

# Kehittämisen kulmakivet

## **Alueosaaja -hankkeen loppuraportti**

Opetusministeriön julkaisuja 2008:28

Jari Ritsilä  
Esa Storhammar





# Kehittämisen kulmakivet

## **Alueosaaja -hankkeen loppuraportti**

Opetusministeriön julkaisuja 2008:28

Jari Ritsilä  
Esa Storhammar



Opetusministeriö • hallinto-osasto • 2008

*Undervisningsministeriet • förvaltningsavdelningen • 2008*



OPETUSMINISTERIÖ

*Undervisningsministeriet*

MINISTRY OF EDUCATION

*Ministère de l'Éducation*

Opetusministeriö

Hallinto-osasto

Taloussuunnitteluyksikkö / Alueiden kehittämisen ja  
rakennerahastotehtävien tulosalue

PL 29, 00023 Valtioneuvosto

[www.minedu.fi/OPM/julkaisut](http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut)

EU-rakennerahastojulkaisut ovat maksuttomia.

Tilaukset opetusministeriöstä, puh. (09) 160 77263

Taitto: Liisa Heikkilä, opetusministeriö

Kannen kuva: Jari Ritsilä, kohteena on osa teoksesta "Kajo" (Kari Alonen 2003)

Yliopistopaino, 2008

ISBN 978-952-485-555-6 (nid.)

ISBN 978-952-485-556-3 (PDF)

ISSN 1458-8110

Opetusministeriön julkaisuja 2008:28

## Sisältö

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Esipuhe</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1 Onnistuneen hanketoiminnan osatekijät</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2 Oppivaan alueeseen kytkeytyminen</b>   | <b>9</b>  |
| <i>Asiantuntijapuheenvuoro</i>  |           |
| <i>Eila Linna: Elinkeinoelämälähtöisen T&amp;K -toiminnan kehittäminen osana alueellista innovaatiojärjestelmää – ”tutkimusyliopettajahankkeet”</i> | 11        |
| <b>3 Kestävien vaikutusten tavoittelu</b>   | <b>13</b> |
| <i>Asiantuntijapuheenvuoro</i>  |           |
| <i>Markku Gardin: ESR:lla kestäviin vaikutuksiin yritystoiminnan kehittämisessä</i>   | 15        |
| <b>4 Innovatiivisuus</b>  | <b>16</b> |
| <i>Asiantuntijapuheenvuoro</i>  |           |
| <i>Jukka Heikkilä &amp; Sanna Hirvola: Maisteriohjelmat yliopisto-opetuksen kehittäjinä</i>   | 18        |
| <b>5 Toimiva strategiapeli</b>  | <b>20</b> |
| <i>Asiantuntijapuheenvuoro</i>  |           |
| <i>Pentti Hyttinen: Hankkeet ovat aluekehityksen askelkiviä</i>   | 23        |
| <b>6 Hanketoiminnan omistajuus</b>  | <b>24</b> |
| <i>Asiantuntijapuheenvuoro</i>  |           |
| <i>Juha Kemppainen: Koulutuksen ja alueen kehittäminen hanketoiminnalla</i>   | 26        |
| <b>7 Oppimisverkostojen rakentaminen</b>  | <b>28</b> |
| <i>Asiantuntijapuheenvuoro</i>  |           |
| <i>Hannu Salminen: Taitava Keski-Suomi yhteisellä sopimuksella</i>  | 30        |
| <b>8 Loppusanat</b>   | <b>32</b> |
| <b>Kirjallisuus</b>   | <b>34</b> |
| <b>Liitteet</b>   | <b>35</b> |
| <b>Tiivistelmä</b>  | <b>39</b> |



# Esipuhe

Kilpailukyvyyn parantaminen on ilmaisu, jolla kuvataan sekä kansallisin varoin tehtävää alueiden kehittämistä että rakennerahasto-ohjelmien tavoitetta. Myönteisesti ymmärrettyinä tämä tarkoittaa toimijoiden, seutujen ja alueiden kilpailukyvyyn edistämistä valitsemallaan erikoistumisen tiellä niin, että kaikki menestyvät ja lisäävät hyvinvointiaan.

Tässä raportissa on koottu laajan tutkimustyön tuloksena kirkastuneita avaintekijöitä hanketoiminnan onnistumiselle. Esitetyt onnistumisen edellytykset osoittavat selvästi, että hanketoiminnan ja muun kehittämistoiminnan välillä ei ole eroa. Niinpä raportin anti on sovellettavissa kaikkeen kehittämistyöhön rahoitusmuodosta riippumatta.

Toteutettavien kehittämistoimien takana on ihminen ja hänen asennoituminen työhönsä. Raportissa esitettyjen kehittämistoiminnan menestystekijöiden siirtäminen käytäntöön haastaakin meidät, alueidemme kehittäjät, reiluun kilpailuun näiden menestystekijöiden rakentamisessa. Pärjätäksemme tässä kilpailussa meidän tulee onnistua luottamuksen rakentamisessa, muiden toimijoiden tiedon ja taidon tunnistamisessa ja hyödyntämisessä, erilaisuuksien kunnioittamisessa, toinen toistemme tavoitteiden ymmärtämisessä ja niiden yhdistämisessä yhteiseksi päämääräksi. Meidän tulee ponnistella kaikkien asiaan kuuluvien sidosryhmien linkittämisessä toimintaan, yhteistyön laadun parantamisessa ja oman asiantuntijuutemme edistämässä, jotta kehittämistyömme voisi olla pitkäjänteistä ja kestävää.

Länsi-Suomen lääninhallituksen ja tutkijoiden puolesta kiitämme opetusministeriötä, Etelä-Suomen, Itä-Suomen, Oulun ja Lapin lääninhallitusta sekä Keski-Suomen, Päijät-Hämeen ja Satakunnan liittoa hankkeen rahoittamisesta. Opetusministeriölle kuuluvat erityiset kiitokset hankkeen tulosten monipuolisen käsittelyn mahdollistaneen Aluekehittämisen lähteillä -seminaarin järjestämisestä marraskuussa 2007. Tämän raportin osalta esitämme myös lämpimät kiitokset asiantuntijoille, jotka ovat kirjoituksellaan avanneet esitetyt menestystekijät käytännön esimerkeiksi.

Lea Goyal  
Ohjausryhmän puheenjohtaja  
Sivistystoimentarkastaja  
Länsi-Suomen lääninhallitus

Jari Ritsilä  
Johtava tutkija  
Jyväskylän yliopisto

# 1 Onnistuneen hanketoiminnan osatekijät

## Loppuraportin lähtökohdat ja tavoitteet

Käsillä olevassa ALUEOSAAJA -hankkeen loppuraportissa ”Kehittämisen kulmakivet” on tarkoituksena nostaa esiin kriittisiä menestystekijöitä, jotka toimivat aineksina onnistuneelle hanketoiminnalle. Näkemykset onnistuneen hanketoiminnan osatekijöistä ovat syntyneet ja kehittyneet ALUEOSAAJA -hankkeen laajan tiedonhankinnan ja useiden tutkimuslinjojen tuloksena sekä hankkeen tuloksia marraskuussa 2007 koonneen ”Aluekehittämisen lähteillä” -seminaarin tulemina.

Tavoitteena on ollut tuottaa tiivis raportti, joka toimii käytännön työvälineenä. Loppuraportin kiteytettyjä tuloksia voidaan hyödyntää sekä hanketoiminnan arvioinnissa että hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa eräänlaisena tarkistuslistana. Valittuja menestystekijöitä käsitellään sekä arvioitsijoiden että hanketoiminnan käytännön toteuttajien lähtökohdista. Arvioitsijoiden lisäksi kirjoittajiksi loppuraporttiin on valittu ESR-hanketoiminnan käytännön osaajia, joilla on tarjota vahvaa kokemusta ja näkemystä hanketoiminnan toteutuksesta eri aloilla ja alueilla. Kultakin kirjoittajalta on pyydetty lyhyttä puheenvuoroa käsiteltävään teemaan.

## ESR-hanketoiminnan menestystekijät

ALUEOSAAJA -hankkeessa on osoitettu, että onnistuneissa ESR-hankkeissa on tunnistettavissa yhtenäisiä piirteitä, hyviä käytäntöjä, joista voidaan oppia ja hyötyä laajemminkin. ALUEOSAAJA -hankkeen tavoitteenasettelun mukaisesti, mielenkiinto menestystekijöiden osalta kohdistuu erityisesti hanketoiminnan rooliin aluekehittämisessä. Osittain nämä tunnistettavat hanketoiminnan hyvät käytännöt pohjaavat luonnollisesti myös ESR-ohjelmatyön viitoittamiin linjauksiin hanketoiminnalle, jotka sinänsä luovat perusedellytykset hankkeille onnistua. Tässä loppuraportissa nostetaan esiin seuraavat kuusi hanketoiminnan kehittämiseen tähtäävää menestystekijää:

### (1) Oppivaan alueeseen kytkeytyminen

Oppiva alue nähdään raportissa välineenä hanketoiminnan niveltämiseksi tehokkaasti alueellisen kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kehittämiseen sekä alueen kaikkien toimijoiden osaamistason nostamiseen ja yhteistoimintajärjestelmien luomiseen.

### (2) Kestävien vaikutusten tavoittelu

Hankemuotoisen toiminnan kokonaistuloksellisuuden sekä alueellisen vaikuttavuuden kannalta on ratkaisevaa se, että toteutetuista interventioista syntyy kestäviä kehitysprosesseja alueelle.



### (3) Innovatiivisuus

ESR-hanketoiminta voi parhaimmillaan toimia instrumenttina sekä hankkeissa kehitettävien innovatiivisten menetelmien ja toimintatapojen tuottamisen että laajemmin innovaatiojärjestelmän edistämisen kautta.

### (4) Toimiva strategiapeli

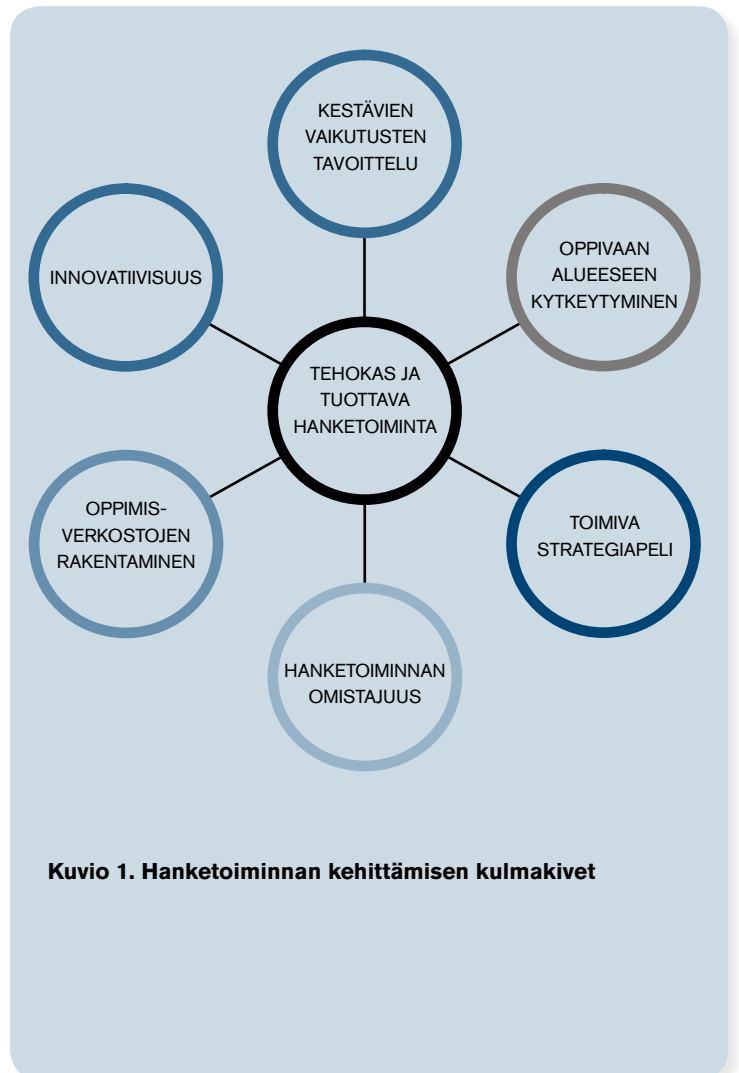
Hanketoiminnassa on tärkeää huomioida eri strategioiden rajapinnat. Strateginen yhteistyö rakentuu toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa organisaatiokohtaiset intressit tulisi ylittää osapuolia hyödyttävillä kompromissiratkaisuilla.

### (5) Hanketoiminnan omistajuus

Toteuttajaorganisaation on omistettava hanketoiminta voidakseen integroida se strategiaihinsa ja toimintoihinsa. Toteuttajaorganisaation on myös omistettava alueellinen kehittämistoiminta omakseen voidakseen integroida hanketoimintansa osaksi sitä. Omistajuuden kautta hanketoiminnalle syntyy aito sisältö ja päämäärä.

### (6) Oppimisverkostojen rakentaminen

Yhteisiä tavoitteita asettava ja tuloksia tuottava yhteistyö edistää eri osapuolten sitoutumista konkreettiseen ja pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan. Yhdessä oppimalla voidaan luoda uutta, johon yksin toimimalla ei kyettäisi.



**Kuvio 1. Hanketoiminnan kehittämisen kulmakivet**

## ALUEOSAAJA -hanke

ALUEOSAAJA -hanke käynnistyi Länsi-Suomen lääninhallituksen sivistysosaston aloitteesta keväällä 2001. Hankkeen päärahoittajana on toiminut opetusministeriö ja muina rahoittajina kaikki lääninhallitukset sekä pilottimaakuntien liitot (Keski-Suomi, Päijät-Häme ja Satakunta). Hankkeen koordinaatiovastuu on ollut Länsi-Suomen lääninhallituksella ja hankkeen tutkimustyön toteutuksesta on vastannut Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan asiantuntijapalvelut -yksikkö. Hankkeen ohjausryhmässä on ollut edustajia opetusministeriöstä, pilotti-maakunnista, TE -keskuksista, lääninhallituksista ja työelämäjärjestöistä.

### ALUEOSAAJA -hankkeen sisältö ja tavoitteet

ALUEOSAAJA -hankkeen tavoitteena on ollut arvioida kaikkien hallinnonalojen Euroopan sosiaalirahaston hankkeiden vaikutuksia alueellisen osaamisen ja kilpailukyvyyn kehittämisessä ohjelmakaudella 2000–2006. Selvityksen lähtökohtana on toiminut oppivan alueen viitekehys ja hanke on ollut tutkimusotteeltaan kehitystutkimus.

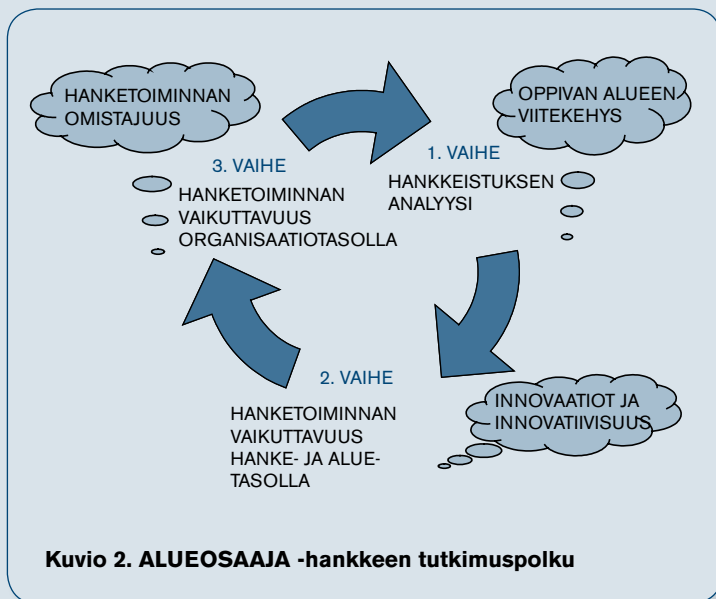
Tutkimukselle asetetut yleiset tavoitteet jakautuvat edelleen kolmen pääteeman alle. Ensimmäiseksi,

tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa käytännönläheistä kehittämistietoa ohjelmatyön strategisen suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Toiseksi, tutkimus on pyrkinyt osaltaan syventämään oppivan alueen viitekehukseen liittyviä empiirisiä ja teoreettisia näkökulmia. Kolmanneksi, tutkimuksella on ollut myös selvä arviointiin liittyvä menetelmäkehityksellinen funktio.

