



The Mile project has received funding from the ERDF within the URBACT Programme



## Paikallisten toimintasuunnitelmien kehittäminen Euroopan rakennerahaston toimepideohjelmille



## Käsikirja

URBACT II -ohjelmiin osallistuville  
Kaupungeille ja Hallintoviranomaisille

---



Paikallisten toimintasuunnitelmien kehittäminen  
Euroopan rakennerahaston toimepideohjelmille



## Käsikirja

URBACT II -ohjelmiin osallistuville  
Kaupungeille ja Hallintoviranomaisille



Tämän käsikirjan –yrityksessä toimiva Yamina Guidoum Venetsian kaupungin puolesta URBACT –ohjelmalla rahoitetun MILE-projektin puitteissa.

Kesäkuu 2009

Se voidaan ladata URBACT-verkkosivulta:  
[www.urbact.eu/mile](http://www.urbact.eu/mile)





## Sisältö

<b>Alkusanat</b>	<b>1</b>
<b>I. Johdanto</b>	<b>2</b>
1. Mistä tässä käsikirjassa on kyse?	2
2. Mitä lukija löytää siitä?	3
3. Kenelle se on tarkoitettu?	3
<b>II. Kaupungin ja hallintoviranomaisten välisen yhteistyökumppanuuden lujittaminen</b>	<b>4</b>
<b>III. Hyviin käytäntöihin perustuvien toimintasuunnitelmien kehittäminen</b>	<b>6</b>
1. Action Learning Set -luominen	7
2. Ylikansallisia vaihtoja koskevien työpajojen suunnitteleminen	7
3. Paikallisten toimintasuunnitelmien kehittäminen	8
<b>IV. Prosessin arviointi ja tarkastus</b>	<b>14</b>
1. Miksi arvioidaan?	14
2. Mitä arvioidaan?	14
3. Miten arvioidaan?	15
<b>V. Toimintasuunnitelmien valtavirtaistaminen rakennerahastoihin ja paikalliseen julkiseen politiikkaan</b>	<b>17</b>
<b>VI. Loppusanat</b>	<b>19</b>







## Alkusanat

MILE-projekti on ollut erittäin positiivinen kokemus sekä siihen osallistuneille kaupungeille että hallintoviranomaisille. Julkaisemalla Urbact-projektien toteuttamista käsittelevän ohjekirjan toivomme, että muut henkilöt voivat käyttää hyväkseen tämän pilottiprojektin myötä hankittua kokemusta.

Pilottiprojektin luonteeseen kuuluu uusien polkujen kokeilemien, suunnan vaihtaminen tarpeen vaatiessa sekä hankitun kokemuksen siirtäminen korostamalla sekä menestyksiä että virheitä niille, jotka aloittavat saman reitin kulkemisen.

Tämä vastaa myös Euroopan komission tekemää ”kapitalisointi” -pyyntöä, jota kiitämme yhdessä Urbact-sihteeristön kanssa Venetsian kaupungin ja projektiin osallistuvien kaupunkien puolesta tähän pilottiprojektiin osallistumisen mahdollisuudesta.

MILE-projekti on ollut merkittävä investointi kaupungilleni mitä henkilövoimavaroihin tulee. Tulokset ovat olleet kuitenkin kiinnostavia. Niihin liittyi toimintasuunnitelmien prosessin käynnistyminen ja osakkaiden osallistumiseen kuten myös hallintoelinten koordinointiin kuuluvat toimenpiteet (erityisesti alue- ja maakunta). Tämä työ ei pääty projektin loputtua vaan jatkuu lähitulevaisuudessa tavoitteella toteuttaa eräitä MILE-projektin yhteydessä kehitettyjä paikallisten toimintasuunnitelmien toimenpiteitä.

Venetsian kunnassa projekti on ollut lisäksi kannustin kehittää ja vahvistaa maahanmuuttajien piirissä toimivien eri johtojen välistä yhteistyötä, kuten esimerkiksi Sosiaalipoliittisen johdon, Maahanmuuttopalvelun, Tuotantotoiminnan johdon ja Kasvatuspoliittisen johdon välillä, joita koordinoi Euroopan yhteisöpolitiikan johto.

MILE-projektin menestys oli kaikkien projektikumppanien panoksen ja uutteruuden sekä asiantuntijoiden pätevyyden tulos, jotka tukivat meitä sisältöjen ja metodologian puitteissa. Kiitämme heitä kaikkia ja toivomme, että voimme työskennellä pian yhdessä uudelleen.

Uskon syvästi Euroopan tasolla tehdyn yhteistyön tuomaan arvon lisääntymiseen kaupungeille ja sen seurauksena Euroopan kansalaisille ja toivon, että Euroopan komissio haluaa jatkaa tämän suuntaista investointia.

Luana Zanella,  
Venetsian kaupungin lääninhallituksen jäsen – Kansainväliset suhteet ja Eurooppa-politiikka



## I. Johdanto

### 1. MISTÄ TÄSSÄ KÄSIKIRJASSA ON KYSE?

Miten hyvä ylikansallinen vaihto-ohjelma suunnitellaan? Miten laadukkaita toimintasuunnitelmia kehitetään? Miten taataan toimintasuunnitelmien toteuttaminen ja niiden maksimaalinen vaikutus paikallisella tasolla? Ja mikä on hallintoviranomaisten rooli tässä kaikessa? Nämä ovat Euroopan rakennerahaston piirissä URBACT II-projekteihin osallistuvia kaupunkeja ja hallintoviranomaisia (HV) koskevat pääkysymykset.

Tämä käsikirja on tarkoitettu Fast Track –verkon *Managing Migration and Integration at Local level- Cities and Regions (MILE)*-pilottiprojektikokemuksen menettelytapojen ja lähestymisyrytysten jakamiseen. Sitä ei ole tarkoitettu replikoitavaksi malliksi, vaan mieluummin välineeksi, jonka avulla pohdintaa ja opettelua kannustetaan URBACT II-projektin toteutusprosessissa, erityisesti sosiaalista osallisuutta koskevalla teema-alueella.

MILE on URBACT "**Sosiaalinen osallisuus ja hallinto**" –temaattisen linjan Fast Track –verkko. MILE-projektin tarkoituksena on laatia paikallisia toimintasuunnitelmia muuttoliikkeen ja kotouttamisen hallinnointiin, seuraaviin teemoihin perustuen:

- *Yrityskehitys ja tuki*
- *Aktiivinen osallisuus työmarkkinoille pääsyyn*
- *Pääsy koulutus-, terveys- ja asuntopalveluihin ja kulttuurien väliseen vuoropuheluun*

Fast Track –termillä tarkoitetaan "nopeaa kaistaa", jonka tarkoituksena on valtavirtaistaa best practice -ideat nopeammin yhdistämällä luodut toimintasuunnitelmat Euroopan rakennerahaston toimenpideohjelmassa käytettävissä olevaan rahoitukseen.

