

Valtteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen,
Benjamin Heikkinen, Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin,
Jukka Teräs, Eeva Turunen

Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä

Valtioneuvoston
selvitys- ja tutkimus-
toiminnan julkaisusarja

2020:18

ISSN 2342-6799

ISBN PDF 978-952-287-925-7

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18

Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä

Valtteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen,
Benjamin Heikkinen (MDI); Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin (4Front);
Jukka Teräs, Eeva Turunen (Nordregio)

Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2020

Valtioneuvoston kanslia

ISBN PDF: 978-952-287-925-7

Helsinki 2020

Kuvailulehti

Julkaisija	Valtioneuvoston kanslia		16.4.2020
Tekijät	Valtteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen, Benjamin Heikkinen (MDI); Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin (4Front); Jukka Teräs, Eeva Turunen (Nordregio)		
Julkaisun nimi	Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18		
ISBN PDF	978-952-287-925-7	ISSN PDF	2342-6799
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-925-7		
Sivumäärä	160	Kieli	suomi
Asiasanat	aluekehittäminen, verkostot, vaikuttavuus, politiikkaohjelmat, tutkimus, tutkimustoiminta		
Tiivistelmä Aluekehittämisessä kyse on useimmiten joko ”ilkeistä ongelmista” tai ”monitahoisista mahdollisuuksista”, joiden ratkaiseminen tai hyödyntäminen ei ole mahdollista vain yhden toimijan kyvyillä, osaamisella ja resursseilla. Tämä korostaa verkostomaista otetta kehittämistyöhön. Hallitusohjelman mukaisen alue- ja kaupunkikehittämisen sekä kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja instrumenttien valmistelun tueksi on tarvittu analyysiä erilaisista verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalleista. VALUMA-hankkeessa on rakennettu kokonaiskuvaa verkostomaisesta alueiden kehittämisestä sekä koottu oppeja aluekehittämisen verkostoista Suomessa ja muissa maissa. Lisäksi selvityksessä on analysoitu erilaisten verkostoyhteistyön toimintamallien mahdollisia vaikutuksia aluekehittämisen kokonaisuudessa sekä valtion roolia ja mahdollisen kannustin- tai ohjelmarahoituksen merkitystä. Selvityksen perusteella kansallisesti vaikuttava aluekehittämisen verkostotyön kokonaisuus vaatii aluekehittämistoimijoiden yhteistyönä rakennetun tietopohjan, selkeän tavoitteen ja poliittisen tuen aluekehittämiselle, aluekehittämisen kyvykkyyksien ja vertaisoppimisen vahvistamista sekä ilmiö- ja teemapohjaisen rahoituksen järjestämistä verkostotyölle.			
Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa(tietokayttoon.fi). Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.			
Kustantaja	Valtioneuvoston kanslia		
Julkaisun myynti/jakaja	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: vnjulkaisumyynti.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Statsrådets kansli		16.4.2020
Författare	Valteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen, Benjamin Heikkinen (MDI); Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin (4Front); Jukka Teräs, Eeva Turunen (Nordregio)		
Publikationens titel	Regionalutvecklingens nätverkssamarbetes verksamhets- och finansieringsmodeller – Mot effektivt nätverksarbete		
Publikationsseriens namn och nummer	Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 2020:18		
ISBN PDF	978-952-287-925-7	ISSN PDF	2342-6799
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-925-7		
Sidantal	160	Språk	finska
Nyckelord	Regional utveckling, nätverk, effektivitet, politikprogram, forskning, forskningsverksamhet		
Referat Regional utveckling handlar oftast om "elaka problem" eller "komplexa möjligheter". Att lösa problem eller utnyttja möjligheter är inte möjligt med hjälp av bara en aktörs förmågor, kunskaper och resurser. Det här lyfter fram nätverksynvinkel i utvecklingsarbete. Enligt Sanna Marins regeringsprogrammet är det meningen att den nationella regionala utvecklingen skulle grunda sig i regionalutvecklingsaktörernas föregående effektivare och levande interaktion och partnerskap. Det har behövts analys om olika nätverkssamarbetes verksamhets- och finansieringsmodeller för att främja regional-och stadsutveckling och nationella regionalutvecklingens tyngdpunkter och instrumenteras förberedning enligt regeringsprogram. I rapporten har det byggts helhetsbild av nätverksperspektiv i regionalutveckling samt samlats lärdom om regionalutvecklingsnätverk i Finland och i andra länder. Genom att betrakta lärdom och erfarenheter om tidigare regionalutvecklingens nätverk och om deras kritiska framgångselement har det i rapporten analyserats olika regionalutvecklingens nätverkssamarbetemodellernas möjliga effekt i regionalutvecklingens helhet samt statens roll och möjlig incitament- eller programfinansieringens betydelse.			
Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan (tietokayttoon.fi). De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt			
Förläggare	Statsrådets kansli		
Beställningar/ distribution	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: vnjulkaisumyynti.fi		

Description sheet

Published by	Prime Minister's Office		16 April 2020
Authors	Valtteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen, Benjamin Heikkinen (MDI); Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin (4Front); Jukka Teräs, Eeva Turunen (Nordregio)		
Title of publication	Operational Models and Funding Options for Networking in Regional Development – Towards Effective Networking		
Series and publication number	Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 2020:18		
ISBN PDF	978-952-287-925-7	ISSN PDF	2342-6799
Website address URN	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-925-7		
Pages	160	Language	Finnish
Keywords	Regional development, networks, effectiveness, policy programs, research, research activities		
Abstract Regional development usually concerns either 'wicked problems' or 'complex opportunities', neither of which can be solved or exploited with the capabilities, skills and resources of a single organisation. This underlines the centrality of the networked approach to regional development. According to the Government Programme of Sanna Marin, in terms of national policy, regional development should be based on deeper interaction and an enhanced partnership between regional development actors. This generates the need for an analysis of the different operational models and funding options available in respect of regional development networks in order to promote regional and urban development and the preparation of regional development priorities and instruments. This study constructs an overall picture of networked regional development and gathers together the lessons derived from regional development networks in Finland and other countries. By focusing on the lessons and experiences of various regional development networks and specifically their critical success factors, the study has been able to analyse the potential impact of different networking approaches on regional development as well as the role of the state and the importance of possible financial inducements or programme funding.			
This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research (tietokayttoon.fi). The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.			
Publisher	Prime Minister's Office		
Publication sales/ Distributed by	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: vnjulkaisumyynti.fi		

Sisältö

1	Johdanto	10
1.1	Tausta	10
1.2	Tavoitteet	11
1.3	Aineisto ja menetelmät	13
2	Verkostomainen aluekehittäminen	17
2.1	Verkostot organisoitumisen muotona	17
2.2	Aluekehittäminen sen suppeassa ja laajassa merkityksessä	19
2.3	Toimijuus ja kyvykkyydet aluekehittämisessä	23
3	Aluekehittämisen toimintaympäristö ja tarve verkostoyhteistyölle	26
3.1	Politiikkainstrumentit verkostomaisen aluekehittämisen tukena	26
3.2	Tunnistetut tarpeet verkostoyhteistyölle	36
3.3	Ydinkysymyksiä aluekehittämisen verkostoyhteistyölle	43
4	Aluekehittämisen verkostot meillä ja muualla	47
4.1	Case-tarkastelu ja tarkastelun viitekehys	47
4.2	Verkostoyhteistyön rahoitusmallit	50
4.3	Vaikuttavan verkostoyhteistyön kriittiset menestystekijät	53
5	Verkostoyhteistyön mallien ennakkoarviointi	61
5.1	Verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien tarkastelun viitekehys	61
5.2	Kansallisten tavoitteiden tukeminen verkostoin	64
5.3	Aluelähtöisten verkostojen rakentaminen	76
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	83
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset selvityskysymyksittäin	83
6.2	Suosituksset	91
	Lähteet	96

Liitteet..... 99

Liite 1. Kansainvälinen vertailu aluekehittämisen nykytilanteesta	101
Ruotsi	103
Norja	104
Tanska	105
Alankomaat	106
Iso-Britannia	106

Liite 2. Ulkomaiset case-tarkastelut toiminta- ja rahoitusmalleista alueiden väliseen yhteistyön organisointiin ja verkostomaisen aluekehittämisen tukemiseen..... 108

Alue Forum – Ruotsin hallitus	108
Verkostoyhteistyö Norjassa.....	110
Osaamisfooromit Norjassa	111
Reglab Tanska	113
Reglab Ruotsi.....	115
Paper Province -verkostoyhteistyö, Karlstad, Ruotsi	118
Värmlandin maakunnan verkostoyhteistyö.....	120
Finnmarkin verkostoyhteistyö.....	123
NSPA – Northern Sparsely Populated Areas	124
MittNorden-komitea	126
Swedish Incubators and Science Parks (SISP)	128
DREAM	129
CrossCare	132
EUniverCities	136
Allied ICT Finland (AIF)	139
The Scottish Island Federation.....	142
Irish Local Development Network.....	143

Liite 3. Kotimaiset case-tarkastelut toiminta- ja rahoitusmalleista alueiden väliseen yhteistyön organisointiin ja verkostomaisen aluekehittämisen tukemiseen.....	145
Suomen kasvukäytävä	145
Pohjoinen kasvuvyöhyke.....	148
MAL-verkosto	149
Seutukaupunkiverkosto.....	151
Maaseutuverkosto	153
KEINO-verkosto	154
Terve kunta-verkosto.....	156
Kehyskuntaverkosto	158
FISU-verkosto	159

LUKIJALLE

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2019 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (www.tietokayttoon.fi). Hanke toteuttaa suunnitelman osiota viisi Kestävä alue- ja kaupunkikehitys ”Alueiden välisen verkostoyhteistyön toimintamalli”. Vastuuministeriönä on ollut työ- ja elinkeinoministeriö. Hankkeen toteuttivat yhteistyössä aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI, 4Front ja Nordregio. Työssä MDI on vastannut kokonaisuudesta ja 4Front ja Nordregio keskittyivät hankkeessa erityisesti selvittämään kansainvälisiä esimerkkejä ja kokemuksia verkostoyhteistyöstä ja ammentamaan niistä oppeja Suomeen. MDI:stä työhön osallistuivat Valtteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen ja Benjamin Heikkinen, 4Frontista Kalle A. Piirainen ja Anne-Mari Järvelin ja Nordregiosta Jukka Teräs ja Eeva Turunen.

Kiitämme hankkeen ohjausryhmää tärkeistä keskusteluista sekä lukuisia hankkeen eri vaiheisiin osallistuneita tahoja ja henkilöitä arvokkaista näkemyksistä selvitystyöhön.

Valtteri Laasonen, Janne Antikainen, Jari Kolehmainen, Benjamin Heikkinen, Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin, Jukka Teräs, Eeva Turunen

Maaliskuu 2020

1 Johdanto

1.1 Tausta

Verkostoituminen on olennaista alueiden menestymisen kannalta, sillä aluekehitykseen vaikuttavat useat eri toimijat ja toimijoiden väliset suhteet. Alueet myös kehittyvät toimijoiden osaamisen ja kilpailukyvyn parantuessa. Aluepolitiikan vaikuttavuuden lisäämiseksi onkin välttämätöntä edistää erikoistuneiden, toisistaan riippuvaisten toimijoiden välistä yhteistyötä. Alueen kehittämisessä mukana olevien yksilöiden ja organisaatioiden yhteistyötä voidaan kuvata alueellisen kehittäjäverkoston käsitteellä. Kehittäjäverkosto muodostuu toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti tietyn alueen kehitykseen. Verkostot ovat usein muodostuneet tietyn aluekehitykseen liittyvän teeman ympärille ja toimivat yli aluerajojen.

Alueiden välisen yhteistyön teemojen kirjo on laaja, ja aluerajat ylittyvät myös toiminnallisuutta tarkasteltaessa. Sekä arkiliikkumiseen perustuvat toiminnalliset alueet että kaupunkien ja maakuntien väliset kasvuvyöhykkeet sijoittuvat mittakaavallisesti hallinnollisten alueiden väliin. Lisäksi kaupungistuminen ja liikennejärjestelmän kehittymisen aiheuttavat nopeita muutoksia alueiden välisissä kytköksissä. Tämä asettaa haasteita perinteiselle kuntien, maakuntien ja valtion tasolla tapahtuvalle suunnittelulle. Tarvetta onkin sekä erilaisten vyöhykkeiden kehittämiselle että laajemmalle alueiden väliselle yhteistyölle. Ylialueellisen yhteistyön etuina voivat olla mm. mahdolliset kustannussäästöt, hyvien käytäntöjen leviäminen, vertaisoppiminen ja osaamisen lisääminen. Alueiden rajojen ylittämisen lisäksi on tarpeen ylittää hallinnon- ja toimialojen välisiä rajoja, sillä monet alueiden kehitykseen vaikuttavat ilmiöt vaativat monipuolista ja monialaista tarkastelua.

Aluekehittämisen verkostoyhteistyötä raamittavat hallinnolliset rakenteet. Sipilän hallituskaudella valmistellussa maakuntaudistuksessa huomio keskittyi uusiin maakuntiin sekä toimijoiden uusien tehtävien ja roolien määrittelyyn. Valtion ja maakuntien aluekehittämisen keskusteluissa korostuivat maakuntakohtaiset kysymykset. Rakenteiden lisäksi aluekehittämisohjelmat ja -toimet ovat vaikuttaneet alueiden väliseen yhteistyöhön. Alueiden verkottumiseen nojaavasta ohjelmallisesta aluekehittämisestä on Suomessa paljon kokemusta jo 1990-luvulla käynnistyneistä maaseutu- ja saaristopolitiikoista, osaamiskeskusohjelmasta sekä kaupunkiohjelmista ja sitä seuranneesta aluekeskusohjelmasta. Kaupunkien verkostoitumista edistettiin Sipilän hallituskaudella kolmen kaupunkiohjelman kautta. Seutukaupunkiohjelmassa kaupungit ovat verkostoituneet suurin piirtein saman kokoluokan, useimmiten yli 15 000 asukkaan, kaupunkien

kanssa. Suuret kaupungit ja muut maakuntakeskukset taas ovat verkostoituneet TEM:n koordinoiman kaupunkiohjelman puitteissa. Ohjelma painottaa valtion ja kaupunkien yhteistyötä. Kolmantena kaupunkiohjelmana on kaikenkokoisille kaupungeille tarkoitettu YK:n uutta kaupunkiagendaa toimeenpaneva kestävä kaupunkikehittämisen ohjelma. Tässä ohjelmassa painopiste on kaupunkien omaehtoisessa kehittämisessä ja valtio–maakunnat–kaupungit-yhteistyössä.

Aluekehittämisjärjestelmää pyritään kehittämään nykyistä vuorovaikutteisempaan ja hallinnonrajat ylittävään suuntaan. Lisäksi yhteisen tietopohjan rakentaminen ja tiedolla johtamiseen perustuva kehittämis työ ovat aluekehittämisessä yhä merkittävämmässä roolissa. Kaupunkien verkostoitumisen tukemisen lisäksi tarvetta voisi olla kokonaisvaltaisemmalle kaikille avoimelle aluekehittämisen yhteistyöfoorumille, jossa hallinnolliset rajat eivät muodostuisi yhteistyön hidasteiksi tai esteiksi. Verkostoyhteistyömallin toiminnan suunnittelussa voidaan hyödyntää menneiden vuosien hyviä ja heikompia kokemuksia verkostoihin perustuvista aluekehittämisohjelmista, kuten jo aiemmin mainittu osaamiskeskusohjelma, aluekeskusohjelma, alueellinen maaseutu- osio sekä koheesio- ja kilpailukykyohjelma. Näissä ohjelmissa valtio toimi osarahoittajana, ja osa rahoituksesta tuli kunnilta. Tässä mallissa rahoitus on ollut sidoksissa hallitusten päätöksiin, mikä on aiheuttanut epävarmuutta ohjelmatyön tekijöille ja katkoksia jatkuvuuteen.

Verkostomaisella toimintatavalla voidaan löytää vaikuttavampia keinoja sekä täydentäviä resursseja ja osaamista monimutkaisten ja monitahoisten aluekehittämisen ongelmien ratkaisemiseen. On tärkeää, että valtakunnallisessa alueiden kehittämisessä tunnistetaan ja osataan tukea niin kansallisista intresseistä lähteviä verkostoja kuin kaupunkien ja alueiden omista ja yhteisistä kehittämisintresseistä kumpuavia verkostoja sekä tiedon ja osaamisen vaihtoa ja vertaisoppimista. Vaikka Suomessa on runsaasti kokemusta aluekehittämisen verkostoista, oppeja on tarpeen etsiä myös maan rajojen ulkopuolelta.

1.2 Tavoitteet

Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla on valtakunnallisesti valmisteltu vuoteen 2023 ulottuvaa aluekehittämispäätöstä. Samalla on käynnistynyt aluekehittämislain uudistaminen. Alueiden kehittäminen on tarkoitus perustua Sanna Marinin hallitusohjelman mukaisesti aluekehittämistoimijoiden aiempaa vaikuttavampaan ja elävämpään vuorovaikutukseen ja kumppanuuteen. Osana valmisteltua aluekehittämispäätöstä vuosille

2020–2023 on tarkoitus tarkentaa aluekehittämisen toimintamallia. Aluekehittämispäätöksen luonnoksessa¹ todetaan, että aluekehittämisen toimintamallin uudistamisen tavoitteena on systemaattisuuden ja vaikuttavuuden vahvistaminen. Tarkoituksena on huomioida toimintamallissa hallitusohjelman periaatteet yhteiskunnallisen päätöksenteon uudistamiseksi. Näistä aluekehittämisen kannalta keskeisimpiä todetaan olevan uudenlainen vuorovaikutus, jatkuva oppiminen, tietopohjaisuus sekä pidemmän aikavälin tavoitteiden huomioon ottaminen. Syrjimättömyys sekä sukupolvien välinen oikeudenmukaisuus ovat myös olennaisia teemoja.

Aluekehittämispäätöksen luonnoksessa todetaan, että ”Alueiden välistä temaattista verkostoyhteistyötä, kokemustenvaihtoa ja kyvykkyysien kehittämistä vahvistetaan” ja että ”Alueiden välisellä temaattisella ja toiminnallisten alueiden tai vyöhykkeiden verkostoyhteistyöllä vahvistetaan kumppanuutta, kokemusten vaihtoa ja kehittämistöimien kansallista vaikuttavuutta”. Hallitusohjelman mukaisen alue- ja kaupunkikehittämisen sekä kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja instrumenttien valmistelun tueksi on tarvittu analyysiä erilaisista verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalleista.

Tämän selvityshankkeen päätavoitteena on ollut kartoittaa vaihtoehtoja aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamalleista ja rahoitusvaihtoehdoista sekä tuottaa ehdotuksia verkostoitumisen mahdollisuuksista kaupunki-, maaseutu- ja saaristopolitiikan yhteistyön ja kumppanuuden syventämiseksi. Erityisen tärkeää on ollut sovittaa verkostotyö mahdollisiin hallituskauden alueellisen kehittämisen uudistuksiin. Lisäksi mm. kansallisten aluekehittämisen painopisteiden valmistelu vaikuttaa verkostojen toimintaan ja niille asetettaviin odotuksiin.

Hankkeessa on ollut kolme osatavoitetta. **Ensimmäisenä osatavoitteena** on ollut selvittää, mitä aluekehittämisen verkostoista jo tiedetään, eli kartoittaa verkostomaisen toiminnan hyödyt ja esteet. Tämä on sisältänyt sekä kotimaan kokemusten läpikäynnin että pohjoismaisen tarkastelun. Osatavoitteeseen on sisällynyt myös tarkastelu verkostojen toiminnasta osana innovaatio- ja yritysekosysteemejä. Tarkastelun avulla on haettu onnistuneita esimerkkejä alueiden yhteistyön toimintamalleista ekosysteemien edistämisestä. Selvityksessä on hyödynnetty aikaisemmista ohjelmista ja verkostoista saatuja kokemuksia.

Toisena osatavoitteena on ollut selvittää aluetoimijoiden kiinnostus verkostomaiseen toimintatapaan, sillä aluekehittämisen verkostot eivät toimi ilman aktiivisia paikallisia ja alueellisia toimijoita. Lisäksi on kartoitettu, missä teemoissa ja/tai toimintatapojen

¹ Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueiden kehittämisen painopisteistä 2020–2023. Kestävät ja elinvoimaiset alueet. <https://tem.fi/delegate/file/68564>

kehittämisessä verkostoyhteistyö nähdään tarpeelliseksi. Vastaavasti on koottu kansallisten toimijoiden näkemyksiä verkostomaisesta toiminnasta.

Kolmantena osatavoitteena on ollut selvittää verkostojen tehtävä aluekehittämisen kokonaisuudessa. Osatavoitteeseen vastaamiseksi on pohdittu valtion ja mahdollisen kannustin- tai ohjelmarahoituksen roolia. Lisäksi on selvitetty, millainen hallinnon eri aluetasojen verkostomalli tukisi parhaiten aluekehittämisen kokonaisuutta ja aluetasojen välistä ja poikkihallinnollista yhteistyötä. Osatavoite lähestyykin verkostoyhteistyön mallin muotoilua sekä alhaalta ylöspäin että ylhäältä alaspäin arvioinnin kautta. Ensinnäkin on selvitetty, millainen toimintamalli tukisi parhaiten aluekehittäjien omaehtoista ja monimuotoista verkottumista sekä vertaisoppimista. Toiseksi on tarkasteltu, kuinka verkostot voisivat tukea kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja muiden tavoitteiden toteutusta sekä millainen ennakoarvointikehikko verkostomaiselle toimintatavalle voidaan luoda.

1.3 Aineisto ja menetelmät

Selvityshanke on rakentunut neljästä osatehtävästä. Ensimmäinen osatehtävä pureutui tarkemmin aluekehittämisen verkostojen toimintaympäristöön, toisessa kartoitettiin verkostoitumiskokemuksia Suomesta ja ulkomailta sekä tarpeita verkostoyhteistyölle, kolmas keskittyy verkostoitumisen mallin muotoiluun ja arviointiin ja neljäs raportointiin ja viestintään. Menetelminä hankkeessa on käytetty laajasti dokumenttianalyysiä, asiantuntijahaastatteluja, sähköisiä kyselyjä, fokusryhmäkeskusteluja sekä työpajoja ja kuulemistilaisuuksia. Hankkeen lopuksi järjestettiin myös laaja loppuseminaari, jossa purettiin auki selvityksen havainnot. Selvityshankkeen aikatalu ja vaiheet on kuvattu pääpiirteittäin kuvassa 1.

OSATEHTÄVÄ 1: Kirjallisuuskatsaus ja toimintaympäristöanalyysi

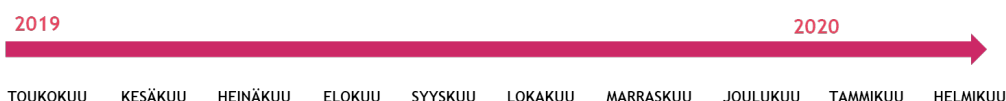
1. Dokumenttianalyysi (ml. aluekehittämisen instrumenttien ja aikaisemmin toteutettujen kansallisten ohjelmien analyysi)
2. Asiantuntijahaastattelut

OSATEHTÄVÄ 2: Aluekehittämisen verkostot meillä ja muualla

1. Case-tarkastelut (dokumenttianalyysi ja haastattelut)
 - I. Suomen eri hallinnonalojen alueyhteistyön verkostot
 - II. Pohjoismainen kartoitus aluekehittämisen verkostoista
 - III. Case-tarkastelut innovaatio- ja yritysekosysteemeistä
2. MDI:n kuntakyselyn hyödyntäminen
3. Havaintojen validointi ja kommentointi (sähköinen alusta ja havaintojen esittely)

OSATEHTÄVÄ 3: Mallivaihtoehtojen muotoilu ja ennakkoarvointi

1. Vuorovaikutteisen työskentelyn käynnistävä työpaja aluekehittämistoimijoille
2. Fokusryhmäkeskustelut / työpajojen sarja
3. Työpöytätyö

OSATEHTÄVÄ 4: (Koordinaatio), raportointi ja viestintä

Kuva 1. Selvityshankkeen aikataulu ja työvaiheet.

Työssä MDI on vastannut kokonaisuudesta, ja Forefront Oy ja Nordregio taas keskittyivät hankkeessa erityisesti selvittämään kansainvälisiä esimerkkejä ja kokemuksia verkostoyhteistyöstä ja ammentamaan niistä oppeja Suomen kontekstiin. Lisäksi työn edetessä kumppanitahoina ovat olleet MAL-verkosto ja seutukapunkiverkosto, joiden laajaa asiantuntijajoukkoa ja pitkää kokemusta verkostotyöstä on hyödynnetty sparraavalla tavalla. Näiden verkostojen kautta selvityksen edetessä on kerätty laajemmin jatkuvaa palautetta havainnoille ja käyty syventäviä keskusteluja verkostomaisesta aluekehittämisestä.

Työ alkoi toukokuussa 2019 ohjausryhmän kokouksella, jolloin nähtiin tarpeelliseksi käydä perusteellista keskustelua hankkeen tavoitteista ja asemoinnista hallitusohjelmakirjauksiin ja tavoitteisiin. Tästä syystä jokaisen ohjausryhmän jäsenen kanssa käytiin tarkentava taustakeskustelu myös erikseen, ja kartoitettiin taustaa, tarpeita ja odotuksia hankkeelle. Kesällä 2019 tehtiin kaikkineen 24 syvällisempää taustahaastattelua eri aluekehittämistoimijoille kansallisella ja alueellisella tasolla (ks. liitteet). Haastateltaviksi poimittiin myös tutkijoita. Osatehtävään 1 liittyen käynnistettiin välittömästi myös dokumenttianalyysi, jossa käytiin läpi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia, raportteja ja selvityksiä. Tarkoituksena oli erityisesti koota yhteen tilanne-

kuva verkostomaisen aluekehittämisen toimintaympäristöstä, kokemukset aikaisemmista aluekehittämisen instrumenteista ja EU:n rakennepolitiikan instrumenteista sekä havaintoja myös innovaatiopolitiikan instrumenteista.

Samanaikaisesti osatehtävän 1 kanssa aloitettiin myös osatehtävä 2, jossa kartoitettiin aluekehittämisen verkostoja Suomesta ja muista Euroopan maista – erityisesti Pohjoismaista. Tapaustutkimusten tiedonkeruumenetelminä olivat dokumenttianalyysi täydennettynä haastatteluilla. Tapaustutkimuskohteet valittiin yhdessä ohjausryhmän kanssa, ja kohteiksi valikoitiin tarkoituksella laaja kattaus eri tyyppisiä verkostoja ja malleja alueiden väliseen yhteistyöhön. Osatehtävässä 2 kartoitettiin myös aluekehittämistoimijoiden ja erityisesti kuntien kokemuksia ja tarvetta verkostotyölle. Kaikilta Manner-Suomen kunnilta kerättiin näkemyksiä MDI:n valtakunnallisen kuntakyselyn avulla. Kysely osoitettiin johtaville viranhaltijoille, valtuutetuille ja hallitusten jäsenille. Kysely toteutettiin 30.10.–20.11.2019 välisenä aikana ja lähetettiin 10 934 vastaajalle. Aluekehittämisen verkostoyhteistyötä koskeviin kysymyksiin vastasi keskimäärin 1 687 vastaajaa. MAL- ja seutukaupunkiverkoston ohjausryhmäkokouksissa hyödynnettiin myös kahteen otteeseen taustakeskusteluissa verkostoyhteistyön kokemuksista ja tarpeista. Osatehtävien 1 ja 2 pohjalta tarkennettiin analyysiviitekehys, joilla tapaustutkimuksen kohteena olevia verkostoja analysoitiin ja tyypiteltiin. Samalla syntyi myös alustava jäsenitys erilaisista verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalleista.

Osatehtävässä 3 verkostomaisen aluekehittämisen toiminta- ja rahoitusmalleja lähdettiin tarkentamaan ja arvioimaan vuorovaikutteisesti. Tarkastelu tapahtui vaikuttavuusperusteisen viitekehyksen avulla. Osatehtävässä järjestettiin aluekehittämistoimijoille 12.11.2019 työpaja, johon osallistui 50 henkilöä 15 eri maakunnasta. Mukana oli maakuntaliittojen lisäksi myös korkeakouluja, kehitysyhtiöitä ja Leader-toimijoita sekä kuntien edustajia. Tammikuussa järjestettiin valtiovarainministeriön alueellistamisen uudistamista koskevan tilaisuuden yhteydessä keskustelutilaisuus VALUMA-hankkeen havainnoista ja keskusteltiin selvityksessä hahmoteltujen verkostomallien hyvistä ja huonoista puolista. Tilaisuudet olivat avoimia kaikille alueita kehittäville tai siitä kiinnostuneille tahoille. Tilaisuudet järjestettiin 14.1.2020 Mikkeliissä, 15.1.2020 Hämeenlinnassa, 22.1.2020 Rovaniemellä ja 23.1.2020 Vaasassa. Tilaisuuksien osallistujien määrä vaihteli muutamasta henkilöstä noin 20 henkilöön.

Vuorovaikutteisen työskentelyn tueksi ja hankkeesta vieistimiseksi perustettiin kaikille avoin sähköinen Howspace-työtila, johon koottiin selvityksen ajankohtainen tilanne ja materiaali. Howspace-työtilaan rekisteröityi kaikkineen 93 henkilöä. Lisäksi 17.1.2020 järjestettiin kolmen tunnin verkkotyöpaja, jossa työstiin ja arvioitiin erilaisten verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien vaikutuksia sekä mallien merkitystä eri organisaatioille. Lisäksi pohdittiin organisaatioiden motiiveja ja kyvykkyyttä olla mukana ja hyötyä aluekehittämisen verkostoista. Tilaisuudessa oli mukana 30 aluekehittäjää eri

puolilta Suomea. Verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusvaihtoehtoja syvennettiin loppuksi konsortion sisäisenä asiantuntijatyönä ja yhdessä ohjausryhmän kanssa. Hankkeen päätteeksi järjestettiin Helsingissä 13.2.2020 laaja kaikille aluekehittämistoimijoille suunnattu loppuseminaari, jossa esiteltiin selvityshankkeen tuloksia ja keskusteltiin ajankohtaisesta tilanteesta aluekehittämiseen liittyen. Tilaisuudessa oli paikan päällä ja videoyhteyden välityksellä yli 100 aluekehittäjää. Osana seminaaria järjestettiin paneeli, johon oli kutsuttu lisäksi paikalle kaksi ulkomaista puhujaa Ruotsista ja Tanskasta kertomaan terveisiä aluekehittämisen verkostoista.

2 Verkostomainen aluekehittäminen

2.1 Verkostot organisoitumisen muotona

Verkosto on yksi tapa organisoida taloudellista ja muuta inhimillistä toimintaa. Ilmiönä se sijoittuu markkinoiden ja hierarkian muodostaman jatkumon välimaastoon². Kyse on siis tavasta organisoida eri toimijoiden välisiä suhteita. Aluekehittämisen kontekstissa verkostomainen toiminta näyttäytyy kahtalaisena ilmiönä. Kehittämisen kohteeksi rajautuvan alueen ”sisällä” kehittämistyö jäsentyy luontevasti verkostomaiseksi, koska siihen tarvitaan useiden eri toimijoiden resursseja ja osaamista. Tietyn alueen kehittämisessä mukana olevien yksilöiden ja organisaatioiden yhteistyötä voidaankin kuvata alueellisen kehittäjäverkoston käsitteellä. Nämä alueelliset tai paikalliset kehittäjäverkostot ovat tyypillisesti niin kutsuttuja hallintaverkostoja, jotka määritelmällisesti ovat julkisten, puolijulkisten ja yksityisten toimijoiden muodostamia, ja joissa valmistellaan, tehdään päätöksiä ja toteutetaan tietyn julkisen politiikkalohkon toimia³.