### Hankkeen toteutus

Hankkeelle asetetut vaativat tavoitteet ovat edellyttäneet laajaa tiedonhankintaa. Hanketoiminnan alueellisia vaikutuksia on analysoitu laajojen empiiristen aineistojen avulla: tutkimusmateriaalina on käytetty hankerekistereitä, hanketoimintaan liittyviä asiakirjoja sekä kysely- ja haastatteluaineistoja. Toteutetun tiedonhankinnan kohteena on ollut lähes jokainen ESR-hankkeen toteuttaja, mikä käy esille hankkeen laajasta tiedonhankinnasta:

- 500 hankkeen rekisteri- ja asiakirja-aineiston perusteellinen läpikäynti,
- 551 internetkyselyihin vastannutta hanketoimijaa,
- 564 puhelinhaastatteluun osallistunutta hanketoimijaa ja
- 63 tapaustutkimuksiin osallistunutta hanketoimijaa.



Monipuolisen tutkimusaineiston avulla hanketoiminnan alueellisia vaikutuksia on tarkasteltu eri näkökulmista ja tehdyistä analyyseistä on tuotettu viisi väliraporttia. Analyysien tuloksia on raporttien ohella esitelty lukuisissa tilaisuuksissa ja artikkeleissa.

## 2 Oppivaan alueeseen kytkeytyminen

ALUEOSAaja -hankkeessa empiiristen tarkastelujen teoreettiseksi lähtökohdaksi on valittu oppivan alueen viitekehys. Oppivan alueen yleisinä tavoitteina voidaan pitää alueellisen kilpailukykyä ja hyvinvoinnin kehittämistä sekä kaikkien toimijoiden osaamistason nostamista ja yhteistoimintajärjestelmien rakentamista. Edellä mainitun toiminnan tuloksena alueen uutta luova toiminta muotoutuu toimijoiden välillä yhteiseksi ja alueen kilpailukykyä lisääväksi oppimisprosessiksi.

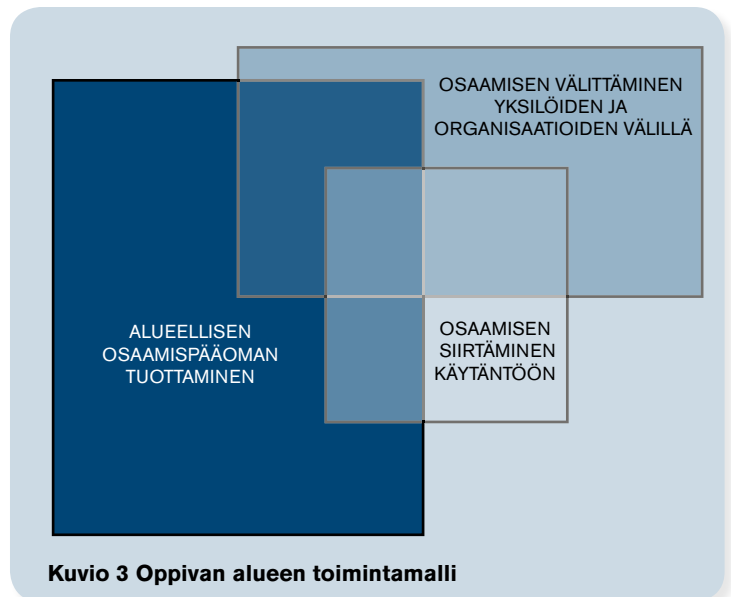
Oppivan alueen viitekehys edesauttaa alueellisen kehittämisen arvioinnin kannalta keskeisten avainprosessien tunnistamista ja tarjoaa myös referenssin tulosten tulkinnalle ja toimenpidesuositusten asettamiselle.

### Oppivan alueen avainprosessit

Oppivan alueen avainprosessit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: alueellisen osaamispääoman tuottaminen, osaamisen välittyminen yksilöiden ja organisaatioiden välillä sekä osaamisen siirtäminen käytäntöön. Nämä ovat luonnollisesti osittain myös päällekkäisiä. (ks. kuvio 3)

### (I) Osaamispääoman tuottaminen

Alueellisen kehityksen ja kasvun perustekijänä voidaan pitää osaamispääoman tuottamista. Osaamispääoma muodostaa innovaatioprosessien ja innovaatiojärjestelmien selkärangan. Osaamispääomaa voidaan rakentaa yksilö-, organisaatio- tai alueyhteisötasoilla. Tuotettu osaamispääoma voidaan luokitella edelleen inhimilliseen pääomaan (yksilön osaaminen), rakenteelliseen pääomaan (organisaation osaaminen) ja sosiaaliseen pääomaan (yhteisöllinen osaaminen). *Osaamispääoman kasvun keskeisiä väyliä ovat mm. tutkimus- ja kehitystoiminta, koulutus, työssäoppiminen sekä elämän ja uran hallinnan kehittyminen. Nämä toimivat kriittisinä*



Kuvio 3 Oppivan alueen toimintamalli

*aluevaikuttavuuden instrumentteina/väylinä myös ESR-hanketoiminnan osalta. Alueellisen osaamispääoman muodostumisen kannalta keskeisiksi voivat muodostua myös osaamisvirrat alueelle tai sieltä pois, esimerkiksi muuttoliikkeen ja yritysten sijaintiratkaisujen myötä.*

## **(II) Osaamisen välittyminen**

Toinen merkittävä alueellisen oppimisen avainprosessi on osaamisen välittyminen organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Osaamisen välittyminen voi konkretisoida sekä formaalien että epäformaalien kanavien kautta. Edelleen, välitettävä osaaminen voi olla muodoltaan formaalia (formal knowledge) tai nk. hiljaista (tacit knowledge) osaamista. Organisaatioiden välillä tapahtuva osaamisen välittyminen liitetään usein verkostoitumisesta ja keskittymisestä syntyvien hyötyjen (agglomeraatiohyötyjen) tavoitteluun: yhdistämällä useamman toimijan taitotieto pyritään saavuttamaan parempi tulos kuin yksin toimittaessa. Myös oppivan alueen viitekehysesä tämä muodostaa motivaation sille, miksi kannattaa pyrkiä oppimaan yhdessä – organisaatioiden tavoitteellisella yhteisellä oppimisella saavutetaan etuja, joita ei voitaisi ilman yhteistyötä saavuttaa. *Osaamisen välittymisen keskeisiä väyliä ovat mm. horisontaalinen ja vertikaalinen verkostoituminen, prosessien keijuttaminen, formaalit ja epäformaalit yhteistyösopimukset, tiedotustoiminta, vuorovaikutusmenetelmien kehittäminen sekä tutkimus-, koulutus- ja yrityssektorin kehittämisen integroiminen. ESR-hanketoiminta voi olla keskeisessä asemassa sekä näiden verkostojen rakentamisessa että niiden toiminnan tehostamisessa.*

## **(III) Osaamisen siirtäminen käytäntöön**

Kolmannen oppivan alueen ja alueellisen kehittämisen avainprosessin muodostaa osaamisen siirtäminen käytäntöön. Tällä tarkoitetaan sitä prosessia, jossa osaamispääoma integroituu osaksi tavaroiden ja palveluiden tuotantoa. Osaamisesta tulee näin panos tuotantoprosessiin, jonka tuloksena saadaan aineellisia tai aineettomia hyödykkeitä. Alueellisesta näkökulmasta aineelliset ja aineettomat hyödykkeet summautuvat (aggregoituvat) mm. bruttokansantuotteeksi, palvelutasoksi sekä uusiksi työpaikoiksi ja hyvinvoinnin lisäykseksi. *Osaamisen käytäntöön siirtymisen keskeisiä väyliä ovat mm. organisaatioiden kehittäminen, tuotantoprosessien ja tuotteiden kehittäminen, laadun kehittämisjärjestelmät, henkilöstöhallinnon kehittäminen, tuotteistaminen sekä muu toimintojen kehittäminen. ESR-hanketoiminta kohdentuu vahvasti tähän oppivan alueen avainprosessiin moninaisilla kehittämishankkeilla.*

## **Askelmia hanketoiminnan tehokkaaseen hyödyntämiseen oppivan alueen kehittämisessä**

- Oppivan alueen kehittämiseen liittyvät rakenteiden uudistamisen prosessit vaativat pitkäjänteistä ja suunnitelmallista hanketoimintaa. Tarvitaan ennakoitua ja visioita tulevaisuuteen hankkeita suunniteltaessa ja kärsivällisyyttä hanketoiminnan prosessi-vaikuttavuuteen perustuvia tuloksia odotettaessa ja arvioitaessa.
- Oppivan alueen rakentuminen on riippuvainen alueella toimivien organisaatioiden ja yksilöiden oppimisesta sekä poisoppimisesta. Alueen kehittämisen yleinen tahtotila ratkaisee lopulta yhteisen oppimisen laadun myös ESR-hanketoiminnan osalta.
- Alueiden taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen hyvinvoinnin edistäminen edellyttää oppivan alueen kokonaisuuden hallitsemista. Varmistamalla hanketoiminnassa linkit osaamisen tuottamisen, välittämisen ja käytäntöön siirtämisen välillä voidaan edistää tehokkaimmin alueellisen osaamisen kehittämistä kumulatiivisena prosessina.
- Oppivan alueen rajat muuttuvat kehittämisprosessien mukaan. Hanketoiminnan osalta pitäisi pyrkiä myös antamaan liikkumatilaa oppivalle alueelle sovellettavien reunaehtojen puitteissa.
- Oppiva alue tulee mieltää kaikkien sen jäsenien kehittämisenä. On tärkeää, että niin kilpailukyvyyn kuin koheesion arvot ovat tukevasti kiinni kehittämisessä alueellisesti, kuten myös väestön osalta yleensä.

## **Elinkeinoelämälähtöisen T&K -toiminnan kehittäminen osana alueellista innovaatiojärjestelmää – ”tutkimusyliopettajahankkeet”**

*Johtaja Eila Linna, Matkailun tutkimus- ja  
koulutusinstituutti (Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja  
Lapin yliopisto)*

### **Oppiva alue innovaatiotoiminnan lähtökohtana**

Oppivan alueen mallin mukaan alueen innovaatiokapasiteetti riippuu alueen tuotantoympäristöstä sekä organisaatioista ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Innovaatiot muodostuvat yritysverkostoissa sekä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteenliittymissä. Innovaatioiden syntyminen edellyttää vuorovaikutuksen toimivuutta ja vuorovaikutusjärjestelmien toimintakykyä.

### **Alueellisen kehittämisen näkökulma**

Seutukunnat ja niiden toimijat sekä oppilaitokset ovat omissa strategioissaan linjanneet kehittämistyön toimenpiteitä maakunnallisten painopistealueiden suuntaisesti. Rovaniemen ammattikorkeakoulu on linjannut omassa strategiassaan Lapin kehittämisen painopisteensä perustuvan pohjoisen elinvoiman edistämiseen. Tässä keskeistä on Lapin luontaisiin vahvuuksiin pohjautuvan liiketoiminnan kehittäminen ja alueen elinkeinoelämän osaamistarpeisiin vastaaminen. Avainosaamisalueille ja T&K -toiminnan painopistealueille kohdistettavilla voimavaroilla tuetaan Lapin kestävästä kehityksestä, osaamisen kehittymisestä ja innovaatioiden syntymisestä.

### **Alueellisen innovaatiotoiminnan edistämisen**

Lappilaisista yrityksistä lähes kaikki ovat kooltaan pieniä tai keskisuuria. Yli puolet maakunnan yrityksistä toimii palvelualoilla ja kolmasosa on jalostusalan yrityksistä. Toisaalta Lapissa on varsin kattava korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten verkosto. Innovaatiotoiminnalle tämä asetelma asettaa erityisen

haasteen. Millä keinoilla innovaatioympäristöä ja -verkostoa voidaan vahvistaa ja millaisilla toimintamalleilla pystytään luomaan myös pienille yrityksille edellytykset kytkeytyä tutkimuslähtöiseen kehittämistyöhön mukaan?

Rovaniemen ammattikorkeakoulu on luonut alueellisen innovaatiotoiminnan edistämiseksi ”tutkimusyliopettajamallin”. Tutkimusyliopettajahankkeita on toteutettu Rovaniemen seudun aluekeskusohjelman ja ESR-hankerahoituksen avulla. Hankkeiden toteuttajana on toiminut ammattikorkeakoulu.

### **Tutkimusyliopettajat osana alueellista innovaatiojärjestelmää**

Tutkimusyliopettajahankkeissa Rovaniemen ammattikorkeakouluun on palkattu tutkimusyliopettajat keskeisille toimialueille. Tutkimusyliopettaja -toimintamallissa on tavoitteena alueen korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisen yhteistyön kautta luoda perusta uusille innovaatioille (vrt. oppiva alue). Toiminnassa erityishuomio kohdistuu tutkimustiedon ja -tulosten ”kansanomaistamiseen”, käytettävyyteen ja tiedon esille tuomiseen koko toimintaprosessin ajan. Pyrkimyksenä on luoda valituille toimialueille omat T&K -ohjelmansa ja käynnistää ohjelman mukaiset tutkimushankkeet. Yhteistyöverkoston luomisen ja ylläpitämisen lisäksi tutkimusyliopettajat koordinoivat verkoston toimintaa ja aktivoivat toimijoita kehittämistyöhön. Tutkimusyliopettajahankkeiden päämääränä on myös kanavoida alueelle yhä enemmän T&K -rahoitusta.

### **Tuloksia**

Tutkimusyliopettajat ovat työskennelleet tiiviissä yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa, osallis-

tuneet verkostojen toiminnan koordinointiin, kehittämistyöryhmien kokoamiseen ja ovat olleet mukana toimialansa kehityshankkeissa. Lisäksi tutkimusyliopettajat ovat perehtyneet kansallisiin ja kansainvälisiin T&K -hankkeiden rahoitusmahdollisuuksiin. Tutkimusyliopettajat välittävät toimialansa ennakointi-, tutkimus- ja ajankohtaistietoa elinkeinoelämän edustajille. Elintarvikealalla on toteutettu lisäksi useita teemapohjaisia toimialaselvityksiä.

Tutkimusyliopettajahankkeet ovat vielä toteuttamisvaiheessa, joten niiden vaikuttavuus ja tulokset ovat arvioitavissa vasta tulevaisuudessa. Toimintamalli on osoittautunut kuitenkin jo tässä vaiheessa erittäin hyvin toimivaksi välineeksi alueellisen innovaatiojärjestelmän kehittämisessä. Toimintamalli on otettu käyttöön myös muilla alueilla.

### 3 Kestävien vaikutusten tavoittelu

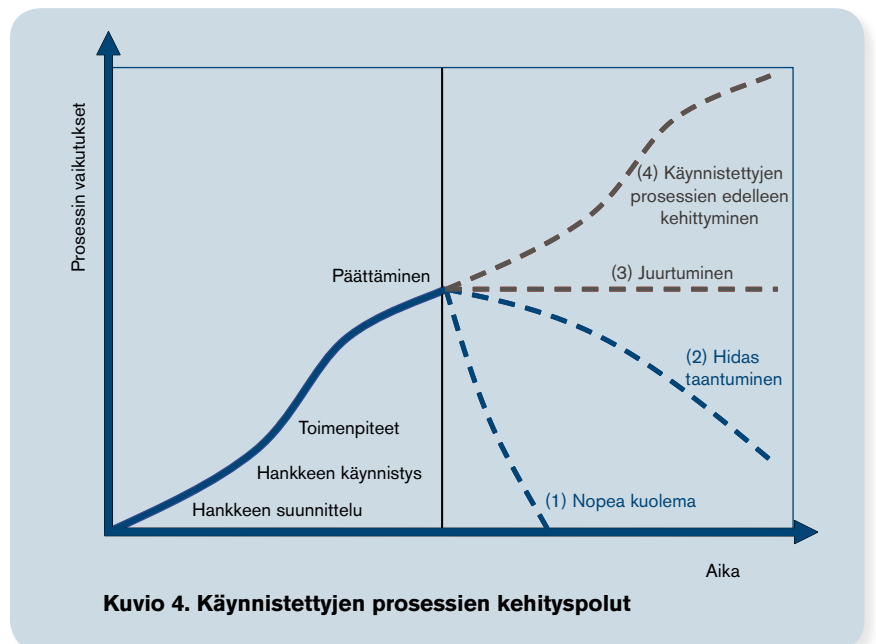
ESR-hanketoiminnan vaikuttavuuden lähtökohdan muodostaa rahoitukselle asetettu vaatimus lisäarvosta hankkeiden toteutuksessa. Jos edellä mainittu toteutuu, toimenpiteet vaikuttavat joko välittömien tai välillisten prosessien kautta kohteisiinsa synnyttäen tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia niissä. Yksittäisten hankkeiden tuotokset, tulokset ja vaikutukset prosessoituvat edelleen ohjelmatyöllä tavoiteltaviksi lopulliseksi vaikuttavuudeksi yhteiskunnassa. ESR-asetuksen sekä kansallisen viitekehysten mukaisesti hankkeilta odotetaan pysyväisluonteisia vaikutuksia. Pysyvien vaikutusten synnyttäminen niveltyy vahvasti käynnistettyjen prosessien jatkuvuuteen. Pysyvien vaikutusten synnyttäminen ja juurruttaminen ovat edellytys hankkeiden käynnistämien prosessien jatkuvuudelle.