MILE -projektissa yhdistyvät eri elementit ovat taanneet sen menestyksellisen täytäntöönpanon:

- prosessipohjaisen **lähestymistavan** käyttö suunnitelmapohjaisen lähestymistavan sijaan
- jatkuva oppimisprosessin **arviointi** ja "pikaisen mukauttavan toimenpiteen" käyttöönotto<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Korten, D. (1984) Rural development programming: the learning process approach, in Capacities for managing development, The Open University, 2005.

- **HV:sten ja Paikallisten tukiryhmien**aktiivi **osallistuminen**<sup>2</sup> projektin kaikissa vaiheissa
- aasiantuntijoiden projektikumppaneille antama **yksilöllistetty tuki**

## 2. KENELLE SE ON TARKOITETTU?

Käsikirjassa esitetään MILE-projektin aikana hankittuja tietoja käytännöllisillä esimerkeillä ja vaihtoehdoilla, jotka koskevat:

- kaupungin ja hallintoviranomaisten välisen yhteistyökumppanuuden lujittamista
- toimintasuunnitelmien kehittämistä, jotka perustuvat hyviin käytäntöihin
- työprosessin arviointia
- toimintasuunnitelmien täytäntöönpanoa
- toimintasuunnitelmien valtavirtaistamista rakennerahastoihin ja paikalliseen julkiseen politiikkaan

## 3. AAN WIE IS HET GERICHT?

Käsikirja on tarkoitettu ensisijaisesti kaupungeille ja alueille, jotka osallistuvat URBACT II-ohjelmaan, MILE-projektin jäsenille, jotka tulevat käyttämään sitä projektin toteuttamiseen sekä ammatinharjoittajille ja päättäjille, jotka toimivat muuttoliikkeen ja kotouttamisen hallinnon alalla.

### MILE -verkko

MILE verkko sai alkunsa huhtikuussa 2007 ja päättyi kesäkuussa 2009 ja siihen kuuluu seuraavat kumppanit:

1. Venetsian kaupunki - Veneto Region \_\_\_\_\_ Italia
2. Charlois – Rotterdam -alue \_\_\_\_\_ Alankomaat
3. Vantaan kaupunki - Employment and Economic Development Centre for Uusimaa \_\_\_\_\_ Suomi
4. Torinon kaupunki - Piedmont Region \_\_\_\_\_ Italia
5. Timisoaran kaupunki - Ministry of Development, Public Works and Housing \_\_\_\_\_ Romania
6. Komotinin kaupunki - Region of Eastern Macedonia & Trace \_\_\_\_\_ Kreikka
7. Sevillan kaupunki - Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía \_\_\_\_\_ Espanja
8. Amadoran kaupunki - Desenvolvimimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo \_\_\_\_\_ Portugali
9. Nea Alikarnassosen kunta - Region of Crete \_\_\_\_\_ Kreikka

---

<sup>2</sup> Paikalliset tukiryhmät ovat paikallisia pääosakkaita, jotka ovat kiinnostuneita verkon sisällä aiemmin tehtyjen temaattisten vaihtojen täytäntöönpanoista ja tulevista kaupunkien toimintasuunnitelmista

## II. Kaupungin ja hallintoviranomaisten välisen yhteistyökumppanuuden lujittaminen

URBACT II -projekteihin osallistuminen vaatii Euroopan rakennerahaston hallintoviranomaisten (HV) yhteistyötä kaupunkien kanssa, jotta hyvät toimintatavat saataisiin siirrettyä toimenpideohjelmiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteistyömekanismit määritetään selvästi projektin alusta alkaen. Jos kaupunkien tehtäviin kuuluu yhtäältä tähdättyjen teemakohtaisten toimintasuunnitelmien laadinta, HV:sten osallistuminen tuotantosunnitelmien laadintaan on toisaalta vähemmän selvä. Tämän vuoksi on olennaista määritellä HV:sten rooli projektissa - pelkän toimintasuunnitelmien rahoituksen ulkopuolella - ja sen muoto.

Ehdot on määriteltävä kaupunkien ja HV:sten menestyksekkään yhteistyön takaamiseksi. Niihin kuuluu:

- HV:sten projektiin ja kaupunkiin sekä päin vastoin asettamien **odotusten** tunnistaminen ja ymmärtäminen ja projektin täytäntöönpanon soveltaminen, jotta nämä odotukset saadaan toteutettua
- taata, että projektissa **asetetut teemat** ovat merkityksellisiä HV:sten prioriteetteihin nähden ja että HV:illa on teemojen edellyttämät kyvyt, jotta he voivat antaa tarvittavan tuen kaupungeille
- varmistaa, että projektiin osallistuvilla HV:sten ja kaupunkien edustajilla on **valta tehdä päätöksiä** ja saada aikaan muutoksia
- taata HV:sten **aktiivinen osallistuminen** kaikissa projektitoiminnan vaiheissa (paikallinen ja ylikansallinen)