Kehittäjäverkoston ja hallintaverkoston käsitteet kuvaavat hyvin aluekehittämisen luonnetta. Kyse on useimmiten joko ”ilkeistä ongelmista” tai ”monitahoisista mahdollisuuksista”, joiden ratkaiseminen tai hyödyntäminen ei ole mahdollista vain yhden toimijan kyvyillä, osaamisella, verkostoilla ja resursseilla. ”Ilkeät ongelmat” ja ”monitahoiset mahdollisuudet” ovat erilaisilla alueilla erilaisia: Esimerkiksi väestökato ja väestön ikääntyminen ovat alueellisesta näkökulmasta ilmiöitä, joita yksikään toimija ei yksinään voi kääntää toiseen suuntaan. Ilmiön moninaisten vaikutusten hallinta vaatii senkin toimijoiden tiivistä keskinäistä yhteistyötä. Sama logiikka toimii myös kasvuseuduilla: esimerkiksi nopean kaupungistumisen hallinta vaatii eri osapuolten tiivistä yhteistyötä, jotta kasvu tuottaisi tasapainoista, laadukasta ja kestävästä kaupunkiympäristöä. Samalla tavalla ”moninaisten mahdollisuuksien” hyödyntäminen edellyttää monien toimijoiden yhteistyötä, oli kyse sitten biotalouden alkulähteistä tai kansainvälisen tason innovaatioekosysteemeistä. Aluekehittämisessä alueilla itsellään ja niiden toimijoilla on suuri rooli. Paikallisen ja alueellisen kehittäjäverkoston rakenteella ja sen toiminnan laadulla on merkitystä alueen kehityksen kannalta.

Alueet eivät kuitenkaan kehity umpiossa, vaan ne ovat noodeja monenlaisissa yliaalueellisissa verkostoissa. Osa näistä verkostoista tähtää tietoisesti alueen kehittämiseen. Tyypillisesti tällaiset verkostot ovat muodostuneet tietyn aluekehitykseen

² Ranta 2011

³ Linnamaa 2004, Siltanen & Kolehmainen 2011

liittyvän teeman ympärille. Teemojen kirjo on tyypillisesti laaja kuvaten aluekehittämisen monimuotoista luonnetta. Myös verkostoihin kuulumisen ja niiden kautta kehittämistyöhön saatavan lisäarvon muodot ovat erityisesti alueiden välisissä verkostoissa huomattavan monimuotoisia: verkostomaisen yhteistyön avulla voidaan tavoitella esimerkiksi operatiivista tehokkuutta ja kustannussäästöjä, hyvien käytäntöjen levittämistä, vertaisoppimista tai yhteistä edunvalvontaa vaikkapa suhteessa valtion keskuhallintoon. Näin ollen alueiden väliset verkostot ovat aluekehittämisen ilmiönä ja kehittämiskohteena verrattoman herkullinen.

Ylialueellisten aluekehittämisverkostojen organisoitumisen spatiaalisetkin lähtökohdat poikkeavat toisistaan. Verkostojen muodostumisen logiikoita on useita. Esimerkiksi ilmasto- ja hiilineutraalisuuskysymyksiin pureutuvaan Hinku-verkostoon kuuluu yhtä lailla pohjoinen, 1 900 asukkaan Enontekiö kuin eteläinen, 120 000 asukkaan Lahtikin. Oleellista on, että nämä kunnat ja kaupungit ovat tunnistaneeet ilmastotyön oman paikallisyhteisön kehittämisen kannalta olennaiseksi asiaksi. Toisena keskeisenä verkostojen muotoutumisen logiikkana on samankaltaisuus. Esimerkiksi seutukaupunkiverkosto on vakiinnuttanut paikkansa osaksi suomalaista verkostomaisen aluekehittämisen maisemaa. Seutukaupungit ovat oman seutunsa tai talousalueensa keskuksia, jotka eivät kuitenkaan ole maakuntansa keskuksia. Ne ovat osa teollisen ja hyvinvointivaltio-Suomen perusrakennetta. Seutukaupunkiverkoston perustehtävä on ”seutukaupunkien ennakoiva edunvalvonta”, minkä lisäksi se ”toimii aktiivisesti kumppanina kaupunkiensä palveluiden, tutkimuksen ja yritystoiminnan kehittämisessä”.

Näiden yhteisiin teemoihin ja samankaltaisuuteen perustuvien ylialueellisten verkostojen lisäksi erilaiset toiminnalliset seudut ja kasvu-/kehitysvyöhykkeet voidaan nähdä aluekehittämiseen liittyvien ylialueellisten verkostojen ilmentymänä⁴. Niissä olennaista on se, että verkostoon kuuluvia kuntia, seutuja ja maakuntia yhdistävät erilaiset toiminnalliset tekijät, oli kyse sitten ihmisten arjen asioista tai vaikkapa elinkeinojen kehittämisestä. Esimerkiksi pääradan varrelle jäsenyvä Suomen kasvukäytävä pyrkii toimimaan ”aitona innovaatio- ja kehittämisalustana älykkäille ihmisten, tavaroiden, palveluiden sekä osaamisen liikkumisratkaisuille”. Tällaiset kaupunkien ja maakuntien väliset kasvuvyöhykkeet sijoittuvat mittakaavallisesti hallinnollisten alueiden väliin. Niihin pakkautuu paljon yhteisiä intressejä, joita verkostomaisella työllä voidaan edistää. Samalla on kuitenkin hyvä huomata, että tällaisiin kehitysvyöhykkeisiin – kuten kaikkiin verkostoihin – pakkautuu myös risteäviä intressejä, joita täytyy sovittaa yhteen mm. laadukkaan verkostojohdamisen keinoin.

⁴ esim. Moilanen 2012

2.2 Aluekehittäminen sen suppeassa ja laajassa merkityksessä

Edellä kuvattiin verkostomaisen toiminnan logiikkaa ja erilaisia ulottuvuuksia aluekehittämisen kontekstissa. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä kuvata ja tarkastella lähemmin sitä aluekehittämisen kontekstia, jonka puitteissa erilaiset verkostot alueellisesti ja yliaalueellisesti muotoutuvat. Alueiden kehittäminen perustuu vuorovaikutukseen, toimijoiden väliseen työnjakoon ja yhteisiin tavoitteisiin. Järjestelmän tarkoituksena on luoda edellytykset aluelähtöiselle, kestävään kehitykseen perustuvalle taloudelliselle kasvulle, joka edistää parhaiten työllisyyttä ja ihmisten hyvinvointia.

Kansallisen aluekehittämisen näkökulma sisältää eri hallinnonalojen ja alueiden tavoitteiden ja toimien tarkastelemisen kokonaisuutena. Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista (7/2014, ALKE-laki) asettaa tavoitteeksi sovittaa yhteen kansallisen aluepolitiikan ja Euroopan unionin alue- ja rakennepoliitiikan toteuttaminen **toimivaksi kokonaisuudeksi**. Näistä lähtökohdista alueiden kehittämisen tavoitteena on⁵:

1. vahvistaa alueiden tasapainoista kehittymistä sekä kansallista ja kansainvälistä **kilpailukykyä**;
2. vahvistaa ja monipuolistaa kestäväällä tavalla alueiden **elinkeinorakennetta** sekä edistää taloudellista tasapainoa;
3. edistää kestäväää työllisyyttä sekä väestön **osaamista**, yhtäläisiä mahdollisuuksia ja **sosiaalista osallisuutta**;
4. vähentää alueiden välisiä ja sisäisiä **kehityseroja** ja kannustaa käytettävissä olevien voimavarojen täysimääräiseen käyttöön ottoon kestäväällä tavalla;
5. **parantaa alueiden omia vahvuuksia ja erikoistumista sekä edistää niiden kulttuuria**;
6. **parantaa elinympäristön laatua ja kestäväää alue- ja yhdyskuntarakennetta**.

Nämä muotoilut kuvaavat tavattoman hyvin aluekehittämisen laajaa ja monitavoitteista kenttää. Virallisen, poliittisesti määritellyn tavoitteenasettelun looginen seuraus on se, että on olemassa myös virallisia institutionaalisia järjestelyitä, joiden puitteissa ja joiden kautta aluekehittämistyötä tehdään. Tätä kokonaisuutta kutsutaan usein kansalliseksi aluekehittämisyhteistyöjärjestelmäksi (ks. Taulukko 1).

⁵ Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista 7/2014 4§

Taulukko 1. Aluekehittämisyjärjestelmän määritelmä. *Lähde: Antikainen et al. 2017⁶.*

Aluekehittämistä tehdään erilaisten institutionaalisten järjestelyiden avulla. Aluekehittämisyjärjestelmä...	
...toteuttaa poliittisesti määriteltyjä tavoitteita	• Aluekehittämisyjärjestelmän avulla pyritään toteuttamaan joitakin poliittisesti määriteltyjä tavoitteita (esim. kasvu, kestävyys, eheys jne.). • Aluekehittämisyjärjestelmä jakaantuu politiikan sektoreihin ja edelleen aluekehitystoimijoille säädettyihin tehtäviin.
...koostuu toimijoista, joiden suhteista ja rooleista on säädetty lailla	• Avaintoimijoita ovat valtio ja valtion aluehallinto, kunnat, maakuntain liitot ja Euroopan unioni. Kunnalliset kehitysyhtiöt ovat Suomessa esimerkkejä aluekehittämisyjärjestelmän toimijakentän laajentumisesta 1990-luvulta lukien. • Myös yksityiset toimijat voivat olla aluekehittämisyjärjestelmän keskeisiä toimijoita. • Poliittinen valtahierarkia (arviointi, neuvottelu ym. menettelyt)
...on tilallinen järjestelmä	• Järjestelmä voi rakentua joko territoriaalisena taikka verkostomaisena. Verkostomaiset järjestelyt ovat yleistyneet Suomessa vasta EU-jäsenyyden myötä erilaisten projektien yleistyttyä aluekehitystyössä. Kehityskäytävääjattelu on esimerkki ei-territoriaalisesta aluekehittämisestä. • Järjestelmä voi myös rakentua joko homogeenisenä tai alueellisiin erityistapauksiin perustuvana • Suomessa territoriaalinen ja hierarkkinen aluekehittämisyjärjestelmä on syvään juurtunut ja erityisjärjestelyjä on pääosin kaihdettu
...kanavoi taloudellisia resursseja eli sillä vaikutetaan julkisen rahan liikkeeseen	• Toimijoiden kompetenssit riippuvat niille laissa säädetystä tehtävistä ja rooleista sekä käytettävissä olevista resursseista
...tuottaa erilaisia strategioita, suunnitelmia ja ohjelmia	• Asiakirjojen juridinen sitovuus ja strategioiden, suunnitelmien ja ohjelmien väliset suhteet ja asiakirjojen toinen toistaan ohjaavat vaikutukset määrittävät aluekehittämisyjärjestelmää

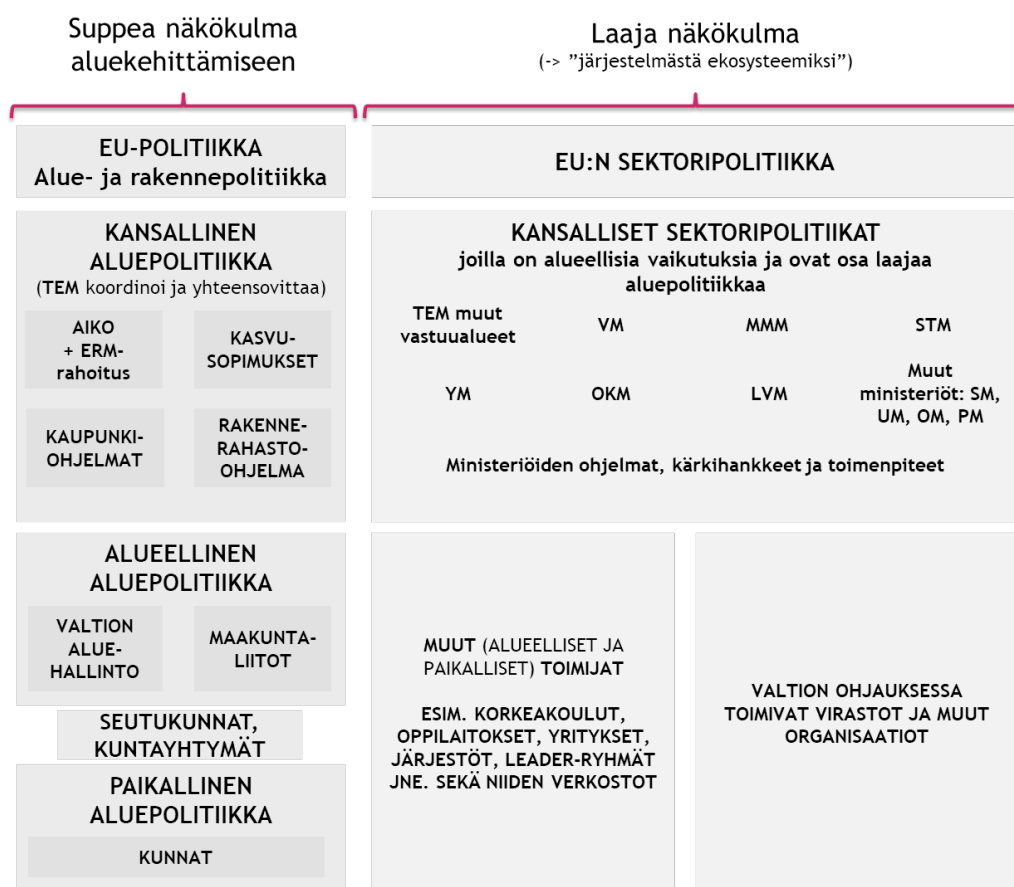
Moni vierastaa järjestelmä-sanana käyttöä tilanteessa, jossa kokonaisuutta leimaavat moninaisuus ja verrattain heikosti rajautuvat toiminnot lainsäädännöllisen ytimensä ulkopuolella. On selvää, että valtion keskushallinnolla, valtion virastoilla ja muilla organisaatioilla, valtion aluehallinnolla, vahvaa perustuslaillista suojaa nauttivilla kunnilla, niiden omistamilla ja hallinnoimilla organisaatioilla sekä lakisääteisillä maakuntien liitoilla on omat oikeutensa ja velvollisuutensa osana eurooppalaista ja kansallista aluekehittämistä. Tämän vahvasti institutionalisoituneen rungon ympärillä ja lomissa toimii kuitenkin paljon erilaisia toimijoita, jotka omilla toimillaan suuntaavat, muokkaavat ja toimeenpanevat aluekehittämisen toimenpiteitä. Oleellista on huomata, että yritykset ja muut yksityiset tahot ovat nousseet vahvasti aluekehittämisen kentälle, eli kyse ei ole puhtaan hallinnollisesta järjestelmästä.

Metaforisesti ja muodikkaasti voidaankin puhua aluekehittämisen ekosysteemistä, joka tiivistyy aina ajassa tilannekohtaisesti tiettyjen, erityistä huomiota vaativien alue-

⁶ Antikainen et al. 2017

hittämiskysymysten äärelle. Järjestelmän tai ekosysteemin toimijat ovat koko ajan olemassa, mutta ne jäsentyvät teemasta ja tilanteesta riippuen erilaisiksi konstellatioiksi. Tästä näkökulmasta myös aluekehitysjärjestelmän tai -ekosysteemin tilallinen ulottuvuus näyttäytyy kiinnostavana kysymyksenä. Kyse ei ole suinkaan pelkästään hallinnollisista territorioista ja niiden välisistä sekä vertikaalisista ja horisontaalisista suhteista, vaan myös aidon verkostomaisista konstellatioista, joita edellä jo käsiteltiin. Voi kuitenkin arvioida, että territoriaalisella ja hallinnollisella aluekehittämisyhteisöllä on edelleen vahva jalansija, vaikka käsitys aluekehittämisen verkostomaisesta luonteesta on laajasti jaettu. Tietyissä mielessä ekosysteemimäisiä piirteitä omaavat aluekehittämisen verkostot lepäävät territoriaalisella ja hierarkisella aluekehittämisyhteisön paadella.

Tässä aluekehittämisen tavoitteiden ja toimijajoukon hahmottamisessa hyödyllinen väline on vanha jako suppeaan aluekehittämiseen ("pieni aluepolitiikka") ja laajaan aluekehittämiseen ("suuri aluepolitiikka"). Suppea aluekehittäminen pitää sisällään EU:n alue- ja rakennepoliittiset toimet sekä kansallisen, alueellisen ja paikallisen aluepolitiikan toiminnot (kuva 2). EU-vetoinen alue- ja rakennepoliittikka on muodostunut jo verrattain vakiintuneeksi kokonaisuudeksi, vaikka ohjelmakausien taitteessa tätä rahoitusta suunnataan ja instrumentoidaan aina hieman eri tavoin. Sinällään esimerkiksi rahoituksen tasot ja painotukset ovat erittäin merkittäviä asioita ja jo sinällään aluekehittämistoimien kohteita. Kansallisessa aluekehittämisessä elettiin pitkään 1990-luvun alkupuolelta lähtien ohjelmallisen kehittämisen aikakautta, mihin liittyivät esimerkiksi osaamiskeskus- ja aluekeskusohjelmat sekä niiden henkiset perilliset. Sittemmin on siirrytty sopimuksellisempaan suuntaan. Kansallisella politiikalla on merkitystä alueiden kehittämisresurssien näkökulmasta, mutta voidaan väittää, että sille on jopa suurempi merkitys aluekehittämiseen liittyvien ajattelutapojen muovaajana.



Kuva 2. Suppea ja laaja näkökulma aluekehittämiseen ja aluekehittämisen verkostoihin.

Suppean aluekehittämisen näkökulmaa ei pidä vähätellä, mutta viimeaikainen Suomen aluerakenteen muutos on jälleen kohdentanut huomion laajaan aluekehittämiseen ("suuri aluepolitiikka"). Kysymys on siitä, kuinka koko suomalainen yhteiskunta jäsentyy tilasuhteissa, ja kuinka näitä tilasuhteita säännellään ja hallitaan⁷. Kysymys on siis siitä, kuinka EU:n ja kansalliset sektoripolitiikat (esim. liikenne-, koulutus-, ympäristö-, maaseutu- ja innovaatiopolitiikka) vaikuttavat erilaisten alueiden kehittymiseen sekä kehittymisen ja kehittämisen edellytyksiin. Vaikka aluekehittämisen laajan näkökulman hallintaan on olemassa omia prosessejaan eri hallinnontasoilla, on selvää, että sektoripolitiikkoja muotoillaan usein muista kuin aluekehittämisen tai alueellisten vaikutusten lähtökohdista. Se on luonnollista, mutta samanaikaisesti aluerakenteen viimeaikainen muutos kutsuu, alueiden näkökulmasta, tarkastelemaan asioita

⁷ Moisio 2012

monipuolisemmin ja syvällisemmin. Juuri tämä myös perustelee verkostomaisen toimintalogiikan valtavirtaistumista myös sellaisissa alueellisen kehittämisen kysymyksissä, joita on aiemmin pidetty puhtaina sektoripolitiikkoina.

Voikin arvioida, että yhtäältä nopea kaupungistuminen ja sen kääntöpuolella toisien alueiden supistuminen siirtää aluekehittämisen painopistettä suppeasta aluekehittämisestä laajan aluekehittämisen suuntaan. Ympäristö- ja ilmastokysymysten nousu alueiden kehittymistä määrittävälle agendalle toimii samansuuntaisesti, samoin kuin osaavan työvoiman tarjonnan varmistamiseen liittyvät kysymykset. Tämä edellyttää yhtäältä valtion keskushallinnolta ja eri ministeriöiltä yhä herkempää ja analyttisempää otetta tehtävien päätösten alueellisista vaikutuksista nimenomaan koko Suomen näkökulmasta. Tavoitteistossa mainittu ”alueiden tasapainoinen kehittyminen” saa osaltaan tulkintansa juuri tällaisten ”suuren aluepolitiikan” päätösten kautta. Toisaalta alueellisella tasolla aluekehittäminen tarvitsee integroivaa otetta, jotta aluekehittämisen suppea ja laaja näkökulma pelaavat yhteen. Samalla on itsestäänselvää, että strategisista verkostoista on haettava voimaa aluekehittämisen isojen kysymysten kohtaamiseen.

2.3 Toimijuus ja kyvykkyydet aluekehittämisessä

Viimeisten vuosikymmenten aikana jatkuneiden kilpailukyky politiikan ja ohjelmallisen aluekehittämisen aikana alueiden oma toimijuus on korostunut merkittävästi: kysymys on siitä, kuinka hyvin alueet osaavat käyttää hyödyksensä paitsi alueen omat resurssit ja kompetenssit, mutta myös alueen ulkopuoliset mahdollisuudet. Alueiden kannalta keskeisiä asioita viedään siis eteenpäin sekä alueiden sisäisenä että ulkoisena työnä, joka jäsentyy usein erilaisiksi verkostoiksi. Oleellista on tunnistaa alueen kannalta keskeiset asiat, niihin liittyvät vaikutusmekanismit ja keskeiset toimijatahot. Kaikkein oleellisin asia on kuitenkin saada asioita aikaan ja toteuttaa muutosta. Tällöin puhutaan Grillitschin ja Sotaraudan (2019) käsittein kolmitahoisesta muutostoimijuudesta, jonka osatekijöitä ovat 1) innovatiivinen yrittäjyys, 2) institutionaalinen yrittäjyys ja 3) alueellinen johtajuus (place-based leadership)⁸. Alueellisessa toimijuudessa kyse on nimenomaan alueelle luonteenomaisesta tavasta saada asioita aikaan.

Alueellinen toimijuus ja alueelliset kyvykkyydet kytkeytyvät yhteen. Kyvykkyyssajattelun näkökulmasta koko aluekehittäminen näyttäytyy toimintana, jolla mobilisoidaan, ra-

⁸ Grillitsch ja Sotarauda 2019

kennetaan, uudistetaan ja hankitaan sellaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joiden varaan tulevaisuutta on mahdollista rakentaa⁹. Vahva alueellinen toimijuus edellyttää siis vahvoja alueellisia kyvykkyyksiä. Erityisesti yliaalueelliset aluekehittämisen verkostot ovat haastava toimintakonteksti, jossa kyvykkyyssajattelulle tunnistuu useita luontevia tulkintoja.

Ensinnäkin kyse on kokonaisuudesta: Millaisessa verkostojen kudelmassa alue on mukana? Kuinka strategisesti hallitaan sitä, missä verkostoissa ollaan mukana? Riittääkö alueella voimavaroja, osaamista ja annettavaa kaikkiin verkostoihin osallistumiseen? Tällaisten kysymysten ratkaiseminen edellyttää alueelta strategista kyvykkyyttä ja näkemystä. Oleellista on siis tunnistaa nimenomaan ne verkostot, jotka palvelevat alueen strategisen kehittämisen tavoitteita ja keinoja mahdollisimman hyvin. Verkostoihin osallistuminen edellyttää ymmärrystä myös alueen ja sen toimijoiden omista resursseista ja kyvykkyyksistä. Alueiden kiinnostavuus verkostokumppaneina perustuu siihen, mitä ne pystyvät yhteiseen verkostotyöhön tuomaan (esim. osaaminen, kompetenssit, aikaresurssit, sitoutuminen). Yksinkertaistettuna periaate on se, että verkostoista saa hyötyjä samassa suhteessa kuin niihin panostaa. Näin ollen alueiden on huolehdittava omista substanssikyvykkyyksistään ja vahvistettava niitä.

Toinen näkökulma liittyy alueen ja sen toimijoiden tapaan toimia verkostoissa. Verkostoissa toimiminen ja niiden strateginen hyödyntäminen vaativat omanlaisiaan kyvykkyyksiä, joita voidaan kutsua verkosto- tai kumppanuuskyvykkyyksiksi. Kysymys on siitä, kuinka hyvin alueen toimijat osaavat edistää itselleen tärkeitä asioita osana verkostoja. Tässä mielessä on tärkeää, että alueen toimijoilla on ymmärrys verkostomaisen toiminnan logiikasta: erilaisia näkemyksiä, intressejä ja tavoitteita pitää pyrkiä sovittamaan yhteen verkoston ja sen jäsenten kokonaisedun näkökulmasta. Hetkelliset pikavoitot verkostotyössä voivat olla petollisia ja kostautua myöhemmin.

Kolmas kyvykkyyšnäkökulma yliaalueellisiin verkostoihin liittyy verkostojen kehittymiseen kokonaisuutena. Yritysverkostojen tapauksessa niiden suorituskykyä on luontevaa mitata ja johtaa jatkuvasti¹⁰. Julkisektorisissa hallintaverkostoissa tällaista kulttuuria ei yleisesti ole johtuen varmasti esimerkiksi verkostojen moniulotteisesta tavoitteenasettelusta. Tämä ei poista sitä tosiasiaa, että myös aluekehittämisen verkostot ja niiden kokonaisykyvykkydet kehittyvät ajassa, mutta siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kyse on kehittäjäverkoston yhteisestä asiasta ja liittyy ymmärrettävistä verkoston jäsenten omien verkostokyvykkyyksien kehittymiseen.

⁹ Laasonen & Kolehmainen 2017

¹⁰ esim. Pekkola 2013

Verkostojohtajuus on kokoava termi kaikelle sille työlle, jota tehdään koko verkoston toiminnan, toimintakyvyn ja kehittymisen eteen. Oleellista on ymmärtää, että verkostoissa johtaminen on jaettua. Verkostoa voidaan toki koordinoita yhdestä paikasta käsin, mutta vastuu verkoston johtamisesta on jaettu. Verkostoissa kyse ei ole rationaalisista päätöksenteko- ja suunnitelmaprosesseista, vaan monitoimijaisesta, monitavoitteisesta ja monivisioisesta vuorovaikutusprosessista. Verkostojohtajuus on toimintaa, joka suuntaa verkoston toimintoja ja resursseja haluttuun suuntaan. Se on tekoja, jotka edistävät verkoston päämääriä joko määrittämällä verkoston ulkoisia tavoitteita ja vaikutustapoja tai parantamalla verkoston sisäistä toimivuutta. Verkostojohtajuus muokkaa verkoston tavoitteita, sitoutumista, kiinnostusta, muutoskyvykkyyttä sekä järjestää, organisoi ja luo rakenteita verkoston toiminnalle.¹¹

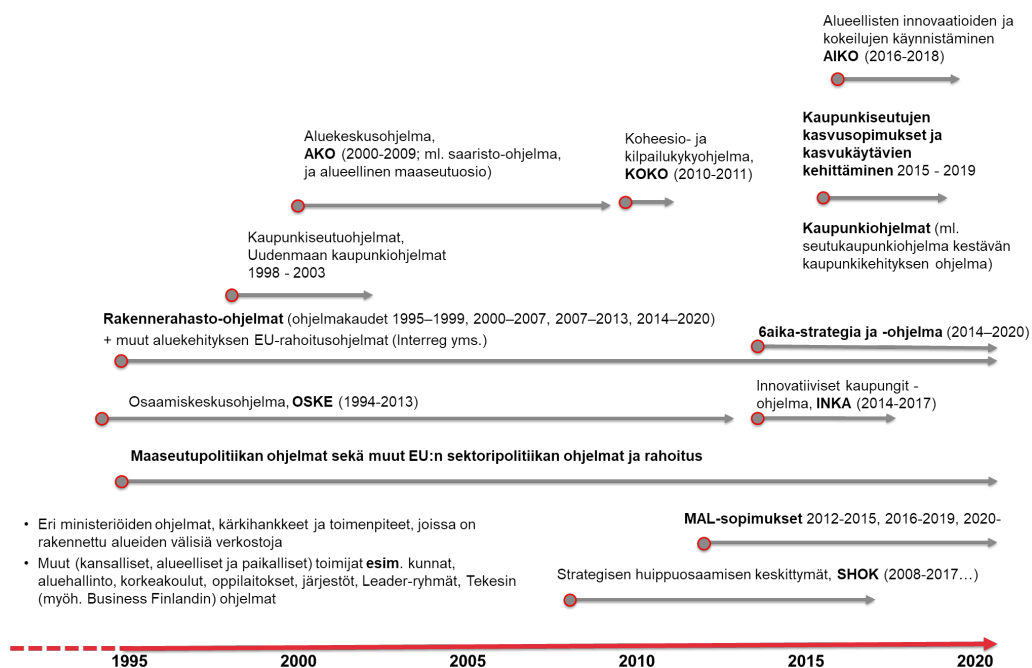
¹¹ Siltanen & Kolehmainen 2011

3 Aluekehittämisen toimintaympäristö ja tarve verkostoyhteistyölle

3.1 Poliittikkainstrumentit verkostomaisen aluekehittämisen tukena

Tässä alaluvussa käydään läpi arviointien perusteella aikaisempia kokemuksia aluekehittämisen instrumenteista alueiden välisen verkostoyhteistyön näkökulmasta. Esille on nostettu kohdennettujen aluekehittämisen instrumenttien ja EU:n rakennepolitiikan instrumenttien lisäksi havaintoja myös innovaatiopolitiikan instrumenteista. Tarkasteluiden näkökulmana on ollut erityisesti se, mitkä ovat olleet keskeisimpiä oppeja ja hyviä käytänteitä aikaisemmissa kehittämisohjelmissa. Lisäksi on tarkasteltu, miten eri ohjelmilla ja toimenpiteillä on tuettu aluekehittämisen verkostoja. Kuvassa 3 on esitetty aikajanalla esimerkkejä päättyneistä ja käynnissä olevista kansallisista kehittämisohjelmista ja rahoitusinstrumenteista, joissa on tuettu tai joiden osana on rakentunut alueiden välisiä verkostoja. Alaluvussa tarkasteltavina ovat seuraavat instrumentit ja kehittämisohjelmat:

- Aluekeskusohjelma, AKO (2000–2009)
- Koheesio- ja kilpailukykyohjelma, KOKO (2010–2011)
- Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO 2016–2018)
- Osaamiskeskusohjelma, OSKE (1994–2013)
- Innovatiiviset kaupungit -ohjelma, INKA (2014–2017)
- Rakennerahasto-ohjelmat (2007–2013 sekä 2014–2020)
- 6aika-strategia ja -ohjelma (2014–2020)
- Maaseutupolitiikan ohjelmat (2007–2013 sekä 2014–2020)
- Strategisen huippuosaamisen keskittymät, SHOK (2008–2017)



Kuva 3. Esimerkkejä päättyneistä ja käynnissä olevista kansallisista kehittämisohjelmista ja rahoitusinstrumenteista, joissa on tuettu tai joiden osana on rakentunut alueiden välisiä verkostoja.

Olennaista kuvasta 3 on huomata se, että Suomessa on jo pitkä historia erilaisista kansallisista aluekehittämisen instrumenteista ja ohjelmista, joissa aluekehittämisen verkostoja on rakennettu ja rakentunut. Lisäksi on syytä tunnistaa myös laajemmin eri politiikkasektorien ohjelmat, kärkihankkeet ja toimet, joissa alueiden väliset verkostot ovat keskeisessä asemassa.

Aluekeskusohjelma, AKO (2000–2009)

Valtioneuvoston erityisohjelmasta toteutetun Aluekeskusohjelman aluekeskukset olivat työssäkäyntiin, asumiseen ja palvelurakenteeseen pohjautuvia toiminnallisia kaupunkiseutuja. Ohjelmalla tavoiteltiin aluekeskusten vahvistamisen, erikoistumisen ja yhteistyön edistämistä maanlaajuisen verkoston vahvistamiseksi. Samaan aikaan Aluekeskusohjelman kanssa toteutettiin alueellista maaseutuosiota osana maaseutupoliittista erityisohjelmaa sekä saaristo-ohjelmaa.