#### Käynnistettyjen prosessien jatkuvuus

Hankemuotoisen toiminnan tuloksellisuuden sekä alueellisten rakenteiden kehittymisen kannalta on ratkaisevaa se, missä määrin toteutetuista interventioista jää alueelle hyötyä pidemmällä aikavälillä. Jatkuvuuden näkökulmasta, sinänsä hyvänkin idean omaavat yksittäiset hankkeet saattavat jäädä

kertaluontoisiksi toimenpiteiksi, joiden vaikutukset haihtuvat vähitellen.

Hanketoiminnalla käynnistettyjen aluekehittämiseen liittyvien prosessien jatkuvuuden problematiikka voidaan havainnollistaa kuvion 4 avulla. Kuvion mukaisesti kehittämistoiminnalla käynnistettyjen prosessien elinkaarille voidaan määritellä neljä vaihtoehtoista kehityspolkua: (1) nopea kuolema, (2) hidaskuoleminen, (3) juurtuminen ja (4) käynnistettyjen prosessien edelleen kehittyminen.



Kuvio 4. Käynnistettyjen prosessien kehityspolut

## Rekursiivinen jatkuvuus

Pysyväisluonteisten vaikutusten sekä käynnistettyjen prosessien jatkuvuuden turvaamiseksi, hankemuotoisen kehittämistoiminnan tuotoksilta edellytetään niiden siirrettävyyttä vakiintuneiden organisaatioiden toimintaan. Tuotosten siirtämisen ja prosessien edelleen kehittämisen näkökulmasta käynnistettyjen prosessien jatkuvuus voidaan jakaa kolmeen potentiaaliin: 1) hyödyntämiseen keskittynyt jatkuvuus, joka perustuu tulosten levittämiseen hankkeen toteuttamisen jälkeen, 2) kehittämiseen keskittynyt jatkuvuus, joka perustuu käynnistettyjen prosessien edelleen kehittämiseen sekä 3) rekursiivinen jatkuvuus, jossa tulosten ja uuden tiedon levittäminen sekä hyödyntäminen luovat edelleen kysyntää käynnistettyjen prosessien edelleen kehittämiseksi. Samanaikaisesti prosessien edelleen kehittäminen synnyttää kasvavaa kysyntää tuotetulle tiedolle. Rekursiivinen jatkuvuus luo parhaimmat mahdollisuudet kestäville kehitysprosesseille.

## Askelmia kestävien vaikutusten luomiseen hanketoiminnassa

- Hanketoiminnassa kestävien vaikutusten rakentaminen alkaa suunnittelusta. Hankkeen suunnittelussa tärkeää on ensin tunnistaa prosessit, joihin ollaan vaikuttamassa, ja varmistaa, että hankkeessa luodaan mahdollisuudet näiden prosessien jatkuvuudelle.
- Eräs tunnuspiirre kestäville vaikutuksille on se, että ne perustuvat aitoihin kehittämistarpeisiin. Kestävien vaikutusten synnyttämiseksi on varmistuttava toteutettavan toimenpiteen aidosta kysynnästä, jota voidaan mitata esim. maksuvalmiudella tai vaihtoehtoiskustannuksilla.
- Hanketoiminnan rooli on usein toimia prosessien käynnistämisen tukena. Prosessien jatkuvuus varmistuu puolestaan kestäväällä pohjalla siirtämällä ne asteittain osaksi organisaatioiden perustoimintaa.
- Hankemuotoisessa toiminnassa on olemassa merkittävä riski sille, että rakennettu osaaminen katoaa projektipäällikön mukana pois organisaatiosta. Kestävien vaikutusten luomiseksi on tärkeää, että karttuva osaaminen kiinnitetään organisaatioon jo projektin aikana.
- Alueellisen osaamisen kehittämisessä kestävien vaikutusten synnyttäminen edellyttää vahvaa strategista otetta. Yksittäisten hankkeiden sijaan onkin usein tarkoituksenmukaista tarkastella strategisia hankekokonaisuuksia kestävien vaikutusten rakentajina.



## ESR:lla kestäviin vaikutuksiin yritystoiminnan kehittämässä

*Johtaja Markku Gardin, Satakunnan TE-keskus*

ESR-alkuvaihe oli innostuksen ja ideoinnin aikaa. Haluttiin sallia kaikkien kukkien kukkia. Syntyi paljon hankkeita, jotka näyttivät uusilta ja mielenkiintoisilta. Kohta kuitenkin havaittiin, että liian usein toiminta katosi ”mappiin” hankkeen loppumisen myötä. Ruvettiin kaipaamaan laajempia ja pitkäkestoisempia hankkeita, jotka vastaisivat arvioitavissa oleviin tarpeisiin ja jotka jättäisivät pysyvää jälkeä projektin päätyttyäkin.

ESR on panostanut yllättävän paljon yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämiseen. Hyviä esimerkkejä kestävästä vaikutuksesta löytyy juuri näistä hankkeista. Tämä on liittynyt siihenkin, että yrittäjyyden edistämiseksi on samaan aikaan ollut yhteiskunnallista tilausta. ESR-toiminnalla on luotu pysyviä yritysneuvonnan toimintamalleja ja -organisaatioita. On kehitetty yhteistoimintaa ja palvelun välineitä. On saatu aikaan tuotteita, joilla on kysyntää varsinaisessa asiakaskunnassa. Monilla alueilla nykyiset toimintamallit ja palvelut ovat syntyneet suurelta osin ESR:n tuella.

### Pari vaikuttavaa esimerkkiä Satakunnasta

#### (1) Yrityspalvelujen kehittäminen

Seudullisten yrityspalvelujen juuret on kasvatettu ESR-hanketoiminnan avulla. Palveluverkko, tuotteet ja yhteistoiminta on kehitetty pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti ESR-rahoituksella (osarahoitus). Kunnat ovat nähneet asian tärkeäksi ja panostaneet oman osuutensa. Satakunnan kunnat ovat koonneet yrityspalvelunsa kolmeen seudulliseen kehittämissyhtyiöön. Nyt Satakunnan seudulliset yrityspalvelut toimivat omillaan, ilman perustoimintaan kohdistuvaa ESR-rahoitusta. Näiden ja TE-keskuksen hyvin toimiva yhteistyö on hyödyllistä myös uusien EU-rahoitteiden kehittämishankkeiden tarpeiden arvioimiseksi. Hyvä esimerkki on Porissa ja koko sen laajassa seutukunnassa toimiva yrityspalvelu ENTER. Se on kuntien, työvoimatoimistojen, TE-keskuksen ja verohallinnon yhteinen alkavan yrittäjän palvelukeskus.

#### (2) Yrityslähtöinen koulutus

Satakunnassa on panostettu niin uuden työvoiman koulutukseen kuin jo yrityksessä olevan henkilöstön kehittämiseenkin. Tässä on yhdistetty niin kansallisia kuin ESR-resurssejakin. Monitaito-tuotteistettu palvelu on kehitetty ESR-toiminnan yhteydessä. Käynnistyvä työssä olevan henkilöstön kehittämishanke PROTEK vastaa voimistuvaan tarpeeseen kehittää räätälöityä tuotetta ja toimintatapaa yrityksille ja klustereille.

### Kestävien vaikutusten varmistaminen

Mitkä asiat ovat olleet keskeisiä jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi? Tärkeää on, että kehitettävälle toiminnalle arvioidaan olevaa oikeaa kysyntää varsinaisessa asiakaskunnassa. Taustaorganisaatioiden sitoutuminen on välttämätön tekijä. Hankkeita rahoitettaessa on lähdetty siitä, että toimintamalleja ja tuotteita kehitettäessä tähdätään projektin jälkeiseen elämään. Perustoimintaa ei ole ylläpidetty ESR-rahoituksella. On tärkeää myös seurata hankkeen aikana tavoitteiden toteutumista.

Projektitoiminnassa ns. alkupää on tärkeä vaikuttavuuden ja tehokkuudenkin kannalta. On panostettava riittävästi tavoitteiden ja valintakriteereiden määrittelylle. Tavoite pysyvien vaikutusten aikaansaamiseksi on yksi niistä. Hankkeiden tulee istua siihen maastoon, jossa niiden odotetaan toimivan. Meillä on hyviä kokemuksia myös siitä, että kehittäjäorganisaatiot ovat tehneet keskenään yhteistyötä ja tukeneet toisiaan. Hallintoihmiset mielellään kehittävät hallintoa ja ovat siinä hyviä. Tärkeää on oppia havaitsemaan se, mitä asiakkaat (yritykset, henkilöt, maanviljelijät jne.) tarvitsevat ja saavat EU-toiminnan kautta. Se ratkaisee pelin pitkällä tähtäyksellä.

## 4 Innovatiivisuus

Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on toiminut merkittävänä välineenä inhimillisen pääoman kehittämiseen sekä yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan edistämiseen tähtäävän Lissabonin (2000) strategian toteuttamisessa Suomessa. Lissabonin strategian toteuttamisessa on erityisesti innovaatiotoiminnan edistäminen nähty kulmakiveksi, jonka avulla voidaan saavuttaa strategiassa asetetut tavoitteet tietoyhteiskunta kehityksestä. Lissabonin strategiaa koskevassa innovaatiopolitiikan päivityksessä nostettiin teknologisten innovaatioiden rinnalle sosiaalisten, organisatoristen sekä liiketoimintamalleihin liittyvien innovaatioiden merkitys kasvun ja työllisyyden lähteenä. Tämä vahvisti ESR-toiminnan integroitumista strategian toteuttamiseen entisestään.

### ESR-viitekehys ja innovaatiotoiminta

Suomen ESR-viitekehysessä ja sitä soveltavissa ohjelma-asiakirjoissa ESR-toiminnalle asetettiin ohjel-

makaudella 2000–2006<sup>1</sup> suuria odotuksia *innovaatiotoimintaa tukevana instrumenttina sekä hankkeissa kehitettävien innovatiivisten toimintatapojen että itse innovaatiojärjestelmän edistämisen osalta.*

Innovaatioiden edistämisen näkökulmasta ESR-hanketoiminnalla oli selkeästi kaksi erilaista roolia. Ensimmäiseksi, ESR-asetuksessa oli selkeät lähtökohdat hankkeissa tapahtuvalle innovaatioiden edistämiseksi koulutuksen kehittämisen sekä työvoimapaalveluiden uudistamisen ja tehostamisen kautta. Kansallisessa ESR-viitekehysessä oli lisäksi korostettu hanketoiminnan roolia kehityslaboratoriona ja tuotekehitysvälineenä.

Toinen keskeinen innovaatioihin liittyvä lähtökohta asetuksessa ja viitekehysessä painottui innovaatiojärjestelmän kehittämiseen liittyvään tavoitteenasetteluun. Asetuksessa tällä on viitattu innovaatioprosesseihin läheisesti niveltävään osaamisen kehittämiseen tutkimuksen, tieteen ja teknologian alalla.

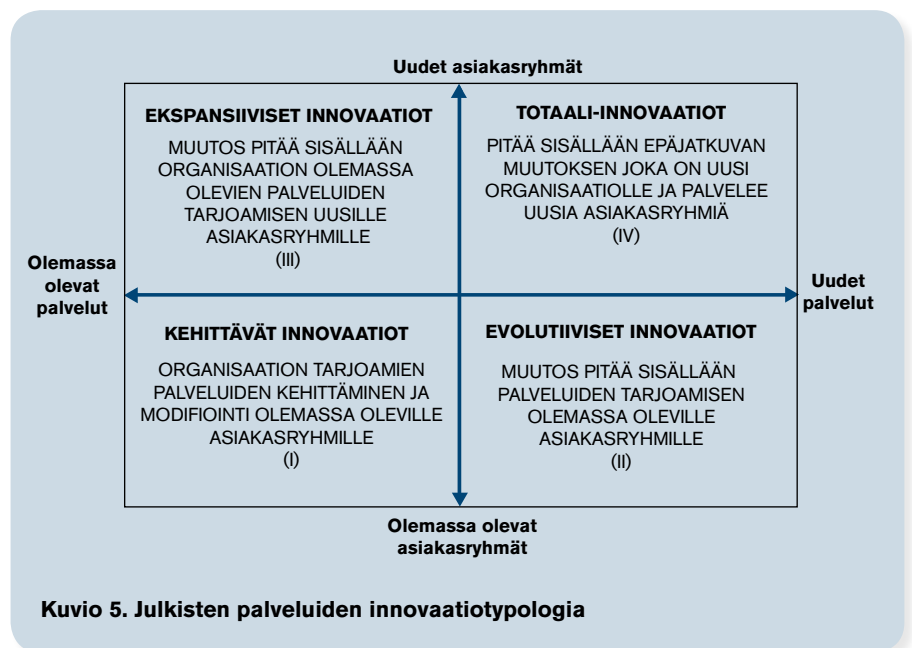
<sup>1</sup> Käynnissä olevalla ohjelmakaudella 2007–2013 on Lissabonin strategian asemaa ESR-toimintaa ohjaavana viitekehysenä korostettu EU-tasolla. Alueellisen kilpailukyyn ja työllisyyden tavoitteen osalta 75 % rahoituksesta kohdennetaan kilpailukyyn ja työllisyyden edistämiseen Lissabonin strategiaa toteuttaen.

## Innovaatioiden tyypittelyä

ESR-hankkeissa innovaatiotoiminta fokusoitui erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden toiminnan tehostamiseen. Hanketoiminnassa painottuvat palveluinnovaatiot sekä palveluprosesseihin ja organisatorisiin muutoksiin nivelyvät innovaatiot. Sosiaalisilla innovaatioilla on puolestaan vahva rooli näiden innovaatioiden synnyssä, kehittämisessä, diffuusiossa ja hyödyntämisessä.

ESR-hankkeissa tuotetut innovaatiot voidaan tyypitellä käyttämällä julkisen sektorin innovaatioiden tarkasteluun kehitettyä luokittelua. Luokittelussa innovaatiot kohdistuvat toisaalta uusien palveluiden kehittämiseen ja toisaalta uusien asiakasryhmien tavoittamiseen. Tämä mahdollistaa epäjatkuvuuden (innovaatiot) ja jatkuvuuden (organisaatioiden kehittäminen) samanaikaisen huomioimisen sekä palveluiden että niiden hyödyntäjien (asiakkaat) näkökulmasta. Kuviossa 5 on havainnollistettu tämän ESR-hanketoimintaan soveltuvan innovaatiotyyppologian peruserätyypit.

ESR-hanketoiminnan rooli alueellisen innovaatiojärjestelmän edistämisessä on puolestaan jaettavissa kolmeen eri välitysmekanismiin: 1) innovaatiopotentiaalın vahvistaminen, 2) innovatiivisuuden läpäisyn edistäminen, 3) ja innovaatioiden aluetaloudellisen realisoitumisen edistäminen. Toteutettujen tarkastelujen perusteella ESR-hankkeisiin sisältyi paljon edellä mainittuja elementtejä, joilla pyrittiin tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistämiseen, teknologian kehittämiseen ja diffuusioon sekä uusien innovaatioiden synnyttämiseen ja kaupallistamiseen.



## Askelmia hanketoiminnan tehokkaaseen hyödyntämiseen innovaatiotoiminnassa

- ESR-hankkeissa syntyy merkittävä määrä innovaatioita, joiden tehokas hyödyntäminen edellyttäisi kuitenkin nykyistä systemaattisempaa innovaatioiden tunnistamista ja edelleen soveltamista.
- Innovaatioiden hyödynnettävyyden kannalta keskeiseksi tekijäksi nousee niiden kysyntälähtöisyys. Jos innovaatiolla on selkeä kysyntä, sen hyödynnettävyys on pitkälti turvattu. Kysyntälähtöisyyttä varmistaa osaltaan aktiivinen vuorovaikutus tuottajan ja hyödyntäjän välillä.
- Innovaatioiden tuottaminen vaatii useimmiten tuekseen vahvan substanssi- ja kehittämisosaamisen. Onnistuneen innovaatioprosessin saavuttamiseksi olisi tärkeää, että nämä molemmat turvataan myös hanketoiminnassa.
- ESR-hankkeet toimivat yhtenä instrumenttina alueellisen innovaatiojärjestelmän kehittämisessä useiden muiden toimenpiteiden rinnalla. On tärkeää, että toimenpiteitä suunniteltaessa varmistetaan aina niihin linkittyvät muut elementit esim. kansallisen kehittämisen puitteissa.
- ESR-hanketoiminnassa korostuu luonnollisesti työllistämisen problematiikka. Innovaatiojärjestelmään liittyvien toimenpiteiden osalta on kuitenkin vähintään yhtä tärkeää tarkastella työn tuottavuuteen liittyviä vaikutuksia hankkeiden tuloksina.