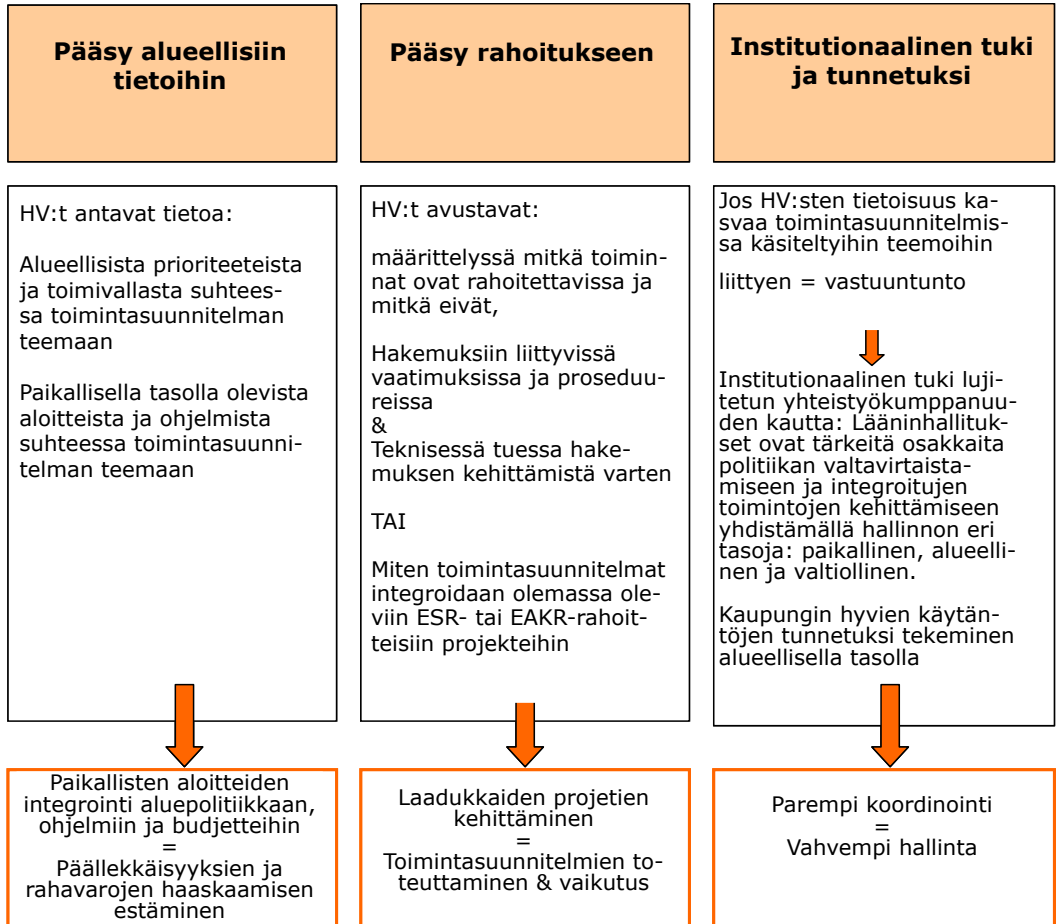
MILE-verkkoon kuuluvien hallintaviranomaisten tehtäviin kuului:

- antaa kaupungeille tietoa alueellisista prioriteeteista, ohjelmista ja aloitteista suhteessa toimintasuunnitelman teemaan. Kyseinen tieto teki mahdolliseksi paikallisten toimintasuunnitelmien integroimisen aluepolitiikan prioriteetteihin, ohjelmiin ja budjetoiminnan päätöksentekoon. Näin parannettiin hallintoa estämällä päällekkäisyyksien syntymistä ja rahavarojen haaskaamista
- opastaa kaupunkeja toimenpideohjelmien rahoituslähteisiin liittyen sekä antaa teknistä tukea projektihakemusten kehittämiseen
- osallistua toimintasuunnitelman kehittämisen jokaiseen vaiheeseen (ohjauksiryhmän kokoukset, ylikansalliset työpajat, vertaisarviointit, paikallisten toimintasuunnitelmien hahmottelu jne.). Tämä lisäsi hallintaviranomaisten tietoisuutta toimintasuunnitelmissa käsiteltyihin aiheisiin sekä kasvatti kyseisiin toimintasuunnitelmiin liittyvää vastuuntuntoa. HV:t antavat kaupungeille todellista tukea ja levittävät kaupunkien saavutuksia muille alueille



## Käytännössä...

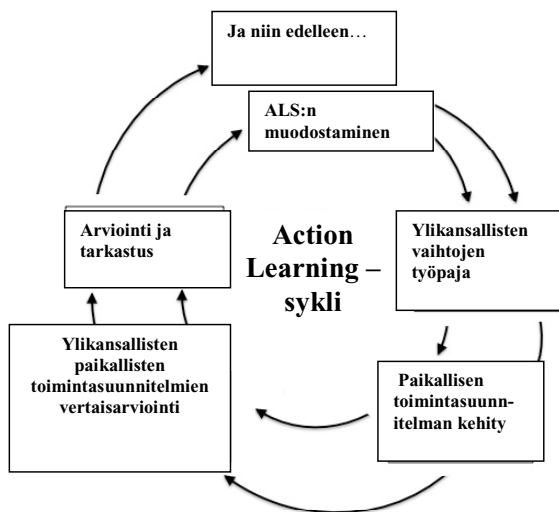
Taulukko 1. Esimerkkejä hallintoviranomaisten roolista MILE-verkossa ja saavutuksista:



### III. Hyviin käytäntöihin perustuvien toimintasuunnitelmien kehittäminen

MILE-projektissa käytetty *Action Learning* –menetelmä todettiin erityisen sopivaksi monimutkaisten ongelmien ratkaisuun kuten esimerkiksi muuttoliikkeen ja kotouttamisen hallinto, jossa useat eri vaihtoehdot on otettava huomioon. Action learning perustuu kyselyyn: jäsenet ”esittävät” vuorotellen senhetkiseen menettelytapaan liittyvän ongelman. Kun ongelma on kuvattu pääpiirteittäin, muut ryhmän jäsenet tekevät esittäjälle kysymyksiä. Kysymykset auttavat selvittämään ja syventämään ongelman ymmärtämistä. Se auttaa asettamaan kyseenalaiseksi esittäjän esittämät oletukset ja näkökannan ja luo perustan ongelman tarkastelemiseen uudesta näkökulmasta<sup>3</sup>.

Jokaista näitä kolmea MILE-projektin alateemaa varten (*yrittäjäkehitys, aktiivinen osallisuus ja pääsy avainpalveluihin*) luodaan uusi Action Learning Set (ALS), jonka lopputuloksena on laatia paikallisia toimintasuunnitelmia. ALS seuraa ylikansallisten vaihtojen työpajojen sykliä, jotka tähtäävät toimintasuunnitelmien kehittämiseen paikallisella tasolla ja joita seuraa paikallisten toimintasuunnitelmien ylikansallinen vertaisarviointi. Jokaisen syklin lopussa suoritettavan prosessin arvioinnin tuloksia käytetään parantamaan seuraavaa ALS-sykliä<sup>4</sup>.



Kuva 1. ALS-syklin komponentit

<sup>3</sup> Mukailtu Liz Goold and Dave Harding- Bond UK mukaan

<sup>4</sup> Yksityiskohtaiset raportit jokaisesta MILE-projektin kolmen teeman ALS-syklistä löytyvät [www.urbact.eu/mile](http://www.urbact.eu/mile)

## 1. ALS:N MUODOSTAMINEN

Jokainen ALS koostuu pienestä ryhmästä, johon osallistuu 2 kaupungin ja 1 hallintoviranomaisten toimija. He muodostavat **ydinryhmän**, jonka tehtävänä on ALS-syklin toimenpiteiden täytäntöönpano ja paikallisten toimintasuunnitelmien kehittäminen. Jokaista sykliä varten muodostetaan uusi ALS, ja siihen osallistuvat jäsenet ovat ammatinharjoittajia ja työskentelevät ALS:ssä osoitettujen erityisten teemojen parissa.