Kansalliselle verkostomaiselle politiikalle oli vahva ja laaja poliittinen tilaus Lipposen II hallituksen toimesta, mikä loi hyvät edellytykset toiminnalle. Toimivaa oli myös kaksi verkostoitumisen tasoa eli kansallinen kaupunkiverkko (35 kaupunkia Suomen kartalla) sekä toiminnalliset kaupunkiseudut (seudullinen yhteistyö ja kehittäminen). Alueiden itse päättäessä ohjelman sisällön syntyi myös hyvä kytkentä paikalliseen kehittä-

seen, ja toimijoiden sitoutumista lisäsi se, että ohjelma piti hyväksyä kuntien valtuustoissa. Seudullisesti annettiin myös mandaatti vetovastuusta sille taholle, joka oli alueiden toimijoiden näkökulmasta siihen sopivin. Rahoitus oli ketterää ja vapaata, joskin vastinrahoituksen kerääminen oli joillekin alueille haasteellista.

Ohjelman hyvinä käytäntöinä yhteistyöstä ja organisoinnista voidaan ensinnäkin pitää sitä, että ohjelmaa valmisteltaessa ja toteuttaessa rakennettiin ylipäänsä hallinnosta hallintaan -käytäntöjä ja kyvykkyyttä verkostomaiseen aluekehittämiseen. Samalla rakennettiin myös aluekehittäjien yhteisöä, tunnistettiin alueiden vahvuuksia ja vahvistettiin strategista aluekehittämistä. Toinen ohjelman hyväksi havaittu toimintamalli oli keskusteluyhteyden säännöllinen ylläpitäminen ja systemaattinen tiedottaminen. Nämä toimet olivat avainasemassa luottamuksen rakentamisessa yhteiseen strategiaan sitouttamisessa. Toimivaa oli myös se, että suuremmilla kaupungeilla toimet suuntautuivat yhteistyörakenteiden kehittämiseen, kun taas pienemmillä kaupungeilla fokus oli henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäämisessä.¹²

Kehittämisen sisällöt eivät kuitenkaan avautuneet ulkopuolelle ja oppina ohjelmasta onkin se, että tiedon välittämiseen on panostettava ohjelman tavoitteista ja tuloksista kertomiseksi. Ongelmallista ohjelman kannalta oli myös poliittisen tuen haihtuminen. Yhteinen haaste oli niin ikään ohjelman omistajien ja toimijoiden sitouttaminen yhteiseen näkemykseen ja tavoitteeseen, mikä edellyttää luottamusta. Ohjelman haasteena oli myös rinnakkaisuus maakunnalliselle aluekehitysjärjestelmälle ja toisaalta ohjelman keskittyminen vain kaupunkiseutuihin, mikä haastoi perinteisen yhteinäisaluekehityksen. Myös PARAS-hanke söi vuodesta 2005 alkaen tilausta seudulliselta kehittämiseltä.

Koheesio- ja kilpailukykyohjelma, KOKO (2010–2011)

Koheesio- ja kilpailukykyohjelmalla tavoiteltiin alueiden kilpailukykyyn parantumista ja tasapainotettiin aluekehitystä vuorovaikutusta ja verkottumista tukemalla. Ohjelmalla tuettiin paikallistason strategista kehittämistyötä ja parannettiin paikallistoimijoiden yhteistyötä. Ohjelmassa rakennettiin alueille paikkallislähtöiset alueellisen kehittämisen ohjelmat elinkeino- ja innovaatiopolitiikan koordinoimiseksi.¹³

Koheesio- ja kilpailukykyohjelma oli koko Suomen kattava ohjelma, jossa oli mukana kaikkiaan 52 seutua. Vain neljä kuntaa jättäytyi ohjelman ulkopuolelle. Rahoitus oli ketterää, ja kaupunki- ja maaseutualueille oli asetettu omat valtion rahoituksen vastinrahoitustasot (kaupunkiseuduilla 50/50 ja maaseutumaaiset alueet 70/30), minkä johdosta voitiin edistää rahoituksen houkuttelevuutta tai mahdollisuutta myös pienille

¹² Ritsilä et al 2006

¹³ Ranta, Uitto & Anttila 2009

kunnille. Ohjelmassa pyrittiin satsaamaan tietoperustaan luomalla yhteistä tietopohjaa ja tilannekuvaa ja perustamalla hanketietopankki verkottumisen tueksi. Ohjelmassa oli myös kuusi kansallista verkostoa (Luovat alat, Innovaatio, MAL, DEMO, Hyvinvointi, Matkailu), joiden teemat ja koordinaatiovastuut selvitettiin kuntakyselyn kautta.

Maaseutumaisten alueiden liittäminen mukaan vähensi kaupunkien intressejä olla mukana, ja koheesiopolitiikka vei pohjaa kilpailukyvyyn ja kasvun edistämiseltä. Ohjelmaa haastoi myös toimiminen rinnakkaisena väylänä maakunnalliselle kehittämiselle. Mukana olleilla alueilla oli myös erilaiset kyvykkyudet olla mukana toiminnassa. Verkostojen fokuksen hajoaminen ja inflatoituminen muodostui niin ikään toiminnan haasteeksi. Ohjelman nopea lopettaminen vähensi joidenkin toimijoiden silmissä kehittämispolitiikan uskottavuutta.

Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen, AIKO (2016–2018)

Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO) aloitettiin pääministeri Sipilän hallituksen toimesta. Toimenpiteen tavoitteena oli Suomen kilpailukyvyyn turvaaminen, kasvun edistäminen kasvusopimuksia solmimalla ja tukemalla alueita niiden omien voimavarojen, vahvuuksien ja osaamiseen hyödyntämisessä. AIKO:n työkaluja olivat kaupunkien kanssa solmitut kasvusopimukset, kasvuvyöhykkeiden rakentaminen sekä ennakoidun rakennemuutoksen toimet (ERM).

Suomen kasvukäytävän toiminnastaan teettämässä arvioinnissa tuotiin esille, että vahvan EU-vetoinen ja infrastruktuuripainotteinen käytäväkehittäminen on eurooppalaisen aluekehittämisen keskiössä, mutta on luonteeltaan usein varsin suurimittakaavaista ja yleistasoista, eikä niinkään paikallisten toimijoiden kasvupyrkimyksiä korostavaa. Myös Suomessa pysyvien ylimaakunnallisten kehittämisverkostojen toiminta keskittyy käytännössä pitkälti liikenneyhteyksien kehittämiseen. Ylimaakunnallisuuden osalta arvioinnissa esille nousi se, että AIKO-rahoitetuista hankkeista suurin osa rajautui maakuntien tai jopa kuntien sisäiseksi toiminnaksi, eikä kehittämisen ylimaakunnallisuuden tavoite ole juurikaan toteutunut. Hanketoiminta nähtiin kuitenkin tarpeellisenä, ja etenkin pienemmät kunnat kokivat sen hyödyllisenä paikallisen kehittämisen kannalta. Kasvukäytävän jäsenet kokivat verkoston tarjoavan myös luontevan ja toimivan keskustelufoorumin yhteistyölle. Merkittävänä arvioinnin huomiona oli myös se, että nykyinen kunta- ja maakuntaperusteinen suunnittelujärjestelmä tarvitsee rinnalleen myös ylläalueelista strategista aluekehittämistä. Ylimaakunnallinen yhteistyö

maankäytön, asumisen ja liikenteen teemoissa nähtiin oleellisena, sillä maakunnat eivät ole näihin liittyvien tehtävien kannalta ainoa oleellinen viiteryhmä.¹⁴

AIKO-toimenpiteen arvioinnin suositukset valtion, maakuntien ja kaupunkien välisen sopimus pohjaisen yhteistyön kehittämiselle puoltavat ensinnäkin toimenpiteen rahoitusinstrumenttien paikkaa ja niiden kaltaisen rahoituksen hyödyntämistä myös tulevaisuudessa. Sopimusmenettelyn osapuolina nähtiin toimivana ratkaisuna sopimusten mahdollistaminen edelleen sekä kaupunkien että kaupunkiverkostojen kanssa. Kokeilutoimintaan liittyvien instrumenttien joustavuus, alueidenvälisen yhteistyön mahdollistavuus ja hankkeiden yhdistäminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi tuotiin esille toiminnan oppeina. Myös sopimuksellisten menettelyiden yhteydessä käydyt strategiset keskustelut nähtiin hyvänä käytäntönä. Valtion rahoitusinstrumenteille suositeltiin pitkäjänteisyyttä ja valtion aluekehittämispäätöksen kärkien ja sopimukseen sisällytettyjen kansallisten painopisteiden toimeenpanolle nykyistä parempaa seuranta ja tukea. Seurannan osalta tulevaisuutta ajatellen korostettiin indikaattoreiden selkeyttä, niistä koituvaa hyötyä ja keskittymistä myös jatkuvuuden seurantaan sekä rahoituksen hallinnan yksinkertaistamista.¹⁵

Rakennerahasto-ohjelmat (2007–2013 sekä 2014–2020)

Rakennerahasto-ohjelmassa 2007–2013 hyvänä esimerkkinä alueiden välisestä yhteistyöstä voidaan tunnistaa Etelä-Suomen EAKR-toimenpideohjelman toimintalinja 5. Toimintalinjan tavoitteena oli temaattisen keskittämisen kautta kehittää koko Etelä-Suomen osaamiskeskittymiä laajoilla ylimatekunnallisilla hankekokonaisuuksilla. Toimintalinjan hankkeilla oli tavoitteena vahvistaa suuralueen osaamiskeskittymien kilpailukykyä edistämällä niiden verkottumista keskenään, kansallisesti ja kansainvälisesti. Toiminnalla onnistuttiin verkottamaan eteläsuomalaisia kaupunkeja ja organisaatioita yhteen, mikä lisäsi luontaista vuorovaikutusta ja edelleen sosiaalista pääomaa eteläsuomalaisessa kehittäjäverkostossa. Hanketoiminnan tuloksena syntyi vakiintuneita yhteistyösuhteita eri organisaatioiden välille, ja samalla tuettiin eurooppalaista koheesiotavoitetta. Yhtenä hyvänä käytäntönä voidaan tunnistaa aktiiviset infotilaisuudet hanketoimijoille ja teemakohtaiset verkostoitumistilaisuudet. Etelä-Suomen alueen EU-yksikkö (Päijät-Hämeen liitto) järjesti ennen ideahakua infotilaisuuksia eri puolilla Etelä-Suomea. Ideahaun päätyttyä siihen osallistuneille tahoille järjestettiin teemakohtaiset verkostoitumistilaisuudet, joiden tarkoituksena oli saattaa saapuneet hankeideat

¹⁴ Holstila et al. 2019.

¹⁵ Kortesoja et al 2020

kaikkien ideahakuun osallistuneiden tietoon, verkottaa hanketoimijoita ja -ideoita keskenään ja saada varsinaiseen hakuun parempia ja laajempia ylimaakunnallisia hankekokonaisuuksia. Tärkeää oli saada vaikuttavuutta aikaan isommilla kokonaisuuksilla.¹⁶

Rakennerahasto-ohjelman 2014–2020 arvioinnissa viranomaiset katsoivat, että heidän omalla toiminnallaan on varsin hyvät mahdollisuudet verkostojen rakentumisen ja yhteistyökumppanien löytämisen edistämiseen ohjelman toimeenpanon puitteissa. Hankehakijoiden verkostoitumistilaisuudet olivat eräs hyvä käytäntö viranomaisten taholta tapahtuvaan toimijoiden verkottamiseen. Ohjelman toteuttamistapaan ja hallintoon liittyen esille nousi se, että nykymuodossaan hanketoteuttajiksi valikoituu usein maakuntien keskuskaupungeissa ja ydinalueilla sijaitsevia hankkeiden sarjatoteuttajia, jotka omaavat riittävät resurssit hankehallinnon pyörittämiseen. Ohjelman vaikeaselkoisena näyttäytyvän hallinnon nähtiin myös osaltaan karkottavan uusia ja pienemmät resurssit omaavia hankehakijoita.

ESR:n valtakunnallisten koordinaatiorahastohankkeiden puolestaan nähtiin onnistuneen vahvistamaan hankkeiden välistä verkostoitumista, luoneen kokemusten vaihtoa yli ohjelmarakenteiden sekä toimineen tuloksellisesti. Koordinaatiorahastohankkeiden resurssien ja toteuttamistapojen nähtiin kuitenkin olevan vaihtelevia, minkä todettiin näkyvän myös aikaansaadussa merkityksessä ja tuloksissa.

Arvioinnissa tunnistettiin myös tarve ohjelmassa tapahtuvalle verkostoitumisen ja tulosten levittämiseksi yli toimintalinjarajojen, jota nähtiin voitavan toteuttaa esimerkiksi temaattisen toimintalinjarajat ylittävän yhteistyön muodossa. Arvioinnissa nousi esille toimintalinjojen ylittämisen ohella tarve myös EAKR:n ja ESR:n välisen yhteistyön lisäämiselle esimerkiksi ohjelmatasoisen yhteistyön avulla.¹⁷

6Aika-strategia ja -ohjelma (2014–2020)

6Aika on Suomen kuuden suurimman kaupungin yhteinen kestävä kaupunkikehittämisen strategia. Strategia on osa Suomen rakennerahasto-ohjelman toteutusta. Strategialla tavoitellaan Suomeen uutta osaamista, liiketoimintaa ja työpaikkoja. Strategialla vahvistetaan Suomen kilpailukykyä hyödyntämällä suurimpia kaupunkeja innovaatioiden kokeilu- ja kehittämisympäristöinä.¹⁸

¹⁶ MDI 2012

¹⁷ Heikkinen et al. 2019

¹⁸ <https://6aika.fi/>

Kuutoskaupunkien edustajista koottu johtoryhmä päättää tavoitteista, päälinjoista sekä budjetista ja hankehakujen sisällöistä ja erityisistä valintakriteereistä. Ohjausryhmä puolestaan vastaa strategian toimeenpanosta ja valmistelee johtoryhmän käsittelemät asiat. Käytännön hanketoiminnan prosesseista vastaamisen lisäksi ohjausryhmälle kuuluu kansallisesta ja kansainvälisestä verkostoyhteistyöstä vastaaminen. 6Aika-strategiatoimisto puolestaan mm. edistää hankeideointia, -valmisteluja ja yhteistyötä. 6Aika-kaupunkikoordinaattoreiden rooliin kuuluvat taas mm. toimijoiden aktiivointi hankehakuihin ja yhteisten hankkeiden ideointiin, informaation välittäminen ja paikallisten yhteistyöverkostojen kokoaminen ja vetäminen. Käytännön hanketoimintaa toteuttavat kolme kärkihanketta osatoteutuksineen sekä pilottihankkeet, joissa on koordinaatiohanke sekä osatoteutukset.

Ohjelman väliarvioinnissa toimintamallista nousseina havaintoina hallinto- ja johtamismallia on pidetty moniportaisena, ja sen on myös koettu hidastavan ja monimutkaistavan toteutusta. Johtoryhmän ja ohjausryhmän toimintaa on puolestaan pidetty hyvänä ja kaupunkien välistä keskusteluyhteyttä tukevana. Kuitenkin sekä johtoryhmän että ohjausryhmän toiminta on jäänyt osittain näkymättömäksi muiden toimijoiden suuntaan. Strategiatoimiston rooli on puolestaan jäänyt epäselvimmäksi samoin kuin työnjako strategiatoimiston ja kaupunkikoordinaation välillä.¹⁹

Verkostomaisen yhteistyön osalta kaupunkien välisen yhteistyön on nähty lisääntyneen 6Aika-toiminnan myötä, mutta väliarvioinnissa tunnistettiin tarve vielä vahvemmalle yhteistyön tiivistymiselle kohti ”kaupunkien yhteistä tekemistä”. Yhteistyötä hidastavana tekijänä esille nousivat kaupunkien välinen ”kilpailu” ja luottamuksen hidas rakentuminen. Positiivisena huomiona arvioinneissa tunnistettiin se, että täysin uutta yhteistyötä nähtiin syntyneen eri substanssialojen asiantuntijoiden välillä. Kärkihanketta kohtaisesti eri osatoteuttajien ja kaupunkien välisen vuorovaikutuksen nähtiin olleen tyydyttävää, mutta vuorovaikutuksen eri hankkeiden ja erityisesti pilotti- ja kärkihankkeiden kesken katsottiin jääneen vähäiseksi.

Osaamiskeskusohjelma, OSKE (1994–2013)

Valtioneuvoston määräämää erityisohjelmaa toteutettiin kaikkiaan kolmen ohjelmakauden ajan aikavälillä 1994–2013. Osaamiskeskusohjelman avulla suunnattiin voimavaroja kansallisesti tärkeille aloille huippuosaamisen ja tiedon hyödyntämiseen. Ohjelman nimeämien osaamiskeskusten määrä kasvoi ohjelman toteutuksen aikana, ja viimeisellä ohjelmakaudella siirryttiin klusteriperusteiseen toimintamalliin.

¹⁹ Owl Group 2016

Eräänä haasteena ohjelman toteutuksessa tunnistettiin se, että Osaamiskeskusohjelmasta hyötyivät etenkin pienet ja keskisuuret kaupunkiseudut, mutta suurille kaupunkiseuduille osaamisklusterit eivät muodostuneet yhtä tärkeiksi. Yhteistyön ja luottamuksellisen kehittämisilmiöihin synnyttäminen oli myös luultua haasteellisempaa viimeisellä ohjelmakaudella käyttöönotetussa klusterimallissa. Klustereiden koordinaattoreille ja sisältöjen sekä toimintatapojen koordinaatioon olisi myös ollut hyödyllistä kohdentaa enemmän resursseja. Oppina ohjelmasta oli lisäksi toiminnan vaikuttavuuden esiintuomisen ja onnistuneen viestinnän tärkeys, jota osaltaan tukee seurantatiedon kerääminen keskeisistä tuloksista ja vaikutuksista. Seurannan osalta esille nousseita huomioitavia asioita olivat myös yhdenmukaisuus raportoinnissa ja seurantaa tukevan tarkoituksenmukaisen järjestelmän käyttäminen. Osaamisklusterien lukumäärään liittyen esille nousi riski toiminnan hajautumisesta, mutta toisaalta klusterien välisten rajapintojen hyödyntäminen oli mahdollista eri klustereiden välillä.²⁰

OSKE:n loppuarvioinnissa puolestaan nostettiin esille kolme keskeistä valtion innovaatiotoiminnan ohjausta koskevaa oppia. Ensinnäkin olisi tärkeää luoda toimintamalleja suurten ja pienten yritysten yhteistyöhön sekä kiinnittää huomiota innovaatiotoiminnan johtamiseen mobilisoinnista strukturointiin ja kaupallistamiseen. Toiseksi innovaatiohankkeisiin olisi tärkeää voida kytkeä joustavasti mukaan myös ulkomaisia resursseja. Kolmas keskeinen oppi liittyi hankkeiden väliseen kilpailutukseen, jota tulisi toteuttaa niin, että hankkeiden etenemisen seuranta ja tarkistuksien tekeminen on mahdollista hankkeiden aikana.²¹

Hyvinä ohjelman toteutukseen liittyvinä käytäntöinä pidettiin alueiden kirittämistä kilpailullisuudella ja klustereiden koordinaattoreiden johtamissopimuksia, joissa oli määritellyt tulostavoitteet. Toimiviksi työkaluiksi koordinoitiin tuessa esille puolestaan nousivat koordinaatiofoorumien järjestäminen ja erilaisten verkkotyökalujen hyödyntäminen. Lisäksi sisäisen viestinnän ja sen kehittämisen merkitys korostui ohjaavan tiedon välittämisessä ja tiedon saatavuuden oikea-aikaisuudessa.²²

Klusterijohtamisen kannalta Osaamiskeskusohjelman tärkeinä oppeina nousi myös liuta konkreettisia hyviä käytäntöjä klusterijohtamisen huoneentaulun muodossa:²³

- Oikeiden kumppanien tunnistamista ja eri osapuolten osaamisen lähtöta-son arviointia pidettiin tulevan toiminnan onnistumisen kannalta tärkeänä.

²⁰ Työ- ja elinkeinoministeriö 2013

²¹ Wallin Johan & Laxell Patrik 2013.

²² Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.

²³ emt.

- Toiminnan toteuttajilla, ohjaajilla ja rahoittajilla tulisi olla jaettu käsitys toimintaperiaatteista ja hyödyistä kaikille osapuolille sekä yhteinen tahtotila.
- Osallistujille tulisi määritellä selkeät roolit ja työnjako.
- Toiminnan edistymistä tulee mitata ja matkan varrella tulee olla myös välitavoitteita.
- Klusterijohtamiselle puolestaan on varmistettava oikeat välineet ja kannusteet.
- Tehdystä työstä ja tuloksista on viestittävä tehokkaasti ja kerrytettyä osaamista on tärkeää jakaa.
- Toiminnasta tulee myös kerätä palautetta, joka saavuttaa mukana olevat toimijat.

Innovatiiviset kaupungit -ohjelma, INKA (2014–2017)

Innovatiiviset kaupungit -ohjelman tavoitteena oli alueellisten innovaatiokeskittymien vahvistaminen. Ohjelmalla pyrittiin edistämään voimavarojen kokoamista temaattisiin painopisteisiin ja tukemaan kaupunkiseutujen erikoistumista. Ohjelma oli luonteeltaan valtion ja mukaan hyväksytyjen kaupunkien välinen kumppanuusohjelma.

INKA:n innovaatioklusterirahoituksen katsottiin arvioinnissa soveltuvan rahoitusmallina hankekokonaisuuksien valmisteluun ja verkostojen kokoamiseen. Ohjelman roolia strategisen keskustelun käynnistäjänä ja yhteistyön aktivoijana pidettiin onnistuneena ja valmisteluvaiheen toimiva vuoropuhelu oli eräs esille nostettu rakentavana pidetty käytäntö. Innovaatioekosysteemien kehittämisen tukemisen osalta arvioinnissa tuotiin esille myös se, että useista rahoituslähteistä koostuva ja monia toimenpiteitä hyödyntävä toiminta olisi kestävämpää kuin yhden hankkeen toimesta ylhäältä käsin tapahtuva toimintamallikehittäminen.

Vaikka INKA:n kilpailutusmallia pidettiin arvioinnissa raskaana, sen katsottiin edesauttaneen uudenlaisen strategisen ajattelun ja keskustelun syntymistä kaupungeissa. Kilpailutusmallin poissulkevuuksien osalta arvioinnissa tuotiin esille se, että mahdollisuus hypätä mukaan ohjelmiin myös myöhemmässä vaiheessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä olisi tärkeää säilyttää. Ohjelman heikkoudeksi arvioinnissa tuotiin esille kaupunkien toiminnan pilkkominen yksittäisiksi hankkeiksi, minkä sijaan isompien kokonaisuuksien strategisempi hallinnointi olisi arvioinnin havaintojen mukaan koettu tehokkaammaksi toimintatavaksi.²⁴

²⁴ Kortesoja et al. 2017

Maaseutuohjelmat (2007–2013 sekä 2014–2020)

Manner-Suomen Maaseudun kehittämisohjelmassa toteutettiin ohjelmakaudella 2007–2013 valtakunnallisia hankkeita ja ohjelmakaudella 2014–2020 koordinaatiohankkeita. Valtakunnallisille hankkeille myönnettiin rahoitusta noin 8,8 miljoonaa euroa, ja hankekoot olivat 110 000–650 000 euron välillä. Hankkeiden tavoitteet liittyivät pääasiallisesti toteutussektorin tietotaidon kehittämiseen sekä uusien toimintamallien ja teknikoiden luomiseen. Valtakunnallisten hankkeiden tulokset ovat jääneet hyödynnettäviksi opetukseen, neuvontaan, yrityksille ja jatkohankkeisiin. Lisäarvoa hankkeet toivat mm. verkostoitumista, yhteistyötä ja tiedonvälitystä edistämällä ja päällekkäistä työtä poistamalla. Keskeisenä oppina toteutuksesta oli, että hankkeita suunniteltaessa erityistä huomiota tulisi kiinnittää alueellisten verkostojen ja alueellisten hankkeiden kartoittamiseen ja toiminnan määrittelyyn entuudestaan erilaiset verkostot ja yhteistyökäytännöt omaavilla alueilla.

Ohjelmakauden 2014–2020 koordinaatiohankkeille oli vuoden 2017 tietojen mukaan myönnetty noin 2 miljoonaa euroa ja hankekoot 280 000–360 000 vaihtelivat. Hankkeiden tavoitteina oli verkostojen luominen tietyllä alalla toimivien hankkeiden välille, yksittäisten hankkeiden tehostaminen ja keskeisten kehittämisteemojen tukeminen. Hankkeista saatavat merkittävimmät hyödyt liittyivät päällekkäisyyksien välttämiseen hankkeiden suunnittelussa, teemojen maanlaajuiseen edistämiseen sekä verkostojen yhteistyön lisääntymiseen. Keskeisinä oppeina koordinaatiohankkeiden toteutuksesta olivat tarve kohde- ja sidosryhmille suuntautuvan tiedottamisen lisäämiselle, viestinnän hyvien käytäntöjen jakamisen tärkeä merkitys ja alueellisten kontaktien täysimääräisen hyödyntämisen merkitys.²⁵

Strategisen huippuosaamisen keskittymät, SHOK (2008–2017)

Strategisen huippuosaamisen keskittymät olivat ennen kaikkea elinkeino- ja innovaatiopolitiikan aikansa lippulaivainstrumentti, joiden oli tarkoitus luoda ”uusia Nokioita” Suomeen. SHOK:n koordinoitua toteutettiin osakeyhtiömuotoisissa edunsaajien omistamissa SHOK-yhtiöissä, jotka käytännössä hallinnoivat rahoitusta ja ohjelmapalveluita. Efektiivisesti SHOKit olivat edunsaajien itsensä perustamia ja ohjaamia ”mini-Tekesejä”. Keskittymien alkuperäisenä tavoitteena oli tuottaa huippututkimusta ja siihen perustuvaa liiketoimintaa, ja näin luoda maailmanluokan kaupallistamisputki. SHOK-ohjelma oli politiikkarationaliteetiltaan elinkeino- ja innovaatiopolitiikan ”uusiuutumis”-kauden tuotos, ja keskittymillä pyrittiin vauhdittamaan innovaatioprosesseja ja teollisten klusterien uudistumista uuden osaamisen ja innovaatioiden avulla.

²⁵ Auri et al. 2017

Arvioinnissa SHOKien johtamista pidettiin ammattimaisena ja hallintorakennetta kevyenä. Kriittisemmin ohjelman onnettomuus oli se, että käynnistämisen ja yhteistyön rakentamisen vaikeutta aliarvioitiin karkeasti: alkuinnostuksessa edunsaajakenttä kyllästettiin avokätisellä ja etupainotteisella kansallisella rahoituksella, jolloin ohjelmat lähtivät käyntiin isolla budjetilla opettelemaan yhteistyötä. Alussa toimintatapojen muotoutessa vapaamatkustajaongelmat olivat merkittäviä, kun ohjelmaa kohti enimmillään n. 40 toisilleen tuntematonta edunsaajaorganisaatiota lähti ensimmäistä kertaa yhdessä toteuttamaan suurta ja pitkää viiden vuoden ohjelmaa. Lisäksi instrumentin avokätinen rahoitus heikensi myös kannusteita lähteä kilpailemaan kansainvälisestä rahoituksesta. Samalla SHOK-ohjelman ohjaus ja omistajuus olivat varsin epäselviä ja löyhä suhteessa ohjelman kokoon ja merkittävyyteen. Ohjelman kohtalo olikin käytännössä sinetöity, kun kriittinen väliarvio julkaistiin 2013 ja ohjelman kriitikot saivat pontta; taloustilanteen kiristyessä SHOK:illa ei ollut puolustajia, ja ohjelma lopetettiin varsin seremoniattomasti Sipilän hallituksen menokuritoimena sen juuri lopulta päästyä hyvään vauhtiin.

Arvioinnin suosituksista on tunnistettavissa muutamia huomionarvoisia seikkoja. Ensimmäkin ohjelman kilpailullisuutta suositeltiin lisääväksi. Samalla korostettiin kuitenkin myös toiminnan vakauden merkitystä sitoutumisen edesauttamiseksi. Keskittymien aseman selkiyttämistä osana innovaatio- ja rahoitusjärjestelmää pidettiin tärkeänä edellytyksenä sille, että toiminnalla pystytään vastaamaan odotuksiin ja tuottamaan lisäarvoa. SHOKien aikaansaannoksien säännöllisen arvioinnin merkitys tuotiin myös esille. Lisäksi arviointia varten tulisi muodostaa riittävän joustava ja valikoiva vaikutuslogiikka. Arviointia ja toiminnan seuraamista varten tulisi olla selkeät käytännöt ja indikaattorit.²⁶

3.2 Tunnistetut tarpeet verkostoyhteistyölle

Luvussa avataan tarkemmin kuntakyselyn ja selvityksen työpajojen tuloksia siitä, millaisia tarpeita alueiden väliselle verkostoyhteistyölle on tunnistettu, sekä millaisiin teemoihin toivotaan yhteisiä toimenpiteitä ja verkostoyhteistyötä. Selvitykseen liittyen on kerätty tietoa myös MDI:n omana työnä toteuttaman kaikki Manner-Suomen kunnat (295 kpl) kattaneen kuntakyselyn avulla. Kysely osoitettiin johtaville viranhaltijoille, valtuutetuille ja hallitusten jäsenille. Kysely toteutettiin 30.10.–20.11.2019. Kysely lähetettiin 10 934 vastaajalle. Taulukossa 2 on esitetty Kuntakyselyn kaikkiin kysymyksiin vastanneiden määrät.

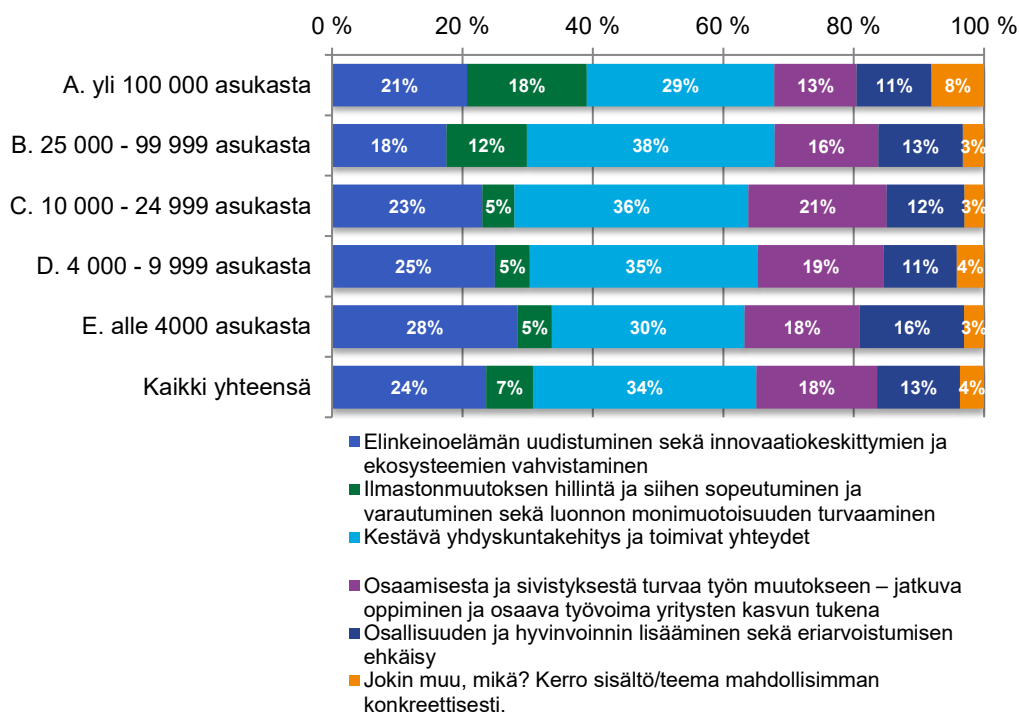
²⁶ Lähteenmäki-Smith K. et al. 2013

Taulukko 2. Valtakunnallisen kuntakyselyn verkostoyhteistyötä koskeviin kysymyksiin vastanneiden määrät kuntakoon mukaan.