## Maisteriohjelmat yliopisto-opetuksen kehittäjinä

*Professori Jukka Heikkilä ja hallintopäällikkö Sanna Hirvola, Jyväskylän yliopisto, Informaatioteknologian tiedekunta*

### INMIDE -hanke, sisältö ja tavoitteet

INMIDE -hanke oli jatkoa ohjelmakaudella 1995–1999 toteutetuille tietoliikenteen, digitaalisen median ja ryhmäyöteknologioiden maisteriohjelmille sekä ohjelmakauden 2000–2006 vuosille 2000–2004 sijoittuneille tietoliikenteen, liikkuvan tietojenkäsittelyn, digitaalisen median, ryhmäyöteknologioiden, käyttäjäystävällisen tietojenkäsittelyn ja ohjelmistoliiketoiminnan maisteriohjelmille. Kyseisissä hankkeissa laajennettiin informaatioteknologian alan koulutusta Keski-Suomen alueella.

Hankkeen tavoitteena oli toteuttaa kuusi informaatioteknologia-alan maisteritasoista koulutuskonaisuutta: digitaalinen media, käyttäjäystävällinen tietojenkäsittely, ohjelmistoliiketoiminta, liikkuva tietojenkäsittely, tietoliikenne ja ryhmäyöteknologiat.

### Koulutuksen innovatiiviset elementit

Toteutettujen maisteriopintojen kautta tavoitteena on ollut osaamisen entistä nopeampi siirtyminen koulutuksesta ja tutkimuksesta elinkeinoelämän käyttöön sekä joustavan ja nopeasti reagoivan uuden koulutusmallin vakiinnuttaminen jatkuvaan käyttöön. Toteutettujen ohjelmien avulla on vahvistettu yliopiston osaamisprofiilia. Ympäröivä elinkeinoelämä odottaa rekrytointipohjan vahvistamista ja osaamisen nopeampaa ja tehokkaampaa hyödyntämistä. Tunnusomaisena piirteensä toteutetuissa maisteriopinnoissa on yliopiston ja yritysten (myös julkisen sektorin) kiinteä yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi.

Nämä lähtökohdat edellyttivät ohjelmilta innovatiivisuutta, jotta niillä pystytään vastaamaan asetettuihin vaatimuksiin. Yhteistyö yritysten kanssa

edellytti uusia ratkaisuja niin koulutusten sisältöihin kuin niiden muotoihin. Yritysten osaamistarpeiden huomioon ottaminen kursseissa ja työhön liittyvien opinnäytetöiden tekeminen tuotti uusia elementtejä opintoihin. Tämä vuorovaikutus paransi koulutuksen ja työelämän vastaavuutta ja tuotti myös väylän osaamisen nopeammalle hyödyntämiselle elinkeinoelämän tarpeisiin.

Maisteriohjelmien myötä kehitettiin uudenlaisia oppimisympäristöjä myös yliopiston sisällä. Hankkeiden puitteissa toteutettiin koulutusta palvelevat laboratoriot (DM, MOB) oppimisympäristöinä. Laboratoriot luovat edellytykset myös ICT -alan uusien innovaatioiden tuottamiselle ja kehittämiselle.

Koulutuksen ja työn yhdistäminen edellytti uudistuksia myös opetuksen järjestelyihin, jotta osallistuminen ja oppiminen voitiin varmistaa. Uutena ratkaisuna oli nuorten ja vanhojen osallistujien ottaminen samaan koulutukseen. Maisteriohjelmissa tehtiin myös avauksia uusien kansanvälisten suhteiden luomisessa. Projektin ohjelmien innovatiivisuus näkyy kuitenkin ensisijaisesti niiden sisällöllisissä ratkaisuissa, sillä koulutuksen muodot noudattelevat maisterinkoulutuksen käytänteitä. Sisältöjen innovatiivisuudesta parhaana osoituksena on se, että niistä useimmat ovat siirtyneet yliopiston määrätietoisen strategisen työn tuloksena perusrahoituksen piiriin elinkelpoisina koulutusohjelmina. Erityisesti voidaan mainita maisteriohjelmien vaikutus kognitiotieteen oppiaineen rakentumiseen.

Lisäksi voidaan todeta, että toteutettujen maisteriohjelmien myötä tiedekunnan imago vireänä, dynaamisena ja joustavana yksikkönä on kansallisesti tarkastellen noussut selkeästi yliopistojen joukossa.

### Alueellisen innovaatiojärjestelmän vahvistaminen

Konkreettisena tuloksena oli edellä mainittujen koulutuskokonaisuuksien onnistunut integrointi tiedekunnan opetus- ja tutkimustoimintaan. Ilman INMIDE -hanketta ja sitä edeltäneitä yksittäisiä, samojen koulutusalueiden hankkeita ei Jyväskylän yliopistolla ja tätä kautta Keski-Suomen alueella olisi ollut mahdollisuuksia toteuttaa alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti näin merkittävää informaatio-

teknologian koulutusta ja tutkimusta. Vakiintuneet, hankkeen kautta aloitetut koulutuskokonaisuudet muodostavat jo nyt noin neljänneksen tiedekunnan maisteritutkintotuotosta ja tulevaisuudessa todennäköisesti vielä enemmän. Hankkeen kautta alueen osaamispääomaa on jo lisätty kymmenillä ihmisillä ja jatkossa osaamispääoman kasvua varmistetaan yliopiston neljällä pysyvällä koulutusohjelmalla, jotka parantavat myös muiden koulutusohjelmien laatua.

## 5 Toimiva strategiapeli

Alueellisessa kehittämisessä on käytössä nykyisin monipuolinen kansallisten, alueellisten ja EU -ohjelmien työvälaineistö. Monipuolisen välineistön vastapainona seuraa useiden strategioiden yhteensovittamisen haaste sisällöllisesti ja kronologisesti. Alueellisen kehittämisen työvälaineistön yhteensovittaminen ei ole ainoa haaste. Alueellisessa kehittämisessä on mukana lukuisia määriä erilaisia ja erikokoisia organisaatioita, jotka toimivat useilla eri aloilla ja myös niiden alueellinen toimintataso vaihtelee (keskushallinto, suuralueet, maakunta, seutu, kunta jne.). Myös nämä tarvitsevat yhteisen pelikentän ja strategisen vision hanketoiminnassa.

### Ohjelmaperusteinen kehittäminen

Ohjelmaperusteiseen aluepolitiikkaan liittyy kiinteästi vahva strateginen ote. Alueiden kehittämisessä voidaan nähdä piirteitä sekä klassisen strategisen suunnittelun lähestymistavasta että vuorovaikutteisesta suunnitteluprosessista ja kommunikaatiota painottavasta lähestymistavasta. Ohjelmaperusteisessa aluekehittämisessä strategiset linjaukset määritetään pitkälti keskushallinnosta käsin ja nämä ”reittikartat” ohjaavat alueiden toimintaa (top-down).

Toisaalta, alueellisessa kehittämisessä on kuitenkin viime vuosina korostettu aluelähtöisyyttä (bottom-up) – osin ohjelmälähtöisen kehittämisen myötä. Edelleen, alueellisessa kehittämisessä on viime vuo-

sina korostettu yhä enemmän keskustelun ja vuorovaikutuksen roolia sekä kumppanuuksien merkitystä myös strategisen suunnittelun voimavarana.

### Alueellinen strategiapeli

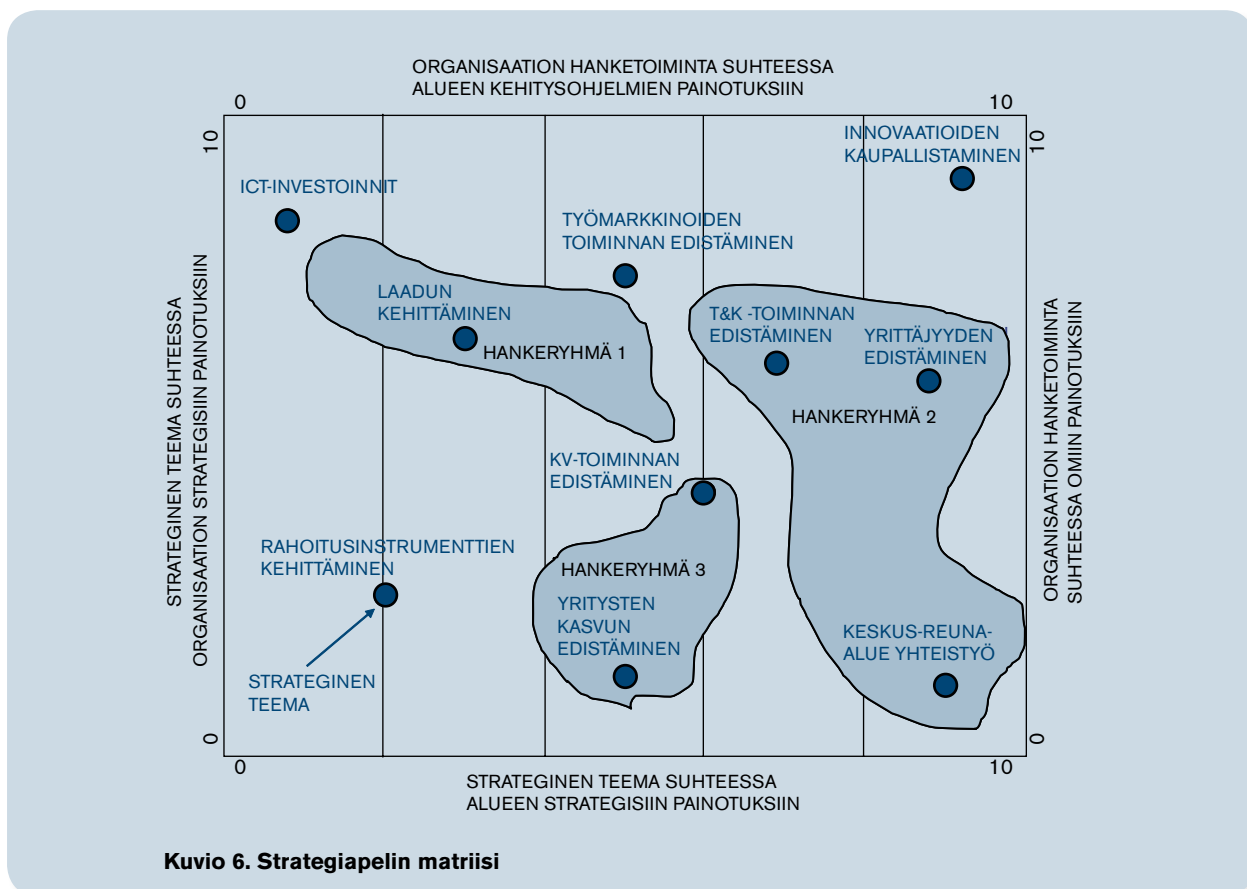
Alueiden strategiaprosessiin osallistuvat organisaatiot arvioivat alueiden kehitystä ja alueellisia kehittämishohjelmia sekä niiden sisältämiä strategioita omasta näkökulmastaan. Siten, alueellisissa kehittämisstrategioissa tulisi nivoutua yhteen parhaimmillaan eri organisaatioiden päämäärien ja strategioiden yhtymäkohdat. Toisaalta, lähtökohtana yhteistyölle toimii toimijoiden omien intressien ja alueen kehitystarpeiden yhteensovittaminen.

Käytännössä ei läheskään aina rakenneta yleisiä ja yhteisiä kehittämisstrategioita, joita kaikki osapuolet toteuttavat. Sen sijaan laaditaan useita strategioita, joilla on mahdollisimman paljon yhtymäkohtia. Alueellisista kehittämisohjelmista rakentuu tietyllä tavalla toimijoiden pelilautoja, joiden luontiin ”pelin jäsenet” ovat osallistuneet ja näin niillä on myös mahdollisuus tehdä omista lähtökohdistaan siirtoja ”sääntöjen puitteissa”. Strategiapeli rakentuu alueen toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa organisaatiokohtaiset intressit tulisi ylittyä osapuolia hyödyttävillä kompromissiratkaisuilla. Kuviossa 6 kuvataan organisaation strategisia ja hanketoiminnan painotuksia suhteessa alueen kehittämisen painopisteisiin hypoteettisen tarkastelun kautta.

## Hankkeet alueellisen strategian edistäjinä

Alueellisilla kehittämisstrategioilla on pyritty organisoimaan alueyhteisön keskeiset toimijat alueen kehittämiseen tähtäävän toiminnan ympärille. Alueen

kehitystavoitteiden toivotaan tarjoavan toimijoille riittävän perustan sitoutumiselle yhteisten strategioiden toteuttamiseen. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että alueen kehitys ei ole riittävän konkreettinen tavoite, joka saisi alueen toimijat mukaan pitkäjänteisen kehittämistyöhön. *Yhteiset intressit löytyvät*



Kuvio 6. Strategiapelin matriisi

*sen sijaan yleensä yhteisistä konkreettisista hankkeista, joiden ympärille on mahdollista saada aidosti organisoitumaan useita toimijoita.*

Eri hankkeiden ympärille sitoutuu organisaatioita, jotka kokevat saavansa niistä konkreettista hyötyä omalle toiminnalle. Projektirahoituksella on keskeinen rooli edellä mainitun kaltaisen yhteistyön synnyssä ja rakentamisessa. Onnistuneet yhteiset hankkeet johtavat usein uusiin yhteisiin hankkeisiin ja lisäävät eri organisaatioiden välistä luottamusta ja saattavat synnyttää pysyvämpiä verkostosuhteita. Merkille pantavaa on se, että kokoonpanot eri hankkeissa vaihtelevat ja organisoituminen elää tilanteiden mukana.

Alueellinen kehittäminen tulee myös jatkossa säilymään useiden toimijoiden tehtävänä ja näin ollen tietyllä tapaa hajanaisena. Tästä toimijoiden moninaisuudesta voi kuitenkin rakentua alueellisen kehittämisen voimavara.

## **Askelmia tehokkaaseen alueellisen kehittämisen strategiapeliin hanketoiminnassa**

- Yksittäisen organisaation näkökulmasta aluekehittämiseen ja hanketoimintaan liittyviä strategioita ja strategiatasoja on lukuisia. Taitava hanketoiminnan organisaatio poimii näistä tärkeimmät toimintansa tueksi.
- Hanketoiminnassa eri organisaatiot pelaavat strategiapeliä usein omalla ja yhteisillä pelialustoilla. Useilla pelialustoilla pelaaminen vaatii pohjakeseen matriisijattelua.
- Todellinen strategiayhteistyö on muutakin kuin strategioiden pikakomentointia tai fraaseja yhteisissä projektikuvauksissa. Syvälinen strategiayhteistyö alkaa yhteisistä tarpeista ja valinnoista.
- Alueellisen kehittämisen strategioiden yhteensovittaminen edellyttää toimiakseen ajallista ja sisällöllistä synkronointia. Sisällöllisen synkronoinnin kautta varmistetaan yhteinen suunta ajallisen synkronoinnin kautta yhteinen vauhti kehittämiselle.
- Erityisen haasteen strategiapelissä muodostaa keskus-reuna-alue -yhteistyö. Yhteisten strategisten intressien ja kilpailutekijöiden löytäminen on välttämätöntä pitkäjänteiselle yhteistyölle myös tällä sektorilla.



## Hankkeet ovat aluekehityksen askelkiviä

*Maakuntajohtaja Pentti Hyttinen, Pohjois-Karjalan maakuntaliitto*

Aluekehittäjien keskeinen tehtävä käytännön tasolla on pohtia ja ratkaista, mihin toimintoihin sijoitettuna rakennerahastoresurssit tuottavat parhaimman tuloksen. Perimmäisenä ajatuksena on luoda edellytykset itseään ruokkivalle omaehtoiselle aluekehitykselle.