1. ALS-jäsenillä on oltava **vankka tuntemus** liittyen asiaan kuuluvaan teemaan
2. ALS-jäsenillä on oltava **valta tehdä päätöksiä**
3. ALS-jäsenet vaihtuvat jokaisessa ALS-jaksossa osoitettujen teemojen perusteella, jonka vuoksi heille on annettava ohjeet jokaisen jakson alussa **esittelypaketin** kautta, joka sisältää seuraavat tiedot:

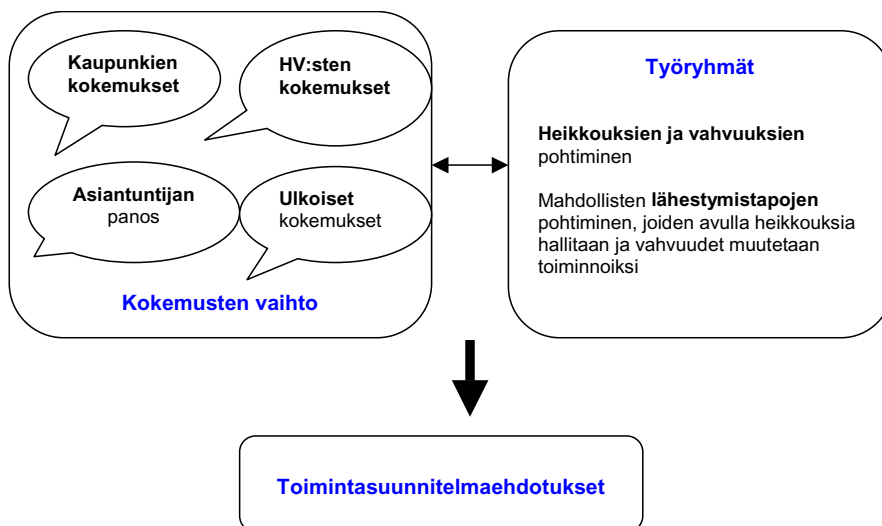
- Projektin **tavoitteet** ja **toiminnot**
- Lähtökohtatutkimuksessa<sup>5</sup> **identifioidut tarpeet** suhteessa ALS:n erityisiin teemoihin
- **Poliittiset puitteet** ja vastaavat keskustelut, **rahoitus - ja oikeu** delliset välineet EY:n tasolla suhteessa käsiteltäviin teemoihin
- Selvä kuvaus syklin työmetodista

## 2. TRANSNATIONALE UITWISSELINGSWORKSHOPS PLANNEN

Transnationale workshops zijn de plaats waar steden en Beheersauthoriteiten ervaringen uitwisselen en lessen trekken uit de analyse van deze ervaringen en lokaal geïmplementeerde beleidsmaatregelen. Ervaringen van buiten het netwerk zijn ook nuttig. Deze uitwisseling zal de basis vormen voor reflectie over zwakke punten en opportunititeiten die in elke stad aan het licht kwamen en over mogelijke benaderingen om ze aan te pakken. Het resultaat van dergelijke reflectie is een voorontwerp van actieplanvoorstel.

<sup>6</sup> Lähtökohtatutkimus on suoritettu URBACT II-projektien valmisteluvaiheessa paikallisten ongelmien identifiointia varten, jotka kaupungit haluavat ratkaista projektin kautta

Kuva 2. Ylikansallista vaihtoa koskevien työpajojen komponentit



Menestyksestä ylikansallista vaihtoa varten:

1. Työryhmät (TR) ovat työpajan kulmakivi, jossa kaupunkien ja HV:sten hankkima kokemuspohjainen tieto otetaan käyttöön. Tämän vuoksi:
  - TR:lle tulisi antaa riittävästi aikaa (vähintään 3 tuntia)
  - TR:t on suunniteltava järjestelmällisesti ja erityistä tekniikkaa käyttämällä, jotta odotetut lopputulokset saavutettaisiin
  - Fasilitaattoreiden rooli on keskeinen TR:ssä: heidän on tunnettava ryhmädynamiikka osittettujen teemojen riittävän tuntemuksen lisäksi
  - On tärkeää, että kaupunkien ja HV:sten kokemukset esitetään organisoidulla tavalla, jotta vertailu voitaisiin suorittaa yhteisen mallin mukaan
2. Riittävästi aikaa tulisi varata keskusteluihin ja väittelyihin pelkkien esittelyjen sijaan

### 3. PAIKALLISTEN TOIMINTASUUNNITELMIEN KEHITTÄMINEN

Toimintasuunnitelmien valmistelemisen tapahtuu vaiheittain, joihin liittyy erilaisia vastuita. Samalla kun toimintasuunnitelmien alkuideat muodostetaan ylikansallisten vaihtojen työpajoissa, paikalliset tukiryhmät (PTR), joihin avainosakkaat osallistuvat huolehtivat toimintasuunnitelmien kehittämisestä paikallisella tasolla. Eli PTR tulee valmistelemaan toimintasuunnitelman



projektin asiantuntijan avulla. Toimintasuunnitelma tarkastetaan lopuksi vertailuarviointia käyttämällä ylikansallisessa lopussa järjestettävässä työpajassa.

*(a) Miten paikallinen tukiryhmä (PTR) pannaan liikkeelle?*

Yksi Action Learning Set –jäsenien peruskysymyksistä on ALS:n laajentaminen, jotta avainosakkaat saadaan osallistumaan paikallisen toimintasuunnitelman laadintaan kuuluvan paikallisen tukiryhmän muodostamiseen (PTR). Kaksi tärkeää kysymystä, jotka on osoitettavat alusta lähtien ovat ii) miten PTR-tukiryhmän jäsenet pannaan liikkeelle ja ii) miten taataan niiden todellinen - eikä pelkästään symbolinen - osallistuminen projektiin ja erityisesti paikallisten toimintasuunnitelmien kehittämiseen.

Yksi mahdollisuus on kasvattaa vastaavien osakkaiden kiinnostusta osallistua ylikansalliseen URBACT-verkkoon korostamalla seuraavia lyhyen – ja pitkän tähtäimen etuja, joita he ja heidän laitoksensa tulevat ansaitsemaan URBACT-verkon jäsenenä.