Kuntakoko	Verkostoyhteistyötä koskeviin kysymyksiin vastanneiden määrä
A. yli 100 000 asukasta	87
B. 25 000 – 99 999 asukasta	308
C. 10 000 – 24 999 asukasta	429
D. 4 000 – 9 999 asukasta	501
E. alle 4000 asukasta	362
Kaikki yhteensä	1687

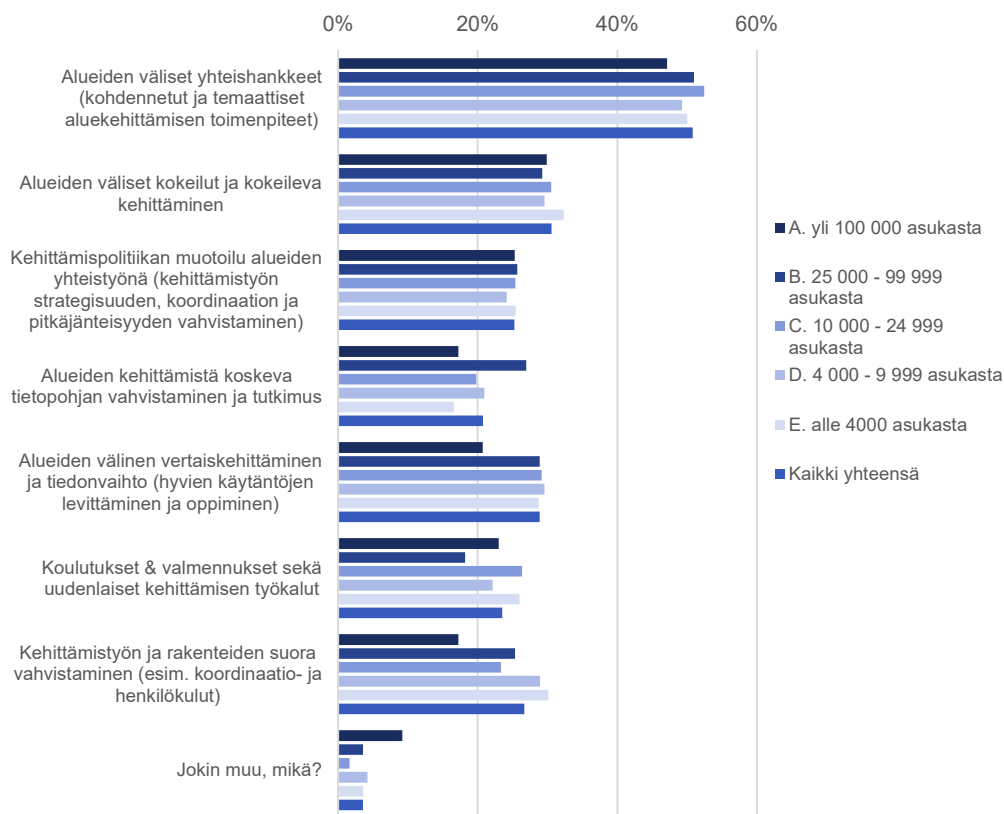
Työpaja pidettiin 12.11. ja siihen osallistui 50 henkilöä 15:sta eri maakunnasta. Mukana oli maakuntaliittojen lisäksi myös korkeakouluja, kehitysyhtiöitä ja Leader-toimijoita sekä kuntien edustajia. Lisäksi selvityksen muissa vuorovaikutteisissa tilaisuuksissa kartoitettiin verkostoyhteistyön tarpeita ja sisältöjä yhdessä aluekehittämistoimijoiden kanssa.

Yksi olennainen kysymys selvityksessä on liittynyt yhteistyön teemoihin. Kuntakyselyssä ja työpajoissa aluekehittämistoimijoille esitettiin kysymys siitä, missä teemassa tulisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä muiden alueiden kanssa. Arvioitaviksi teemoiksi nostettiin aluekehittämispäätöksen valmistelussa mukana olleet viisi teemaa sekä avoin vaihtoehto. Kuntakyselyn tulokset osoittavat, että kaikkien kokoluokkien kunnissa eniten yhteistyötarpeita tunnistettiin olevan kestävä yhdyskuntakehitys ja toimivat yhteydet-teemassa, jonka nimesi useimpien kokoluokkien kunnista noin kolmannes vastaajista (kuva 4). Elinkeinoelämän uudistuminen sekä innovaatiokeskittymien ja ekosysteemien vahvistaminen nähtiin toiseksi tärkeimpänä teemana kaiken kokoisissa kunnissa. Ilmastomuutoksen hillintä ja siihen sopeutuminen ja varautuminen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen puolestaan nähtiin yli 25 000 asukkaan kuntien vastaajien keskuudessa huomattavasti tärkeämpänä teemana kuin muun kokoisissa kunnissa. Osaamisen ja osallisuuden teemojen yhteistyön tärkeys puolestaan nähtiin melkoisen samankaltaisena kunnan koosta riippumatta.



Kuva 4. Kuntakyselyn tulos: Missä teemassa kuntasi tulisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä muiden kuntien ja alueiden kanssa? Valitse mielestäsi tärkein. Taulukossa 2 esitetty vastausmäärät kuntakoon mukaan.

Toinen tärkeä kysymys on selvityksessä liittynyt yhteisiin toimenpiteisiin. Aluekehittämistoimijoilta kartoitettiin, millaisiin toimiin toivottaisiin kansallista aluekehittämisen rahoitusta kohdennettavan valituissa teemoissa. Kuten kuva 5 osoittaa, kuntakyselyssä ylivoimaisesti eniten kaikissa vastaajaryhmissä toivottiin rahoituksen kohdentamista alueiden välisiin yhteishankkeisiin (kohdennetut ja temaattiset aluekehittämisen toimenpiteet). Muut toimenpiteet keräsivät kaiken kokoisten kuntien vastaajien joukossa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta melko tasaisesti kannatusta. Alueiden kehittämistä koskevan tietopohjan vahvistaminen ja tutkimus oli koettu 25 000–99 999 asukkaan kuntien vastaajien luokassa muita luokkia useammin tärkeäksi. Alueiden välinen vertaiskehittäminen ja tiedonvaihto sekä kehittämistyön ja rakenteiden suora vahvistaminen nähtiin kaikkein suurimpien kuntien vastaajien keskuudessa harvemmin rahoituksen kohdentamisen tärkeimpänä kohteena kuin pienemmissä kunnissa.

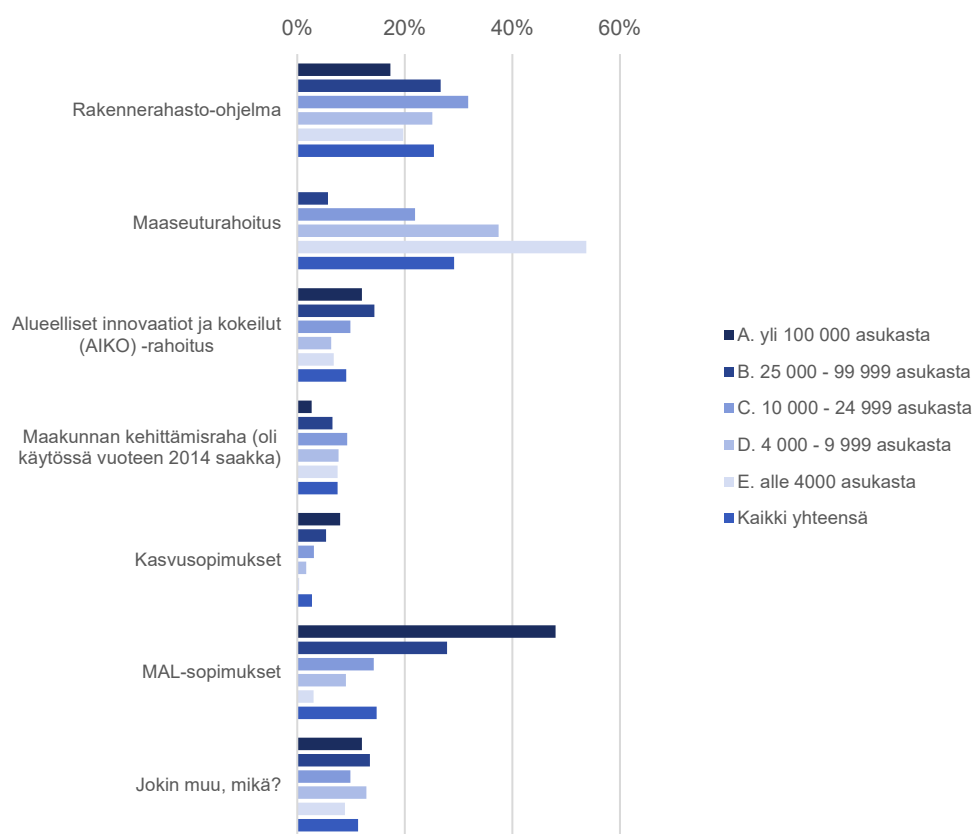


Kuva 5. Kuntakyselyn kysymys: Millaisiin toimiin toivoisit kansallista aluekehittämisen rahoitusta kohdennettavan valitsemassasi teemassa? Taulukossa 2 esitetty vastausmäärät kuntakoon mukaan.

Pidetyissä työpajoissa ja tilaisuuksissa esitettiin osallistujille kuntakyselyn kysymystä vastaava kysymys siitä, millaisiin toimiin toivoisit kansallista aluekehittämisen rahoitusta kohdennettavan. Työpajoihin osallistuneilla oli äänestysvaihtoehtoinaan kuntakyselyn vaihtoehdot ja työpajassa esitetyt toimenpide-ehdotukset. Alueiden väliset kokeilut ja kokeileva kehittäminen saivat työpajojen osallistujien keskuudessa eniten ääniä hieman eri muodossa (esimerkiksi strategiset alueiden vahvuuksiin perustuvat teemat ja niihin perustuvat alueiden väliset kokeilut ja kokeileva kehittäminen). Muut eniten ääniä saaneet rahoituksen kohdentamisen kohteet olivat pitkäjänteisten alueiden tarpeista lähtevien ja alueiden välisten teemaverkostojen ja yhteistyön mahdollistaminen sekä alueiden älykkään erikoistumisen yhteistyö (osaamis- ja innovaatio-ekosysteemien rakentaminen).

Kuntakyselyn vastaajille esitettiin myös kysymys rahoitusinstrumentteihin liittyen: Mikä rahoitusinstrumentti on toiminut kunnassasi parhaiten alueiden välisen verkostomaisen kehittämisen tukemisessa? Kysymys jakoi näkemyksiä huomattavasti vastaajan

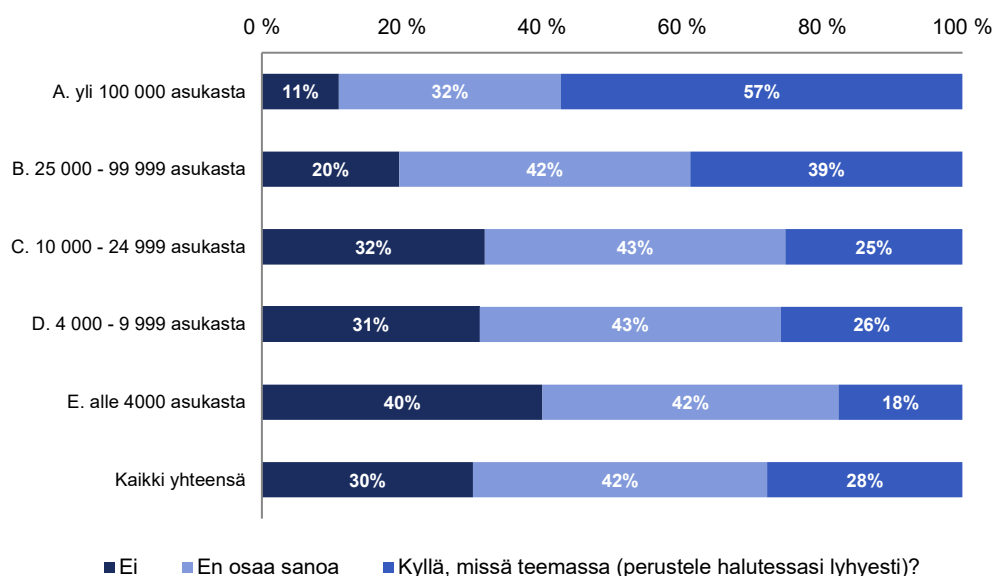
kunnan kokoluokan mukaan (kuva 6). Maaseutuohjelman merkitys korostui pienemmissä kunnissa ja oli kaikkein vähäisin suurimpien kuntien vastaajien keskuudessa. Rakennerahasto-ohjelman toimivuus verkostomaisen kehittämisen tukemisessa puolestaan oli tasaisempaa, ja sen toimivuus jäi pienimmäksi suurimmissa ja pienimmissä kunnissa. Suurimpien kuntien vastaajien joukossa MAL-sopimusten merkitys oli puolestaan huomattavasti pienempiä kuntia suurempi. AIKO-rahoituksen merkitys jäi kaikissa vastaajaryhmissä huomattavan vähäiseksi, ja yli 25 000 asukaan kuntien joukossa, jossa toimivuutta pidettiin parhaimpana, toimivuus nähtiin huomattavasti vähäisempänä kuin rakennerahasto-ohjelman tai MAL-sopimuksien osalta.



Kuva 6. Kuntakyselyn kysymys: Mikä rahoitusinstrumentti on toiminut kunnassasi parhaiten alueiden välisen verkostomaisen kehittämisen tukemisessa? Taulukossa 2 esitetty vastausmäärät kuntakoon mukaan.

Työpajoissa äänestettiin myös eri rahoitusinstrumenttien toimivuudesta alueiden välisen verkostoyhteistyön ja -kehittämisen tukemisessa. Tulokset vaihtelivat hyvin paljon vastaajatahosta ja alueesta riippuen. Tuloksissa nousivat esille vahvasti myös aikaisemmat ohjelmainstrumentit, kuten osaamiskeskusohjelma sekä lisäksi alueelliset innovaatiot ja kokeilut -rahoitus, sekä maaseuturahasto.

Kuntakyselyssä kartoitettiin myös intressejä verkostojen koordinaatiolle, jos oman kunnan tulisi panostaa kehittämistyöhön vastaavasti omia resursseja (raha ja henkilöresurssit). Tulokset osoittavat, että vetorooliin löytyy halukkuutta huomattavasti enemmän asukasmäärältään suuremmista kaupungeista, mutta tiettyjä spesifejä teemoja löytyy myös pienemmistä kunnista (kuva 7). Vastaajat toivoivat oman kunnan ottavan kansallisen vetoroolin selkeästi useimmiten yli 100 000 asukkaan kunnissa, joissa yli puolet vastaajista vastasi kysymykseen myönteisesti. 25 000–99 999 asukkaan kunnissakin vetoroolia toivoi liki 40 % vastaajista, ja pienemmissä kunnissa osuus jäi noin neljännekseen tai alle sen. Taulukossa 3 on esitetty lisäksi avovastauksien ryhmitteilyn perusteella eniten mainintoja saaneet teemat.



Kuva 7. Kuntakyselyn kysymys: Toivoisitko edustamasi kunnan ottavan kansallisen vetoroolin jossakin aluekehittämisen sisällössä / teemassa, jos siihen saisi kansallista rahoitusta? Vastaavasti kuntasi panostaisi kehittämistyöhön omia resursseja (raha ja henkilöresurssit). Taulukossa 2 esitetty vastausmäärät kuntakoon mukaan.

Taulukko 3. Useimmin toistuvat teemat, joissa eri kokoiset kunnat olisivat halukkaita toimimaan kansallisessa koordinaatioroolissa temaattisissa verkostoissa.

Kuntakoko	Teemat
yli 100 000 asukasta	• Työllisyyden hoito / työn muutos / osaava työvoima • Ilmastomuutos • Kestävä liikkuminen, urbaani liikennepolitiikka, MAL • Kaupunki alustana (City as a Service, CaaS) • Sosiaali- ja terveydenhuolto
25 000 – 99 999 asukasta	• Työllisyyspalvelut • Hiilineutraalius, ilmastomuutos ja kiertotalous, energia • (Kansainvälinen) matkailu
10 000 – 24 999 asukasta	• Matkailu • Yrittäjyys • Terveys- ja hyvinvointi, ikääntyminen • Kiertotalous
Alle 10 000 asukasta	• Biotalous • Osallisuus ja hyvinvointi

Kuntakyselyssä kartoitettiin tarkemmin kokemuksia 6Aika-ohjelman toiminnasta. Kysymyksillä oli tarkoitus syventää verkostoyhteistyötä vahvemmin aluelähtöisessä kehittämistyössä. 6Aika-strategiaa koskevat kysymykset kohdennettiin sekä 6Aika-kaupungeille sekä Suomen suurimmille 21 kaupungille (C21) ja 6Aika-kaupunkien lähikunnille. 6Aika-kaupungeista saatiin 55 vastaajaa, C21-kaupungeista 154 vastaajaa ja 6Aika-kaupunkien lähikunnista 220 vastaajaa. Ensinnäkin on huomattavaa, että kyselyn tulosten perusteella neljä viidestä 6Aika-kaupunkien vastaajista koki, että 6Aika-toiminnasta on ollut hyötyä edustamansa kaupungin kehittämiseksi. Uusia yhteistyön toimintamalleja on syntynyt erityisesti 6Aika-kaupunkien välille, mutta myös 6Aika-kaupunkien ja yritysten välille. Erityisen tärkeitä ovat olleet ketterät pilotti- ja kokeiluhankkeet, palveluiden käyttäjälähtöinen kehittäminen sekä yhteiskehittämisen toimintamallien kehittäminen julkisen ja yksityisen sektorin välille.

Kansallisen verkostoyhteistyön näkökulmasta on huomattavaa, että puolet 6Aika-kaupunkien vastaajista suhtautui myönteisesti 6Aika-toiminnan tyyppisen yhteistyön laajentamiseen myös muihin kuntiin. Tässä ratkaisuna tosin nähtiin vastaavan toiminnan käynnistäminen muilla kokoonpanoilla muiden kaupunkien ja kuntien kesken erillään 6Aika-yhteistyöstä. Lisäksi tarpeina nähtiin syntyvien tuloksien skaalaaminen muihin kuntiin. Laajentamiseen suhtauduttiin epäilevästi erityisesti sen takia, että laajempi joukko voisi rapauttaa yhteistyön tehokkuutta mm. hajauttamalla liikaa toiminnan intressejä ja painopisteitä. 6Aika-kaupunkien naapurikuntien ja ns. C21-kaupunkien vastaajista hieman alle puolet koki 6Aika-toiminnan oman kuntansa kannalta kiinnostavaksi. Suoraa kritiikkiä 6Aika-toimintaan kohdistui näiden kaupunkien keskuudesta ”valtion kanssa tehtävien sopimusten omimiseen” liittyen. Kaupungeiksi, joihin toimintaa voisi laajentaa, mainittiin esimerkiksi yliopistokaupungit, yli 100 000 asukkaan kaupungit tai merkittävät seudulliset keskuskaupungit. Yhteistyön teemoiksi nousivat

vastausten perusteella mm. digitalisaatio, kaupungistumisen haasteet ylipäättään, kestävä kehitys sekä liikenneratkaisut.

3.3 Ydinkysymyksiä aluekehittämisen verkostoyhteistyölle

Luvussa käydään läpi selvityksen tausta-aineiston, haastattelujen ja työpajojen perusteella olennaisia kysymyksiä aluekehittämisen verkostoyhteistyölle. Sanna Marinin hallitusohjelman, kuten jo usean aikaisemman hallitusohjelman, mukaan aluekehittämisen lähtökohtana ovat alueiden vahvuudet ja erityispiirteet. Maakunnat ovat määritelleet kasvu- ja vahvuusalueensa maakuntastrategioissa ja älykkään erikoistumisen strategioissa, jotka suuntaavat alueella käytettävissä olevia resursseja erityisesti innovaatioiden, investointien ja työpaikkojen luomiseksi. Hallitusohjelmassa ja aluekehittämispäätöksessä tuodaan vahvasti esille metropolialueen, suurten kaupunkien ja maakuntien keskuskaupunkien, seutukaupunkien ja maaseutu- ja saaristoalueiden erilaiset kehitystarpeet ja mahdollisuudet. Lisäksi nähdään oleellisena, että näillä kaikilla erilaisilla alueilla on välineitä ja resursseja omien kehitysmahdollisuuksiensa saamiseksi käyttöön.

Katsottaessa aluekehityksen tilannekuvaa niin tilastollisten mittareiden²⁷ kuin esimerkiksi valtakunnallisen kuntakyselyn valossa²⁸ Suomen aluekehitys on eriytymässä kovaa vauhtia, ja aluekehittämisessä ja sen instrumenteissa on yhä vahvemmin huomioitava tulevaisuuden tulkinta ”tasapainoisesta aluekehityksestä” ja erityiskysymyksistä, joihin rahoituksella ja toimenpiteillä tulee tarttua. On tärkeä tunnistaa, että aluekehittäminen on sekä tulevaisuusorientoitunutta että arvolutautunutta. Kyse on ihmisten välisestä toiminnasta ja siitä, kuka saa määrittää toivotun kehityksen. Kansallisesti katsoen aluekehittämistä tehdään ensisijaisesti kansallisista lähtökohdista. Tavoitteet ja ongelmat paikallistuvat kuitenkin aina joihinkin tiettyyn paikkaan, ja paikallisilla toimijoilla on merkittävä rooli määrittää ja vaikuttaa oman alueensa kehityskulkuun. Näin ollen aluekehittämisessä on ensisijaisen tärkeää, että eri toimijoita, intressejä ja tahoja nivova verkostonäkökulma on jatkuvasti läsnä. Aluekehittäminen on näistä lähtökohdista katsoen verkostotyötä ja monesti arvolutautuneiden ja konfliktiherkkien pirullisten ongelmien ratkomista.²⁹

²⁷ Esim. MDI aluekehityksen kokonaisindeksi 2019 https://www.mdi.fi/tietopalvelu/laaja_tilannekuva/

²⁸ MDI 2019. Valtakunnallinen kuntakysely. Tulosten tiivistelmä.

<https://www.mdi.fi/content/uploads/2019/12/kuntakysely2019-mdi-tiivistelma.pdf>

²⁹ Lundström 2015

Tämän selvityksen perusteella 2010 -luvulla aluekehittämisessä on ollut leimallista ohjelmallisen toiminnan ja instrumenttien suhteellinen lyhytaikaisuus. Pitkäjänteisen aluekehittämisen verkostotyön tukeminen ja kehystäminen erilaisin politiikkainstrumentein on tullut kansallisista lähtökohdista yhä vaikeammaksi. Selvityksessä haastateltujen aluekehittäjien mukaan on eletty jo pidempään eräänlaista murrosaikaa siinä, miten aluekehittämisen verkostotyötä tulisi kehystää ja tukea. Erityisesti peruskysymys kiteytyy siihen, miten valtiovetoiisiin kehittämistoimiin saadaan alueet ja paikallinen taso mukaan ja toisin päin. Verkostomaisen aluekehittämisen vaikuttavuuden näkökulmasta (valtiohallinnon ja alueiden yhteisesti) tärkeäksi tunnistettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja haasteiden ratkaisemiseen tarvittaisiin valtiohallinnon ja alueiden ”keinoarsenaali” ja toimijat mukaan ja tekemään työtä aidosti verkostomaisesti.

Kansalliseen aluekehittämiseen alueiden toimijoilta nousee tarve pitkäjänteisyydelle ja sopimukselliselle yhteistyölle valtion ja alueiden välillä sekä paikkaperusteisen näkökulman huomioimiselle. Samalla nämä kaikki yhteisesti tärkeäksi tunnistetut näkökulmat pitävät sisällään aluekehittämisen kannalta monitulkintaisia ja kiperiä kysymyksiä siitä, mitä ne lopulta tarkoittavat valtion ja eri alueiden toimijoiden näkökulmasta. Millä tavoin voidaan luoda selkeä, yli hallituskausien valmisteltu tulevaisuuden näkymä aluekehittämisestä ja sen suunnasta? Kuka sopii ja kenen kanssa, ja mistä aluekehittämisessä sovitaan? Miten ”valtio” tai vastaavasti ”alue” voi olla yhtenäinen sopijaosapuoli?

Paikkaperusteisuutta on pidetty kansallisen aluekehittämisen kannalta keskeisenä lähtökohtana. Silti vähäisten kehittämisresurssien osalta on kansallisesti tehtävä valintoja. Mitattavien makrotaloudellisten tulosten ja ohjelman/instrumenttien tehokkuuden näkökulmasta paikkaperusteisuus on haaste, jos se tulkitaan siten että kullekin alueelle varataan tietty budjetti, joka johtaa siihen että tuo ”budjetti on käytettävä”. Tuotavaa ja kehityskelpoista toimintaa kannattaa rahoittaa ”paikasta riippumatta” tai joka paikassa.

Kaikkineen EU:n ohjelmaperusteisen aluekehittämisen kaaressa ollaan tultu eräänlaiseen paradoksaaliseen tilanteeseen, jossa aluekehittämisen ohjelmien rakentaminen on yhä haasteellisempaa. Useampien aikaisempien ohjelmien alasajon myötä useat aluekehittämistoimijat kaipaavat aluekehittämisen vanhojen toimintatapojen uudistamista ja suhtautuvat kansalliseen aluekehittämiseen jossain määrin kynnisesti. Tämä johtuu siitä, ettei ole varmuutta poliittisesta sitoutumisesta pitkäjänteisiin ohjelmarakenteisiin ja politiikkainstrumentteihin, joiden kautta kansallista aluekehittämistä tehdään. Lisäksi edellisen hallituskauden maakunta- ja soteuudistuksen jäljiltä valtion ja maakuntien välinen suhde vaatii rakentamista uudelleen. Lisäksi sitoutumista haastaa kahden väylän yhteys valtion ja alueiden välillä: valtio–maakunnat sekä valtio–kaupungit.

Muun muassa edellä mainituista syistä **tarve nousee yli hallituskausien ulottuvalle näkymälle aluekehittämiseen, mikä toisi luottamusta alueilla tulevaan.** Kansallisesti tarvittaisiin eräänlaisia kattavampia ”kehityskeskusteluja”, joiden kautta ymmärrys eri alueiden tilanteesta ja tarpeista karttuisi paremmin kansalliseksi tilannekuvaksi. Ennen kaikkea nähdään tarvetta yhteiselle kansalliselle aluekehittämisen tietopohjalle, jonka perusteella kansallista aluekehittämistä ja -politiikkaa voidaan toteuttaa, ja jonka pohjalta yhteistyötä olisi helpompi organisoida ja rakentaa kumppanuuksia eri alueiden ja toimijoiden välille. Lisäksi useiden haastateltujen aluekehittämistoimijoiden huolena on ollut kehittämisen kapasiteetin ja kyvykkyyden rapautuminen alueilla ja polarisaatio eri alueiden ja kuntien välillä. Tämän nähdään johtuvan ensinnäkin siitä, että useilla aiemmillä kansallisilla aluekehittämisen ohjelmilla ja eri instrumenteilla on ollut tärkeä rooli kehittämisrakenteiden ja -kyvykkyyden tukemisessa. Toiseksi samanaikaisesti Suomessa seudulliset yhteistyörakenteet (kehittämisyhtiöt ja muut seutuorganisaatiot) ovat viime vuosina vähentyneet, ja katseet ovat kunnissa kääntyneet monien haasteiden edessä sisäänpäin eikä laajemmin ulospäin yhteistyölle.

Tarkasteltaessa viimeaikaisia aluekehittämisen instrumentteja sekä suppeassa että laajassa mielessä maantieteellisesti ja politiikkasektoreittain voidaan todeta, että maisea on jossain määrin sirpalainen ja päällekkäinen, ja siitä on vaikea hahmottaa varsinaista polutusta. Selkeimmät ryppäät politiikkainstrumenteissa ovat maaseutu- ja aluepolitiikka sekä ”kova” TKI-politiikka omana lohkonaan. Asetelman ongelma on tietynlainen politiikkainstrumenttien eriytyminen. Instrumenttien välistä yhteyttä ei rakennu, jos rahoitusta nauttiville toimijoille on kaksi-kolme pelikenttää, joista ei stereotyyppisesti herkästi siirrytä toiseen, tai joiden välille ei synny toimivaa synergiaa.

Kansallisena tavoitetilana voisi pitää näiden instrumenttien ja resurssien käytön vaikuttavuuden näkökulmasta hallinnon rajat ja politiikkasektorit ylittävää yhteistä kiitortaa, jossa aluekehittämisen instrumenttien yksi keskeinen tavoite on kehittää kapasiteettia siten, että toimijat pääsevät osallistumaan kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Selkeämmän kansallisten rahoitusinstrumenttien välisen kytkennän ja yhteyksien rakentaminen vaatisi esimerkiksi tavoitteiden ja osallistumisen ehtojen ja muotojen koordinoitua sekä valmistelu- että toteutusvaiheessa.

Lisäksi ulottuvuus, joka osittain unohtuu keskustelussa on tiiviimpi kytkeytyminen EU:n koheesiopolitiikkaan, siitä huolimatta, että EU:n koheesiorahastot valtaosin rahoittavat Suomenkin aluekehityksen erityisesti väkirikkaimpien maakuntien ulkopuolella. Olennaisesti EU-politiikan kytkeytyminen tiivistyy maakuntaohjelmien ja älykkään erikoistumisen (RIS3) strategioihin. Suomessa on ollut tapana tehdä maakuntaohjelmia ja RIS3-strategioita laajasti erikseen, vaikka kyse on saman alueen kehittämisestä. Kansallisen tason rooli älykkään erikoistumisen ohjeistuksissa, seurannassa ja tukemisessa on ollut Suomessa myös varsin ohutta sekä kytkentä muihin kansallisiin toimenpiteisiin ja rahoitukseen jäänyt joiltain osin epäselväksi.

Valtion/valtioneuvoston tasolla olisi tärkeää hahmottaa selkeästi aluekehittämisen verkostoyhteistyön päämäärät ja tavoitehierarkia ohjaamaan instrumentointia. Kokemus on osoittanut, että ilman selkeitä lausuttuja päämääriä ja vaikuttavuustavoitteita ja näiden järjestelmällistä seurantaakin keinoista tulee helposti päämäärä, ja toimenpide tai ohjelma muuttuu itsetarkoitukselliseksi. Onkin kysyttävä, mikä on aluekehittämisen (verkostoyhteistyön) päämäärä, ja miten esimerkiksi ALKE-lain tai aluekehittämissäätöseen kootut moninaiset ja osaksi lievästi keskenään kilpailevat tavoitteet asetetaan tärkeysjärjestykseen, kun rajallisia raseursseja kohdennetaan.

Alueiden näkökulmasta verkostomainen ja ohjelmaperusteinen aluekehittäminen on korostanut muutosta kehittämisen objektista subjektiksi. Tällöin olennaista on oman alueen kannalta ”vaikuttavan verkon” rakentamisesta. Alueiden toimijoiden näkökulmasta tulee tunnistaa olennaiset verkostot ja foorumit, joissa tulee olla mukana ja tunnistaa oma rooli niissä. Lisäksi aluekehittäjien on tärkeä maksimoida eri politiikkainstrumenteista saatava hyöty ja synergia alueella, ja näin niputtaa toimenpiteitä alueen kehittämiseksi yhteen ja rakentaa oman alueen kannalta toimiva kokonaisuus.