Viime vuosien mantrana on ollut yritysten toiminta- ja innovaatioympäristöjen rakentaminen ja kehittäminen. Tiedepuistot ja teknologiakylät sekä niissä toimivat yritykset ovat olleet monissa maakunnissa huomattavampia rahoituksen saajia.

Kantavana periaatteena on, että hanketoiminnan tulee kytkeytyä vahvasti alueen omiin strategiisiin painopisteisiin, jotka on määritelty maakuntaohjelmassa. Tämä on toteutunutkin hyvin ennen kaikkea EAKR -ohjelmissa, jotka on valmisteltu puhtaasti alueellisten tarpeiden pohjalta.

### Pieniä vai suuria?

Jatkuvaa kädenvääntöä käydään siitä, tulisiko hankkeiden olla pieniä konkreettisia täsmähankkeita vai suuria massiivisia ohjelmia. Pienillä hankkeilla saadaan kenties nopeasti konkreettisia tuloksia, mutta pelkona on, että sirpaleisten toimenpiteiden vaikutavuus jää ohueksi.

Suurissa hankkeissa taas on kenties paremmat mahdollisuudet saavuttaa vaikutuksia, jotka jatkuvat ja jopa voimistuvat sen jälkeen, kun tukirahoitus on päättynyt. Riskinä puolestaan on, että käytännön kytkös hautautuu laajamittaisten toimenpidekokonaisuuksien alle.

Käytännön kokemukset osoittavat, että tarvitaan sekä pieniä että suuria hankkeita. Esimerkiksi rahoitukseltaan pienehkö Markku Pölösen elokuvakylähanke on ollut vaikuttavuudeltaan näyttävä: Karjalan kunnilla tv-sarja saavutti yli 800 000 hengen katsojaluvut. Toisaalta rahoitukseltaan mittava Suomen Kivikeskus -hanke on tuottanut hyvin konkreettisia silmin ihailtavia tuloksia Salvador Dali -näyttelystä lähtien.

### Moninaisuus generoi vuoropuhelua

Aluekehittämisessä käytössä oleva usean instrumentin, usean rahoittajan ja usean toimijan malli on sekä vahvuus että heikkous. Yhteiskunnan monipuolisuus ja intressiryhmien erilaiset näkökulmat tulevat paremmin huomioitua kun vaihtoehtoja on paljon. Usean rahoittajan malli ikään kuin pakottaa toimijat jatkuvaan keskinäiseen vuoropuheluun, mikä lujittaa alueen yhteenkuuluvuutta.

Toisaalta moninaisuus aiheuttaa sekaannusta: vain asiaan perehtyneet ammattilaiset – jos hekään – pysyvät perillä kokonaisuudesta. Pahimmillaan rahoittajien ja toimijoiden moninaisuus saattaa aiheuttaa alueen kehittämisen kannalta väärän tyyppistä kilpailua valta-asetelmista, jolloin sen lisäarvoa on vaikea nähdä.

### Kansallisen aluepolitiikan comeback 2013?

Hanketoimintaa on alettu oppia käyttämään tehokkaasti aluekehittämisessä sitä mukaa kun on sisäistetty ja kantapään kautta opittu, että ohjelma-perusteinen aluepolitiikka on todellakin tarkoitettu korvaamaan ”vanhan hyvän ajan” suuren kansallisen aluepolitiikan.

Rakennerahastovarot ovat huomattavassa määrin kompensoineet kansalliset tuet; toisin sanoen niiden additionaliteettiperiaate on hämärtynyt. Rakennerahastovaroja on käytännön tarpeiden pakottamana suunnattu esimerkiksi tienrakennukseen, joka lähtökohtaisesti kuuluu selkeästi normaalin kansallisen ja alueellisen väyläpolitiikan piiriin.

Meneillään olevan EU -ohjelmakauden päättyminen voikin merkitä kotimaiseen aluepolitiikkaan olennaisia muutoksia, jos rakennerahastot eivät ole vuoden 2013 jälkeen nykyisessä määrin käytettävissä.

## 6 Hanketoiminnan omistajuus

ESR-hanketoiminnan vaikuttavuuden keskeisiä haasteita on toteuttajaorganisaatioiden kytkeminen tehokkaasti hankkeiden toteuttamiseen ja hyödyntämiseen. Toisaalta, hanketoiminnan vaikuttavuuden kannalta on erittäin kriittistä myös se, kuinka hyvin toteuttajaorganisaatiot ovat kyenneet integroimaan hanketoimintansa alueellisiin kehittämisprosesseihin. Nämä edellä mainitut integroitumisen haasteet voidaan kiteyttää omistajuuden termin alle. Toteuttajaorganisaation on ”omistettava” hanketoiminta voidakseen integroida se strategioihinsa ja toimintoihinsa. Samoin, toteuttajaorganisaation on ”omistettava” alueellinen kehittämistoiminta voidakseen integroida oma hanketoimintansa osaksi sitä.

### Sisäinen ja ulkoinen omistajuus

Toteuttajaorganisaation näkökulmasta hanketoiminnan omistajuus voidaan edellä esitetyn perusteella jakaa sisäiseen ja ulkoiseen omistajuuteen. **Sisäinen omistajuus** voidaan käsittää toteuttajaorganisaation tai -organisaatioiden vahvana sitoutumisena hanketoimintaan. Vahvan sisäisen omistajuuden vallitessa hanketoiminta sulautuu saumattomasti organisaation ydin- ja tukitoimintoihin ja siitä muotoutuu samalla organisaation kehittämisen luonteva työväline. **Ulkoinen omistajuus** voidaan puolestaan mieltää lähinnä toteuttajaorganisaatioiden pyrkimyksenä integroida oma hanketoimintansa osaksi aluekehittämisen kokonaisuutta yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi. Ulkoisen omistajuuden ydinsisältönä voidaan näin pitää sitoutumista toimijoiden yhteisiin linjauksiin ja pelisääntöihin.

### Omistajuuden kehittäminen

Hanketoiminnan kannalta suotuisimpana voidaan pitää tilannetta, jossa sekä sisäinen että ulkoinen omistajuus ovat vahvat. Toteuttajaorganisaatioilla on pääsääntöisesti kaksi väylää orastavasta omistajuudesta kohti tehokasta omistajuutta: (1) joko organisaatiolähtöisen kehittämisen kautta tai (2) verkostolähtöisen kehittämisen kautta.

**Organisaatiolähtöinen kehittäminen** perustuu sisäisten rakenteiden asteittaiseen vahvistamiseen ja tämän kautta tapahtuvaan ulkoisen omistajuuden vahvistamiseen. Pääpaino kehittämisessä on kuitenkin varsinkin alkuvaiheessa organisaation sisäisen omistajuuden vahvistamisessa. **Verkostolähtöinen kehittäminen** perustuu puolestaan hanketoiminnan ulkoisten verkostojen vahvistamiseen ja sitä kautta myös organisaation sisäisen omistajuuden ja sitoutumisen lisäämiseen. Pääpaino tässä kehittämispolussa on puolestaan ulkoisen omistajuuden vahvistamisessa, etenkin alkuvaiheessa.

Otollisin väylä hanketoiminnan omistajuuden vahvistamisessa on organisaatiolähtöinen kehittäminen. Ensimmäiseksi sisäinen omistajuus luo edellytykset hanketoiminnan hyödyntämiselle organisaation kehittämisessä, jolla sinällään on merkitystä myös alueellisen osaamisen kasvussa. Toiseksi vahva sisäinen omistajuus tarjoaa hyvän perustan organisaatioille integroida hankkeet alueellisiin strategioihin ja kehittämishjelmiin. Hanketoiminnan omistajuuden verkostolähtöinen kehittäminen on vaikeampaa, jos hanketoiminnan sisäinen omistajuus on heikkoa – hanketoiminta jää helposti organisaatiolle ulkoi-

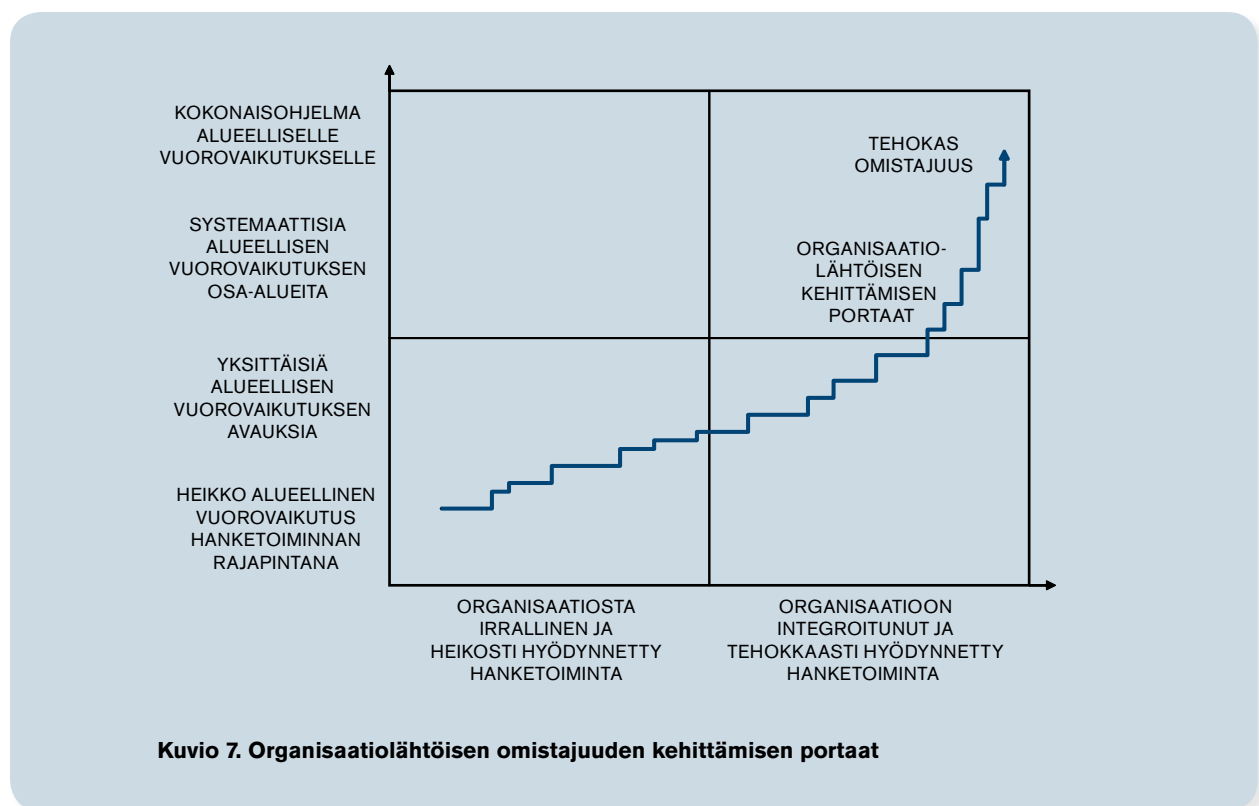
seksi toiminnaksi, jolla ei ole organisaatiotason vaikutuksia.

### Organisaatiolähtöisen omistajuuden kehittämisen portaat

Todellisuudessa omistajuuden kehittyminen hankkeiden toteuttajaorganisaatioissa etenee portaittain. Toteuttajaorganisaatiot integroivat hanketoiminnan asteittain osaksi toimintaansa hanketoiminnan mis-

siota selkiyttämällä sekä koordinoointia ja arviointia parantamalla, sisällyttämällä hanketoiminta laatujärjestelmään ja sisäistä koulutusta kehittämällä.

Vastaavasti kehitetään hanketoiminnan ulkoista omistajuutta sisäisen omistajuuden pohjalta. Ulkoisen omistajuuden vahvistaminen hanketoiminnassa voi edetä samaan tapaan kuin sisäinen omistajuuskin eli vaiheittain yksittäisistä yhteistyöavauksista laajoihin yhteistyöverkostoihin.



Kuvio 7. Organisaatiolähtöisen omistajuuden kehittämisen portaat

## Askelmia tehokkaaseen hanketoiminnan omistajuuteen

- Hanketoiminnan omistajuuden rakentaminen edellyttää visiointikykyä ja pitkäjänteistä kehittämistyötä, johon sekä johto että käytännön toteuttajat ovat sitoutuneet toteuttajaorganisaatioissa. Kiteyttäen, omistajuudessa on kyse ihmisten sitoutumisesta yhteisten päämäärien edistämiseen.
- Omistajuuden tehtävänä on osaltaan terävöittää ja jäsentää hanketoiminnan tehtävää toteuttajaorganisaatioissa. Hanketoiminnan integroiminen strategioihin ja laatujärjestelmiin jäntevöittää hanketoimintaa ja kitkee turhan puuhastelun pois.
- Omistajuuden rakentaminen hanketoimintaan vaatii hyvää hanketoiminnan välineiden ja menetelmien tuntemusta. Ainoastaan riittävän taitotiedon kautta kyetään hanketoiminta kytkemään osaksi organisaatioiden arvoja, asenteita ja konkreettista toimintaa.
- Omistajuus ei ole itseisarvo – hanketoiminnan sisäisen ja ulkoisen omistajuuden tehtävänä on tehostaa toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Näiden hyötyjen todentamiseksi tarvitaan jatkuvaa arviointia, joka jo sinänsä tukee omistajuuden rakentamista.
- Hanketoiminnan omistajuus on usein se ratkaiseva osatekijä, joka määrittelee missä määrin hanketoiminnasta syntyy jatkuvia ja kestäviä vaikutuksia. Omistajuutta kehittämällä kehitetään tehokkaimmin myös hanketoiminnan käynnistämien prosessien jatkuvuutta.

## Koulutuksen ja alueen kehittäminen hanketoiminnalla

*Tuotejohtaja Juha Kemppainen,  
Haaga-Perho, Haaga Instituutti -säätiö*

Haaga Instituutti -säätiö on jo usean vuoden aikana kehittänyt koulutustarjontaansa ja alueita hanketoiminnan avulla. Haaga Yhtymä on eriyttänyt hanke- ja projektitoiminnan omaksi liiketaloudelliseksi yksiköksi, Haaga-Perhoksi. Haaga-Perho on jakautunut sisäisesti eri palvelulinjoiksi: 1) koulutuspalvelut, 2) tutkimuspalvelut ja 3) kehittämisspalvelut. Haaga – Perho on toteuttanut historiansa aikana erityyppisiä ja kokoisia hankkeita/projekteja yli 2000 kappaletta. Suurimpia ja pitkäkestoisimpia ESR-rahoitteisia hankkeita ovat olleet Travel Park -matkailuyrityshautomotoiminta Uudellamaalla ja Lapland Quality -laadunkehittämishankkeet Lapissa.

### Miten organisaation sitoutuminen hanketoimintaan varmistetaan

Haaga Instituutti -säätiö on eriyttänyt hanke- ja projektitoiminnan organisaationsa tietylle osastolle, Haaga – Perholle. Tällä varmistetaan hanketoiminnan resursointi sekä asiantuntijapalveluiden ja osaamisen kehittyminen. Hanketoiminnan toteuttaminen edellyttää siihen erikoistunutta henkilökuntaa, jolla on hallussaan paitsi byrokraattinen hanketoiminnan rahoitus-, raportointi- ja valvonta/seuranta-osaaminen että asiaan liittyvä erikoisosaaminen.

Hanketoiminnan toteuttaminen edellyttää myös laajojen ja erilaisten verkostojen hallintaa ja hyödyntämistä niin alueellisella kuin valtakunnallisella tasolla, joten hanketoiminnan menestynyt hoitaminen edellyttää henkilökunnalta yhteistyökykyä sekä reaaliaikaista markkinatuntemusta. Edellä mainitusta johtuen hanketoiminnan toteutus harvoin onnistuu nk. ”oman toimen ohella” -periaatteella, vaan siihen on syytä organisaatioissa paneutua kuten muuhunkin menestyvään toimintaan.

ESR-hankkeet ovat taloudellisesti parhaimmillaan nollakatteisia hankkeita (tulos on +/- 0 €), joten

organisaation on pystyttävä hanketoiminnallaan löytämään muita kuin taloudellisia hyötyjä. Tällaisia organisaation välillisiä hyötyjä menestyneiden hankeoperaatioiden yhteydessä voisivat olla seuraavat asiat:

### **1. Ajankohtaistiedon ja -osaamisen hyödyntäminen**

Hanketoiminnan avulla hankkeen toteuttajaorganisaation henkilökunta pystyy toimimaan yhteistyössä yritysten kanssa, jolloin molemmin puolisen oppimisen kehittymisen varmistetaan.