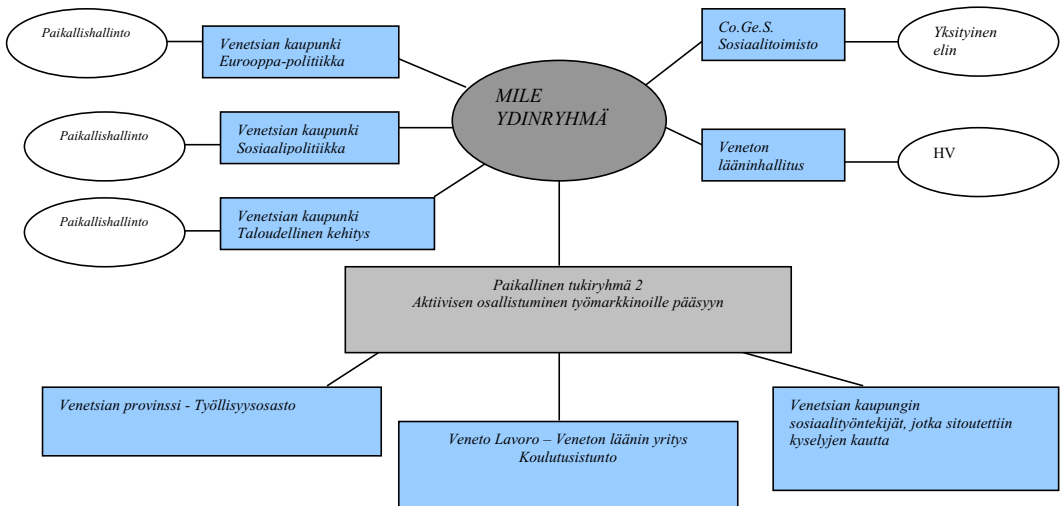
*Taulukko 2. Lisäarvo ylikansalliseen URBACT II –verkkoon osallistumisesta*

Edut laitoksille	Edut yksittäisille osanottajille
<p>Strateginen ja pitkäaikainen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• osallistuminen eurooppalaisiin verkostoihin ja yhteyksien luominen muiden valtioiden kanssa, joka avaa mahdollisuudet tulevaisuuden yhteistyöhön</li><li>• tietoisuuden lisääminen ja merkityksellisen Euroopan politiikan kehittymisen ymmärtäminen</li></ul> <p>Operatiivinen ja lyhytaikainen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• uusien ideoiden tunteminen ja omien ideoiden jakaminen ja käsitteleminen laajemmassa ympäristössä</li><li>• kansainvälisen kokemuksen ja asiantunteumuksen käyttö olemassa olevien materiaalien ja menettelyiden testaamiseen ja parantamiseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen</li><li>• yhteys uusien kumppaneihin, poliittisiin liittoihin ja teknisiin yhteistyökumppaneihin</li><li>• uusien taitojen ja pätevyyksien hankkiminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• henkilökohtaisen kokemuksen, kielen, viestinnän ja muiden taitojen parantaminen sekä laajemmän Eurooppalaisen näkökulman hankkiminen</li><li>• tietolähteiden ja yhteyksien laajentaminen</li><li>• osallistuminen ylikansallisiin kaikkialta Euroopasta saapuvien asiantuntijoiden johtamiin työpajoihin</li></ul>

Lisäksi eri tasoisten hallintojen osallistuminen paikalliseen tukiryhmään parantaa politiikan ja resurssien koordinoitua integroimalla projektin teemoja muihin erityisiin alueisiin. PTR:n todellinen osallistuminen voi syntyä kun osallistuva prosessi ja kattavat päätöksentekomekanismit on osoitettu – muussa tapauksessa uhkana saattaa olla, että ryhmästä tulee pelkkä passiivinen yleisö.

### Käytännössä...

Kuva 3. Esimerkki paikallisesta tukiryhmästä, joka työskentelee aktiivisen osallisuuden teemapiirissä Venetsian kaupungissa PTR sisältää eri hallintotasot (kunta, provinssi, lääni) ja kaupungin eri jaostot (Euroopan politiikka, sosiaali-politiikka, taloudellinen kehitys) parempaa poliittista koordinoitua varten.



(b) Temaattisen asiantuntijan tuen tärkeys yksilöllistettyä tukea varten toimintasuunnitelmien kehittämisessä

MILE-kokemus osoitti, että yksilöllistetty tuki ja sisällön ja jokaisen PTR:n tarpeen mukaan muokattu neuvonta on järjestettävä asiantuntijan puolesta hyvän toimintasuunnitelman laadinnan kannalta.

Jotta yksilöllistetty tuki olisi tehokasta, temaattisen asiantuntijan on:

- hankittava hyvä ymmärtämys paikallisesta taustasta, tarpeista, spesifisyyksistä ja paikallisista työprosesseista
- kohdistettava tuki käytännölliseen toimintasuunnitelman rakentamiseen:

miten tavoitteet muodostetaan, miten toiminnot muodostetaan, miten indikaattorit asetetaan ja niin edelleen. Eli miten hyvä projektihakemus laaditaan noudattamalla projektin kehityskaaren eri vaiheita

- laadittava yksilöllinen työkansio jokaista paikallista tukiryhmää kohti, joka sisältää valikoiman tapaustutkimuksia, artikkeleita, menetelmiä ja tekniikkoja, jotka ovat merkityksellisiä toimintasuunnitelmaidean kannalta. Nämä lähteet tulee täydentää asiantuntijan antaman selvän selityksen ohella koskien niiden sopivuutta ja mahdollista siirrettävyyttä PTR:n toimintasuunnitelmaideaan ja paikalliseen kontekstiin

Lisäksi:

- yhteisen mallin käyttö lopullisen toimintasuunnitelman esittelyssä todettiin hyödylliseksi keskittämään huomio oleellisiin elementteihin, jotka saavat aikaan hyvän toimintasuunnitelman (*Taulukko 3*).
- loogisen puiteanalyysin matriisin käyttö todettiin hyväksi työvälineeksi toimintasuunnitelmien ehdotusten suunnittelussa

*(c) Hyvään toimintasuunnitelmaan kuuluvat elementit*

*Taulukko 3. Hyvässä toimintasuunnitelmassa tulisi olla seuraavat elementit*

### **1. Toimintasuunnitelman nimi**

### **2. Ongelma-analyysi**

- Kysyntäanalyysi suhteessa toimintasuunnitelman teemaan
- Ongelma-analyysi, joka on osoitettu toimintasuunnitelmassa

### **3. Toimintasuunnitelman kokonaisvaltainen tarkoitus**

### **4. Erityiset tavoitteet**

### **5. Pääkohderyhmä (t)**

### **6. Suoritettavat toiminnot**

### **7. Metodologia**

- Toimintasuunnitelmassa käytetty lähestymistapa ja metodologia
- Sopiiko projektissa käytetty metodologia tavoitteiden saavuttamiseen?