Vastaavasti valtion roolin muutosta voidaan kuvata siirtymällä ohjailijasta ja vallan käyttäjästä kumppaniksi, kehystäjäksi ja yhteistyöhön kannustajaksi. Tämä tarkoittaa yhä enemmän tietopohjan tuottamista ja kokoamista aluekehittämisen tueksi. Alueiden kannalta kiinnostavien politiikkainstrumenttien avulla valtio voi tarjota porkkanoita ja kannusteita yhteistyölle ja kansallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kansallisessa aluekehittämisessä on kuitenkin yhä tärkeämpi huomioida alueita kirittävä kilpailullisuus esimerkiksi hakeutumisessa jonkin menettelyn tai rahoituksen piiriin. Kilpailullisuus on hyvä keino kannustaa kehittämään hankeideoita alkua pidemmälle ja keräämään parhaat voimat, mutta samalla on erityisen tärkeä varmistaa alueiden välinen yhteistyön rakentaminen niin, etteivät kansalliset menettelyt aja alueita ja kuntia vastakkain jo lähtökohdiltaan. Lisäksi rahoituksessa verkostoyhteistyön näkökulmasta olisi syytä huomioida portaittaisuus ja välituotoksista, tulosten levittämisestä ja alueiden välisestä verkostoyhteistyöstä palkitseminen. Nämä edellä mainitut näkökulmat eivät ole kovinkaan vahvasti näkyneet kansallisessa aluekehittämisen rahoituksessa. Tiedollinen tuki tarkoittaa myös pitkäjänteistä sparraavaa arviointia aluekehittämisen toimista ja rahoituksesta. Alueilla odotetaan dialogia, mikä on onnistunut ja mikä ei.

Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamallin uutuusarvo ei välttämättä ole malli itsessään, vaan käytännön menettelyt ja toimintatavat, joilla verkostoja tuetaan ja rakennetaan sekä aikaisemmin luotujen toimintatapojen yhdistäminen ja kehittäminen. Olennaista on, miten eri toimijat sitoutuvat / kyetään sitouttamaan yhteistyöhön.

4 Aluekehittämisen verkostot meillä ja muualla

4.1 Case-tarkastelu ja tarkastelun viitekehys

Selvityksessä kartoitettiin aluekehittämisen verkostoja Suomesta ja muista Euroopan maista – erityisesti Pohjoismaista. Tapaustutkimusten tiedonkeruumenetelminä olivat dokumenttianalyysi täydennettynä haastatteluilla. Tapaustutkimuskohteet valittiin yhdessä ohjausryhmän kanssa, ja kohteiksi valikoitiin tarkoituksella laaja kattaus eri tyyppisiä verkostoja ja malleja alueiden väliseen yhteistyöhön.

Suomesta käytiin läpi aikaisemmat aluekehittämisohjelmat sekä eri tyyppisiä esimerkkejä muista merkittävistä ohjelmista ja toimenpiteistä, joissa on ollut mukana alueiden välinen yhteistyö kansallisessa merkityksessä. Ohjelmia ja niiden kokemuksia on purettu tarkemmin auki jo luvussa 3.1 esim. 6Aika-ohjelman sekä valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden ja alueelliset innovaatiot ja kokeilut -toimenpiteen osalta. Ulkomaisista esimerkeistä pyrittiin tunnistamaan kiinnostavia toiminta- ja rahoitusmalleja alueiden väliseen yhteistyön organisointiin ja verkostomaisen alueiden kehittämisen tukemiseen. Lisäksi haettiin esimerkkejä innovaatio- ja yritysekosysteemien edistämisestä alueiden välisenä yhteistyönä.

Tapaustutkimuskohteet on koottu erikseen liitteisiin 2. ja 3. Liitteissä avataan tarkemmin kukin tapaustutkimus taulukon 4 näkökulmien mukaisesti. Lisäksi liitteessä 1 on tiivistetystä koottuna aluekehittämisen ajankohtaiskatsausta vuodelta 2019 valikoiduissa verrokkimaissa (Ruotsi, Norja, Tanska, Hollanti ja Iso-Britannia).

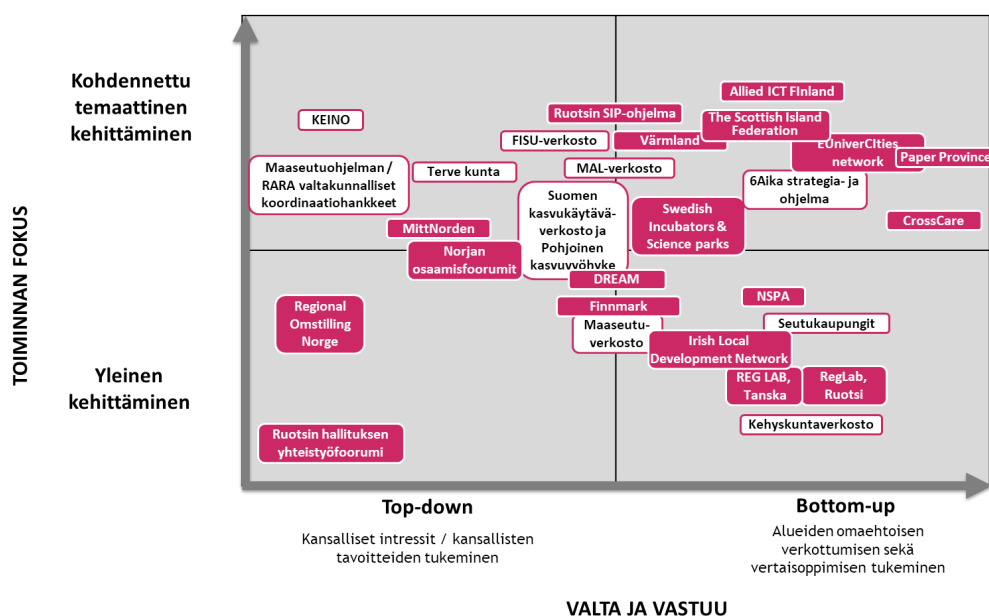
Taulukko 4. Tapaustutkimuksen kohteena olevien verkostojen analyysiviitekehys.

Analysoitava näkökulma
Verkoston olemassa olon tavoite (politiikkatavoite tms.) - Mitä verkosto tavoittelee tai miksi verkosto on olemassa? Miten yhteisiä ja tunnistettuja tavoitteita ovat? - Mikä on verkoston merkitys osana valtakunnallista alueiden kehittämistä? - Miten ja kenen intresseistä verkosto on syntynyt ja mitä vaiheita matkalla on ollut? - Bottom up vai top down -verkosto?
Verkostotoiminnan ensisijainen motiivi ("toiminnallinen ydin") - Policy-verkosto (politiikan muotoilu ja vaikuttaminen) - Kehittäjäverkosto (esim. tietyn teeman kehittäminen tai ongelman ratkaisu tai koordinointi) - Oppimisverkosto (tiedon vaihto, levittäminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja koulutus) - Muu, mikä?
Verkoston toimijat ja aluetaso ("hallinnollinen yksikkö") - Ketä verkostoon kuuluu (alueet, toimijat ja yksilöt)? - Miten "alue" näkyy verkoston toiminnassa: Yhdistääkö/nivooko verkosto yhteen kuntia, seutukuntia, maakuntia tms. alueita (huom. myös käytävät ja kv-yhteistyö)? - Millä konkreettisilla toimilla verkostoyhteistyö on tukenut alueiden välistä yhteistyötä?
Verkoston jäsenyys - Kuinka avoin tai suljettu verkosto on? - Kuinka vakiintuneesta verkostosta on kyse (esim. vakituiset organisaatiot ja henkilöt)? - Miten verkostoon päästään mukaan (ja miten orgaanisesti verkosto rakentuu)? - Mitkä ovat verkoston rajat – toisin sanoen, millä tavoin verkosto rajautuu?
Verkoston toimintamalli - Kuka verkoston "omistaa" (miten omistajuus määrittyy ja kenen ehdoilla toimitaan)? - Miten verkoston koordinaatio on resursoitu? Mitä verkostossa mukana olo edellyttää verkoston jäseniltä (raha, aika, osaaminen)? - Miten verkoston koordinaatio ja toiminta on rahoitettu? - Miten verkostotoimintaa mitataan yhteisesti tai yksittäisissä organisaatioissa? Onko verkoston toiminta sidottu tuloksiin / arvioidaanko verkoston toimintaa? - Mitä ja millaisia ovat verkostoyhteistyön kannalta keskeisimmät aktiviteetit
Roolit - Millainen rooli eri tahoilla on verkostossa: - Valtion rooli - Alueellisen / paikallisen tason rooli - Verkoston eri toimijoiden roolit
Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus - Mitä yhdessä todellisuudessa tehdään – mitä yhteistyö käytännössä on? - Millä tavoin verkoston vuorovaikutus on järjestetty ja millaisia vuorovaikutuksen tapoja ja malleja toimijoilla on keskenään (mukaan lukien sähköiset alustat)? - Mitä muodollisia ja rakenteellisia vuorovaikutuksen keinoja ja malleja verkostossa on (strateginen vs. operatiivinen toiminta ja verkoston jäsenet)? - Miten verkostossa vahvistetaan sosiaalista vuorovaikutusta ja luottamusta, kulttuuria? - Millaisia kokemuksia ja hyviä käytäntöjä verkostoyhteistyön toiminnasta on tunnistettavissa?

Tapaustutkimusten analysoinnin ja ylipäätään erilaisten verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien hahmottamisen tueksi luotiin nelikenttä, jonka avulla on helpompi hahmottaa verkostoyhteistyön avaruutta (kuva 8). Kuvassa nelikentän muodostavat kaksi akselia. Vaaka-akseli kuvaa aluekehittämisen verkostoyhteistyössä vallan ja vastuun jakautumista joko "ylhäältä-alas" tai "alhaalta ylös". Tämä tarkoittaa, että nelikentän vasemmassa laidassa ovat ne verkostoyhteistyön muodot, jotka ovat rakentuneet vahvemmin kansallisista intresseistä ja kansallisten tavoitteiden jalkauttamiseksi

ja tukemiseksi. Esimerkkinä vaikkapa Ruotsin hallituksen yhteistyöfoorumi, jonka tavoitteena on ylipäättään tukea kansallisen aluestrategian toimeenpanoa.

Oikealla taas ovat vahvemmin alueiden toimijoiden omista intresseistä alhaalta ylös rakentuneet verkostoyhteistyön mallit. Useissa näissä tapauksissa on myös vahvempi vertaisverkoston ja -oppimisen näkökulma. Esimerkiksi eurooppalaisia kaupunkeja ja niissä toimivia yliopistoja yhteensovittavassa EUniverCities verkostossa toiminta foku-soituu vahvasti muilta oppimiseen ja tiedon vaihtoon. Reglab-verkoston toimintamalli Tanskassa ja Ruotsissa perustuu täysin oppimiseen ja vuorovaikutukseen. Tanskan Reglab-verkoston visiona onkin toimia tietopankkina aluekehityksen keskeisille toimijoille ja edistää verkostoitumista niiden välillä.



Kuva 8. Selvityksen case-tarkastelut sijoitettuna analyysiviitekehykseen. Tummemmalla pohjalla olevat taustatutkimuskohteet ovat ulkomaisia esimerkkejä ja vaalealla pohjalla olevat ovat esimerkkejä alueyhteistyöverkostoista Suomesta.

Vastaavasti pystyakseli kuvaa verkostoyhteistyön toiminnan fokusta joko yleiseen tai kohdennettuun kehittämiseen. Tämä tarkoittaa, että nelikentän alhaalla olevat yhteistyömuodot ja verkostot keskittyvät yleisemmällä tasolla aluekehittämisen kysymyksiin. Yhtenä esimerkkinä on maaseutuverkosto, joka on erityisesti tiedon-, kokemuksen- ja menetelmien vaihdon verkosto. Verkosto edistää maaseutuohjelmien toimeenpanoa erityisesti lisäämällä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa verkoston toimijoiden kesken. Useat vertaisverkostot ovat myös luonteeltaan yleisiä ja ovat rakentuneet vahvemmin tietyn tyyppisten alueiden tai kuntien edunajamiseen, kuten seutukaupunkiverkosto tai kehyskuntaverkosto.

Nelikentän ylhäällä olevat verkostot ovat rakentuneet tietyn spesifin teeman ja kysymysten ympärille. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus (KEINO) toteuttaa osaltaan suoraan hallitusohjelmaa. Kohdennetun teeman ympärille muodostuneista verkostoista yhtenä esimerkkinä on Suomessa MAL-verkosto, joka on hyvin vahvasti kaupunkien maankäytön, asumisen ja liikenteen kysymysten ympärille rakentunut teemaattinen yhteistyöverkosto. Verkosto tasapainoilee kansallisten MAL-kysymysten vuorovaikutusalustana ja jalkauttajana sekä kaupunkien omista lähtökohdista lähtevien aloitteiden ja hankkeiden toteuttamisen välillä.

Useissa tarkastelluissa verkostoissa on löydettävissä piirteitä useammista nelikentän lohkoista, jolloin niiden sijoittaminen yksiselitteisesti on haastavaa. Joissain verkostoissa on havaittavissa sekoitus esimerkiksi ylhäältä alas -tavoitteenasettelusta ja alhaalta ylös -organisoitumisesta sekä vastaavasti verkostossa voi olla yleisiä että kohdennettua kehittämistyön piirteitä. Tästä huolimatta voidaan todeta, että kuva tarjoaa varsin hyvän esityksen siitä, mihin tarkastellut verkostot pääasiallisesti keskittyvät ja sijoittuvat.

4.2 Verkostoyhteistyön rahoitusmallit

Tässä luvussa pureudutaan hieman tarkemmin siihen, miten eri tyyppisiä verkostoja ja verkostoyhteistyötä rahoitetaan, ja millaisia rahoitusmalleja edellä käsitellyn nelikentän perusteella on tunnistettavissa. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 5) on koottu esimerkkejä erilaisista rahoitusmalleista. Karkeasti rahoitusmallit on jaettu:

- Valtion rahoittamiin verkostoyhteistyön malleihin
- Alueiden rahoittamiin verkostoyhteistyön malleihin
- Yhteisrahoitusmalleihin
- Hankerahoituksella toimiviin malleihin (kasataan tapauskohtaisesti eri toimijoilta)
- Jäsenmaksumalleihin

Taulukko 5. Esimerkkejä erilaisista verkostoyhteistyön rahoitusmalleista selvityksen tapaustutkimuskohteiden perusteella ryhmiteltynä.

Valtion rahoittama toiminta	• Ruotsin hallituksen aluefoorum; Norjan Regional Omstilling-ohjelma, jota KMD rahoittaa • Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaista osaamiskeskusta (KEINO) rahoittaa työ- ja elinkeinoministeriö. • Maaseutuverkoston toiminta rahoitetaan Maaseutuohjelman teknisestä avusta
Alueiden rahoittama toiminta	• Northern Sparsely Populated Areas -verkosto, kaikki mukana olevat alueet rahoittaa (ei varsinaista palkattua kokopäiväkoordinoijaa) • Terve Kunta -verkoston toimintaan osallistutaan pääasiassa omakustanneperiaatteella, mutta Terve Kunta verkostopäivien järjestämis- ja kustannusvastuu on jäsenistössä kiertävä • Kehyskuntaverkoston toiminnan rahoittavat jäsenet. Kuntaliitto tarjoaa toiminnalle alustan ja koordinoi toimintaa
Yhteisrahoitusmalli (erotuksena hankerahoitukseen on se, että taustalla myös muuta yhteistä "perusrahoitusta")	• Norjan osaamisfoorumi Ostfold: KMD-ministeriön pilottihanke, jossa Østfoldin maakunta on kehittänyt vuorovaikutusmenetelmän alueellisen osaamisen kehittämiseksi. Koordinoinnista, yhteistyöfoorumin organisoinnista sekä rahoituksen järjestämisestä vastaa Østfoldin alueviraston (maakuntaliiton) (ØFK) aluekehitysosasto • Ruotsin strategiset innovaatio-ohjelmat (SIP). Hankkeissa vaaditaan yritysten vastinrahoitusosuutta. • Suomen Kasvukäytävä -verkosto ja Pohjoinen kasvuvyöhyke (kasvusopimus + AIKO-rahoitus). Suomen kasvukäytävän yhteistyön perusrahoitus koostuu kaupunkien ja kuntien sekä maakunnan liittojen omarahoitusosuudesta. AIKO hankerahoituksen osuus on korkeintaan 50 % hankkeen julkisen rahoituksen määrästä. • MAL-verkosto (hybridi, mutta voidaan katsoa olevan yhteisrahoitusmalli, jossa perusrahoitus yhdistelmä valtion ja kaupunkien rahoitusta. Rahoituksen pitkäjänteisyyttä pyritään varmistamaan verkoston aiesopimuksilla. MAL-verkoston perustoimintaa rahoittavat jäsenkunnat kuntaosuuksillaan sekä verkoston jäseninä Väylä, Traficom, YM, Suomen Kuntaliitto ja ARA. Jäsenkuntien osuus perusrahoituksesta n. 50 % ja muut jäsenet 50 %. Muuta hankerahoitusta saatu mm.: Suomen akatemia, AIKO, VN Teas, THL ym. • Seutukaupunkiverkoston SEUTU-ohjelman rahoituksesta puolet tulee TEM:n AIKO-rahoituksesta ja toinen puoli 24 osallistuvalla kaupungilla. Kaupungit ovat olleet mukana oman työnsä ohessa. Seutukaupunkiverkoston koordinaatioon resursoitu 1–2 hlötyövuotta, koordinaatio Kuntaliiton toimesta ja rahoituksella. Joka toinen vuosi kerätään jäsenmaksu kokoontumisia varten. • Allied ICT Finland: Business Finland, Horizon 2020, EAKR. Business Finlandilta rahoitusta verkoston koordinointiin. • CROSSCARE: Interreg ja alueiden omarahoitus.
Hankerahoitus (kasataan tapauskohtaisesti eri toimijoilta)	• Paper Province: Noin 5–6 % yhteistyöverkoston rahoituksesta tulee jäsenyrityksiltä. Pääosa rahoituksesta on peräisin EU-aluekehitysrahoituksesta (rakennerahastot, Interreg), VINNOVA, Värmlandin ja Taalainmaan (Dalarna) maakunnalta sekä muiden projektin budjeteista. • Dream: EAKR, Tonavan alueen projektien Technical Assistance Facility, HORIZON 2020 -ohjelma sekä kansalliset rahoittajat.

Jäsenmaksumalli	• Reglab (porrastetut jäsenmaksut): Reglabin toiminnan rahoittavat jaetusti sen kaikki 24 jäsentä (Reglab Ruotsin osalta 21 maakuntaa, Vinnova, Sveriges Kommuner och Landsting sekä Tillväxtverket). Ehdotettu uutta rahoitusmallia, joka koostuisi alueiden kiinteästä vuosimaksusta sekä asukasmäärään suhteutetusta lisästä. Asiantuntijaorganisaatioiden ja aluekehitysyksiköiden osallistumiskustannukset ovat kullekin räätälöityjä. • FisU-verkostolla (Finnish Sustainable Communities) on kunnan asukasluvuun suhteutettu jäsenmaksu. Kuntien on myös osoitettava henkilöstöresursseja muutosprosessiin. • Scottish Island Federation ja Irish Local Development Network • EUUniverCities: Verkoston toiminta perustuu kaupunkien ja yliopistojen jäsenmaksuihin. Jäsenet voivat muodostaa yhteisiä projekteja, joilla hankerahoitus (eism. URBACT).
------------------------	---

Selvityksessä tarkastelluista verkostoyhteistyön malleista on olennaista huomata, että rahoitus määrittää hyvin vahvasti verkoston omistajuutta ja ohjausta. Tässä toimii hyvin sanonta ”sen lauluja laulat, kenen leipää syöt”, ja rahoitusmalli siis määrittää hyvin paljon myös toiminnan sisältöä ja luonnetta. Valtion rahoittamalla toiminnalla on selkeät päämäärät tukea valtakunnallisesti määriteltäviä tavoitteita, jotka juontuvat esimerkiksi suoraan hallitusohjelmasta tai eri hallinnonalojen kärkitoimenpiteistä ja tavoitteista. Vastaavasti toinen selkeä verkostoyhteistyön rahoitusmalli on jäsenmaksumalli, joka on kaikkein vahvimmin sellainen, joka tukee nimenomaan eri tahojen omistajuutta sekä verkostosta että sen sisällöstä. Olennaista on esimerkiksi Tanskan Reglabissa ja jäsenmaksumallissa se, että verkosto on poliittisesti sitoutumaton ja neutraali keskustelualusta, eikä se aja minkään organisaation tai hallintotason yksittäisiä etuja.

Monissa tarkastelluissa case-verkostossa rahoitus tulee useammasta lähteestä eikä rahoitusmalli ole puhtaasti mikään edellä mainituista. On täysin luontevaa, että verkoston toiminta on lähtenyt liikkeelle esimerkiksi hankkeessa luodun toimintamallin pohjalta tai vastaavasti syntynyt tiettyjen toimijoiden yhteisten intressien ja edunajamisen seurauksena. On kuitenkin syytä huomata, että sitoutumista verkoston toimintaan lisää osallistuminen rahoitukseen.

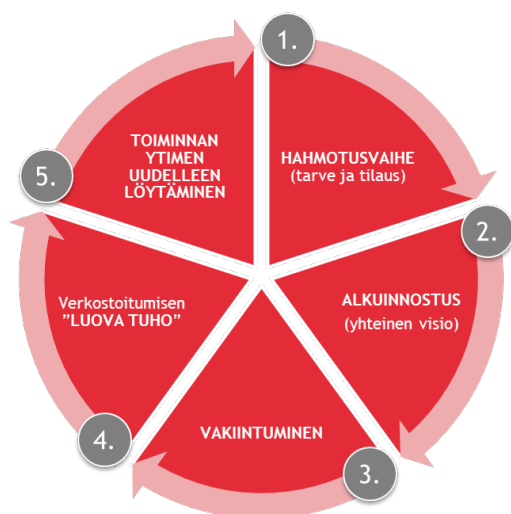
Jäsenmaksumalli toimii myös esimerkiksi hyvin verkoston perustoiminnan rahoittamiseen, ja sen päälle tulevat yhteisesti rahoitetut hankkeet. Jäsenmaksumalli mahdollistaa hyvin tietyt jäsenedut, mikä lisää yhteenkuuluvuutta ja tunnetta siitä, että jäsenmaksuille saa verkostosta konkreettisia hyötyjä. Jäsenmaksuperusteisuus tekee selkeästi verkostosta jäsentensä verkoston, jossa toimintaa suunnataan jäsenten mielestä tärkeisiin asioihin. Samalla on kuitenkin syytä huomata, että jäsenmaksumalli lisää verkoston toiminnan eksklusiivisuutta ja rajaa toimijoita ulos verkostosta ja tekee siitä sulkeutuneemman. Pahimmassa tapauksessa tämä estää verkoston uudistumista ja uusien toimijoiden mukaantulo vaikeutuu.

Ei ole ”yhtä oikeaa” tapaa rakentaa ja rahoittaa verkostojen toimintaa. Kansallisesti rahoitettujen verkostojen toiminnassa on tärkeää kiinnittää huomiota menettelyihin, joilla verkoston koordinaatiota rahoitetaan ja varsinainen koordinaattoritaho valitaan. Rahoitusmallissa on syytä tunnistaa myös se, että se saattaa rajata toimijoita ulkopuolelle tai vaikeuttaa erityyppisten toimijoiden mukaantuloa. Aluelähtöisissä verkostoissa on erityisen herkkää se, että myös rahoituksen näkökulmasta omistajuus säilyy alueilla, ja siten erilaiset hybridimallit jäsenmaksusta ja muusta verkostoyhteistyön rahoituksesta ovat monesti toimivia.

4.3 Vaikuttavan verkostoyhteistyön kriittiset menestystekijät

Selvityksen tapaustutkimusten sekä kerätyn muun aineiston valossa voidaan nostaa tiettyjä yhteisiä nimittäjiä toimivalle ja vaikuttavalle verkostoyhteistyölle ja verkostojen rakentamiselle. Luvussa tarkastellaan tarkemmin näitä havaintoja verkostoyhteistyön kriittisistä menestystekijöistä. Lisäksi verkostomaisessa aluekehittämisessä ja ylipäättään verkostojen toiminnassa on tiettyjä kehityskaareen liittyviä piirteitä, jotka on syytä huomioida rakennettaessa ja resursoidessa verkostomaista toimintaa sekä silloin, kun tarkastellaan verkostoyhteistyön hyötyjä ja laajempia vaikutuksia. Erityisesti aluekehittämisen verkostotyössä vaikutukset näkyvät pitkällä aikajänteellä, ja vaikutuksia on aina syytä peilata suhteessa verkoston tavoitteisiin ja luonteeseen.

Kuvassa 9 on kuvattu yleisemmin tiettyjä tunnistettavia verkostoyhteistyön kehitysvaiheita ja piirteitä. Tarkastelluissa tapausesimerkeissä verkostoyhteistyölle on tunnistettu tietty kansallinen, alueellinen tai toimijoista yhdessä lähtevä tarve ja tilaus, joka kokoaa eri toimijat yhteen. Tässä verkoston rakentumisen hahmotusvaiheessa luodaan perusta verkostomaiselle toiminnalle. Tällöin korostuu toimijoiden välisen luottamuksen ja yhteisen päämäärän rakentaminen sekä siihen liittyen myös toimintatapojen ja eri toimijoita koossa pitävän mallin ja rahoituksen hakeminen. Tämä vaihe saattaa viedä hyvinkin pitkään, ja siihen kannattaa myös käyttää paljon aikaa. Yhteisen päämäärän löytymistä seuraa yleensä vankka nousukiito ja alkuinnostus, jolloin haetaan verkoston toimintatapoja ja käytäntöjä. Ratkaisevaa tällöin verkoston vakiintumisen ja jatkoon kannalta on se, löytyykö toimijoiden välillä riittävää liimaa ja yhteisiä tekemisen tapoja, sisältöjä ja koossa pitäviä rakenteita.



Kuva 9. Verkostoyhteistyössä tunnistettavia yleisiä vaiheita.

On täysin luontevaa, että verkoston kehitys- ja elinkaareen mahtuu notkoja ja erilaisia "kriisejä". Aluekehittäminen on arvolutautunutta ja konfliktiherkkää³⁰, ja siten verkostotyössä ratkaisevaa on se, miten näitä notkoja ja kriisejä käsitellään ja miten niistä nousee. Verkostotyössä on tärkeää, että toiminta mukautuu ja uudistuu toimintaympäristön muuttuessa. Uudistuminen voi tapahtua tuomalla verkostoon uusia toimijoita mukaan, muuttamalla verkoston toimintatapoja ja -mallia tai toimijoiden välisiä suhteita. Usein tarvitaan myös verkoston tavoitteen uudelleen muotoilua ja uutta innostavaa ja toimijoita yhdessä motivoivaa tavoitetta. Tällöin kyse on strategisista valinnoista, mitä verkosto tekee ja mitä se ei tee. Seuraavassa on avattu tarkemmin kriittisiä menestystekijöitä vaikuttaville aluekehittämisverkostoille:

1. Pitkäjänteinen luottamuksen ja yhteisen vision rakentaminen
2. Tarkoituksenmukainen toimintatapa yhteistyölle
3. Dynaaminen ja uudistuva koordinaatio
4. Eri toimijoita sitouttava rahoitusmalli
5. Tuotteistus, konkreettiset verkostotuotteet, verkostobrändi

Pitkäjänteinen luottamuksen ja yhteisen vision rakentaminen

Yhteistyömallin ja verkoston luomiseen tarvitaan ennen kaikkea halua ja kykyä yhteistyöhön sekä luottamusta toimijoiden välille. Yhteinen päämäärä ja sisältö, joka on muutakin kuin että budjetti on alijäämäinen, on luotettavin yhteistyön tae. Hyvän ja liisäärvaa tuovan yhteistyön liimaa ovat halu ja kyky saavuttaa yhdessä jotain, mitä

³⁰ ks. myös Lundström 2015

muuten ei pystyttäisi tekemään – ei sijainti jollakin hallinnollisella alueella tai kuulumisen määrättyyn edunsaajaryhmään. Aidon sidosryhmien tavoitetilan avaamisen ja yhteisen tahtotilan määrittämisen merkitystä ei voitane ylikorostaa, liika kohteliaisuus ja häveliäisyys tässä vaiheessa jättää valuvian yhteistyön rakenteisiin, mitä on vaikea myöhemmin korjata.

Tarve ja tilaus sekä yhteinen päämäärä ovat selkeitä motivaattoreita alkaa rakentamaan yhteistä luottamusta eri toimijoiden välillä. Ruotsin hallituksen yhteistyöfoorumeissa tarve ja tilaus on ollut kansallisen aluestrategian toimeenpanon tuloshakuisempi edistäminen ja hallituksen aluestrategian 2015–2020 kärkiteemojen edistäminen poliitikkojen ja viranomaisten yhteistyönä. Norjassa taas on nähty yhteinen tarve alueellisille osaamisfoorumeille, jotka kokoavat toimijoita yhteistyöhön erityisesti alueellisen osaamisen kehittämiseksi ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. Osaamisfoorumien tavoitteena on myös lisätä toimijoiden välistä vuoropuhelua etenkin työvoimaan liittyvissä asioissa. Tässä verkostojen rakentumisen alkuvaiheessa ratkaisevaa on se, miten ja millä tavalla yhteistä tavoitetta ja verkostoa sen ympärille aletaan rakentaa. Luottamuksen rakentamista ja osallistavaa työskentelyä tarvitaan sekä silloin, kun isompi tavoite on kansallisesti ”ylhäältä annettu” ja tavoitteen muotoiluun ja sen ympärille yritetään sitouttaa ja saada toimijoita mukaan toteuttamaan toimenpiteitä, sekä silloin, kun tavoitteen muotoilu ja tarve rakentuu vahvemmin toimijoista ”alhaalta ylös”.

Verkostomaisessa toiminnassa on myös tärkeä tunnistaa, että sosiaalinen liima on merkittävässä roolissa, ja usein tavoitteen saavuttaminen edellyttää paljon panoksia sosiaalisen vuorovaikutuksen tukemisiin erilaisiin keinoihin ja yhteisen ymmärryksen rakentamista. Verkoston toimintaa auttaa se, että organisoitu 'virallinen' verkostotyö ja epäviralliset kontaktiverkot yhdistyvät, eikä verkostotyö ole vain suljetun verkoston virallisia palavereita.

Verkostomaisen kehittämistoiminnan ja mallien kehittämisen ja monistamisen mukana seuraa monesti muna-kana-ongelma: ohjelman osallistujien kesken voi olla hankala erottaa, onko ensisijainen ajuri osallistumiseen halu oppia uutta ja kehittyä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, vai rahoitusohjelma, joka tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa jokin hanke. Ehkä helpoin mittari organisaation aidolle halulle osallistua verkostotoimintaan ja yhteiskehittämiseen on organisaation halu sijoittaa vastinrahaa toimenpiteisiin.

Tavoitteiden osalta yritysten eri kelloaajuus suhteessa julkisten rahoittajien, tutkimuslaitosten ja verkostojen koordinaattorien kanssa saattaa vaikeuttaa yhteisen tahtotilan muodostamista. Esimerkiksi TKI-toimintaan liittyvien verkostojen osalta haasteena on monesti yritysten mukaan saaminen verkostojen toimintaan, vaikka ne useimmiten

muodostavat verkostotoiminnan keskeisen sidosryhmän. Tämänkin haasteellisen sidosryhmän sitouttaminen jopa toiminnan rahoittamiseen on joissakin tapauksissa onnistunut. Tästä esimerkkeinä Ruotsin SIP-ohjelmassa (ks. liite 1), jonka hankkeissa vaaditaan 50 % yritysten vastinrahoitusta.

