelijoiden kiinnostusta osallistua kehitettyyn tukitoimintaan?
5. Kuvittele, minkälaisia muutoksia korkeakoulujen, ja muissa opiskelijoiden toimintaympäristöissä voisi tapahtua lähitulevaisuudessa. Miten ne voisivat vaikuttaa hankkeessa kehitettävien käytänteiden jatkumiseen tai loppumiseen?
6. Minkälaisia jatkokehittämisideoita hankkeen aikana on syntynyt?

Armi-hankkeelle kohdistettu kyselylomake

Arvotettavia ja kommentoitavia väittämiä:

1. Arkiohjausmallin idea on tullut opiskelijoiden kanssa läheisesti työskenteleviltä työntekijöiltä.
2. Arkiohjausmallia voidaan levittää valtakunnallisesti oppilaitoksissa, joissa on todettu opiskelijoiden tarvitsevan uudenlaista tukea.
3. Toimintamallin tarpeesta on keskusteltu niin että organisaation johto on aidosti sisäistänyt tavoitteen ja alusta asti tukee hankkeen toteuttamista varaamalla sille resursseja myös jatkossa.
4. Johto myös kartoittaa ne henkilöt, jotka ovat halukkaita tekemään hanketta.
5. Hanketta on alettu toteuttaa sopivana ajankohtana, jolloin uudistuksia suunnitellaan tai toteutetaan.
6. Hankkeen ohjausryhmä edustaa useita kuntia ja organisaatioita, jolloin hanketta tuetaan monipuolisella asiantuntijuudella.
7. Ohjausryhmä edustaa sellaisia organisaatioita, jotka myös itse hyötyvät hankkeesta tulleeesta tiedosta sekä organisaatioiden ja kuntien välisestä tiedonvälityksestä.
8. Hanketta on voitu jatkaa niin kauan, että arkiohjausmalli on ehditty todeta hyödylliseksi ja jatkamisen arvoiseksi
9. Organisaation sisällä on kohderyhmän tunnistava ja tunteva taho, joka osaa yleistää yksilöidenkin ajatuksia yleisemmäksi tarpeeksi
10. Arkiohjausmallia seurataan ja verrataan organisaation muuhun toimintaan ja tarkennetaan päällekkäisyyden välttämiseksi.
11. Mahdollisuus keskustella mistä tahansa askarruttavasta seikasta eli toiminnan rajautumattomuus ylläpitää nuorten positiivista asennetta arkiohjausmalliin.
12. Arkiohjaajien koko oppilaitokselle järjestämät, yhteisöllisyyttä ylläpitävät tapahtumat pitävät yllä nuorten positiivista asennetta arkiohjausmalliin.
13. Puutteellinen sisäinen tiedotus aiheuttaa organisaatiossa epäselvyyttä tai epätietoisuutta siitä, ketä hanke koskettaa ja miten, jolloin sille ei haluta tai osata antaa tilaa.
14. Hankkeiden alkuvaihe ja toimijoiden sitouttaminen on yleensä hidasta. Jos sitä ei ehditä tehdä kunnolla, kärsii tulostenkin vakiinnuttaminen ja jatkuminen.
15. Opiskelijatkin ovat yleensä hitaita omaksuma uusia toimintoja. 1 vuotena yleensä ihmetellään, mitä jokin toiminta on. 2 vuonna vähän kokeillaan ja 3 vuonna vasta omaksutaan luonnollisena osana koulunkäyntiä.

Avoimia kysymyksiä:

1. Mitkä tekijät ovat edistäneet ammattioppilaitoksen mahdollisuutta ja motivaatiota jatkaa arkiohjaajamallin mukaista toimintaa ilman erillistä ESR-hanketta?
2. Mitkä tekijät ovat hidastaneet ammattioppilaitoksen mahdollisuutta ja motivaatiota jatkaa arkiohjaajamallin mukaista toimintaa ilman erillistä ESR-hanketta?
3. Mitkä tekijät ovat motivoineet opiskelijoita käyttämään arkiohjaajien palveluja tai osallistumaan heidän aktiviteetteihin?
4. Mitkä tekijät vähentävät opiskelijoiden kiinnostusta käyttää arkiohjaajien palveluja tai osallistua heidän aktiviteetteihin?
5. Kuvittele, minkälaisia muutoksia ammattioppilaitosten, nuorten ja arkiohjaajien toimintaympäristöissä voisi tapahtua lähitulevaisuudessa. Miten ne voisivat vaikuttaa arkiohjausmallin jatkumiseen tai loppumiseen?

TOPO-hankkeelle kohdistettu kyselylomake

Arvotettavia ja kommentoitavia väittämiä:

1. Toimintamallin idea on saatu aikaisemmin toteutetun hankkeen aikana ymmärretystä tiedosta, jolloin toimijat ovat tulleet luonnollisesti mukaan
2. Toimintamallia on alettu kehittää työelämän eli hankkeen kohteen sisäisen näkemyksen ja kehitysvinkkien perusteella
3. Koulutukset ovat myös kohtauspaikka, jossa työelämän ja ammattioppilaitosten edustajat perehtyvät toistensa näkökulmiin ja luovat yhteisymmärrystä työssäoppimisesta.
4. Työelämässä ollaan koulutusmyönteisiä – halutaan pitää yllä henkilöstön osaamista
5. Toimintamalli on joustava – siitä voidaan toteuttaa erilaisia versioita kohteen erilaisten tarpeiden mukaisesti.
6. Omnia tiedottaa säännöllisesti yrityksille paitsi toimintamallin hyödyistä, myös siihen varautumisesta esimerkiksi resurssien suunnittelussa.
7. Organisaation sisällä on hankkeen alusta asti säännöllisesti tiedotettu sekä johtoa että toimijapoolin jäseniä tavoitteesta jalkauttaa malli osaksi perustoimintaa.
8. Mentoritoiminnan tuoma tuki ja tieto motivoi toimijoita jatkamaan toimintaa.
9. Hankkeen aikana saavutetut tulokset motivoivat toimijoita jatkamaan.
10. Työssäoppimisen osuutta koulutusohjelmissa laajennetaan, jolloin työpaikkaohjaajien tarve yrityksissä lisääntyy.
11. Joidenkin alojen työpaikoilla ei ole henkilökuntaa eikä aikaa paneutua työpaikkaohjauksen teemaan.
12. Joillakin aloilla ei ole perinteisesti ajateltu työpaikkaohjauksen tai vuorovaikutustilanteiden hyötyjen koskevan itseään.
13. Tieto työpaikkaohjauskoulutuksesta ei saavuta kaikkia työpaikkoja siinä muodossa, joka motivoisi heitä osallistumaan toimintaan.
14. Resurssitilanne saattaa muuttua nopeastikin, jolloin ei saada kokoon toiminnan ylläpitämiseen tarvittavaa tiimiä ja koordinoijaa.

Avoimia kysymyksiä:

1. Mitkä tekijät ovat edistäneet ammattioppilaitoksen mahdollisuutta ja motivaatiota jatkaa työpaikkaohjaajakoulutustoimintaa ilman erillistä ESR-hanketta?
2. Mitkä tekijät ovat hidastaneet ammattioppilaitoksen mahdollisuutta ja motivaatiota jatkaa työpaikkaohjaajakoulutus - toimintaa ilman erillistä ESR-hanketta?
3. Mitkä tekijät ovat motivoineet työelämän edustajia käyttämään työpaikkaohjaajakouluttajien palveluja?
4. Mitkä tekijät vähentävät työelämän edustajien kiinnostusta käyttää työpaikkaohjaajakouluttajien palveluja?
5. Kuvittele, minkälaisia muutoksia ammattioppilaitosten, ja niiden kanssa yhteistyötä tekevien työpaikkojen toimintaympäristössä voisi tapahtua lähitulevaisuudessa (n. viiden vuoden sisällä). Miten tällaiset muutokset voisivat vaikuttaa työpaikkaohjauskoulutuksen jatkumiseen tai loppumiseen?

AIKAISEMPIA TUTU e-JULKAISUJA

- 4/2014 Käkönen, Mira – Kaisti, Hanna & Luukkanen, Jyrki: Energy Revolution in Cuba: Pioneering for the Future?
- 3/2014 Karjalainen, Joni – Käkönen, Mira – Luukkanen Jyrki & Vehmas Jarmo: Energy Models and Scenarios in the Era of Climate Change. Briefing Report.
- 2/2014 Santonen, Teemu: Yksityiseen turvallisuusalaan vaikuttavat muutostekijät. Kansainvälisten tutkijoiden näkemyksiä yksityisen turvallisuusalan tulevaisuudesta.
- 1/2014 Aho, Samuli & Kaivo-oja, Jari: Yrityksen elinkaariteoria ja foresight 2.0. Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004–2012.
- 8/2013 Jentl, Nina & Kaskinen, Juha (editors): TO BE YOUNG! Youth and the Future. Proceedings of the Conference “To be Young! Youth and the Future”, 6–8 June 2012, Turku, Finland.
- 7/2013 Heinonen, Sirkka & Ruotsalainen, Juho: Kuviteltu kaupunki. Elävä esikaupunki -hankkeen 3. Tulevaisuusklänikka ”Solutions” 24.9.2013.
- 6/2013 Kuhmonen, Tuomas – Ahokas, Ira & Ruotsalainen, Juho: Hankinnat osana kuntien elinvoiman johtamista.
- 5/2013 Tuominen, Visa – Pasanen, Tytti – Keskiiväli, Ilkka – Lakkala, Hanna – Akgün, Orkide – Luukkanen, Jyrki – Kaivo-oja, Jari & Panula-Ontto, Juha: Energy, Environment and Livelihoods in the Lao PDR. Results from a 2011 Household Survey.
- 4/2013 Heikkilä, Katariina & Kirveennummi, Anna: Tulevaisuuskuvia luontokokemusten hyödyntämisestä – luonnosta hyvinvointia, palveluja ja liiketoimintaa.
- 3/2013 Käkönen, Mira – Karhunmaa, Kamilla – Bruun, Otto – Kaisti, Hanna – Tuominen, Visa – Thuon, Try & Luukkanen, Jyrki: Climate Mitigation in the Least Carbon Emitting Countries. Dilemmas of Co-benefits in Cambodia and Laos.
- 2/2013 Kinnunen, Miia: Tampereen ympäristön tulevaisuus 2050. Skenaarioraportti.
- 1/2013 Heinonen, Sirkka & Ruotsalainen, Juho: Energy Futures 2030. Toward the Neo-Growth Paradigm of the Sixth-Wave Era.

Tutu e-julkaisuja 5/2014

Osmo Kuusi ja Johanna Mantere

Selvitys opetus- ja kulttuuriministeriön rakennerahastokaudella 2007–2013 hallinnoimien ESR-osarahoitteisten kehittämishankkeiden tulosten pysyvyydestä ja vaikuttavuudesta

ISBN 978-952-249-277-7

ISSN 1797-1322