### **8. Täydentävyys muiden interventioiden kanssa**

- Miten se yhdistyy kaupungissasi ennalta oleviin palveluihin?
- Miten se yhdistyy Euroopan sosiaalirahaston tai Euroopan aluekehitysrahaston toimenpideohjelmiin?



### 9. Lisäarvo

- Mikä on esitetyn intervention lisäarvo?

### 10. Yhtäläiset mahdollisuudet

- Miten toimintasuunnitelma edesauttaa naisten ja miesten yhtäläisten mahdollisuuksien edistämistä kohderyhmässä (kohderyhmissä)?

### 11. Innovatiivisuus

- Missä mitassa hanke perustuu muualla kehitettyyn hyvään käytäntöön (hyvä käytäntö yhteistyökumppanuuden sisä- tai ulkopuolella)?

### 12. Pyydetty rahalliset ja ei-rahalliset lähteet

- Kuinka suuren rahoituksen hankkeesi vaatii?
- Voiko se käyttää hyväkseen olemassa olevia palveluja tai projekteja?
- Voitaisiko se rahoittaa Euroopan sosiaalirahaston ja/tai aluekehitysrahaston puitteissa?
- Voitaisiko se rahoittaa muiden paikallisten, valtiollisten tai Euroopan rahoitusten puitteissa?

### 13. Täytäntöönpanon aikataulu

*Minkä tyyppisiä toimintoja voidaan pitää toimintasuunnitelmina?*

MILE-projektin esimerkkeihin kuuluu:

- **yhteistyökumppanuuden mekanismien** kehittäminen kaupunkihallinnon eri osastojen välillä politiikan koordinoitua, päällekkäisyyksien välttämistä ja yhdenmisen strategian suuntaista työskentelyä varten
- **pilottiprojektien** kehittäminen tai aiemmin menestyksekkäiden kokemusten hyödyntäminen ja levittäminen
- olemassa olevien **perinteisten palvelujen** muokkaaminen siirtolaisten tarpeiden mukaan ja aktiivisen palvelutarjontastrategian kehittäminen
- **uusien palveluiden** luominen kuten esimerkiksi liiketoiminnan tukipalvelu-toimisto
- paikallisen toimintasuunnitelman käyttö kaupungissa olemassa olevan ohjelman täytäntöönpanoa varten

*(d) Paikallisten toimintasuunnitelmien vertaisarviointit*

*Action Learning* jatkuu yli yksinkertaisten toimintasuunnitelmien kirjoittamisen paikallisella tasolla. On tärkeää, että ne arvioidaan myös ylikansallisen vertaisarvioinnin piirissä. Tavoitteena on, että vaihtotoiminta tapahtuu myös tässä vaiheessa: kumppanit käyttävät hyväkseen vertaisarviointien antamaa koke

musta sekä kyselyjä ja kommentteja, jotka korostavat toimintasuunnitelmien heikkouksia Tämän vaiheen aikana luodaan myös synergioita synnyttämällä vertaisten joukossa kahdenvälisiä ylikansallisia toimenpiteitä, jotka jatkuvat yli projektin elinkaaren.

Paikallisten toimintasuunnitelmien vertaisarviointien positiiviset ominaisuudet MILE-projektissa:

- erityisten ylikansallisten työpajojen suunnittelu toimintasuunnitelmien esittämiseen ja vertaisarviointiin
- ennen työpajojen järjestämistä, osallistujille toimitettiin paikallisten toimintasuunnitelmien tiivistelmät
- työpajojen aikana paikalliset toimintasuunnitelmat jaetaan ryhmiin toimintasuunnitelmassa osoitetun aihepiirin, kohderyhmän tai toimintatyyppin jne. mukaan täydentävyyteen kuuluvaa kriteeriä noudattamalla ja mahdollistamalla vertailu
- toimintasuunnitelmat tarkastetaan ryhmissä: jokainen kumppani esittää paikallisen toimintasuunnitelman, muut ryhmän jäsenet auttavat toimintasuunnitelman tarkastamisessa esittämällä esittäjälle omia näkemyksiään kysymysten ja kommenttien muodossa. Esittäjä käyttää hyväkseen vertaistensa antamia ideoita ja kommentteja toimintasuunnitelmaan tehtäviä muutoksia varten ja sen saattamiseen päätökseen
- fasilitaattoreiden rooli ryhmissä on keskeinen. Heidän tehtävänä on kannustaa keskustelua ja auttaa osallistujia muodostamaan kysymyksiä ja kommentteja ja taata kaikkien osallistujien aktiivinen panos
- vaihtoa ei rajoiteta yksittäisiin ryhmiin vaan myös muiden ryhmien jäseniä kehoitetaan esittämään kysymyksiä ja antamaan kommentteja
- on tärkeää, että vertaisarvioinnin työpaja rakennetaan siten, että vuorovaikutus ja vertaisten välinen oppiminen maksimoituu

## IV. Prosessin arviointi ja tarkastus

MILE-projektissa käytetyn Action Learning –elinkaaren keskeinen elementti on prosessin jatkuva arviointi. Arviointi tarkoittaa MILE-verkoston jäsenten tarpeiden asettamista etusijalle ja projektin toteuttamista näiden tarpeiden mukaan siten, että aito vaihto- ja oppimisprosessi saadaan aikaan ja laadukkaita toimintasuunnitelmia syntyy. Käytännössä jokaisen ALS-syklin lopussa siihen kuuluvat osat arvioidaan (*Kuva 1*). Arvioinnin tuloksia käytetään sitten seuraavan ALS-syklin muuttamiseen ja niin edelleen.