### **2. Laajapohjaiset verkostot**

Verkostopohjainen toteutusmalli takaa organisaatiolle yhä laajempien kontakti- ja liiketoimintaverkostojen syntymisen.

### **3. Tuoteinnovaatiot**

Hanketoiminnan toteutus mahdollistaa myös uuden kokeilemisen ja kehittämisen. Hankkeesta voi syntyä kaupallisesti kannattavaa uutta liiketoimintaa tai tuotteita, joko mukana oleville yrityksille tai hankkeen toteuttajaorganisaatiolle.

### **4. Positiivista mainetta**

Hanketoiminnalla voidaan aidosti viedä eteenpäin tässä tapauksessa Haaga-Perhon/Haaga Yhtymän missiota (uudistamme palvelualojen osaamista).

Tällä varmistetaan hankkeen suurempi hyöty ja merkittävyys alueella. Yhteistyön hyödyllisyys toteutuu myös hankkeessa tapahtuvan resurssien optimaalisen allokoinnin kautta. Näin Haaga-Perho voi toimia hankkeiden toteuttajana eri puolilla Suomea, kun myös alueelliset resurssit kytketään sen hanketoimintaan mukaan.

## **Miten hanketoiminta on kytketty alueelliseen kehittämiseen**

Matkailun kehittäminen hanketoiminnan kautta edellyttää yleensä alueellisten ja valtakunnallisten puiteohjelmien ja -suunnitelmien huomioimisen ennen kuin hanketoimintaa aletaan suunnitella. Matkailun kehittämisen osalta eri alueet (läänit tai matkailukeskusalueet) ovat laatineet erilaisia puiteohjelmia, joiden puitteissa julkista rahoitusta myönnetään. Saadakseen oman hanketoiminnan käyntiin, on perehdyttävä alueellisiin matkailustrategiasuunnitelmiin sekä vastaaviin valtakunnallisiin suunnitelmiin. Hanketoiminnan on vastattava kokonaan tai osittain ko. ohjelmien tavoitteisiin, jotta yleisesti hyväksytyt tavoitteet saavutetaan määrättyllä aikavälillä.

Hanketoiminnan toteuttaminen edellyttää mielestäni aina alueellista yhteistyöverkostoitumista.

## 7 Oppimisverkostojen rakentaminen

Edellä esitetyt hanketoiminnan alueellista osaamisen kehittämistä edistävät tekijät (oppivan alueen kehittämismalli, hanketoiminnan innovaatiot ja omistajuus, strategiapeli sekä kestävät vaikutukset) perustuvat kaikki yhteistyöhön ja yhteisiin sopimuksiin. Voidaan varauksetta todeta, että toimijoiden väliset verkostot muodostavat oppivan alueen selkärangan, jota ilman oppiva alue on toimintakyvytön.

Verkostomaisuus ja yhteistyö ovat ESR-toimintaa ohjaavia yleisiä periaatteita. Hanketoiminta vaatii usein myös luonteensa vuoksi yhteistyötä eri toimijoiden välillä. ESR -hankkeita toteutetaan tavallisesti yhdessä useamman organisaation voimin. ESR-hanketoiminnassa yhteistyösuhteita syntyy luonnollisesti myös hanketoteuttajien ja hankkeiden kohderyhmien sekä muiden sidosryhmien välillä.

Hanketoimijoiden tavoitteellinen yhteistyö edistää aluevaikutusten syntyä. Hanketoiminnassa hyödynnetyillä **oppimisverkostoilla** on merkittäviä vaikutuksia alueellisten kehittämisprosessien käynnistämässä ja tukemisessä, ja ne ovat usein myös edistämässä innovaatioverkostojen rakentumista.

### Oppimisverkostot yhdessä oppimisen alustana

Oppimisverkostot perustuvat eri organisaatioiden väliseen tasa-arvoiseen osallistumiseen ja luottamukselliseen informaation vaihtoon verkostossa. Oppimisverkostoissa on niin ikään sisään kirjoitettuna

tavoitteellisen oppimisen ideologia. Niissä kartoitetaan yhdessä kehittämistarpeita, etsitään ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin ja visioidaan tulevia haasteita. Oppimisverkostoissa kehittäminen perustuu yhteisiin sopimuksiin tavoitteista, välineistä ja toimintatavoista.

Oppimisverkostoilla on tärkeä rooli osaamisen välittämisessä eri toimijoiden välillä sekä alueellisen kehittämistahdon luomisessa ja tukemisessä. Tavoitteellinen, yhteisiä tavoitteita asettava ja tuloksia tuottava yhteistyö edistää eri osapuolten sitoutumista entistä vaativampaan yhteiseen kehittämistoimintaan, jossa opitaan ja uskalletaan myös tarvittaessa vaihtaa suuntaa parempien tulosten saavuttamiseksi.

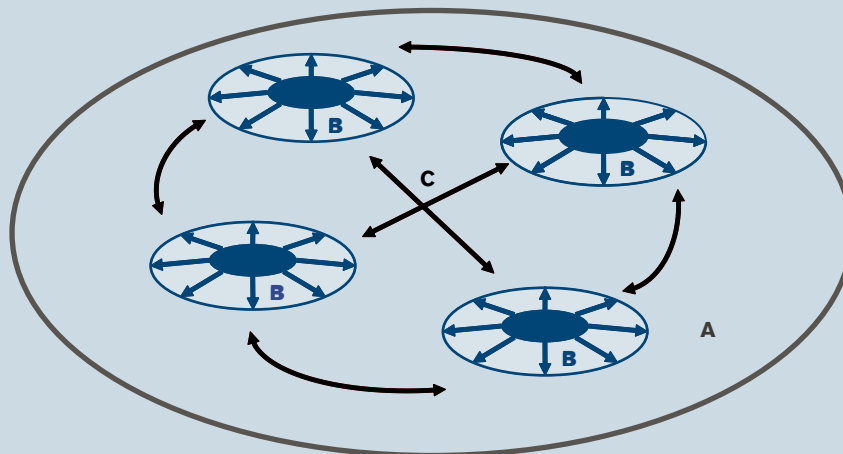
### Hankkeet verkostoissa

Oppimisverkostot toimivat hankkeissa sosiaalisen pääoman rakentajina. *Hankkeissa synnytyt ja hyödynnetyt oppimisverkostot tukevat osaltaan alueellisen kehittämistahdon rakentamista, toimijoiden yhteisten intressien tunnistamista, kollektiivista tavoitteiden asetelua sekä tuloksellista yhteistyötä.* Oppimisverkostojen painottuminen hanketoiminnassa tukee kestävien vaikutusten syntymistä myös organisaatiotasolla. Oppimisverkostot luovat edellytyksiä organisaatioiden kehittymiselle sekä taitotiedon, uusien toimintatapojen ja hyvien käytänteiden juurruttamiselle toimintaan.

## Keskus- ja reuna-alueiden yhteistyö

Hanketoiminnassa tapahtuva keskus-reuna-alueiden välinen yhteistyö toimii siltana osaamisen diffuusiolle. *Hanketoimintaan kytkeytyvän keskus- ja reuna-alueiden välisen yhteistyön kautta voidaan osaltaan tukea merkittävien aluekehitysprosessien käynnistymistä ja toteutumista.* Reuna-alueiden näkökulmasta tämä tarkoittaa yleensä osaamisen ja innovaatioiden diffuusiota keskuksista kohti periferiaa. Keskusalueitten

näkökulmasta yhteistyö reuna-alueitten kanssa toimii tällä hetkellä lähinnä aluepolitiikan strategioiden pohjalta. Useilla ydinalueen toimijoilla on aluekehittämisvelvoitteita ja/tai ne saavat taloudellisia resursseja toiminnastaan reuna-alueitten kanssa. *Keskus- ja reuna-alueiden samanaikainen huomioon ottaminen hanketoiminnassa edistäisi aluekehittämisstrategian kokonaisvaltaista toteutumista niin, että jokaisella alueella on oma paikkansa ja tehtävänsä kehittämisen kokonaisuudessa.*



A Toimintaympäristön kehittäminen

B Toteuttajaorganisaation sisäinen kehittäminen

C Oppimisverkostot

Kuvio 8. Hankkeiden käynnistämien prosessien kehittämisväylät

## Askelmia oppimisverkostojen hyödyntämiseen hanketyössä

- Hankeyhteistyö kyetään rakentamaan kestävämmälle pohjalle integroimalla verkostojen jäsenet mukaan toimintaan jo suunnitteluvaiheessa. Tämä tarkoittaa usein jo valmiita oppimisverkostoja, jotka rakentavat hanketoimintansa yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaan.
- Oppimisverkostot muodostuvat usein yhteisen teeman ympärille. Toimijat ja oppimisverkoston alueellinen raja-alue muuttuvat aidossa verkostossa teeman mukana. Verkostojen rajauksia määriteltäessä on hyvä muistaa edellä mainittu lähtökohta, eikä rakentaa turhia esteitä oppimiselle pakollisten raja-aitojen lisäksi.
- Verkostoissa tehtävät konkreettiset sopimukset ja linjaukset jäntevoittävät toimintaa ja edesauttavat kestävä oppimisprosessin rakentumista. Sopimuksia tarvitaan myös yhteisen luottamuksen rakentamiseen ja vastuiden selventämiseen. Selkeä sopimuskäytäntö poistaa turhia epävarmuustekijöitä ja vapauttaa energiaa varsinaisen asian edistämiseen.
- Oppimisverkostot tuottavat oppivan alueen organisaatioiden käyttöön osaamispääomaa, joka voi olla luonteeltaan joko formaalia tai hiljaista tietoa. Agglomeraatiohyötyihin perustuvissa oppimisverkostoissa hiljaisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen korostuvat. Hanketoiminnan kautta voidaan osaltaan tehdä tästä hiljaisesta tiedosta hyödynnettävää.
- Keskus-reuna-alue -yhteistyö muodostaa erinomaisen mahdollisuuden oppimisverkostojen hyödyntämiselle hanketoiminnassa. Hyödyntämisessä on mahdollista saavuttaa tuntuvasti suuremmat hyödyt, jos keskus- ja reuna-alueita pyritään kehittämään yhteisten ohjelmien ja strategioiden avulla eriyttäviin instrumenttien sijasta.

## Taitava Keski-Suomi yhteisellä sopimuksella

*Johtaja Hannu Salminen, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Taitava Keski-Suomi hanke; ohjausryhmän puheenjohtaja*

Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuus pitää sisällään kehittämishankkeita, joilla on pyritty ammatillisen koulutuksen laadun ja arvostuksen kohottamiseen maakunnassa. Taitava Keski-Suomi kattaa Jyväskylän, Jämsän seudun ja Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymät eli koko Keski-Suomen alueen. Lisäksi toiminnassa on ollut kumppaneina yliopisto, ammattikorkeakoulu ja muut oppilaitokset sekä laaja joukko yrityksiä ja työyhteisöjä, järjestöjä ja aluekehitysorganisaatioita. Keskeisenä rahoituslähteenä hanketoiminnassa on ollut Euroopan sosiaalirahasto.

### Hankkeen lähtökohdat

Lähtökohta ammatillisen koulutuksen kehittämistyölle vuosituhannen vaihteessa oli otollinen. EU-kausi 2000–2006 alkoi juuri. Samoihin aikoihin, vuonna 1998, tehtiin merkittävä uudistus ammatillisen koulutuksen lainsäädännössä. Edellä mainitut pirstysruiskeet antoivat koulutuksen järjestäjälle loistavan mahdollisuuden lähteä toteuttamaan uudella tavalla määriteltyä perustehtävää uuden EU-kauden alkaessa. Tehtävän sisään oli ikään kuin rakennettu oppivan alueen lähtökohdat.

### Yhteisen sopimuksen perusta

Yhteisiä sopimuksia ei tule tehdä hallinnollisista lähtökohdista, vaan tarkastelemalla toimintaa, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin. Tämän lähtökohdan hyväksymisen johdonmukainen seurallinen oli kumppanuus-ajattelu. Alueen koulutusorganisaatioiden ja muiden kehittämisorganisaatioiden välille järjestettiin kumppanuusverkosto, josta kehittyi alueellinen oppimis- ja innovaatioverkosto. Aluksi kehitettiin yhdessä asiakasnäkökulmaan perustuva visio. Visio laadittiin sellaiseen muotoon, että se puhutteli toimijoita.



Toiminnallinen näkökulma johti vahvaan yhteiseen, mutta ei keskitettyyn suunnitteluun. Suunnittelu oli luonteeltaan sellainen, että se otti huomioon yhteiset toimintamallit, yhteiset resurssit ja mahdollisti yhteisen toimintasuunnitelman laatimisen. Strukturiin syntyi siten kaksi tasoa: yhteinen suunnittelu ja ohjaus sekä paikallinen toteutus.

Alue- ja asiakasnäkökulman ohella tärkeä lähtökohta on ollut tulevaisuusorientaatio. Yhteistyössä on katsottava tulevaisuuteen ja kaikki sopimukset tulee tehdä tulevaisuuteen suuntautuen.

### Toiminnan organisointi yhteisen sopimuksen taakse

Merkittävä asia yhteistyölle oli siis asiakasorientaatio. Kaikki asiat, joita tehtiin, kuvattiin asiakkaista käsin. Toinen olennainen asia on se, että kehitettiin uusi ohjausjärjestelmä ja johtamisen rakenne (Taitava Keski-Suomi). Kehitystyö perustui sopimukseen, joihin on kirjattu keskeiset kehittämisen linjaukset, käsittäen kumppanuustoimintatavan lisäksi kirjattuna keskeisiä kehittämisasioita. Lisäksi laadittiin toiminnallinen yhteistyösopimus, jossa määriteltiin mm. kehittämistyön kustannusvastuut. Toimintaa ei kuitenkaan johdeta pelkillä sopimuksilla, vaan ratkaisevan tärkeää on ihmisten innostuminen ja sitoutuminen. Tämä tarkoittaa sitoutumista yhteiseen visioon ja päämäärään ja yhteisen toimintatavan hyväksymistä.

### Tulokset ja jatkuvuus

Oleennaista on seurata ja varmistaa tulosten aikaansaaminen. Ilman hyviä ja näkyviä tuloksia ei yhteistyölle ole pidemmän päälle edellytyksiä. Tuloksia on siis arvioitava ja ne on viestittävä kaikille kehittäjille ja myös koko henkilöstölle.

### Kehittämistyö jatkuu: Yritysten Taitava Keski-Suomi

Taitava Keski-Suomi -hanketyönä käynnistetty kehitys muotoutui työn edetessä Taitava Keski-Suomi -strategiaksi ja työ jatkuu edelleen. Taitava Keski-

Suomi -strategia on maakunnassa laajasti tunnettu ja hyväksytty.

Laadittaessa suunnitelmia tulevalle kehityskaudelle 2007–2013 lanseerattiin käyttöön uusi nimi ”Yritysten Taitava Keski-Suomi”. Se viestii entistä enemmän yritysälähtöisestä ja yrityksissä tapahtuvasta kehittämistyöstä. Toiminta painottuu entistä laajempien kokonaisuuksien kehittämiseen, maakunnan laajuisen ohjauksen ja koordinaation vahvistamiseen, ei ainoastaan ammatillisen koulutuksen osalta, vaan olennaisena osana koko alueellista kehittämiskonseptia.

## 8 Loppusanat

ALUEOSAAJA -hankkeessa tehtyjen tarkastelujen synteesinä voidaan todeta, että Euroopan sosiaalirahaston hankkeilla on ollut merkittävä rooli alueiden kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden kehittämisessä ohjelmakaudella 2000–2006. Sosiaalirahaston hanketoiminta on ollut useilla alueilla elintärkeä instrumentti koulutusrakenteiden kehittämisessä, osamispääoman kartuttamisessa, innovaatiojärjestelmien rakentamisessa ja työmarkkinoiden kohtaannon edistämässä. Tämä vahva panostus alueellisen osaamisen kehittämiseen on ollut puolestaan edistämässä alueiden kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin rakentumista.

Hanketoiminnan vaikutukset alueiden kehityspolkuun ovat luonnollisesti vahvasti sidoksissa sosioekonomiseen toimintaympäristöön ja sen luomiin mahdollisuuksiin kehittämistoiminnalle. Kilpailukykyisillä keskusalueilla on pääsääntöisesti ollut paremmat lähtökohdat hankerahoituksen tehokkaalle hyödyntämiselle ja toisaalta niillä on ollut myös enemmän valinnan varaa rahoituksen kohdistamisessa. Heikommin menestyneillä alueilla hankerahoitus on tarvittu ”ensiaputarkoituksiin” ja toisaalta myös potentiaaliset mahdollisuudet osaamisen ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen ovat olleet heikommat. Tosin, poikkeukset vahvistavat säännön tässäkin yhteydessä.