Tarkoituksenmukainen toimintatapa yhteistyölle

Päämäärien jälkeen tulevat yhteensopivat arvot, toimintatavat ja prosessit. Verkoston muodostamisen alkuvaiheessa on tärkeää käyttää aikaa prosessien ja toimintatapojen opetteluun. Samalla kannattaa kuitenkin muistaa, että hallinnollisten järjestelyjen ja prosessien tulee olla suhteessa yhteistyön mittakaavaan ja vaiheeseen; keino ei ole koskaan päämäärä ja prosessit sekä toimintatavat ovat keinoja jonkin saavuttamiseen. Lisäksi tarvitaan omistajuutta ja sitoutuminen pitkäjänteiseen yhteistyöhön, ei vain yksittäiseen hankkeeseen.

Verkostotoiminnassa on tärkeää pitää kirkkaana mielessä se, miksi verkosto on olemassa, mikä on se liikkeelle paneva voima: tunnistettu ja toimijoiden kesken jaettu haaste tai tarve, jonka työstämiseksi ja ratkaisemiseksi verkosto on perustettu ja pysyy kasassa. Siinäkin tapauksessa, että verkoston toiminnan keskiössä ovat kokemusten jakaminen ja toisilta oppiminen, verkosto toimii vain, jos sen jäsenet toimivat siinä aktiivisesti yhteisen päämäärän hyväksi ja antamalla myös itse verkoston toimintaan jotain.

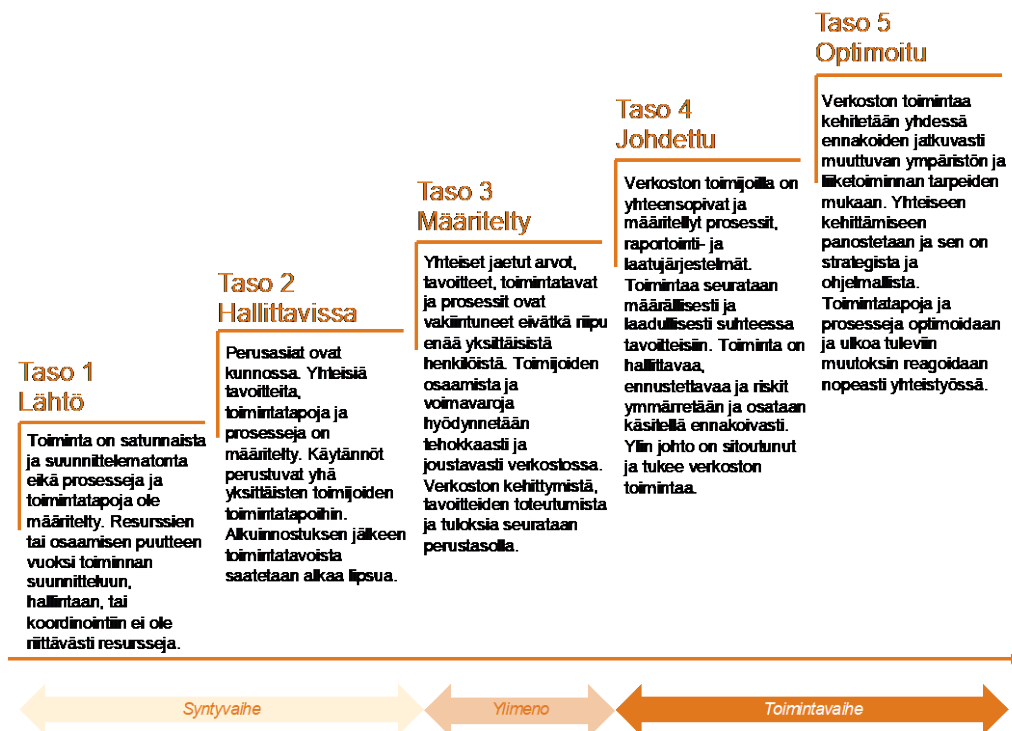
On hyvä myös pitää mielessä se, että verkosto ei ole ratkaisu kaikkeen yhteistyöhön. Se soveltuu toimintamallina erityisesti silloin, kun toiminta vaatii pitkäjänteistä useamman toimijan yhteistyötä. Joihinkin tilanteisiin sopii paremmin lyhytkestoisempi yhteistyörakenne tai hyvin löyhä yhteenliittymä. Esimerkkinä jälkimmäisestä ovat erilaiset puhtaasti tiedonjakamiseen käytettävät sosiaalisen median kanavat tai sähköpostilistat. Näin ollen onkin nähtävä sekä kansallisella että alueellisella tasolla verkostot vain yhtenä yhteistyön muotona, jossa korostuu erityisesti pitkäjänteisyys.

Yksi näkökulma verkostoyhteistyön tarkoituksenmukaisen toimintavan rakentamiseen ja verkostoyhteistyön vaikuttavuuteen tiivistyy verkostoyhteistyön elinkaareen ja yhteistyön kypsyysvaiheisiin (kuva 10)³¹. Tavoitteena on geneerisesti, että toimijoiden ja alueiden tasolla verkostot kehittyisivät kypsempään ja ammattimaisempaan suuntaan, ja toiminta muuttuisi järjestelmällisemmäksi tiedolla johtamisen periaatteita seuraillen.

³¹ Ks. Piirainen, K.A. 2020 Ajatus on lainattu ohjelmistoalalla kohtuullisen yleisestä kypsyysportaikosta "Capability Maturity Model Integration (CMMI)" jota on kehitetty Carnegie-Mellon yliopiston ohjelmistotekniikan osastolla alun perin julkisiin ohjelmistohankkeisiin saman nimisessä tutkimusprojektissa, ja sittemmin sen on kaupallistanut CMMI Institute, ks. esim. Humphrey, W. S. (March 1988). "Characterizing the software process: a maturity framework". IEEE Software. 5 (2): 73–79. doi:10.1109/52.2014; Verkkosivu: <https://cmmiinstitute.com/>

Taustalla on ajatus, että verkoston synty- tai käynnistysvaiheessa suhteessa suuri osa ajasta ja energiasta menee toimintatapojen neuvotteluun ja rakentamiseen, ja vähemmän aikaa jää varsinaisten sisältöjen käsittelyyn. Vastaavasti, kun luottamus kasvaa ja yhteistyö kypsyy, energia ei kulu enää puitteisiin, vaan verkoston toiminta voi painottua yhteiskehittämisen sisältökysymyksiin.

Alueellisten verkostojen toiminnan fokus voi liittyä vaikuttamiseen, temaattiseen kehittämistyöhön tai tiedon vaihtoon ja oppimiseen. Verkostolla voi toiminnassaan olla mukana elementtejä näistä kaikista. Erityisen tärkeää on miettiä selkeät toimintatavat ja keinot toteuttaa näitä verkostotoiminnan osa-alueita sekä tarkentaa kaikkien verkostotoimijoiden odotukset näiden osalta. Muuten toiminnan fokus voi hajaantua, ja eri toimijat asettavat erilaisia odotuksia verkostolle. Näin kävi esimerkiksi Allied ICT Finlandissa, joka perusluonteeltaan on kehittämisverkosto, mutta jonka toimintaan on tullut mukaan vahva vaikuttamisaspekti, jonka osa toimijoista kokee vieraaksi. EUniverCities verkostossa puolestaan toiminta fokusoituu vahvasti muilta oppimiseen ja tiedon vaihtoon, ja jäsenet voivat keskenään muodostaa vapaaehtoisia kehittämissankkeita. Näin perustoiminta ei hämähä, ja osallistujien odotukset pysyvät realistisina.



Kuva 10. Verkostoyhteistyön elinkaari ja kypsyysvaiheet.

Dynaaminen ja uudistuva koordinaatio

Verkoston rakentaminen on aina ”jonkun tehtävä”, eivätkä verkostot toimi ilman, että niitä johdetaan. Luvussa 2.3 avattiin jo tarkemmin toimijuuden, kyvykkyyksien ja johtajuuden käsitteitä ja merkitystä verkostotoiminnassa. Verkostoyhteistyön yhteydessä puhutaan usein fasilitoinnista, mutta termi jää monesti hieman utuiseksi. Fasilitoinnilla tarkoitetaan verkoston toiminnan mahdollistamista mm. rahoituksen hankkimisen, toimintojen koordinoimisen, oikeiden toimijoiden löytämisen kuhunkin toimintoon/hankkeeseen, viestimisen ja verkoston hallinnoinnista huolehtimisen avulla. Erityisesti viestinnän rooli korostuu monen verkoston fasilitoinnissa. Verkoston sisäinen viestintä hyvin hoidettuna toimii myös toimijoita yhteenliittävänä välineenä.

Kuten luvussa 2.3 tuotiin esille, verkoston johtajuus on olennainen osa verkostotyötä ja selvityksen perusteella myös selkeä tunnistettava menesestystekijä. Sen sijaan yksittäisen henkilön nostaminen selkeästi verkoston ”johtajaksi” ei välttämättä ole aina paras ratkaisu. Tämä voi tehdä verkoston hyvin haavoittuvaksi, jos vetäjä vaihtaa työtehtävää ja verkoston työ henkilöityy liikaa yhteen henkilöön.

Alueiden välisessä yhteistyössä on usein kysymys erilaisten uusien toimintatapojen rakentamisesta, kokeiluista tai edellisten skaalaamisesta ja levittämisestä. Uusia malleja kehittäessä tärkeä kysymys on myös, mikä on alun pitäen estänyt yhteistyön ja hyvien mallien oma-aloitteista leviämistä. Syynä voi olla puuttuva kyky tai halu levittää malleja tai ylipäättään tehdä yhteistyötä ulospäin uusien kumppaneiden kanssa, ja toisin päin puuttuva kyky tai halu ottaa niitä vastaan, EKT-syndrooma³². Esimerkiksi Allied ICT Finland -toiminta syntyi Oulussa, josta sitä lähdettiin levittämään ensin muille alueille ja sitten kansalliseksi. Toimijat ja alueet saatiin aluksi mukaan hyvin mukaan verkostoon, mutta Oulussa luotujen toimintamallien jalkauttaminen muille paikkakunnille oli haasteellista, ja lopulta AICT-toiminnan lisäarvo muihin jo olemassa oleviin vahvoihin ja kypsiin ICT-alan verkostoihin on jäänyt myös epäselväksi.

Eri toimijoita sitouttava rahoitusmalli

Harvassa tässä selvityksessä tarkastellussa case-verkostossa rahoitus tuli vain yhdestä lähteestä. Yleisesti ottaen toimijoiden sitoutuminen verkoston toimintaan vahvistuu, jos ne osallistuvat myös toiminnan rahoitukseen. Jäsenmaksuperusteisessa toiminnassa jäsenmaksut toimivat hyvin verkoston perustoiminnan rahoittamiseen.

³² Innovaatiotoiminnassa tunnetaan laajasti ei-keksitty-täällä-syndrooma tai NIH-syndrooma, joka tiivistyy haluttomuuteen ottaa oppia muista toimijoista tai tunnustaa toisten osaamista.

Tanskan Reglab ja esimerkiksi EUniverCities verkostojen toiminta perustuu jäsenmaksuihin. Näissä jäsenmaksuperusteisuus tekee selkeästi verkostosta jäsentensä verkoston, jossa toiminta suunnataan jäsenten mielestä tärkeisiin asioihin.

Ekosysteemiajattelussa ekosysteemin rajat ovat vaikeasti määriteltäviä, ja virallinen ekosysteemi linkittyy useilla eri tavoilla epävirallisiin ja epäformaaleihin ekosysteemeihin. Myös toimijoiden pääsy ja lähteminen ekosysteemeistä on helppoa, ja näin ollen ekosysteemi elää koko ajan. Ekosysteemimäinen virallisen ja epävirallisen joustava yhdistäminen ruokkii verkostoja ja on yksi väline myös sen uudistamiseen. Väistämättä on tärkeää, että verkoston toiminnan ytimessä ja ohjaavina tahoina ovat ne tahot, jotka laittavat verkostotoimintaan rahaa ja aikaa. Samalla on tärkeä kuitenkin säilyttää verkostotoiminnan läpinäkyvyys ja selkeä viestintä ulospäin niille tahoille, joiden tulee olla verkoston toiminnasta tietoisia. Useissa tapaustutkimuksissa verkoston toiminta on kyetty tuomaan osallistuvien organisaatioiden toiminnan valtavirtaan ja sen toiminnasta on viestitty myös tehokkaasti.

Aluekehittämisessä rahoituksen ehdot ja kannusteet voivat unohtaa tulosten levittämisen ja käyttöönoton. Usein pullonkaulana voi olla myös tietämättömyys malleista ylipäätään ja niiden eduista tai muiden alueiden toimijoiden osaamisesta ja yhteistyön mahdollisuuksista. Erityisesti kansallisessa aluekehittämisessä alueiden välisiä verkostoja rakennettaessa ja kootessa pitäisi ensin diagnosoida (tarvittaessa tapauskohtaisesti) mikä on ongelma tai juurisyy siihen, ettei yhteistyö ole käynnistynyt, ennen kuin sen rakentamista aletaan yrittämään.

Lopulta verkostomaisten tai minkä tahansa toimintamallien skaalaaminen ja levittäminen on aina kahden kauppaa, tarvitaan yhteistyötä sekä skaalajalta, innovaation lähteeltä, vastaanottajalta tai omaksujalta, ja usein vielä fasilitaattorina toimivalta kolmanelta osapuolelta. Innovaatioiden ylipäätään ja mallien skaalaaminen tarvitsee innovaatiolta itseltään ainakin joitain näistä: selkeän ja voittavan arvolupauksen, syyn nähdä vaivaa poisoppia vanhat toimintatavat, lisäksi kysyntää, vähintään aikaisten omaksujien tunnistamista, sekä jotain mediaa kuten verkostoa tai muita kanavia viestiä arvolupaus. Lisäksi usein tarvitaan kriittistä massaa sekä neuvotteluvoimaa.

Kansallisesti verkostotyön rahoittamista katsottaessa vaikuttavuuden kannalta on usein edullisempaa rahoittaa jo olemassa olevaa tai vähintään vahvasti halua ja kykyä osoittavaa yhteistyötä. Tässä perusteluna voidaan nähdä se, että tällöin on olemassa osoitus jo sitoutumisesta ja orgaanisesta halusta verkostoitumiseen, muutenkin kuin saatavilla oleva raha ja sen asettamat ehdot. Voi olla myös edullisempaa ja vaikuttavampaa monistaa jo jollain tavalla koetettuja malleja, koska on jo tiedossa toimivatko ne ensinkään. Toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta kannattaa rahoittaa osaa kustannuksista, koska jos toimijat eivät halua tai pysty itse osallistumaan kustannuksiin, on luultavaa, että toiminta pysähtyy hankkeen tai ohjelmakauden loppuessa. Samoin

kannattaa luultavasti suosia malleja, joilla on jo tiedossa ainakin yksi sitoutunut referenssikäyttäjä/asiakas/omaksuja, koska näin voidaan paremmin toivoa, että tulokset eivät jää roikkumaan ilmaan. Lisäksi kannattaa sitoa verkoston toiminnan rahoitus tiettyyn ajanjaksoon, ja arvioida toiminnan tulokset ja vaikuttavuus jakson lopulla ennen seuraavaa rahoituspäätöstä.

Tuotteistus, konkreettiset verkostotuotteet, verkostobrändi

Tarkastelluissa case-verkostoissa hyvin harvassa on päästy tuotteistamisen tasolle. CrossCare-verkosto sekä Reglab-verkosto ovat tästä hyviä poikkeuksia. CrossCare-verkoston muodostavat kuusi terveydenhuoltoon keskittyvää LivingLabia Belgiassa ja Hollannissa. Verkosto on tuotteistanut prosessin, jolla se tarjoaa palvelujaan yrityksille. Erityisesti yritysrajoitettuna toimiville verkostoille tuotteistaminen saattaa olla keskeinen osa toimintamallia. Reglab taas lupaa verkostolleen mm.

- Reglab-fokusanalyysit
- Reglab-tapahtumat: konferenssit ja 3–4 vuotuista Workshop-tilaisuutta
- Reglab Radar, 5–6 kertaa vuodessa jäsenille toimitettava elinkeinopoliittinen katsaus
- Reglab Uutiskirje 8–10 kertaa vuodessa
- Reglab sekretariat -palvelut mm. neuvonta, esitykset
- Reglab-verkostopalvelut ja näkyvyys

Verkoston brändäys toimii väliineenä paitsi näkyvyyden ja tunnettuuden lisäämiseen myös toimijoiden houkutteluun ja sitouttamiseen verkoston toimintaan. Esimerkiksi hyvin löyhästi koordinoitussa sateenvarjomaisessa DREAM-verkostossa brändäys toimii keskeisenä toimijoita yhteensitovana tekijänä. Verkoston brändi saattaa myös henkilöityä vahvaan verkostojohtajaan. Tämän kaltainen brändi on hyvin haavoittavainen, ja johtaa väijämättä brändin katoamiseen johtajan siirtyessä muualle.

Verkoston brändäys ei ole päämäärä ja arvo itsessään. Verkoston toiminnassa on tärkeää, että ulospäin annettava kuva ei ole vain hienot nettisivut tai tuotteistetut palvelut, joiden takaa paljastuu varsin löyhästi koossa pysyvä verkostotoiminta ja heikosti organisoitu toiminta. Vastaavasti ei voida kuitenkaan olettaa, että verkoston toiminta myy "itse itsensä" ilman viestintää ja tiettyä yhteistä brändiä. Vaikuttavuuden kannalta on yhä tärkeämpää, että verkosto on jollain tavalla tunnistettava kokonaisuus. Näin verkosto myös näyttäytyy merkittävänä toimijana ja kokonaisuutena, johon halutaan mukaan tai ei uskalleta jäädä ulkopuolelle. Esimerkiksi Reglab näyttäytyy pitkälti verkostobrändinsä takia merkittävänä ja tunnistettavana tahona kansallisessa aluekehittämisessä, joka on syytä pitää mukana, ja johon tiedetään ottaa yhteys myös tärkeissä kansallisissa aluekehittämisen kysymyksissä.

5 Verkostoyhteistyön mallien ennakoarviointi

5.1 Verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien tarkastelun viitekehys

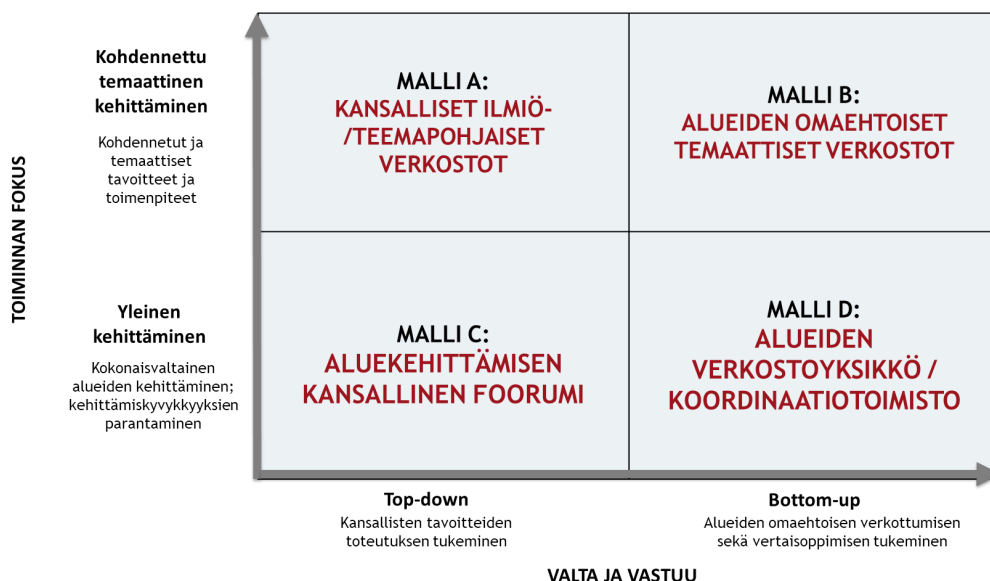
Tämän selvityksen tavoitteena on ollut rakentaa selvitysaineiston pohjalta erilaisia vaihtoehtoja aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamalleista ja rahoitusvaihtoehtoista sekä tuottaa ehdotuksia verkostoitumisen mahdollisuuksista kaupunki-, maa-seutu- ja saaristopolitiikan yhteistyön ja kumppanuuden syventämiseksi. Tässä luvussa avataan tarkemmin, miten ja mistä lähtökohdista erilaisia ja vaihtoehtoisia aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamalleja on rakennettu. Erilaisia ja mahdollisia tarkastelutapoja voidaan tunnistaa lukuisia, mutta tämän selvityksen kannalta on tunnistettavissa neljä erityisen tärkeää näkökulmaa, joihin tarkastelu on kiinnitetty:

1. Kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja tavoitteiden toteutuksen tukeminen
2. Alueiden omaehtoisen verkottumisen sekä vertaisoppimisen tukeminen
3. Aluekehittämisen kokonaisuuden ja yleisen kehittämisen näkökulma
4. Aluekehittämisen kohdennetun temaattisen kehittämisen näkökulma

Kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja tavoitteiden näkökulma edustaa aluekehittämisessä ”top-down”-näkökulmaa, mikä tarkoittaa verkostoyhteistyön muotoja, jotka ovat rakentuneet vahvemmin kansallisista intresseistä ja kansallisten tavoitteiden jalkauttamiseksi ja tukemiseksi. Vastaavasti alueiden omaehtoisen verkottumisen ja vertaisoppiminen edustaa aluekehittämisen ”bottom-up” -näkökulmaa. Tällöin verkostoyhteistyö rakentuu vahvemmin alueiden toimijoiden omista intresseistä alhaalta ylös. Yleisen aluekehittämisen näkökulma edustaa vahvemmin kokonaisvaltaista alueiden kehittämistä, kehittämiskyvykkyyksien vahvistamista, ja tällöin yhteistyömuodot ja verkostot keskittyvät yleisemmällä tasolla aluekehittämisen kysymyksiin. Neljäs näkökulma on kohdennetun kehittämisen näkökulma, jolloin verkostoyhteistyö rakentuu tietyn tarkasti rajatun ilmiön tai teeman ympärille.

Kuvaan 11 on koottu edellä esiteltyt näkökulmat nelikenttään, jossa näkökulmat on esitetty akseleilla ja muodostavat yhdessä neljä erilaista verkostoyhteistyön toimintamallia. Nelikentän avulla voidaan näin ollen tunnistaa erilaisia tapoja organisoida yhteistyötä. Nelikentän lohkot ovat eräänlaisia yleistyksiä aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamalleiksi. Nämä mallit auttavat hahmottamaan erilaisia näkökulmia ja

keinoja saavuttaa erilaisia aluekehittämiseen liittyviä tavoitteita sekä tunnistamaan näihin malleihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Väistämättä malleilla on keskinäisiä kytkentöjä ja toteutuva verkostoyhteistyö on monesti monitulkintaisempaa kuin yleistetyt mallit.



Kuva 11. Selvityksessä hahmoteltu verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien tarkastelun viitekehys.

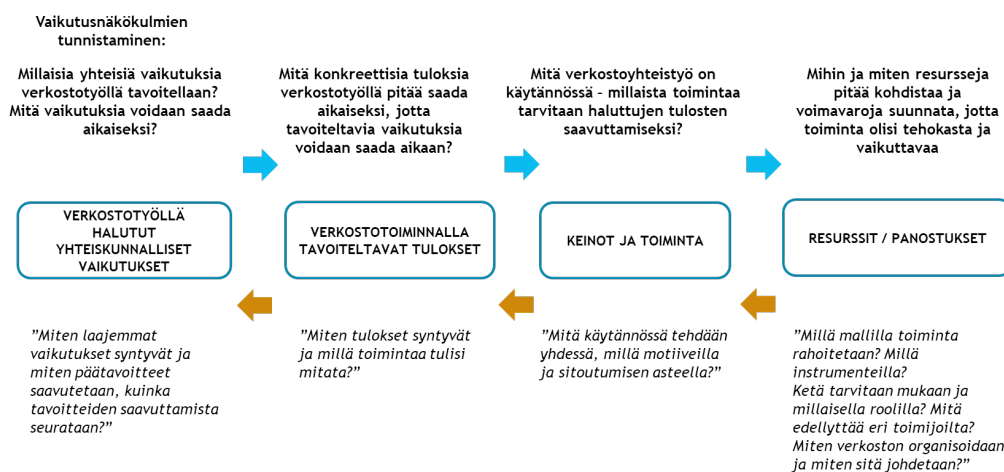
Nelikentän vasemmassa yläkulmassa **malli A** tarkoittaa ytimekkäästi ilmaistuna aluekehittämisen kansalliseen ilmiö- tai teemapohjaiseen verkstorahoitukseen perustuva toiminta- ja rahoitusmallia. Kyseisessä mallissa alueiden välistä verkstokehittämistä tuetaan kohdennetun rahoitusinstrumentin vivulla. **Malli B**:ssä siirrytään vaaka-akselilla vahvemmin aluelähtöisempään ja omaehtoisempaan verkstoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalliin, mikä tarkoittaa alueiden välisen verkstokehittämisen tukemista aluelähtöisillä teemoilla, ehdoilla ja rahoitusinstrumenteilla.

Malli C:n idea perustuu kokonaisvaltaiseen alueiden kehittämiseen, jossa verkstoyhteistyöllä pyritään vahvistamaan aluekehittämisen strategista kokonaisuutta. Tämä malli on nimetty aluekehittämisen pitkäjänteiseksi kansalliseksi foorumiksi. Vastaa- vasti **malli D**:n ajatus kumpuaa aluekehittämistoimijoiden kyvykkyyksien vahvistamisesta, vertaisoppimisesta ja yhteisen tietoperustan vahvistamisesta. Verkstoyhteistyön malli on nimetty tässä alueiden yhteiseksi verksto- ja hankeyksiköksi, jossa perusajatuksena on tarjota alueille ja eri aluekehittämistoimijoille palvelupaketteja ja jäsenetuja.

Mallien ennakkoarviointi

Edellä kuvattuja erilaisia malleja on rakennettu aluekehittämistoimijoiden kanssa yhdessä tarkoituksena parantaa ymmärrystä siitä, mitä erilaisilla vaihtoehtoisilla verkostoyhteistyön malleilla ja toiminnalla voidaan tavoitella sekä millaisen tekemisen kautta tavoiteltavat vaikutukset syntyvät. Toimintamalleja on hahmoteltu ja työstetty selvityksessä **vaikuttavuusperusteisen viitekehityksen** avulla (kuva 12). Viitekehityksessä lähdetään liikkeelle verkostoyhteistyöllä tavoiteltavista yhteiskunnallisista vaikutuksista kohti varsinaista verkostotyön käytäntöä ja rahoitusta.

Tässä selvityksessä ei ole kuitenkaan arvioitu suoranaisesti erilaisten verkostojen vaikuttavuutta. **Vaikuttavuudella** tarkoitetaan tavoiteltuja muutoksia, jotka syntyvät tiettyjen toimenpiteiden seurauksena. Vaikuttavuus tarkoittaa tällöin sitä, kuinka hyvin tietyllä toiminnalla onnistutaan saavuttamaan halutut tulokset ja vaikutukset, mikä taas edellyttää että on tiedossa tarkasti, mitä mitataan ja voidaan osoittaa toiminnalla aikaansaadut muutokset. **Mallien rakentamisella pyritään hahmottamaan ja mallintamaan haluttujen vaikutusten syntyä.** Kuten aluekehittämiselle ja verkostotyölle on tyypillistä, useissa tapauksissa vaikutukset syntyvät kompleksisen vaikutusdynamiikan kautta pitkällä aikajänteellä. Mallit auttavat kuitenkin ymmärtämään vaikuttavuuden syntylogiikkaa ja olemaan kärsivällinen syntyvien vaikutusten suhteen. Verkostoyhteistyössä myös sattumilla voi olla suuri merkitys. Verkostoyhteistyön tulokset ja vaikutukset voivat myös poiketa alkuperäisistä tavoitteista, olematta kuitenkaan välttämättä huonompia kuin mitä alun perin tavoiteltiin. Myöskin verkostojen toimintaympäristössä voi tapahtua huomattavia taloudellisia tai poliittisia muutoksia, eikä verkostojen toiminta ole millään tavalla immuuni näille muutoksille – pikemminkin verkostomainen toiminta voi olla adaptiivisempaa ja jopa proaktiivisempaa kuin hierarkisesti linjattu kehittäminen.



Kuva 12. Verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien työstämisessä käytettävä vaikuttavuusperusteinen viitekehys.

Kutakin esitettyä mallia on lähdetty rakentamaan yllä olevan vaikutusten arvioinnin viitekehysten mukaisesti. Seuraavissa kahdessa luvussa malleja on tarkasteltu ensin luvussa 5.2 kansallisten tavoitteiden tukemisen näkökulmasta (mallit A ja C) ja sen jälkeen luvussa 5.3 aluelähtöisten verkostojen näkökulmasta. Malleja tarkasteltaessa on pyritty avaamaan edellä kuvatus viitekehysten avulla tarkemmin:

- **Keinot ja toiminta:** Mitä verkostoyhteistyö on käytännössä? Millä tavoin ja millä motiiveilla yhteistyö rakentuu ja mitä toiminta edellyttää käytännössä eri toimijoilta (erityisesti valtio ja aluetoimijat)?
- **Resurssit / panostukset:** Miten toimintaa voidaan rahoittaa? Mitä tahoja tarvitaan mukaan ja millaisella roolilla? Miten verkoston toimintaa organisoidaan ja miten sitä johdetaan ja koordinoidaan?
- **Verkostotoiminnalla tavoiteltavat tulokset:** Mitä konkreettisia tuloksia verkostotyöllä voidaan saada aikaiseksi? Miten tulokset syntyvät?
- **Verkostotyöllä halutut yhteiskunnalliset vaikutukset:** Millaisia laajempia vaikutuksia verkostotyöllä voidaan tunnistaa olevan? Miten vaikutukset syntyvät?

Malleja tarkasteltaessa on syytä huomioda, että tässä selvityksessä ei ole menty konkreettisesti mallintamaan joidenkin tiettyjen verkostojen toimintaa vaikuttavuuslähtöisesti. Tässä työssä on haluttu keskittyä enemmän hahmottamaan erilaisten geneeristen mallien ja lähtökohtien mahdollisia vaikutuksia ja edellytyksiä. Mallien kuvauksissa on pyritty nostamaan esille myös mahdollisia sudenkuoppia tai haasteita sekä sellaisia tavoitteita, joiden edistämiseen kyseinen malli soveltuu parhaiten. Luodut viitekehykset ja tarkastelu auttavat kuitenkin hahmottamaan myös paremmin spesifimpien jo toimivien aluekehittämisen verkostojen kannalta merkittäviä asioita.

5.2 Kansallisten tavoitteiden tukeminen verkostoin

Tässä luvussa avataan tarkemmin kaksi verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallia, joissa näkökulma on vahvemmin kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja tavoitteiden tukeminen, ja jotka rakentuvat vahvemmin kansallisista intresseistä.

MALLI A: Kansalliset ilmiö- / teemapohjaiset verkostot

Aikaisempia esimerkkejä tähän viittaavasta toiminta- ja rahoitusmallista ovat esimerkiksi Suomessa osaamiskeskusohjelman klusteriyhteistyö, Innovatiiviset kaupungit -ohjelma sekä kasvusopimukset, joista erityisesti Suomen kasvukäytävä ja Pohjoinen kasvuvyöhyke ovat tähänneet alueiden välisen verkostoyhteistyön vahvistamiseen.

Ulkomaisista tapaustutkimuksista Ruotsin strategiset innovaatio-ohjelmat ovat esimerkki vastaavasta mallista, jossa ideana on temaattinen yhteistyö ja hankkeistus (mukaan lukien kokeilut) ja ekosysteemien rakentaminen kansallisesti merkittäviksi tunnistetuissa teemoissa.