### 1. MIKSI ARVIOIDAAN?

MILE-projektin onnistuminen riippuu suurelta osin sen arvioinnista. Se liittyy:

- projektin toteuttamiseen liittyvien **esteiden ja rajoitteiden** tunnistamiseen ja niihin liittyviin ratkaisuihin
- **osallistumiseen:** kaikkien osakkaiden, kaupunkien ja hallintoviranomaisten mukaan vetäminen, jotta motivaatiota lisätään seuraavien toimintojen suunnittelua ja toteuttamista varten
- perusprojektisuunnitteluun ja projektin toteuttamiseen **kaupunkien ja HV:sten tarpeiden mukaan**
- saamaan osallistujat **keskustelemaan keskenään** täytäntöönpanossa paikallisella tasolla kohdatuista hankaluuksista ja ratkaisujen vaihtamisesta
- menetelmien ja proseduurien **muuttamiseen**
- **laadukkaiden** vaihto-ohjelmien ja toimintasuunnitelmien valmistamiseen

### 2. MITÄ ARVIOIDAAN?

Arviointiprosessi koskee URBACT II –projektien pääkomponenttien pääelementtejä:

- ylikansallinen vaihto-ohjelma
- hallintoviranomaisten ja paikallisten avainosakasten liikkeellepano toimintasuunnitelmien suunnittelua varten
- asiantuntijoiden antama työmenetelmä ja tuki toimintasuunnitelmien kehittämiseen

### Avainosakkaiden osallistuminen toimintasuunnitelmien kehittämiseen

- *ALS:n muodostaminen:* kohdatut esteet ja rajoitteet ALS kumppanien värväämisessä projektiin ja osallistumisen säilyttämisessä aktiivisena ja mahdolliset ratkaisut
- *hallintoviranomaisten osallistuminen:* kaupunkien kohtaamat esteet ja rajoitteet HV:sten aktiivisessa osallistumisessa projektiin ja

miten HV:sten osallistumista vahvistetaan

- *paikallisen tukiryhmän muodostaminen*: esteet ja rajoitteet paikallisten avainosakkaiden aktiivisessa osallistumisessa toimintasuunnitelmien yksityiskohtaiseen käsittelyyn ja miten niistä selvittää

### **Valtioiden välinen vaihto-ohjelma ja työpaja vertailujen esittämiseen, jossa arvioidaan syntykö verkossa todellista oppimista ja vaihtoa**

- valittujen tapaustutkimusten tärkeys kaupunkien ja HV:sten paikallisten kokemusten esittämiseen
- ulkoisten tapaustutkimusten tärkeys kaupungeille ja HV:n prioriteeteille
- asiantuntijoiden antaman panoksen tärkeys teemaan liittyen
- työryhmien saavutukset (ks. Kuva 2 ylhäällä)
- käytetyt toimintamenetelmät paikallisten toimintasuunnitelmien vertaisarviointiin

### **Asiantuntijoiden antamat toimintasuunnitelmien kehittämiseen tarkoitetut neuvot ja tuki**

Oleellista on arvioida jos, ja missä asteessa paikallisten tukiryhmien odotukset täyttyvät koskien projektin asiantuntijan antamaa tukea. Tavoitteena on parantaa tätä tukea jatkuvasti ja ymmärtää PTR:en erityiset tarpeet, jotta laadukkaita toimintasuunnitelmia luodaan. MILE arviointi perustui:

- asiantuntijoiden PTR:lle antamien yksilöllisten lähteiden ja asiakirjapereiden hyödyllisyyden määrittämiseen
- asiantuntijoiden PTR:lle antamien ohjeiden hyödyllisyyden määrittämiseen
- PTR:en ja asiantuntijoiden väliseen vuoropuheluun
- neuvonannon ja tuen antamiseen käytettyjen keinojen tehokkuuden määrittämiseen: teleneuvottelut, puhelimet, sähköpostit, verkkosivut jne

## **3. MITEN ARVIOIDAAN?**

Arviointi-istunnot järjestettiin jokaisen Action Learning Set -elinkaaren lopussa, vertailujen esittämistä koskevan työpajan jälkeen.

### **Osallistujat**

Arviointi suunniteltiin siten, että se veti mukaansa kaupungit ja hallintoviranomaiset – ALS –jäsenet ja laajennetut PTR:t – jotka osallistuivat koko ALS –elinkaaren toimintoihin ja erityisesti paikallisten toimintasuunnitelmien laadintaan.



## Tekniikat

Strukturoitujen kyselyjen ja kohderyhmien yhdistelmä osoittautui tehokkaaksi arviointivälineeksi. Molemmat keskittyivät edellä esitettyjen projektikomponenttien analysointiin pääpiirteittäin.

- **strukturoidut kyselyt** jättivät sijaa yksilölliselle pohdinnalle ja syvennetyn kirjallisen tiedon keräämiselle. Osallistujille annettiin arviointi-istunnon alussa 20 minuuttia kyselyyn vastaamiseen
- kohderyhmät edistivät keskustelujen ja väittelyjen syntymistä osallistujien välillä ja toivat esille runsaasti kohderyhmän suunnitelmista poikkeavia kysymyksiä. Tässä istunnossa keskustellaan esteistä, mutta myös ratkaisuja annetaan. Pätevä fasilitaattori on avaintekijä arviointiprosessin menestykseen. 10-15 osallistujaryhmälle tarkoitettu istunto kestää 1h 30 min

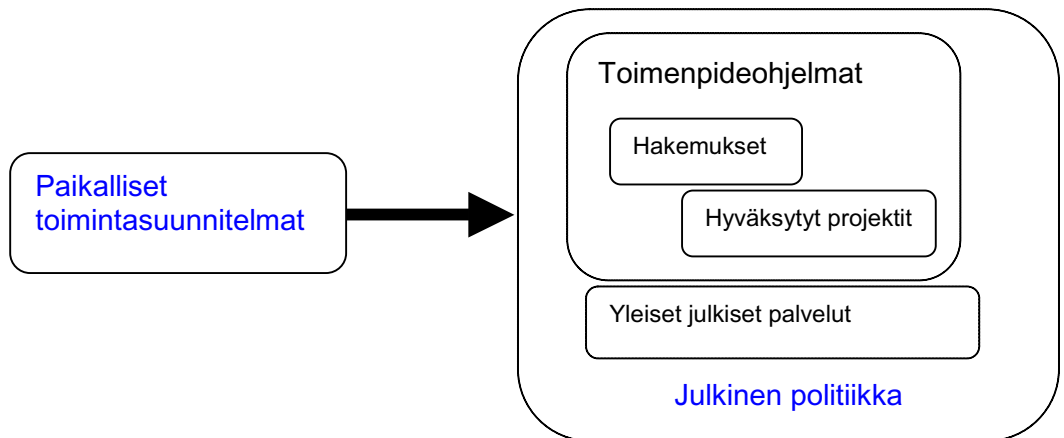
Kyselyn ja kohderyhmän lisäksi epävirallisia palautteita ja läpi projektin käytyjä keskusteluja käytettiin arviointitapoina.



## V. Toimintasuunnitelmien valtavirtaistaminen rakennerahastoihin ja paikalliseen julkiseen politiikkaan

Ylivaltiollisten vaihtotoimintojen ansiosta hankittu tuntemus ja tämän tuntemuksen materialisoituminen toimintasuunnitelmien luomisen ja toteuttamisen kautta ovat keinoja, joiden avulla hyvät menetelmät siirretään rakennerahaston toimenpideohjelmiin ja valtavirtaistetaan merkittävään julkiseen politiikkaan.