### Hanketoiminnan tehokas kombinaatio

Alueellisen toimintaympäristön lisäksi hanketoiminnan tuloksellisuuteen alueellisessa kehittämisessä on vaikuttanut erityisesti alueiden toimijoiden kyky hyödyntää hankerahoitusta systemaattisesti kehittämisen välineenä. Strategisesti osuvasti kohdennettu ja tehokkaasti toimeenpanossa hyödynnetty rahoitus on saanut alueilla aikaan kestäviä kehitysprosesseja. Alueen vahva yhteinen kehittämistahto, sitoutuminen yhteiseen visioon ja vahvaan yhteistyöhön perustuva hanketoiminta on tuottanut alueille palkinnoksi työpaikkoja, osaavia ihmisiä ja yrityksiä, toimivan ja tuloksia tuottavan innovaatiojärjestelmän sekä yhteiseen oppimiseen perustuvan verkostorakenteen. Hanketoiminta on ollut parhaimmillaan työväline, jonka avulla on luotu innovatiivista ja kestävää toimintaa alueille.

Tämän raportin tavoitteena on ollut nostaa esille niitä osatekijöitä, jotka ovat olleet menestyneen hanketoiminnan takana. ALUEOSAAJA -hankkeessa tehtyjen tarkastelujen perusteella näitä ovat erityisesti oppivan alueen perusrakenteiden hyödyntäminen, innovatiivinen työote ja kestävien vaikutusten systemaattinen tavoittelu, hanketoiminnan omistajuus, oppimisverkostojen hyödyntäminen sekä strategisen pelin hallitseminen. Toisaalta, nk. hyvä käytäntö

tai tuloksekas hanketoiminnan malli ei ole yleensä suoraan kopioitavissa tai siirrettävissä toiseen ympäristöön. Jokaisen onnistuneen hanketoiminnan ratkaisumallin takana on vahva sidos ympäröiviin olosuhteisiin. Toimintaympäristö määrittelee pitkälti uniikin kombinaation tehokkaalle hanketoiminnalle.

### **Kohti uutta ohjelmakautta**

Myös uuden ohjelmakauden 2007–2013 rakennerahastojen tavoitteenasettelu korostaa alueiden osaamisen ja kilpailukyyn edistämistä. Työllisyys ja kilpailukyky -tavoitteen toimenpideohjelmien, josta Euroopan sosiaalirahaston osuus 615,4 miljoonaa euroa (38,7 %), tavoitteena on vahvistaa Suomen kansallista ja alueellista kilpailukykyä ottaen huomioon alueelliset erityispiirteet ja koheesipolitiikan keskeiset periaatteet. Ohjelmien strategisina painopisteinä ovat kilpailukykyisten ja innovatiivisten yritysten toimintaedellytysten parantaminen, yritysten kansainvälistyminen, verkostoituminen, tasapainoinen alueellinen kehitys ja alueellisten vetovoimatekijöiden edistäminen.

Manner-Suomen ESR-ohjelman rahoitus on tarkoitettu vuosina 2007–2013 uusia työpaikkoja luovan yritystoiminnan ja yrittäjyyden lisäämiseen, osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseen, työnsaannin ja tasavertaisten työmarkkinoiden edistämi-

seen, monipuolisen osaamisen, osaamiskeskittymien, innovaatioympäristön ja työ- ja elinkeinoelämää tukevan infrastruktuurin kehittämiseen sekä kansainväliseen yhteistyöhön. ALUEOSAAJA -hankkeessa tuotetut tulokset ja saadut kokemukset tarjoavat hyvän perustan hanketoiminnan kehittämiseen myös alkaneelle ohjelmakaudelle 2007–2013. Toivommekin, että tässä raportissa tarjotut onnistuneen hanketoiminnan osatekijät toimivat käytännön työkaluina hanketoiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi alkaneella ohjelmakaudella.

# Kirjallisuus

- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 1081/2006, Euroopan sosiaalirahastosta ja asetuksen (EY) N:o 1784/1999 kumoamisesta. Euroopan unionin virallinen lehti 31.07.2006.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 1262/1999, Euroopan sosiaalirahastosta. Euroopan yhteisöjen virallinen lehti 26.06.1999.
- Itkonen, K., Ritsilä, J. & Storhammar, E. (2006) Välineitä hanketoiminnan organisaatio- ja aluetason vaikutusten mittaamiseen. Alueosaaja-hankkeen IV väliraportti (Esiselvitys). [http://www.jyu.fi/econ/yhteistyo/asiantuntijat/alueosaaja/raportit/alueosaaja\\_valiraportti\\_4\\_15\\_09\\_2006.pdf](http://www.jyu.fi/econ/yhteistyo/asiantuntijat/alueosaaja/raportit/alueosaaja_valiraportti_4_15_09_2006.pdf)
- Manner-Suomen ESR -ohjelma-asiakirjaesitys 2007–2013. EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite. Työministeriö 29.08.2007.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2003). ESR -hankkeet oppivan alueen toimintamallissa, väliraportti I. Opetusministeriön julkaisuja 2003:7. Helsinki: Multiprint.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005). ESR -hankkeet alueellisen osaamisen kehittämisessä – Hanketoiminnan vaikutuksia Satakunnan, Päijät-Hämeen ja Keski-Suomen maakunnissa, väliraportti II. Opetusministeriön julkaisuja 2005:3. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005) Innovation activity in the ESF projects of Central Finland, Päijät-Häme, and Satakunta. Third intermediate report of the ALUEOSAAJA-project. Publications of the Ministry of Education, Finland 2005:37. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005) Innovaatiotoiminta Keski-Suomen, Päijät-Hämeen ja Satakunnan ESR -hankkeissa, Alueosaaja-hankkeen III väliraportti. Opetusministeriön julkaisuja; 2005:34. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ritsilä, J. & Storhammar, E. (2007) Halu omistaa – kyky hyödyntää. ESR-hanketoiminta organisaatioiden ja alueiden kehittämisen välineenä. Alueosaaja-hankkeen V väliraportti. Opetusministeriön julkaisuja; 2007:35. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sotarauta, M. 2004. Prologi: Alueiden kehittämispeleistä evoluutiopelieihin [Prologue: From regional development games to evolution games]. In Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (eds.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan [Individual, culture, innovation environment: Openings to invisible dynamics of regional development]. s. 11-16. Tampere University Press. Tampere.
- Sotarauta, M. 2001. Kehittämispelit ja alueiden kilpailukyyn kahdeksas elementti. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) Alueiden kilpailukyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 137. Helsinki.
- Sotarauta, M. 1996. Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. (Programme based regional policy and regional strategies: classical planning machine or communicative process). Teoksessa Siirilä, S. & Haveri, A. & Linnamaa, R. (toim.) Puheenvuoroja aluekehityksestä. (Notions on regional development). Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitoksen julkaisuja sarja A 18. ss. 145-164. Tampere.
- Suomen rakennerahastostrategia 2007–2013. 1.2.2007. Sisäasiainministeriö. Alueiden ja hallinnon kehittämisosasto, EU:n alue- ja rakennepolitiikan strategiatyöryhmä SM095:00/2004

## LIITE 1. Askelmia hanketoiminnan kehittämiseen

| Askelmia hanketoiminnan tehokkaaseen hyödyntämiseen <b>OPPIVAN ALUEEN</b> kehittämisessä  | Askelmia <b>KESTÄVIEN VAIKUTUSTEN</b> luomiseen hanketoiminnassa  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppivan alueen kehittämiseen liittyvät rakenteiden uudistamisen prosessit vaativat pitkäjänteistä ja suunnitelmallista hanketoimintaa. Tarvitaan ennakointia ja visioita tulevaisuuteen hankkeita suunniteltaessa ja kärsivällisyyttä hanketoiminnan prosessivaikuttavuuteen perustuvia tuloksia odotettaessa ja arvioitaessa.</li> <li>• Oppivan alueen rakentuminen on riippuvainen alueella toimivien organisaatioiden ja yksilöiden oppimisesta sekä poisoppimisesta. Alueen kehittämisen yleinen tahtotila ratkaisee lopulta yhteisen oppimisen laadun myös ESR-hanketoiminnan osalta.</li> <li>• Alueiden taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen hyvinvoinnin edistäminen edellyttää oppivan alueen kokonaisuuden hallitsemista. Varmistamalla hanketoiminnassa linkit osaamisen tuottamisen, välittämisen ja käytäntöön siirtämisen välillä voidaan edistää tehokkaimmin alueellisen osaamisen kehittymistä kumulatiivisena prosessina.</li> <li>• Oppivan alueen rajat muuttuvat kehittämisprosessien mukaan. Hanketoiminnan osalta pitäisi pyrkiä myös antamaan liikkumatilaa oppivalle alueelle sovellettavien reuna-ehdojen puitteissa.</li> <li>• Oppiva alue tulee mieltää kaikkien sen jäsenien kehittämisenä. On tärkeää, että niin kilpailukyvyyn kuin koheesion arvot ovat tukevasti kiinni kehittämisessä alueellisesti, kuten myös väestön osalta yleensä.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanketoiminnassa kestävien vaikutusten rakentaminen alkaa suunnittelusta. Hankkeen suunnittelussa tärkeää on ensin tunnistaa prosessit, joihin ollaan vaikuttamassa, ja varmistaa, että hankkeessa luodaan mahdollisuudet näiden prosessien jatkuvuudelle.</li> <li>• Eräs tunnuspiirre kestäville vaikutuksille on se, että ne perustuvat aitoihin kehittämistarpeisiin. Kestävien vaikutusten synnyttämiseksi on varmistettava toteutettavan toimenpiteen aidosta kysynnästä, jota voidaan mitata esim. maksuvalmiudella tai vaihtoehtokustannuksilla.</li> <li>• Hanketoiminnan rooli on usein toimia prosessien käynnistämisen tukena. Prosessien jatkuvuus varmistuu puolestaan kestävällä pohjalla siirtämällä ne asteittain osaksi organisaatioiden perustoimintaa.</li> <li>• Hankemuotoisessa toiminnassa on olemassa merkittävä riski sille, että rakennettu osaaminen katoaa projektipäällikön mukana pois organisaatiosta. Kestävien vaikutusten luomiseksi on tärkeää, että karttuva osaaminen kiinnitetään organisaatioon jo projektin aikana.</li> <li>• Alueellisen osaamisen kehittämisessä kestävien vaikutusten synnyttäminen edellyttää vahvaa strategista otetta. Yksittäisten hankkeiden sijaan onkin usein tarkoituksenmukaista tarkastella strategisia hankekokonaisuuksia kestävien vaikutusten rakentajina.</li> </ul> |
| Aineksia hanketoiminnan tehokkaaseen hyödyntämiseen <b>INNOVAATIOIDEN</b> KEHITTÄMISESSÄ  | Aineksia tehokkaaseen <b>STRATEGIAPELIIN</b> alueellisessa kehittämisessä hanketoiminnalla  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESR-hankkeissa syntyy merkittävä määrä innovaatioita, joiden tehokas hyödyntäminen edellyttäisi kuitenkin nykyistä systemaattisempaa innovaatioiden tunnistamista ja edelleen soveltamista.</li> <li>• Innovaatioiden hyödynnettävyyden kannalta keskeiseksi tekijäksi nousee niiden kysyntälähtöisyys. Jos innovaatiolla on selkeä kysyntä, sen hyödynnettävyys on pitkälti turvattu. Kysyntälähtöisyyttä varmistaa osaltaan aktiivinen vuorovaikutus tuottajan ja hyödyntäjän välillä.</li> <li>• Innovaatioiden tuottaminen vaatii useimmiten tuekseen vahvan substanssi- ja kehittämisosaamisen. Onnistuneen innovaatioprosessin saavuttamiseksi olisi tärkeää että nämä molemmat turvataan myös hanketoiminnassa.</li> <li>• ESR-hankkeet toimivat yhtenä instrumenttina alueellisen innovaatiojärjestelmän kehittämisessä useiden muiden toimenpiteiden rinnalla. On tärkeää, että toimenpiteitä suunniteltaessa varmistetaan aina niihin linkittyvät muut elementit esim. kansallisen kehittämisen puitteissa.</li> <li>• ESR-hanketoiminnassa korostuu luonnollisesti työllistämisen problematiikka. Innovaatiojärjestelmään liittyvien toimenpiteiden osalta on kuitenkin vähintään yhtä tärkeää tarkastella työn tuottavuuteen liittyviä vaikutuksia hankkeiden tuloksina.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksittäisen organisaation näkökulmasta aluekehittämiseen ja hanketoimintaan liittyviä strategioita ja strategiatasoja on lukuisia. Taitava hanketoiminnan organisaatio poimii näistä tärkeimmät toimintansa tueksi.</li> <li>• Hanketoiminnassa eri organisaatiot pelaavat strategiapelejä usein omalla ja yhteisillä pelialustoilla. Useilla pelialustoilla pelaaminen vaatii pohjakeen matriisijattelua.</li> <li>• Todellinen strategiayhteistyö on muutakin kuin strategioiden pikakomentointia tai fraaseja yhteisissä projektikuvauksissa. Syvälinen strategiayhteistyö alkaa yhteisistä tarpeista ja valinnoista.</li> <li>• Alueellisen kehittämisen strategioiden yhteensovittaminen edellyttää toimiakseen ajallista ja sisällöllistä synkronointia. Sisällöllisen synkronoinnin kautta varmistetaan yhteinen suunta ajallisen synkronoinnin kautta yhteinen vauhti kehittämiselle.</li> <li>• Erityisen haasteen strategiapeleissä muodostaa keskusreuna-alue -yhteistyö. Yhteisten strategisten intressien ja kilpailutekijöiden löytäminen on välttämätöntä pitkäjänteiselle yhteistyölle myös tällä sektorilla.</li> </ul>   |

| Aineksia hanketoiminnan OMISTAJUUTEEN   | Askelmia OPPIMISVERKOSTOJEN hyödyntämiseen hanketyössä  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanketoiminnan omistajuuden rakentaminen edellyttää visiointikykyä ja pitkäjänteistä kehittämistyötä, johon sekä johto että käytännön toteuttajat ovat sitoutuneet toteuttajaorganisaatioissa. Kiteyttäen, omistajuudessa on kyse ihmisten sitoutumisesta yhteisten päämäärien edistämiseen.</li> <li>• Omistajuuden tehtävänä on osaltaan terävöittää ja jäsentää hanketoiminnan tehtävää toteuttajaorganisaatioissa. Hanketoiminnan integroiminen strategioihin ja laatujärjestelmiin jäntevoittää hanketoimintaa ja kitkee turhan puuhastelun pois.</li> <li>• Omistajuuden rakentaminen hanketoimintaan vaatii hyvää hanketoiminnan välineiden ja menetelmien tuntemusta. Ainoastaan riittävän taitotiedon kautta kyetään hanketoiminta kytkemään osaksi organisaatioiden arvoja, asenteita ja konkreettista toimintaa.</li> <li>• Omistajuus ei ole itseisarvo – hanketoiminnan sisäisen ja ulkoisen omistajuuden tehtävänä on tehostaa toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Näiden hyötyjen todentamiseksi tarvitaan jatkuvaa arviointia, joka jo sinänsä tukee omistajuuden rakentumista.</li> <li>• Hanketoiminnan omistajuus on usein se ratkaiseva osatekijä, joka määrittelee missä määrin hanketoiminnasta syntyy jatkuvia ja kestäviä vaikutuksia. Omistajuutta kehittämällä kehitetään tehokkaimmin myös hanketoiminnan käynnistämien prosessien jatkuvuutta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankeyhteistyö kyetään rakentamaan kestävämmälle pohjalle integroimalla verkostojen jäsenet mukaan toimintaan jo suunnitteluvaiheessa. Tämä tarkoittaa usein jo valmiita oppimisverkostoja, jotka rakentavat hanketoimintansa yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaan.</li> <li>• Oppimisverkostot muodostuvat usein yhteisen teeman ympärille. Toimijat ja oppimisverkoston alueellinen rajausta muuttuvat aidossa verkostossa teeman mukana. Verkoston rajauksia määriteltäessä on hyvä muistaa edellä mainittu lähtökohta, eikä rakentaa turhia esteitä oppimiselle pakollisten raja-aitojen lisäksi.</li> <li>• Verkostoissa tehtävät konkreettiset sopimukset ja linjat jätkevöittävät toimintaa ja edesauttavat kestävä oppimisprosessin rakentumista. Sopimuksia tarvitaan myös yhteisen luottamuksen rakentamiseen ja vastuiden selventämiseen. Selkeä sopimuskäytäntö poistaa turhia epävarmuustekijöitä ja vapauttaa energiaa varsinaisen asian edistämiseen.</li> <li>• Oppimisverkostot tuottavat oppivan alueen organisaatioiden käyttöön osaamispääomaa, joka voi olla luonteeltaan joko formaalia tai hiljaista tietoa. Agglomeraatiohyötyihin perustuvissa oppimisverkostoissa hiljaisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen korostuvat. Hanketoiminnan kautta voidaan osaltaan tehdä tästä hiljaisesta tiedosta hyödynnettävää.</li> <li>• Keskus-reuna-alue -yhteistyö muodostaa erinomaisen mahdollisuuden oppimisverkostojen hyödyntämiselle hanketoiminnassa. Hyödyntämisessä on mahdollista saavuttaa tuntuvasti suuremmat hyödyt, jos keskus- ja reuna-alueita pyritään kehittämään yhteisten ohjelmien ja strategioiden avulla eriyttävien instrumenttien sijasta.</li> </ul> |