Keinot ja toiminta

Kansallisen ilmiö-/teemapohjaisen verkostorahoituksen keskeisenä ja kantavana ajatuksena on pitkäjänteinen verkostoyhteistyön tukeminen, hankkeistus ja kokeilut kansallisesti ja kansainvälisesti merkittäviksi tunnistetuissa teemoissa. Ministeriöiden ja alueiden yhteisesti kokoamat kansallisesti merkittävät teemat, jotka on määritelty esimerkiksi aluekehittämispäätöksessä, tarjoavat riittävän väljät rahoitukselliset raamit kansallisesti verkostotyölle. Lisäksi alueellinen ja kansallinen tilannekuvatyö toimii yhtenä väylänä tunnistaa ja tukea aluelähtöisiä avauksia sekä saada toimijat sitoutumaan yhteistyöhön. Ratkaisujen näihin kansallisiin tavoitteisiin, ilmiöihin ja teemoihin sekä tarkempien sisältöjen tulisi nousta alueilta.

Keskeisinä toiminnan sisältöinä aluekehittämistoimijat näkevät osaamis- ja innovaatio-ekosysteemien vahvistamisen sekä kestävän yhdyskuntakehityksen teeman. Tärkeänä pidetään rahoitusta, jonka avulla voidaan rakentaa laajempia ekosysteemejä ja vahvistaa alueiden välistä verkostoitumista sekä kokeilujen skaalaamista alueiden välisenä yhteistyönä. Selvityksen aikana erityisesti alueiden älykäs erikoistuminen nousi tärkeäksi teemaksi, sillä se on vahvasti mukana EU:n ohjelmaninstrumenttien lähtökohdana, sitä on jo pitkään hyödynnetty, ja se on yhteinen viitekehys eri alueille. Verkostodynamiikalle tyypillisesti 2010-luvulla älykkään erikoistumisen muotoutuminen oli hidasta ja ”hähmäistä”, mutta vuosikymmenen kuluessa se on löytänyt paikkansa alueiden strategioissa, ja se suuntaa alueellista kehittämistoimintaa. Tämän jatkumolle on vahva tilaus 2020-luvun verkostotyössä. Toinen merkittävä piirre on verkostoitumisen kansainvälistyminen: RIS3 ja mahdollinen tuleva RIS4 verkottavat alueita Euroopassa aktiivisesti.

Tärkeänä logiikkana verkostojen tukemisessa pidetään sitä, etteivät verkostojen omistajuus ja toimijat ole etukäteen liian tarkkaan lukittuja. Jos kansallisesti lähdetään avaamaan rahoitushakuja tai sopimusmenettelyjä, hakeutuminen voisi olla useammassa vaiheessa. Alkuun voisi olla kevyempi ideahaku ja verkostoitumistilaisuudet, joissa kansallisiin ilmiöihin tai teemoihin pyritään yhteisesti tunnistamaan tietyt erityishaasteet tai tavoitteet. Tämä lisäisi alueiden ja toimijoiden välistä verkostoitumista ja mahdollistaisi tarvittavan toimijajoukon ja yhteisten tavoitteiden tarkemman tunnistamisen.

Kansallisissa teemoissa keskeistä on kuitenkin tukea verkostojen muodostumista ja lopulta valita rahoituksen kohteeksi tulevat edunsaajat todennäköisen vaikuttavuuden perusteella ja arvioimalla, miten todennäköisesti toimijaverkosto toteuttaa valittuja päämääriä ja niistä johdettuja tavoitteita. Aluekehittämisen verkostoille voitaisiin lisätä tulosvastuuta ja samalla palkita verkostoja aikaansaannoksista. Samalla vuorovaikutusta sekä selkeää ja realistista suunnitelmaa tulosten levittämistä ja juurruttamisesta tulisi yhä enemmän edellyttää rahoituskriteereissä.

Kansallisten tavoitteiden haasteena on, että niiden omistajuus on lähtökohtaisesti enemmän ministeriöissä ja kysymys on, miten alueiden toimijat motivoidaan osallistumaan tavoitteiden edistämiseen. Tähän liittyy myös, että kansalliset tavoitteet usein ovat suhteellisen korkealla abstraktiotasolla (esim. ilmastonmuutoksen torjunta, kestävyysvajeen paikkaaminen, väestörakenteen muutos) ja niiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Tärkeää on löytää toimijakombinaatioita, jotka tuntevat kansalliset teemat omakseen ja pystyvät sitoutumaan niihin. Ruotsin SIP-ohjelmassa ylätason teemat määriteltiin kansallisella tasolla, ja toimijat tekivät omat ehdotuksensa verkostomaisista lähestymistavoista teemoihin liittyen. Valtion rooli tulikin case-tarkastelussa esiin mahdollistajana, rahoittajana. Aloite verkostoon ja sen teeman määrittely on tapahtunut kansallisella tasolla, mutta verkosto on kuitenkin saanut suhteellisen pitkälle määrittää toiminnan fokusta ja toimintamalleja.

Ministeriöiden ja valtioneuvoston rooliksi voidaankin määrittää keskeisten kansallisten teemojen asianomistajuus. Tällöin kansallisella tasolla on luontevaa toimia ohjelman temaattisena vetäjänä, kansallisen toiminnan fasilitoijana, ja – mikäli rahoitusta ei muista lähteistä ole saatavilla tai rahoitus vaatii kansallista rahoitusosuutta – toiminnan (osa)rahoittajana. Toiminnan fasilitoinnilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa mm. tavoitteiden yhteistä määrittämistä ja toimijoiden aktivoimista. Ministeriöt voivat niin halutessaan ulkoistaa ainakin osan näistä toiminnoista virastoille. Tällöin on kuitenkin tarkkaan huomioitava, että virastolla on kyvykkyys ja ymmärrys rahoituksen kohteena olevasta toiminnasta ja kokonaisuudesta. Delegoinnin etu on, että esimerkiksi TKI-teemoihin liittyen Business Finlandissa on valmis ohjelmahallinnon ja avustusbyrokratian koneisto ja Euroopan komissioon notifioidut valtionapuviihtekeyksen mukaiset instrumentit, toisin kuin useimmissa ministeriöissä. Vastaavasti varjopuolena ovat ministeriön ohjauksen ja omistajuuden liudentuminen, kun valtaetäisyys toteuttajan/edunsaajan ja tavoitteen omistajan välillä kasvaa.

Valtion roolia verkostojen perustamisvaiheessa ei voi myöskään väheksyä lähtötilanteen selvittäjänä. Varsinaiset päämäärät ja suuremmat tavoitteet on voitava purkaa sellaisiksi, että ne voidaan osapuilleen määrättyllä ohjelmallisella aikajänteellä realistisesti saavuttaa. Samaa pätee instrumentointiin, jolloin on selvitettävä, mitkä ovat ne

tekijät, jotka tähän asti ovat estäneet päämäärien ja tavoitteiden toteutumista ja kohdistettava toimet esteiden purkamiseen, tarvittaessa sääntelyn kehittämisen ja rakenteellisten esteiden purkamisen kautta.

Resurssit / panostukset

Kansallisen ilmiö-/teemapohjaisen verkostorahoituksen peruslähtökohtana voidaan pitää valtion ja alueiden yhteisrahoitusmallia, jolloin kansallisesti rahoituksella on riittävän väljät raamit, ja sisällöt nousevat alueilta. Pitkäjänteisyydellä haetaan selvästi yli hallituskauden mittaista aikaperspektiiviä, jolloin tiettyjen ilmiöiden ja teemojen rahoittamiseen ja tukemiseen sitouduttaisiin yli hallituskausien pituisella tähtäimellä. Tällöin arviointi suunnasta ja tuloksista voisi olla muutaman vuoden välein, ja jatkosta sovitaisiin havaintojen perusteella. Tämä edellyttää toki riittävän selviä yhteisiä tavoitteita, joihin temaattisella kehittämisellä ja verkostotyöllä pyritään, jolloin valtio ja alueet voivat sitoutua toimenpiteiden ja myös mahdollisten investointien rahoitukseen.

Instrumentointia tulisi tarkastella ennen muuta kansallisen politiikkaportfolioin osana ja tunnistaa mikä estää toimijoiden osallistumista ja ongelmien ratkaisua. Esimerkiksi TKI-politiikassa verkostoyhteistyön tulee olla täydentävä osa muiden instrumenttien (esim. Business Finlandin, Akatemian ja Strategisen tutkimusneuvoston, kasvumootoreiden ja lippulaivojen tai koheesiorahastojen ja Horisontti 2020:n instrumentit). Vastaavasti esimerkiksi liikenne-, ympäristö- tai kaupunki-, maaseutu- ja saaristopolitiikan osalta olisi yhtälailla varmistettava, että verkostotyö kiinnittyy politiikkatavoitteisiin laajemmin ja verkostotyötä voidaan tukea myös muiden keinojen ja rahoituksen tuella.

Katsottaessa sidosryhmiä ja näiden kannusteita verkostomaiseen yhteistyöhön huomataan, että kannusteet liittyvät vahvasti joko organisaation omiin tai tiettyyn rajatun alueen intresseihin ylipäätään. Näin ollen valtion ohjaajana tulee kannustaa ja luoda kannusteet poiketa normaalilta uralta. Esimerkiksi Ruotsin SIP-ohjelmassa toimintaa koordinoidaan kansallisella tasolla ja samalla luodaan eri SIP-verkostoissa tapahtuvalle toiminnalle raamit. Kukin verkosto on rakentanut oman johtamismallinsa, jossa keskeisenä tehtävänä on saada eri toimijat toimimaan verkostona ja tukea käytännön tasolla tehtävää verkostotyötä.

Verkostojen muodostaminen voi lähteä liikkeelle vahvasti alueelliselta tasolta ja linkittyä sitten osaksi kansallisen tason tavoitteita. Esimerkki tämäläisyydestä yhteistyöverkoston muodostumisesta on DREAM -verkosto. Verkosto lähti periaatteessa liikkeelle puhtaasti alueiden tunnistamista haasteista ja tarpeista, mutta samanaikaisesti ne viestivät näistä Tonavan alueen eri toimijoille, joilloin ne saatiin mukaan myös ylä-tason strategioihin, ja verkosto toimi kansallisten ja alueellisten tasojen yhteisverkostona.

Tarkasteltaessa esimerkiksi alueellista elinkeino- ja TKI-toimintaa, tyypillisesti verkostoissa ovat mukana alueen korkeakoulut, tutkimus- ja oppilaitokset, yritykset ja vaihteleva joukko muita, usein julkisia, toimijoita. Tyypillisesti näissä aluekehittämisen verkostoissa on suhteessa ylitarjontaa ideoista ja innokkaista kehittäjistä, sekä samassa suhteessa vajausta yrityksistä. Tanskan kasvuohjelmissa ja Ruotsin SIP-ohjelmassa keskeiseen rooliin on nostettu yritysten aktiivinen osallistuminen. Tanskan kasvuohjelmassa alueellisissa kasvufoorumeissa³³ ovat yritykset edustettuina. Ruotsin SIP-ohjelmassa puolestaan hankkeissa vaaditaan yritysten rahoitusosuutta.

Verkostotoiminnalla tavoiteltavat tulokset

Verkostotoiminnalla tässä mallissa odotettavia tuloksia ovat esimerkiksi uudet yhteistyökumppanuudet ja ekosysteemien rakentuminen. Olennainen mallin lisäarvo syntyy näin ollen voimavarojen yhdistämisestä samansuuntaisiksi ja resurssien käytön tehostamisesta kokoamalla hajanaisia resursseja, voimavaroja ja osaamista yhteen. Erityisesti TKI-toiminnan näkökulmasta odotettavia tuloksia ovat esimerkiksi yhteistyö- ja kokeilualustat sekä alueiden ja eri toimijoiden yhteiset investoinnit.

Ruotsissa SIP-ohjelma on hyvä esimerkki siitä, miten kansallisen ja alueellisen tason eri toimijoiden yhteistyöllä voidaan tukea innovaatioekosysteemien muodostumista ja kehittymistä. Kansallisen tason teemojen puitteissa muodostettujen ekosysteemien toimijat ovat niitä, joilla on mahdollisesti paras kyvykkyys viedä eteenpäin ekosysteemin toimintaa ja saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Tällä lähestymistavalla varmistetaan ohjelman vaikuttavuus. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että toimijoiden profiilien suhteen eri teemojen ekosysteemit ovat hyvinkin erilaisia. Esimerkiksi terveydenhuollon teknologioiden innovaatioekosysteemissä mukana on eri alueiden ”virallisia” toimijoita (kunnat, maakunnat, yliopistot, keskussairaalat) kun taas esimerkiksi liikenteen kehittämiseen tähtäävässä DriveSweden ekosysteemissä mukana on lukuisa joukko paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä yrityksiä, ruotsalaisia korkeakouluja ja innovaatioalustoja sekä teknologiakeskuksia. DriveSweden verkostoa koordinoi Lindholmenin teknologiakeskus.³⁴

³³ Kasvufoorumit toimivat alueen tavoitteiden määrittäjinä, neuvotteluosapuolena valtion suuntaan sekä antavat puoltoja ESR- ja EAKR-rahoitushakemuksiin, jotka liittyvä kasvusopimuksen teemoihin.

³⁴ Ks. lisää <https://www.drivesweden.net/en/partners>

Verkostotyöllä tavoitellut yhteiskunnalliset vaikutukset

Verkostoyhteistyön toimintamallin tärkeimmät tavoitteet nousevat kansallisista tavoitteista, kuten alueiden uudistuminen ja kestävä kehitys. Vaikutuksia voidaan tarkastella ekosysteemien rakentumisena ja vahvistumisena ministeriöiden ja alueiden yhteisesti tunnistamissa, kansallisesti merkittävässä ilmiöissä ja teemoissa. Yhtä lailla merkittävänä verkostoyhteistyön vaikutuksina voidaan pitää kansallisesti ja kansainvälisesti uusia, kiinnostavia kokeiluja sekä niiden skaalaamista, levittämistä ja juurruttamista.

Verkostotyössä keino ei ole päämäärä. Tämä saattaa helposti unohtua, ja tulosten tulisi palautua alkuperäisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Näin ollen mittaroinnin pitäisi perustua myös verkostomaisissa alueellisen yhteistyön malleissa päämäärien purkamiseen mitattaviksi tavoitteiksi, ja kannusteiden asettamiseen nimenomaan päämääriä edistävien tulosten ja niiden käyttöönoton edistämiseksi.

Jos ajatellaan suurten kansallisten tavoitteiden luonnetta, esimerkkeinä ilmastonmuutoksen torjunta tai kestävyysvaje, niin verkostoyhteistyöllä tavoiteltavat tulokset ovat esimerkiksi uusien energia- ja resurssitehokkaiden ratkaisujen ja teknologioiden kehittäminen, sekä näiden käyttöönotto yhteiskunnassa sekä skaalaaminen vientimarkkinoille. Tämän tyyppiset (osa-)tulokset syntyvät tuotekehitys- ja innovaatiohankkeissa, mutta varsinainen vaikutus syntyy, kun uusia innovaatioita todella otetaan käyttöön jo julkisten hankintojen kautta tai myydään muille yrityksille ja kuluttajille, kotimaassa ja ulkomailla.

Tavallinen heikko kohta seurannassa on, että mittarointi perustuu etupäässä panoksiin (käytetyt henkilötyökuukaudet, rahankäyttö) ja rahoittajan sekä edunsaajan kannalta helposti mitattaviin (välittömiin tai osa-)tuotoksiin (julkaisut, patentit, jatkohankkeet jne.). Tai vastaavasti mittarit ovat liian kaukana siitä, mihin itse verkostotoiminnalla voidaan vaikuttaa (esim. suorat työpaikat, yritykset, aluetalous). Varsinaiset ns. näkyvät vaikutukset saadaan kehitettyjen innovaatioiden ja parannusten käyttöönotossa tai kyvykkyyksien kehittymisenä. Näin ollen mittarointia täytyisi entistä enemmän pyrkiä painottamaan tulosten käyttöönoton ja vaikutusten todentamisen suuntaan.

Verkostotyön vaikutuksia tulee peilata suhteessa sille asettuihin tavoitteisiin. Näin ollen tavoitteiden asetantaan on hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Mitä konkreettisempia ja mitattavampia tuloksia ja vaikutuksia verkostotyölle pystytään asettamaan, sen paremmin voidaan myös työn tuloksellisuus ja vaikutukset todentaa ja purkaa mallintamalla auki.

Esimerkiksi Tanskan alueellisissa kasvusopimuksissa on määritelty konkreettiset tavoitteet kullekin alueelle, ja vielä erikseen jokaiselle osa-alueelle.³⁵ Tulosten mittaamiseen liittyy toki monenlaisia haasteita. Etelä-Tanskan yleisen tason tavoitteena on nostaa tuottavuutta 10 %. Tavoite on sinällään relevantti, mutta syy-yhteyden osoittaminen tuottavuuden muutoksen ja ohjelman toimenpiteiden kanssa on haastavaa. Tanskan esimerkissä tätä helpottaa se, että ohjelman vaikutuslogiikka on purettu osallistujille läpinäkyvällä tavalla, ja kullakin osa-alueella on omat konkreettiset tavoitteensa tuottavuuden lisäämiseksi, jotka sitten tukevat yleisen tason tavoitteen saavuttamista. Voidaan myös ajatella, että konkreettiseen, helposti ymmärrettävään tavoitteeseen on eri toimijoiden helpompi sitoutua kuin yleisiin, vaikeasti hahmotettaviin tavoitteisiin (esim. hyvinvoinnin lisääminen, tuottavuuden nostaminen, elinvoiman parantaminen).

Laaja tilanne- ja toimintaympäristöanalyysi toimii hyvin verkoston haasteiden tunnistamisessa. Kuten yllä todettiin, vaikuttavan instrumentoinnin pohjana on diagnosoida, miksi haluttuja tuloksia ei ole saatu aikaan ja suunnitella interventiot tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi. Ratkaisujen löytäminen haasteisiin luo pohjan tavoitteiden määrittämiselle. Näin verkoston avulla pystytään tuottamaan vaikuttavuutta ja lisäarvoa sekä toimijoille että laajemminkin. Mikäli tavoitteet määritellään vahvasti kansallisella tasolla, voivat tavoitteet olla ainakin osittain epärelevantteja alueellisille verkostotoimijoille.

Kansallisen tason määrittely sekä tavoitteiden että painopisteiden osalta onkin hyvä tehdä suhteellisen abstraktilla tasolla, jotta alueet voivat sopeuttaa ne omiin, perusteluihin tarkoitukseen soveltuviksi. Näin on tehty mm. Ruotsin SIP-ohjelmassa ja Tanskan kasvusopimuksissa. Näissä prosesseissa on hyödynnetty myös vuorovaikutusta kansallisen tason ja alueiden välillä sekä alueen toimijoiden kesken. Verkostojen rahoituksessa sopimusprosesseissa onkin osattava sopia riittävän konkreettisista asioista, joita kehitetään valtion ja alueiden toimijoiden kesken ja seurattava niiden toteutumista.

Tässä yleisemmin kuvatussa verkostoyhteistyön toimintamallissa on huomioitava myös se, että ilmiö- ja teemapohjaista rahoitusta on kohdennettava väistämättä valikoidusti alueiden kanssa sovituin periaattein vain tietyille toimijoille ja alueille. Tällöin verkostotyön vaikuttavuus rajoittuu erityisesti mukana oleviin toimijoihin ja alueisiin. Tästä syystä on erityisesti panostettava siihen, että koko maan resurssit hyödynnetään tehokkaasti verkostoyhteistyön avulla. Lisäksi on palkittava vahvemmin myös tulosten levittämisestä ja laajemmista alueellisista vaikutuksista (ml. toimintojen juurrut-

³⁵ Ks. esim. Etelä-Tanskan kasvusopimus vuosille 2012–2020 <https://vaekstforum.region-syddanmark.dk/dwn295650>

taminen). Haasteena kansallisesti rahoitetuissa verkostoissa on myös se, että verkostotoiminnan läpinäkyvyys säilyy myös verkoston ydinorganisaatioiden ulkopuolelle. Siksi on erityisen tärkeää panostaa kansallisesti siihen, että verkostojen toiminnasta viestitään myös ulospäin niille tahoille, joiden tulee olla verkoston toiminnasta tietoisia. Tätä on myös edellytettävä kansallisesti.

MALLI C: Aluekehittämisen pitkäjänteinen kansallinen foorumi

Esimerkkinä vastaavista verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalleista on Ruotsin hallituksen yhteistyöfoorumi alueille. Norjan osaamisfoorumit ovat myös hyvä esimerkki siinä mielessä, että aluelähtöisellä mallilla toimivat foorumit on laitettu liikkeelle nimenomaan kansallisista tarpeista, mutta varsinainen alueellisten ja alueiden välisten verkostojen toiminta tapahtuu vahvemmin B-mallin mukaisesti. Osaamisfoorumit ovat opetusministeriön (Kunnskapsdepartementet) ja alueministeriön (KMD eli Kommunal- og moderniseringsdepartementet) alueellisten työmarkkinoiden kehittämisohjelman pilttoprojekteja. Norjassa KMD:n roolina on myös älykkään erikoistumisen käyttöönoton edistäminen Norjassa ja työkalujen tarjoaminen alueiden kehittämisen tueksi.

Keinot ja toiminta

Tässä hahmotellun verkostoyhteistyön toimintamallin peruslähtökohtana on systemaattinen foorumi ja verkostorakenne aluekehittämisen kokonaisuuden vahvistamiseksi ja tukemiseksi. Foorumin ajatuksena on yhdistää poliitikot ja virkamiehet aluekehittämisen kysymyksissä rakenteeseen, joka tukee sektorirajat ylittävää vuoropuhelua kansallisesta aluekehittämisestä sekä aluekehittämisen toimenpiteiden suuntaamisesta ja seurannasta. Olennaista on varmistaa kansallinen vuoropuhelu aluekehittämisen suunnasta ja tavoitteista sekä varmistaa poliittinen tuki aluekehittämistyölle. On tärkeää varmistaa laajan aluepolitiikan huomioiminen alueiden kehityksessä ja aluekehittämiseen kytkeytyvien rahoitusvälineiden muodostaman kokonaisuuden sekä niiden kriteerien ja kohdistumisen tarkastelu suhteessa tavoitteisiin. Lisäksi foorumin toimintaan kytkeytyvät olennaisesti kansallinen ennakointityö, aluekehityksen tilannekuvan analysointi ja tarvittavien yhteisten johtopäätösten ja toimenpiteiden tunnistaminen ja vahvistaminen.

Samoin kuin edellä, valtion rooli kansallisessa yhteistyöfoorumissa on olla asianomistaja, agendan asettaja ja keskustelun fasilitoija. Aktiivisen keskusteluyhteyden ylläpitäminen kansallisen tason ja alueiden välillä mahdollistaa tavoitteiden ja toimien samansuuntaisuuden varmistamisen sekä luo pohjaa valmiudelle mukauttaa toimintaa. Tämäntyyppinen yhteistyöalusta on käytännössä informaatio-ohjauksen keino. Käytännön organisointina voivat olla säännölliset temaattiset ja koordinoitut tapaamiset, joihin tuodaan mukana myös uutta tutkimustietoa. Lisäksi työkaluna ja tukena ovat

alueiden (maakuntien) tilannekuvakeskustelut sekä alueiden kehittämistä koskevan tietopohjan (ml. tutkimus) vahvistaminen.

Ruotsissa elinkeino- ja innovaatioministeriön alainen alue- ja kasvuvirasto Tillväxtverket vastaa Ruotsin hallituksen aluefoorumin toiminnasta. Foorumi keskittyy innovaatioiden ja yrittäjyyden edistämiseen, alueiden houkuttelevuuteen ja saavutettavuuteen, osaamisen vahvistamiseen sekä kansainväliseen yhteistyöhön. Foorumin toimintaan osallistuu kansalliselta tasolta paitsi viraston edustajia, myös ministeriön ja jopa hallituksen edustajia.

Yhteisen tilannekuvan muodostaminen, haasteiden tunnistaminen, yhteisen näkemyksen tai tahtotilan muodostaminen sekä ratkaisukeinojen hahmottaminen ovat keskeisiä tehtäviä alueiden ja kansallisen tason yhteistyöfoorumeissa. Tämän prosessin varmistamisessa ministeriöllä on keskeinen rooli jo senkin vuoksi, että tätä kautta varmistetaan alueiden tahtotilan välittyminen kansalliseen päätöksentekoon. Yhteistyöalustaa pitäisikin kehittää rehellisen ja luottamuksellisen kaksisuuntaisen tiedonvälityksen alustaksi, että se palvelisi sekä infomaatio-ohjauksen että palautteen kanavana ja mahdollistaisi keskushallinnon ja alueiden välisten tavoitteiden synkronoinnin sekä ajantasaisen tilannekuvan ylläpidon. Huolimatta siitä, että ministeriöillä on keskeinen rooli prosessin toimivuuden ja tulosten saavuttamisen varmistamisessa, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö foorumin toiminnan koordinoitua ja fasilitointia konkreettisesti tasolla voida antaa jonkun muun tahon tehtäväksi. Yhteistyöalustojen ja niihin linkittyneiden työkalujen kautta voidaan myös tuottaa tietoa politiikkatoimien tueksi ja lisätä päätöksenteon ymmärrystä alueiden haasteista ja näkemyksistä.

Tilannekuvatieto luo pohjaa verkoston toiminnan fokusoinnille ja oleellisten haasteiden ja ongelmien esiin nostamiselle. Ruotsissa aluefoorumin toimintaa tukee alueiden analysointiin ja ennusteiden laatimiseen tarkoitettu RAPS-työkalu, joka tuottaa tietoa nimenomaan kasvun näkökulmasta keskeisistä osa-alueista³⁶. Tilannekuvan muodostamisessa tärkeää on nopeiden muutosten monimutkaisessa maailmassa tulkinta. Tätä tulkintaa pitäisi tehdä sekä alueilla, kansallisesti että yhdessä, jotta kaikki relevantit näkökulmat saadaan mukaan.³⁷

Monet yhteistyöfooromit ovat sektorisidonnaisia, kuten myös Ruotsin esimerkki osoittaa. Alueilla ongelmat ja haasteet nähdään monesti laajempina ja usein myös systemisempinä kuin vain yhtä hallinnonala koskettavana näkökulmana. Yhteiskuntamme isot haasteet vaativat myös poikkisektoraalisia ratkaisumalleja ja haastavat näin erityi-

³⁶ Ks. lisää <https://www.tillvaxtanalys.se/in-english/about-growth-analysis.html>

³⁷ Ks. lisää esim. Laasonen et al. (2018)

sesti kansallisen tason toimijat yhdistämään eri hallinnonaloja yhteistyöhön. Kasvuso-
pimukset ovat hyvä askel tähän suuntaan, mutta yhteistyöfoorum-tyyppisessä toimin-
nassa hallinnonalojen välisen yhteistyön tulee olla tiiviimpää ja keskustelun jatkuva.

Perinteisesti tämän tyyppiset yhteistyöfoorumit ovat virkamiesten kohtaamispaikkoja. Alueilta yhteistyöfoorumien toimintaan osallistuvat pääasiallisesti kuntien ja maakun-
tien edustajat, joskus mukana saattaa olla myös korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten
edustajia. Ruotsin aluefoorumien toimintaan osallistuvat alueilta virkamiesten lisäksi
myös poliittiset päätöksentekijät. Poliittisten päätöksentekijöiden mukaantuominen toi-
minnan osaksi jollain tavalla (esim. vuosittainen tapahtuma) tuo foorumille lisää arvo-
valtaa ja näkyvyyttä. Esimerkiksi EUniverCities -verkosto järjestää joka toinen vuosi
kokouksen, johon kutsutaan myös poliittisia päätöksentekijöitä. Näiden kokousten on
huomattu lisäävän verkoston toiminnan merkittävyyttä alueilla.

Yhteistyöfoorumit toimivat välineinä paitsi alueiden ja kansallisen tason yhteistyön
vahvistamiseen, myös alueiden välisen yhteistyön tiivistämiseen. Tämän edistä-
miseksi foorumit voivat aktiivisesti hyödyntää toimintamalleja, jotka edistävät alueiden
välistä verkottumista ja toisilta oppimista. Yksi konkreettinen tapa tähän on kierrättää
tapaamisia eri alueilla ja antaa eri alueille kiertävä vastuu toiminnan organisoimisesta
ja fasilitoinnista.

Tällä hetkellä alueet osallistuvat useisiin erilaisiin alueiden ja ministeriöiden yhteistyö-
muotoihin (esim. kasvusopimusmenettely, yliopistokaupunkien ekosysteemisopimuk-
set, MAL-sopimukset ja liikennejärjestelmäsuunnittelu sekä sote-sektorilla esim. sote-
keskustelu). Näiden eri prosessien olennaiset alueiden kehittämiseen ja edellytyksiin
kytkeytyvät asiat olisi tärkeä tuoda myös aluekehittämisen foorumin toimintaan mu-
kaan, mikä vahvistaisi systematiikkaa ja poistaisi mahdollisia päällekkäisyyksiä. Eri
hallinnonalat kokoavan foorumin alla toimivien alatyöryhmien avulla voidaan erilaisia
haasteita työstää koordinoitusti ja edistää myös tiedonsiirtoa tehokkaammin eri toimi-
joiden välillä. Foorumin avulla pitäisi luoda yhä vahvempaa linkitystä esim. kaupunki-
politiikan, maaseutupolitiikan ja saaristopolitiikan sekä innovaatiopolitiikan välille.

Resurssit / panostukset

Ministeriön tärkeä rooli on koordinoinnin lisäksi mahdollistaa yhteistyöfoorumien toi-
minta rahoituksen turvin. Muita mahdollistamisen elementtejä ovat alueita motivoivat
toimintatavat, luottamuksen rakentaminen ja vaikuttavuuden varmistaminen. Erityi-
sesti näistä viimeinen on keskeistä myös alueiden motivoinnin näkökulmasta, jotta
alueiden toimijat kokevat, että verkoston toiminnalla on todella merkitystä myös kan-
sallisen tason politiikan linjaamisen ja päätöksenteon kannalta. Tärkeää on tunnistaa

olennaiset tahot mukaan erityisesti temaattisesti foorumin toimintaa ja tapaamisia organisoitaessa sekä sitouttaa poliitikot ja monipuolinen joukko eri aluekehittämistoimijoita mukaan.

Rahoitusta tärkeämpää on yhteistyöfoorumin kohdalla se, että konkreettinen toimintatapa mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen tavalla, joka lisää toimijoiden välistä luottamusta, avoimuutta ja motivoi toimintaan. Varsinkin toiminnan alussa yhteisen tahtotilan määrittäminen kaikkia osapuolia sitouttavan, ymmärtävän ja kuuntelevan prosessin kannalta on tärkeää. Työtapoja on tärkeää sopeuttaa siten, että ne mahdollistavat erilaisten alueiden osallistumisen toimintaan.

Yhteistyöfoorumin avulla voidaan paitsi edistää alueiden ja kansallisen tason keskusteluyhteyttä ja yhteisten näkemysten muodostamista, myös lisätä foorumin eri toimijoiden kykyä toimia osana verkostoja ja monitoimijayhteisöjä. Nämä verkostokyvykkyudet liittyvät paitsi verkostossa toimimiseen, myös sen rakentamiseen, koordinointiin ja verkostotoiminnan fasilitointiin. Oppimisen organisointi osaksi foorumin toimintaa voi tapahtua sekä konkreettisen toiminnan kautta (esim. fasilitointivastuun kierrättäminen) että luomalla tai hyödyntämällä näitä kyvykkyksiä lisääviä koulutuksia.