MILE-projektin kokemus osoitti, että ESR- JA EAKR-rahoitusten anominen ei ole ainoa tarjolla oleva mahdollisuus toimintasuunnitelmien toteuttamiseen. Tämä suunnitelmat voidaan toteuttaa käyttämällä myös paikallisia rahallisia ja ei-rahallisia lähteitä esimerkiksi integroimalla toimintasuunnitelma kaupungissa olemassa oleviin valtavirtaistamis palveluihin tai rakennerahaston rahoitamiin projekteihin joita toteutetaan kaupungissa Yksittäisten paikallisten toimintasuunnitelmien lisäksi myös projektin aikana hankitut hyvät käytännöt voidaan siirtää suoraan politiikan muodostamiseen.



Kuva 4 Vaihtoehdot PTS:en valtavirtaistamiseen julkiseen politiikkaan

### Käytännössä...

- vantaan (Suomi) aktiivista osallistumista työmarkkinoihin koskeva toimintasuunnitelma koostui toimenpiteiden integroimisesta **olemassa olevaan ESR-rahoitteiseen TARMO-projektiin** Toimintasuunnitelman tarkoituksena oli taata, että TARMO-projekti antaisi tehokkaan vastauksen siirtolaisten tarpeisiin. Projekti on paikallinen Vantaan kunnassa oleville työttömille tarkoitettu työllistämiprojekti, työvalmennuksen, ammatillisen työharjoit-



telun, tukityöllistämisen ja keskimääräisten työmarkkinamahdollisuuksien kautta

<http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP%20%20Vantaa.pdf>

- Sevillan kaupungin (Espanja) kehittämä yrityskehitystä ja tukea koskeva toimintasuunnitelma koostui **kunnallisen yritystukipalvelun** *Sevilla Em-prendedoran* kehittämisestä. Tarkoituksena oli potentiaalisten siirtolaisyri-tysten auttaminen ja tehokkaan yritystuen tarjoaminen heidän erityisten tarpeidensa mukaan. Tämän takia kaupungin palvelu mukautti lähesty mi stapaansa, perinteistä viestintäkulttuuriansa ja koulutti omat yri-tyksneuvojat. Toimintasuunnitelman toteuttaminen, jossa perinteinen palvelu mukautettiin erityisen kohderyhmän mukaan ei vaatinut huomattavaa rahoitusta. Kaupunki käytti paikallista rahoitusta ja osittain olemassa olevaa ESR-osarahoitteista projektia (REDES), jonka toteuttaminen oli alueella käynnissä  
[http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP\\_Sevilla.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf)
- Vantaan yrityskehitystä ja tukea koskeva toimintasuunnitelma onnistui **vaikuttamaan suoraan siirtolaisia koskevaan kotouttamispo-litiikkaan** lisäämällä uuden normin, jonka mukaan julkiset tarjouskilpailut avautuvat siirtolaisyrityksille äskettäin hyväksytyn *Vantaan kunnan integraatio-ohjelman 2009-2013* piirissä

Paikallisen toimintasuunnitelman **poliittisen tuen** suunnittelu on erit-täin tärkeä sen laadinnan alkuvaiheessa. Tämä takaa sen, että PTS:lla on merkittävä vaikutus. Kaupunkien tulisi pyytää PTS:n virallista vahvistamista poliitikkojen puolesta sisällyttämällä PTS:a tai osa siitä kaupungin virallisiin suunnitteluasiakirjoihin. Poliittisen tuen saantiin tähtäävät toimenpiteet sisältävät kokouksien järjestämisen kaupun-ginjohtajan tai varakaupunginjohtajan kanssa, jossa esitetään PTS sekä lehdistötilaisuuksia, jossa PTS:aa levitetään laajemmalle yleisölle.

## VI. Loppusanat

24 MILE-projektin piirissä luodun toimintasuunnitelman paikallinen vaikutus liittyy seuraaviin alueisiin:

- siirtolaisille ja etniselle vähemmistölle tarkoitettujen **palveluiden uudelleen ajatteluun** ja tarvittaviin organisointia koskeviin muutoksiin käyttöönottoon näiden palveluiden mukauttamista varten
- kaupunkien **kykyjen vahvistamiseen** siirtolaisten ja kotouttamiseen liittyvän hallinnon piirissä, siirtämällä MILE-projektin kuluessa hankitut tiedot paikallispolitiikkaan, ohjelmiin ja toimijoille
- paikallisten toimintasuunnitelmien **korottaminen** poliittiselle tasolle ja niiden integroiminen valtavirtaistamis palveluihin
- kaupunkien **tietoisuuden** ja Euroopan rakennerahaston rahoitusten toimenpideohjelmiin **pääsyn** parantaminen
- Rahoituksen takaaminen rakennerahaston toimenpideohjelmien kautta, jotta paikallisten toimintasuunnitelmien **toteuttaminen** taataan ja kotouttamis- ja siirtolaispolitiikkaa voidaan vaikuttaa

Projekti edesauttoi ennen kaikkea kestävien yhteistyökumppanuuksien luontia sekä **vertikaalisesti** eri hallintoelinten välillä että **horisontaalisesti** sisarostojen ja kuntien välillä **hallinnointia** vahvistamalla.

Joka tapauksessa vaikutus olisi ollut suurempi mikäli yhteistyömaiden hallintoelinten välille olisi luotu kumppanuus. URBACT II -projektien kautta hallintoelimet voivat kasvattaa omaa hallinnollista kapasiteettiään takaamalla rakennerahaston käytön myötä kestäväen kehityksen ja pysyvien muutosten tekemisen yksittäisten kertaprojektien sijaan, joiden vaikutus rajoittuu rahoituksen saantiin.

Tämä saadaan aikaan lujittamalla HV:sten välistä kumppanuutta siirtämällä hyviä käytäntöjä ja välineitä eri alueiden kesken. MILE-projekti keskittyi vertikaaliseen kaupungin hallintoviranomaisten yhteistyöhön, mutta kokemus osoitti, että horisontaalinen HV:sten välinen yhteistyö olisi voinut lisätä arvoa sekä kaupungeille että HV:lle, kuten myös koko URBACT II -ohjelmalle ja fast track -aloitteelle. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että URBACT II -projektit ottavat huomioon erityisesti osallistujien hallinnointiin liittyvien hallintaviraomaisten vaihto - ja opetustoiminnot, jotta institutionaalista kapasiteettia voidaan vahvistaa rakennerahaston käytön arvioinnissa.