## LIITE 2. ALUEOSAAJA -hankkeen ohjausryhmä 2007

|   |  |
|---|--|
| Gardin Markku, johtaja                      | Satakunnan TE-keskus                       |
| Goyal Lea, sivistystoimentarkastaja (pj)    | Länsi-Suomen lääninhallitus                |
| Haataja Peer, aluepäällikkö                 | Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Tampere   |
| Kiviranta Terttu, projektinjohtaja          | Jyväskylän koulutuskuntayhtymä             |
| Koivula Marja, kehityspäällikkö             | Päijät-Hämeen liitto                       |
| Korhonen Auli, koulutussuunnittelija        | Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK |
| Lepistö Jaana, erikoissuunnittelija (siht.) | Länsi-Suomen lääninhallitus                |
| Partanen Minna, ylitarkastaja               | Opetusministeriö                           |
| Ritsilä Jari, johtava tutkija               | Jyväskylän yliopisto                       |
| Sorvari Rauli, koulutuspäällikkö            | Keski-Suomen liitto                        |
| Storhammar Esa, erikoistutkija              | Jyväskylän yliopisto                       |
| Toivakainen Tuija, sivistystoimentarkastaja | Itä-Suomen lääninhallitus                  |





## Tiivistelmä

ALUEOSA AJA -hankkeen tavoitteena on ollut arvioida oppivan alueen viitekehysten näkökulmasta kaikkien hallinnonalojen Euroopan sosiaalirahaston hankkeiden vaikutuksia alueellisen osaamisen ja kilpailukyyn kehittämisessä ohjelmakaudella 2000–2006. Arviointihankkeessa on tuotettu viisi väliraporttia, joissa ESR-hanketoimintaa on tarkasteltu monipuolisesti eri näkökulmista.

ALUEOSA AJA -hankkeessa on osoitettu, että onnistuneissa ESR-hankkeissa on tunnistettavissa yhteneviä piirteitä, hyviä käytäntöjä, joista voidaan oppia ja hyötyä laajemminkin. Käsillä olevaan hankkeen loppuraporttiin on koottu kuusi keskeistä onnistuneen hanketoiminnan osatekijää, jotka tarjoavat aineksia sekä hanketoiminnan toteutuksen että arvioinnin terävöittämiselle. Näistä osatekijöistä on edelleen nostettu esiin askelmia hanketoiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Tarkasteluun valitut kuusi onnistuneen hanketoiminnan osatekijää ovat:

- Oppivaan alueeseen kytkeytyminen,
- Kestävien vaikutusten tavoittelu,
- Innovatiivisuus,
- Toimiva strategiapeli,
- Hanketoiminnan omistajuus,
- Oppimisverkostojen rakentaminen.

**Oppivan alueen toimintamalli** on erinomainen väline hanketoiminnan integroimisessa alueellisen osaamisen kehittämiseen. Toimintamalli tarjoaa mahdollisuuden sekä keskeisten kehittämiskohteiden ja välineiden tunnistamiseen että toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin. Tehokkaasti hyödynnetynä oppivan alueen toimintamalli rakentaa systemaattisen ja oppivan työotteen alueellisen osaamisen kehittämiseen tähtäävälle hanketoiminnalle.

Alueellisen osaamisen kehittämiseen tähtäävässä hanketoiminnassa **kestävien vaikutusten** järjestelmällinen tavoittelu on elinehto. Kestävät vaikutukset takaavat hanketoiminnalle mahdollisuuden olla mukana alueiden konkreettisessa kehittämisessä. Hanketoiminnan kestäviä vaikutuksia voidaan edistää strategista otetta ja toteuttajaorganisaatioiden sitoutumista vahvistamalla sekä varmistamalla tulosten jalkautuminen.

ESR-ohjelmatyössä hankkeissa tuotettavat **innovaatiot ja yleinen innovaatiojärjestelmän** tukeminen ovat vahvasti esillä. ESR-hankkeissa syntyykin merkittävä määrä innovaatioita, joskin niiden tehokas hyödyntäminen edellyttäisi kuitenkin nykyistä tuotettujen innovaatioiden systemaattisempaa tunnistamista ja edelleen soveltamista. ESR-hankkeet toimivat myös tärkeänä työvälineenä alueellisten innovaatiojärjestelmien kehittämisessä lukuisten muiden toimenpiteiden rinnalla. Alueellisen vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että toimenpiteitä

suunniteltaessa varmistetaan aina niihin linkittyvät muut elementit esim. kansallisen kehittämisen puitteissa.

Alueellisessa kehittämisessä on käytössä nykyisin monipuolinen kansallisten, alueellisten ja EU -ohjelmien työvälineistö. Hanketoiminnassa eri organisaatiot pelaavat **strategiapeliä** usein omalla ja yhteisillä pelialustoilla. Monipuolisen välineistön mukana seuraa useiden strategioiden yhteensovittamisen haaste. Toimiakseen yhteen alueellisen kehittämisen strategiatyö edellyttää ajallista ja sisällöllistä synkronointia. Sisällöllisen synkronoinnin kautta varmistetaan yhteinen suunta ajallisen synkronoinnin kautta yhteinen vauhti kehittämiselle.

Toteuttajaorganisaatioiden sitoutuminen hanketoimintaan on keskeinen tekijä hankkeiden vaikutavuuden tehostamisessa ja pysyvien vaikutusten luomisessa. Hanketoiminnan kytkeminen toteuttajaorganisaation strategisiin ydintoimintoihin (**sisäinen**

**omistajuus**) ja alueellisiin kehittämisstrategioihin (**ulkoinen omistajuus**) toimivat väylänä tehokkaalle hankkeiden hyödyntämiselle. Sisäisen ja ulkoisen omistajuuden vahvistaminen edellyttää organisaatiolta kykyä asemoida hanketoimintansa omiin ja alueellisiin tavoitteenasetteluihin.

Hanketoiminta tarjoaa organisaatioille erinomaisen välineen hedelmällisen yhteistyön ja **oppimisverkostojen** rakentamiseen. Toimiva yhteistyö edellyttää hankkeiden yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien luottamusta, jota voidaan vahvistaa **yhteisillä sopimuksilla** tavoitteista ja toimintatavoista. Hanketoiminnalla voidaan edelleen vahvistaa sosiaalista pääomaa, joka toisaalta luo perustaa onnistuneelle hanketoiminnalle.

*Avainsanat: Euroopan sosiaalirahasto, hyvät käytännöt, arviointi, kehittäminen*

# Sammandrag

Syftet med projektet ALUEOSAAJA har varit att med utgångspunkt i referensramen för en lärande region utvärdera alla projekt som Europeiska socialfonden (ESF) har haft inom alla förvaltningsområden under programperioden 2000–2006. Fokus för utvärderingen har legat på hur projekten har inverkat på regionalt kunnande och på att utveckla konkurrenskraften i regionerna. Utvärderingsprojektet omfattar fem mellanrapporter och syftet har varit att ur olika perspektiv och på ett mångsidigt sätt utvärdera ESF:s projektverksamhet.

I projektet ALUEOSAAJA har man visat att de ESF-projekt som klassificeras som framgångsrika uppvisar vissa gemensamma drag. Bl.a. förknippas de med god praxis, som går att tillämpa och utnyttja på ett mera omfattande plan. I föreliggande slutrapport presenteras sex centrala delfaktorer som karakteriserar framgångsrik projektverksamhet och som erbjuder en bas för att genomföra projektverksamhet och för förbättrad utvärdering. De ovan nämnda delfaktorerna har varit en grund att stå på när man har utvecklat och effektiviserat projektverksamheten. De sex delfaktorer som karakteriserar framgångsrik projektverksamhet och vilka har blivit föremål för närmare granskning är:

- Att ansluta sig till en lärande region,
- Att sträva efter långsiktiga verkningar,

- Innovativitet,
- Ett fungerande strategispel,
- Ägande inom projektverksamhet,
- Att bygga upp nätverk för inläring

**Verksamhetsmodellen för en lärande region** är ett utomordentligt redskap för att integrera projektverksamheten när man tar fram kunnande på regional nivå. Verksamhetsmodellen erbjuder en möjlighet att dels identifiera viktiga utvecklingsobjekt och redskap som behövs i sammanhanget, dels utvärdera vilken genomslagskraft vissa åtgärder har haft. När verksamhetsmodellen för en lärande region utnyttjas effektivt resulterar detta i ett systematiskt och lärande arbetsgrepp för verksamhet som i projektform syftar till att utveckla kunnande på regional nivå.

I projektverksamhet som syftar till att utveckla kunnande på regional nivå är ett livsvillkor att på ett systematiskt sätt försöka uppnå långsiktiga verkningar. De **långsiktiga verkningarna** är en garant för att verksamheten utvecklar regionerna på ett konkret plan. Genom att främja ett strategiskt grepp och genom att befästa de förverkligande parternas engagemang gynnas projektens långsiktiga effekter. I samma riktning verkar också satsningarna på erhållna resultat.

Att stödja de **innovationer och det allmänna innovationssystem** som ESF-programarbetet resul-

terar i ligger i fokus. Programarbetet resulterar ofta i många innovationer. För att de ska utnyttjas på ett effektivt sätt krävs i alla fall en mera systematisk identifiering och vidare tillämpning av innovationerna än vad som är fallet nu. Vid sidan om övriga åtgärder fungerar ESF-projekten som ett viktigt redskap när de lokala innovationssystemen utvecklas. Med tanke på den regionala genomslagskraften är det viktigt att i sammanhanget beakta övriga tillhörande element t.ex. inom utvecklingsarbete som genomförs på nationell nivå.

Numera finns det att tillgå ett brett spektrum av redskap för utveckling på regional nivå. Redskapen är till sin karaktär nationella, regionala eller anknutna till EU-programmen. I projektverksamheten har organisationerna ofta **egna strategispel** som omfattar dem själv och ofta också övriga aktörer. Ett mångsidigt utbud av redskap leder ofta till att man behöver sammanjämka strategierna. Tidsanpassad och innehållslig synkronisering behövs. Den innehållsliga synkroniseringen ger arbetet en gemensam riktning och den tidsanpassade synkroniseringen gör att det sker i rätt fart.

De förverkligande organisationernas engagemang i projektverksamheten är viktig när man vill öka projektens genomslagskraft och när man vill ha påverkan av permanent slag. Att ansluta projektverksamheten till de förverkligande parternas strategiska kärnverksamhet (**internt ägande**) och till utvecklingsstrategier på regional nivå (**externt ägande**) öppnar vägen för ett effektivt utnyttjande av projekten. Att stärka det interna och externa ägandet förutsätter att organisationen anpassar sin verksamhet till sina egna respektive regionala mål.

Projektverksamhet är för organisationerna ett utomordentligt redskap att bygga upp fruktbart samarbete och **nätverk för inläring**. Tillförsikt hos samarbetsparterna och intressegrupperna behövs för fungerande samarbete. **Gemensamma avtal** finns till för att befästa målen och verksamhetssätten. Projektverksamheten bidrar till att stärka det sociala kapitalet, som för sin del skapar en grund för lyckad projektverksamhet.

*Nyckelord: Europeiska socialfonden, god praxis, utvärdering, utvecklingsarbete*

# Abstract

The aim of the ALUEOSAAJA project is to evaluate the impact of European Social Fund (ESF) projects in all sectors on developing regional knowledge and competitiveness from the learning region perspective during the programme period 2000–2006. The project produced five interim reports, in which ESF project operations are examined from different perspectives.

The ALUEOSAAJA project has shown that similar features, good practices, can be found in successful ESF projects. These good practices can be learned from and further utilised. The final report of the present project includes six factors of a successful project, which can be used to improve carrying out and evaluating projects. Further steps for developing and enhancing the effects of projects were identified within these six factors. The six factors of a successful project are:

- Engagement in a learning region,
- Pursuit of sustainable effects,
- Innovativeness,
- Functional strategy game,
- Ownership of project activities,
- Construction of learning networks.

**The learning region model** is an excellent tool for integrating project activities into the development

of regional knowledge. The model allows for the identification of important development areas and tools, and for the evaluation of the effects. When used effectively, the learning region model makes for a systematic tool for projects aiming at developing regional knowledge and skills.

Systematically striving for sustainable results is pivotal for projects aiming at developing regional knowledge and skills. Sustainable effects enable a project to be involved in tangible regional development. Sustainable effects can be achieved by strengthening the strategy and commitment of participating organisations and by ensuring the distribution and application of the achieved results.

ESF programmes highlight the production of innovations and general support given to innovation systems through projects. Hence, ESF projects produce a great deal of innovations, albeit their effective utilisation would require a more systematic identification of produced innovations and their further application. Alongside several other measures, ESF projects are good tools for developing regional innovation systems. When planning measures, it is important to take into consideration elements (e.g. within national development) connected to them in order to ensure their regional impact.

A diverse set of national, regional and EU level programme tools are now used in regional

development. In project operations, different organisations play a strategy game, often on both their own and on shared ground. The diverse set of tools often brings with it the challenge of how to consolidate different strategies. In order to work together, regional development strategy work requires synchronisation in terms of both time and content. Content synchronisation ensures a joint direction and time synchronisation a common pace of development.

The commitment of participating organisations is a key factor in enhancing the effectiveness of projects and creating sustainable effects. Connecting project activities to a participating organisation's strategic core activities (**internal ownership**) and regional development strategies (**external ownership**)

are measures for the effective utilisation of projects. Strengthening internal and external ownership requires the organisation to have the ability to determine its project activities in relation to both its own and regional targets.

Projects provide organisations an excellent tool for productive cooperation and creating learning networks. Good cooperation requires trust between cooperating parties and stakeholders. This trust can be enhanced by joint agreements on the aims of the project and on the ways of working. Projects can enhance social capital, which, in turn, creates a base for successful projects.

*Key words: European Social Fund, good practices, evaluation, development*

## Opetusministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2008 ilmestyneet

- 1 Ammattikorkeakoulutuksen aikaiset  
yrittäjyysintentioiden muutokset
- 2 Liikuntatoimi tilastojen valossa; Perustilastot  
vuodelta 2006
- 3 Kohti kestävästä kehitystä.  
Pedagoginen lähestymistapa
- 4\* Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma  
2009–2012
- 5 Mera flexibilitet i den grundläggande utbildningen
- 6 Barn- och ungdomspolitiska utvecklingsprogrammet  
2007–2011
- 7 Koulukiusaaminen peruskoulun yläluokilla  
2000–2007
- 8 Matkalla osallisuuteen. Osallistuva oppilas  
– yhteisöllinen koulu -kehittämishankeen  
vaikuttavuuden arviointi
- 9 Koulutus ja tutkimus 2007–2012
- 10 Utbildning och forskning 2007–2012
- 12 Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä;  
Näköaloja taiteen soveltavaan käyttöön
- 14 Kuntien liikuntatoimen talous- ja henkilöstöresurssit  
vuonna 2006
- 15 Näin suomalaista kulttuuria viedään;  
Kulttuurivientiraportti 2007 ja esitykset  
kehittämistoimenpiteiksi
- 16 Koulutus ja kulttuuri 2007. Opetusministeriön  
vuosikatsaus
- 20 Kulttuurin satelliittilinpito; Pilottiprojektin  
loppuraportti
- 23\* Rättvis kultur? Den etiska dimensionen i  
kulturpolitiken och de kulturella rättigheterna

---

\* Ei painettu, vain verkossa



OPETUSMINISTERIÖ

*Undervisningsministeriet*

MINISTRY OF EDUCATION

*Ministère de l'Éducation*

ISBN 978-952-485-555-6 (nid.)  
ISBN 978-952-485-556-3 (PDF)  
ISSN 1458-8110

Helsinki 2008