Verkostotoiminnalla tavoiteltavat tulokset

Verkostoyhteistyön tavoiteltavana tuloksena on yhteisen tilannekuvan muodostaminen, aluekehittämisen kannalta keskeisten haasteiden tunnistaminen sekä yhteisen tahtotilan kiteyttäminen. Verkostotoiminnalla voidaan nähdä olevan myös eräänlainen aluekehittämisen yhteisen tulevaisuususkon vahvistamisen rooli. Foorumilla on merkittävä rooli kansallisen valtakunnallisten alueiden kehittämisen painopisteiden toteutumisessa ja siten voimavarojen yhdistämisessä samansuuntaisiksi. Voidaan myös nähdä, että foorumilla olisi toimiessaan mahdollista tukea koordinoitumpaa ja pitkäjänteisempää kansallista aluekehittämistä.

Jälleen kerran kokoontuminen yhteen keskustelemaan ei kuitenkaan ole itsetarkoitus. On syytä kirkastaa, mikä on tämäntyyppisen foorumin asema ja kytkentä aluepolitiikkaan ja instrumentointiin. Tietoorumin tyypilliset käyttötavat ja vaikutukset ovat tiedon välittäminen esimerkiksi meneillään ja tulossa olevista valmisteluista ja ohjelmista, valmistelun tuki ja palautteen hankinta, sekä suunnittelu ja suunnittelun tuki. Onnistuneella foorumityöllä voidaan tukea valtion ja alueiden agendojen, esimerkiksi maakuntaohjelmien/älykkään erikoistumisen strategioiden ja kaupunkiohjelmien/-strategioiden synkronointia, politiikkaohjelmien valmistelun laadun ja vaikuttavuuden parantamista sekä parantaa merkittävästi suunnittelun edustuksellisuutta ja sitoutumista.

Verkostotyöllä tavoiteltavat yhteiskunnalliset vaikutukset

Aluekehittämisen kansallisen foorumin avulla on mahdollista tavoitella entistä vahvemmin tietoon perustuvaa kansallista päätöksentekoa sekä ennakointia ja aluenäköisen politiikan muotoilua poliitikkojen ja asiantuntijoiden yhteistyönä. Kaikkineen on olennaista, että foorumin avulla voidaan tukea voimavarojen tehokkaampaa hyödyntämistä ja välttää päällekkäistä työtä. Lisäksi foorumilla tulisi vaikuttaa vahvemmin aluekehittämisen poikkisektoraaliseen organisoitumiseen (esim. innovaatio-, maaseutu-, saaristo- ja kaupunkipolitiikan yhteistyön, kumppanuuden ja verkostomaisen työskentelyn vahvistaminen).

Yhteistyöfoorumin tuloksia ja vaikuttavuutta tulee peilata suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Tämänäyttymisessä toiminnassa konkreettisten helposti mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen on kuitenkin haasteellista. Kansalliseen päätöksentekoon vaikuttaminen on yksi helpoimmin mitattavissa olevista tavoitteista, joskin senkin osalta vaikutusten todentaminen voi olla haasteellista; ei ole välttämättä selvää, onko foorumilla käydyin keskustelun seurauksena tehtyjen muutosten syy-yhteys joihinkin tavoitemittareihin olemassa, ja onko vaikutus positiivinen tai negatiivinen. Itse foorumin toiminta ja sen tuottama hyöty toiminnassa mukana olleille esimerkiksi oppimisen, uuden tiedon ja näkökulmien, uusien kontaktien ja verkostojen kautta on myös arvoakas foorumin toiminnan kautta saavutettavissa oleva vaikutus. Konkretian tasolla foorumin toiminnan onnistumisen hyvä mittari on se, kuinka aktiivisesti ja millä intensiteetillä eri toimijat osallistuvat foorumin toimintaan. Realistisesti verkostoyhteistyön ja tietofoorumin voidaan nähdä tukevan alueiden kestävästä kasvusta, mutta mikään verkostomalli ei sitä itsessään voi taata. Lopulta alueiden elinvoima on alueiden omissa kässissä.

Haasteena kansallisen aluekehittämisen foorumin organisoinnissa voidaan tunnistaa muun muassa se, että foorumin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja vaatii erityisesti paljon resursointia ja jäsennystä toimivan verkstorakenteen luomiseksi. Tästä syystä eri tahojen sitoutumisen varmistaminen on tärkeää. Nykyisin aluekehittäminen kansallisesti nähdään varsin tiukasti määritellyn aluekehittämisjärjestelmän kautta tapahtuvana toimintana. Foorumin toiminnan kannalta uhkana voidaan pitää myös sitä, että sen toiminta rajautuu liian kapeaan viranomaisten väliseen vuoropuheluun ja kokoustamiseen. Sidosryhmien joukosta kuuluu myös, että jo nykyisellään verkostoja ja foorumeita on niin paljon, että keskitason julkishallinnon asiantuntija voisi halutessaan "viettää kaiken työaikansa yhteistyöpalaverissa", joten uutta foorumia perustettaessa on syytä miettiä, voiko sen yhteyteen integroida olemassa olevien aluekehittämisen verkostojen toimintoja tai tapaamisia. Lisäksi riskinä voidaan tunnistaa kovakorvaisuus alueiden suunnalle, ellei foorumissa kyetä riittävästi kuuntelemaan erilaisia alueita ja alueilta lähteviä avauksia sekä korjaamaan suuntaa ja jatkuvaan oppimiseen.

5.3 Aluelähtöisten verkostojen rakentaminen

Tässä luvussa avataan tarkemmin kaksi verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallia, joissa näkökulma on alueiden omaehtoisen verkostojen rakentaminen ja vertaisoppiminen.

MALLI B: alueiden omaehtoiset temaattiset verkostot

6Aika-ohjelma Suomessa on yksi esimerkki alueiden omaehtoisesta verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallista, jossa ohjelman strategian ovat laatineet kuutoskaupungit yhdessä, ja työ- ja elinkeinoministeriö on hyväksynyt strategian. Vastaavasti malli B pitää sisällään myös sellaiset verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusvaihtoehdot, joissa kansallinen rahoitus ei näyttele yhtä suurta osaa, ja toiminnan rahoittaminen tapahtuu vahvemmin toimijoiden oman ja usein hankerahoituksen pohjalta. Näistä esimerkkejä ovat EUniverCities ja CrossCare ja Allied ICT -verkostot.

Keinot ja toiminta

Alueiden omaehtoiseen rahoitukseen perustuvassa temaattisen verkostotyön mallissa olennaisessa roolissa on eksploratiivinen, uusia avauksia tavoitteleva verkostotoiminta. Erilaiset uudet ratkaisut aluekehittämisen haasteisiin nousevat ennalta arvaamattomista suunnista ja yhteistyön seurauksena. Mallin nähdäänkin erityisesti soveltuvan alueiden yhteisten kokeilujen käynnistämiseen ja skaalaamiseen. Monilla kaupungeilla, seuduilla ja maakunnissa tehtävää kehittämistyötä ja hyviä tuloksia on vaikea skaalata ilman aluekehittämisen rahoitusta. Siksi aluelähtöisten verkostojen skaalaamiseen kansallisiksi ja kansainvälisiksi ekosysteemeiksi ja toimintamalleiksi tarvitaan tukea. Mallin kannalta on tärkeää, että alueiden ja ministeriöiden välillä on vuoropuhelua, jonka kautta voidaan tunnistaa ja tukea alueiden välisiä yhteistyöteemoja ja uusia avauksia.

Selvityksen aikana aluekehittämistoimijoiden selkeä toive oli vahvistaa alueiden omaehtoista rahoitusta kansallisista aluekehittämisvaroista. Keskeisenä sisältönä nousevat erityisesti kaupunkien ja maakuntaliittojen näkökulmasta TKI-toiminnan vahvistaminen ja älykästä erikoistumista vahvistava kehittämistyö. Mallin B lähtökohtana on usein vertaistoimijoita yhdistävät (jäsen)verkostot (kutoskaupungit, seutukaupunkiverkosto, Fisun-verkosto, Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry tai Ruotsissa hieinan vastaava Swedish Incubators and Science Parks jne.), joiden kansallinen rooli tulee esille vertaisoppimisessa, tiedon vaihdossa ja toiminnan skaalaamisessa kansalliselle tasolle. Vyöhykekehittäminen on myös yksi toimijoita yhteenlittävänä yhteistyön muoto ja monissa kysymyksissä (esim. infra, työmarkkinat ja innovaatiotoiminta)

luontainen alusta mallin B-mukaiselle alueiden omaehtoiselle yhteistyölle. Nykymuodossaan esim. Suomen kasvukäytävä ja Pohjoinen kasvuvyöhyke sijoittuvat kasvuso-
pimusmallin perusteella hieman vahvemmin mallin A puolelle, sillä kasvuso-
pimusmetallin ja ohjaus tapahtuvat vahvemmin kansallisista lähtökohdista käsin.

6Aika-ohjelmassa on rakennettu useampia eri tasoja alueiden väliselle yhteistyölle. Strategiatoimisto edistää mm. hankeideointia, -valmisteluja ja yhteistyötä kaupunkien välillä, ja kaupunkikoordinaattoreiden roolina taas on esimerkiksi toimijoiden aktivointi hankehakuihin ja yhteisten hankkeiden ideointiin, informaation välittäminen ja paikallisten yhteistyöverkostojen kokoaminen ja vetäminen. Kuten jo aiemmin luvussa 3.1 tuotiin esille, 6Aika-ohjelmassa on tunnistettu tarve vahvistaa kaupunkien välistä yhteistyötä kohti aidosti yhteistä tekemistä.

Kasvukäytävien toiminnassa keskeistä on ollut kokeilutoiminta. Tällöin hankkeiden haku- ja rahoitusprosessissa on pidetty hyvänä hankkeiden yhteiskehittelyä, joustavuutta, ketteryyttä ja perusteellisuutta (ml. ohjeistus ja mahdollisuus muuttaa hanke-suunnitelmaa). Myös jatkuva hakuaika palvelee kokeilemisen tavoitteita. Lisäksi hankkeiden valinnassa on painotettu monipuolisuutta hankkeiden sisällössä ja toimijajoukossa sekä yhteishakuja.

Seutukaupunkien yhteinen osaavan työvoiman saatavuuden hankekokonaisuus on yksi hyvä esimerkki yhdistelmästä mallia A ja B, jolloin kansallisesti tärkeäksi tunnistettuun teemaan saatiin koottua hankerahoitus, jolla kyettiin vahvistamaan alueiden omaehtoista verkostoitumista. Seutukaupungeille suunnattiin valtion vuoden 2019 budjetissa 3 miljoonaa euroa nopeasti toteutettaviin alueellisiin seutukaupunkien osaavan työvoiman saatavuutta tukeviin hankkeisiin, joiden rahoitukseen myös alueen kunnat osallistuvat. Valmistelu tehtiin seutukaupunkien, Etelä-Pohjanmaan liiton ja työ- ja elinkeinoministeriön välisenä yhteistyönä ja vahvan vuoropuhelun kautta. Rahoitukselle nousi selkeä tarve alueilta ja valmistelu eteni nopeasti, kun seutukaupunkien kautta löytyi mahdollisuus koota vaikuttavampi kokonaisuus ja verkosto kansallisen rahoituksen kohdentamiseen ja hankkeiden toteutukseen. Sisältöjä haettiin seutukaupunkiverkostosta kyselyjen ja työpajojen avulla, valmistelu eteni tiiviissä yhteistyössä ministeriön kanssa ja työskentelyllä oli selvä yhteinen maali. Tärkeää valmistelussa oli myös se, että eri yhteyksissä sekä ministeriöt että seutukaupunkiverkosto ovat huolehtineet siitä, että tieto liikkuu ja eri toimijoita tuodaan yhteen.

Kuten mallin A osalta tuotiin esille, aluekehittämisen verkostoille voitaisiin lisätä tulosvastuuta kansallisen rahoituksen käytössä ja samalla palkita verkostoja aikaansaannoksista. Vuorovaikutusta sekä tulosten levittämistä ja juurruttamisesta tulisi vastaa- vasti yhä enemmän edellyttää rahoituskriteereillä. Kysymys herää myös siitä, voitai- siinko joitain aluekehittämisen kysymyksiä jopa siirtää verkostojen tehtäväksi. Esimer-

kiksi osaamistarpeet ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden varmistaminen alueilla sekä ulkomaisen työvoiman tarpeiden houkutteluun liittyvät kysymykset ovat Norjan osaamisfoorumien vastuulla.

Resurssit ja panostukset

Alueiden omaehtoisen verkostoitumisen vahvistamisessa kaavailtu maakunnan omaehtoisen kehittämisen määräraha sekä EU:n rakennerahoitus ja toki kuntien ja eri aluekehittämistoimijoiden oma rahoitus ovat keskeisessä roolissa. Malli perustuu hyvin vapaalle ja aluelähtöiselle aluekehittämisen rahoitukselle, jossa kuitenkin tietyillä tavoitteilla, informaatio-ohjauksella ja kriteereillä pyritään varmistamaan aluekehitysrahoituksen käyttö alueiden väliseen verkostoyhteistyöhön ja erityisesti verkostojen ja niiden uusien avausten ja kokeilujen valtakunnallista ja kansainvälistä skaalausta.

6Aika-ohjelmassa toimintaa rahoitetaan EU:n rakennerahastovaroista, ja kaupungit määrittelevät yhdessä avattavien hakujen teemat sekä päättävät yhdessä rahoitettavista hankkeista. EUniverCities-verkostossa taas toiminta perustuu kaupunkien ja yliopistojen jäsenmaksuihin. Jäsenet voivat muodostaa yhteisiä projekteja, joille haetaan rahoitusta (esim. URBACT). MAL-verkosto voidaan taas nähdä eräänlaisena hybridinä ja yhteisrahoitusmallina, jossa perusrahoitus on yhdistelmä valtion ja kaupunkien rahoitusta, ja rahoituksen pitkäjänteisyyttä pyritään varmistamaan verkoston aiesopimuksilla. MAL-verkoston perustoimintaa rahoittavat jäsenkunnat kuntaosuuksillaan sekä verkoston jäseninä Väylä, Traficom, YM, Suomen Kuntaliitto ja ARA. Jäsenkuntien osuus perusrahoituksesta n. 50 % ja muiden jäsenten 50 %. Yhteisille hankkeille haetaan rahoitusta erikseen (esimerkiksi AIKO-rahoitus).

Kaikkineen alueiden omaehtoisen verkostoyhteistyön toimintamalli edellyttää, että tietyllä alueella tai toimijalla on halua, kyvykkyyttä sekä muilta toimijoilta ansaittua luottamusta koota kansallisesti ja kansainvälisesti verkostoa spesifin teeman ympärille. Tällöin toiminnan koordinaatiota voitaisiin vahvistaa kansallisella tuella. On erityisen tärkeää, että tunnistettuun tarpeeseen löydetään kyvykkyyksiltään, osaamiseltaan ja verkostojäsenten kesken luottamukseltaan sopivin taho koordinoimaan temaattista yhteistyötä. Samalla ministeriöiltä tulee löytyä kyvykkyyttä tarttua aluelähtöisiin kehittämisaloitteisiin ja niiden valtakunnalliseen ja kansainväliseen tukeen. Lisäksi esimerkiksi TKI-toimintaan liittyen on tärkeää varmistaa verkostotyön tiivis kytkentä TKI-politiikan muihin instrumentteihin ja esimerkiksi Business Finlandin rahoitukseen.

Mallissa rahoituksen kannalta on olennaista se, että säilytetään erilaisten toimijoiden mahdollisuus tarttua ja hyödyntää rahoitusta. Tällöin omistajuus ja toimijat eivät voi olla etukäteen lukittuja. Toimijakokonaisuus rakentuu kullakin teemalla ja mukana olevalla alueella kontekstin mukaan.

Verkostotoiminnalla tavoiteltavat tulokset

Alueiden omaehtoiseen temaattiseen verkostoitumiseen perustuvan toiminta- ja rahoitusmallin tavoiteltavat tulokset liittyvät monilta osina samoihin asioihin kuin mallissa A. Tällöin keskeisinä tuloksina voidaan odottaa ensinnäkin uusien yhteistyökumppanuuksien ja ekosysteemien rakentumista sekä hajanaisten voimavarojen kokoamista ja yhdistämistä samansuuntaisiksi. Syntyviä tuloksia ovat myös yhteistyö- ja kokeilualustat. Tässä mallissa kuitenkin vahvemmin esille nousevat parhaiden käytäntöjen levittäminen ja vertaisoppiminen.

Verkostotyöllä tavoiteltavat yhteiskunnalliset vaikutukset

Lopullista tekemistä ohjaavina vaikutuksina toimintamallin kannalta voidaan pitää kansallisesti ja kansainvälisesti kiinnostavia uusia avauksia aluekehittämisessä ja erilaisien kokeilujen skaalaamista, levittämistä ja juurruttamista.

Toimintamallin haasteena voidaan pitää ensinnäkin sitä, että usein vaatii paljon aikaa löytää oikea toimijajoukko ja toimiva roolitus viedä laajempia kokonaisuuksia eteenpäin vapaasti alueilta nousevissa teemoissa. Lisäksi verkostojen toiminta hiipuu, jos ei tulta jakuvasti pidetä yllä ja luonnollisissa taitekohdissa kytevään hiillockseen puhalleta uutta puhtia. Verkostotyön haasteena voi olla se, että toiminta jää oman työn ohella tehtäväksi sivutyöksi ja vähemmälle huomiolle. Eri ministeriöiden saattaa olla myös haasteellista kytkeytyä ja sitoutua mukaan alueilta nouseviin tarpeisiin. Valtioneuvosto ei voi myöskään lopulta paeta vastuuta käyttää kansallista rahoitusta vaikuttavalla tavalla. Malli vaatii myös vastuun ja vallan siirtoa sekä luottoa alue- ja paikallistoimijoihin.

Tässäkään mallissa keino ei ole päämäärä, ja myönnetyllä rahoituksella täytyy olla muitakin realistisia vaikutuksia kuin uusien yhteistyökokonaisuuksien syntyminen. Vaikuttavuus on entistä tärkeämpi kyetä jollain tavalla todentamaan. Tavoitteiden ja mitareiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia, ja lisäksi voidaan tehdä sekä vertaisarviointeja että tilata ulkopuolisia arviointeja toiminnan evaluoimiseksi ja kehittämiseksi.

MALLI D: Alueiden yhteinen verkostoyksikkö / koordinaatiotoimisto

Vastaavista toimintamalleista hyvinä esimerkkeinä ovat Tanskan ja Ruotsin Reglab-verkostot, jotka tähtäävät alueiden välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen sekä toimivat tietopankkeina aluekehityksen keskeisille toimijoille. Suomessa maaseutuverkosto palvelee hieman vastaavissa tarkoituksissa tukien maaseutuohjelman toteutusta, vaikkakaan organisoinnin tapa ei ole yhtä riippumaton ja aluelähtöinen kuin jäsenyyteen perustuva Reglab. Lisäksi jo nykyisin toimii hyvin vapaasti ja epävirallisemmin esimerkiksi maakuntien tilasto- ja tutkimusvastaavien verkosto ja RIS3-verkosto, joiden perusajatuksena on vertaisoppiminen ja tiedonvaihto.

Keinot ja toiminta

Yhtenä selkeänä alueiden välisenä verkostoyhteistyön toimintamallina erottuu toiminta, joka keskittyy etenkin oppimisprosesseihin ja vuorovaikutusta edesauttavien verkostojen ylläpitoon ja inspiroimiseen. Mallin perusajatus pohjautuu (vertais)verkostoon, jota koordinoi jäsenistönsä omistama tai rahoittama koordinaatiotoimisto. Koordinaatiotoimisto mahdollistaa alueille ja eri toimijoille tarjottavat palvelupaketit ja jäsenedut. Useimmat tässä selvityksessä tarkastellut vastaavat case-verkostot perustuvat jäsenmaksumalliin, jolloin jäsenmaksua vastaan saa esimerkiksi analyysijä, tutkimustietoa, ajankohtaisia ja alakohtaista tietoa tiivissä muodossa, vuotuisia temaattisia tapahtumia ja työpajoja, koulutuksia ja valmennuksia sekä neuvontaa.

Olennaisena funktiona verkoston toiminnassa on myös auttaa verkostojen rakentamisessa ja yhteistyön käynnistämisessä sekä alueiden välisessä vertaisoppimisessa. Verkostotoiminnan mahdollistavat nimenomaan koordinaatiotoimiston ydinsäminen ja keskittyminen tämältyyppiseen toimintaan. Vastaavalla toimintamallilla olisi mahdollista tukea myös alueiden kehittämisen tilannekuvan rakentamisessa ja tukea monitorointia. Kansallisesti olisi saavutettavissa huomattavia synergiaetuja yhteisen tietopohjan vahvistamisessa ja tutkimus- ja tilastotyön koordinaatiossa. Koordinaatiotoimisto mahdollistaisi esimerkiksi erilaiset aluekehittämisen seminaarilaisuudet ja maaseutu-, saaristo ja kaupunkikehittämistä yhdistävät tutkijafoorumit. Näillä yhteisillä tilaisuuksilla ja vuosikellolla voitaisiin vahvistaa myös osaltaan tietopohjaa ja sektori- ja hallintorajat ylittävää yhteistyötä.

Reglab Tanska on kyennyt tuotteistamaan ja tarjoamaan palvelunsa ja löytänyt pitkäjänteisellä työllä paikkansa aluekehittämistoimijoiden verkostoyhteistyössä. Ratkaisevaa on ollut se, että toiminta on hyvin käytännönläheistä. Jäsentoimijat näkevät selkeän hyödyn osallistumisesta verkoston toimintaan. Asema on lunastettu tekemisen kautta, mikä vaatii hyvin paljon erilaisten toimijoiden yhdistävien intressien löytämistä. Reglab kuuntelee tarkkaan jäseniään ja toimii keskeisenä välittäjätoimijana esimer-

kiksi tutkimustahojen, konsulttien ja kansallisen tason sekä aluetoimijoiden välillä. Tar-
koituksena on esimerkiksi auttaa soveltamaan erilaisia ratkaisuja käytäntöön ja sovit-
taa intressejä yhteen.

Toiminta vaatii myös selkeitä valintoja esimerkiksi siinä, millaisiin toimiin ja jäsenten
yhteisiin selvityksiin ryhdytään. Lisäksi toiminta vaatii hyvin paljon koordinaatiolta var-
sinkin autettaessa verkostoyhteistyön rakentamisessa. Eri toimijat on tunnettava hy-
vin, ja vain tätä kautta on määritettävissä, missä roolissa kukin toimija on parhaimmil-
laan. Koordinaatiotoimiston etuna ovat paremmat väylät kansalliseen ja kansainväli-
seen näkyvyyteen.

Resurssit / panostukset

Verkostoyhteistyön toimintamallissa ja koordinaation kannalta keskeistä on se, että
tarvitaan riippumaton taho, jolla on jäsenistönsä luottamus. Useammissa tarkastel-
luissa case-verkostoissa on kevyt koordinaatiotoimisto, jolla on toimiva ja edustuksel-
taan laaja ohjausryhmä, ja toiminta on mahdollisimman avointa.

Jäsenmaksumalli varmistaa sen, että toimintaan varmasti myös sitoudutaan ja sa-
malla rahoitetaan koordinaatio, jota ilman verkosto ei toimi. Osa vastaavista vertais-
verkostoista keskittyy vahvemmin yhteiseen edunajamiseen eivätkä ne siten vaadi
yhtä vahvaa koordinaatiotoimistoa ja resursointia. Näistä esimerkkinä on Northern
Sparsely Populated Areas -verkosto, jossa kaikki mukana olevat alueet rahoittavat toi-
mintaa, mutta verkostolla ei ole varsinaista palkattua kokopäiväkoordinoijaa. Vastaa-
vasti esimerkiksi kehyskuntaverkosto toimii kuntiensä tarpeiden tiedonvälittäjänä mi-
nisteriöille, valtion viranomaisille, puolueille, tiedotusvälineille ja kansalaisille. Kunta-
liitto tarjoaa toiminnalle alustan ja koordinoi toimintaa. Maaseutuverkoston toimintaa
taas rahoitetaan Maaseutuohjelman teknisestä avusta.

Valtio voi olla myös rahoittamassa joiltain osin toimintaa, mutta esimerkiksi Reglabin
osalta sen ei ole nähty toimivan nimenomaan siitä syystä, että verkosto haluaa olla
riippumaton taho ja valtion rahoitus väistämättä joiltain osin vaikuttaa myös verkoston
ohjaukseen ja tavoitteisiin. Ennen kaikkea valtiota (ministeriöitä) tarvitaan toimintaan
mukaan linkittämään verkoston toimintaa valtakunnallisiin toimenpiteisiin ja vahvista-
maan kansallista vuorovaikutusta.

Verkostotoiminnalla tavoiteltavat tulokset

Alueiden yhteisellä koordinaatiotoimistolla tavoiteltavat tulokset voidaan yhdistää en-
nen kaikkea uusiin kehittämisresursseihin ja resurssien käytön tehostamiseen sekä

uusiin kehittämisen työkaluihin. Lisäksi tärkeä osa tavoiteltavista tuloksista liittyy tiedon vaihtoon sekä siten uuden tiedon omaksumiseen ja parhaiden käytäntöjen levittämiseen ja oppimiseen. Yhteisellä tietopohjalla voidaan myös rakentaa vahvempaa kansallista aluekehittämisen tilannekuvaa ja suhteuttaa oma kehitys kansalliseen kuvaan. Uudet yhteistyökumppanit ovat tärkeä lisäarvo.

Olennaista verkoston toiminnan jatkuvuuden kannalta on se, että verkostosta saatavien hyötyjen pitää olla niin selkeitä, että verkostosta ei haluta jäädä pois. Esim. Ruotsissa Reglabissa kaikki maakunnat ovat mukana, koska muuten jää tärkeän verkoston ulkopuolelle.

Verkostotyöllä tavoitellut yhteiskunnalliset vaikutukset

Verkostoyhteistön toimintamallin tavoiteltuina laajempina vaikutuksina voidaan tunnistaa tiedolla johtamisen ja kyvykkyyksien vahvistaminen sekä osaamisen kehittyminen, jotta eri alueilla kyetään paremmin ja osuvammin vastaamaan aluekehityksen haasteisiin. Suomessa erityisen tärkeänä voidaan nähdä alueiden eriytymiskehityksen kannalta vahvistaa kehitysedellytyksiä ja -kyvykkyyksiä eri puolilla Suomea. Haasteiden kanssa painivat alueet ja niiden toimijat voivat parhaimmillaan saada verkoston ja vertaisoppimisen avulla paremmat eväät tarttua oman alueen mahdollisuuksiin ja saada verkoston kautta uutta virtaa aluekehittämiseen. Työtä tukee aluekehittämistä koskevan tutkimustiedon ja yhteisen tietopohjan kokoaminen.

Haasteena toimintamallissa on ennen kaikkea se, että verkoston ylösajaminen on pitkäjänteistä työtä, ja hyödyt on kyettävä osoittamaan nopeasti. Lisäksi on löydettävä yhteinen tavoite ja sovitettava monenlaisia alueellisia ja sisällöllisiä intressejä yhteen. Esimerkiksi Tanskan Reglabissa on hyvin erilaisia aluekehittämistoimijoita mukana kunnista kuntaliittymiin, klusteriorganisaatioihin, korkeakouluihin ja yksityisen sektorin toimijoihin. Näille kaikille on pyrittävä tarjoamaan toiminnalla lisäarvoa. On myös pidettävä huolta ja käytettävä aikaa siihen, että verkoston jäsenet tapaavat ja oppivat tuntemaan toisiaan ja tavoitteita. Tämä parhaimmillaan syventää myös kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä, ja on helpompi käynnistää yhteisiä kehittämistoimenpiteitä. Kuten edellä kuvattiin, aluelähtöisten verkostojen rakentamisen haasteena on usein se, että ilman riittäviä panostuksia niin työajallisesti kuin rahallisesti verkoston toimintaan verkoston merkitys ja vaikutukset jäävät vähäisiksi ja vähemmälle huomiolle.

6 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Luvussa 6.1 vedetään tiiviisti yhteen vastaukset ja johtopäätökset selvityskysymyksiin, ja tämän jälkeen luvussa 6.2. esitellään selvityksen keskeiset suositukset sekä valtiolle että alueille verkostomaiseen aluekehittämiseen.

Selvityksen päätavoitteena on ollut kartoittaa aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamalleja ja rahoitusvaihtoehtoja sekä tuottaa ehdotuksia verkostoitumisen mahdollisuuksista kaupunki-, maaseutu- ja saaristopolitiikan yhteistyön ja kumppanuuden syventämiseksi. Selvityksessä on rakennettu kokonaiskuvaa verkostomaisesta alueiden kehittämisestä haastattelu-, dokumentti-, kysely- ja työpaja-aineistoon perustuen. Työssä on koottu oppeja aluekehittämisen verkostoista Suomessa ja muista maissa – erityisesti Pohjoismaissa. Lähtökohta oli kaksisuuntainen. Ensinnäkin aluekehittämisen verkostoja on tarkasteltu siitä näkökulmasta, millaiset toimintamallit tukevat alueiden omaehtoista vertaisoppimista. Toiseksi on tarkasteltu sitä, kuinka verkostoilla voidaan tukea kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja muiden tavoitteiden toteutusta. Erilaisten verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien hahmottamisen ja analysoinnin tueksi selvityksessä rakennettiin viitekehys.

Selvityksessä on myös kartoitettu aluekehittämistoimijoiden kokemuksia ja kiinnostusta erilaisiin verkostoyhteistyön toimintamalleihin ja sisältöteemoihin. Tarkastelemalla oppeja ja kokemuksia aikaisemmista verkostoista ja niiden kriittisiä menestystekijöitä selvityksessä on analysoitu erilaisten verkostoyhteistyön toimintamallien mahdollisia vaikutuksia aluekehittämisen kokonaisuudessa sekä valtion roolia ja mahdollisen kannustin- tai ohjelmarahoituksen merkitystä. Verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalleja on rakennettu yhdessä eri aluekehittämistoimijoiden kanssa. Selvityshankkeen tarkoituksena on ollut tukea hallitusohjelman mukaista alue- ja kaupunkikehittämisen verkostoyhteistyön käynnistämistä sekä kansallisten alueiden kehittämisen painopisteiden ja instrumenttien valmistelua.

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset selvityskysymyksittäin

Mitä uusia mahdollisuuksia ja hyötyjä verkostomainen toimintatapa voi tarjota paikallisille, alueellisille ja kansallisille aluekehittämisen toimijoille ja mitä esteitä verkostoyhteistyölle on?

Aluekehittäminen on monesti arvolutautuneiden ja konfliktiherkkien ”pirullisten ongelmien” ratkomista. Kyse on useimmiten joko ”ilkeistä ongelmista” tai ”monitahoisista mahdollisuuksista”, joiden ratkaiseminen tai hyödyntäminen ei ole mahdollista vain yhden toimijan kyvyillä, osaamisella, verkostoilla ja resursseilla. Verkostomaisella toimintatavalla voidaan löytää vaikuttavampia keinoja sekä täydentäviä resursseja ja osaamista monimutkaisten ja monitahoisten aluekehittämisen ongelmien ratkaisemiseen. Parhaimmillaan verkostotyöllä voidaan samoilla resursseilla saada enemmän aikaan. Näin ollen on tärkeää, että valtakunnallisessa alueiden kehittämisessä tunnistetaan ja osataan tukea sekä kansallisista intresseistä lähteviä verkostoja että kaupunkien ja alueiden omista ja yhteisistä kehittämisintresseistä kumpuavia verkostoja sekä tiedon ja osaamisen vaihtoa ja vertaisoppimista.

Verkostomaisen toiminnan keskeisin hyöty on mahdollisuus löytää täydentäviä resursseja ja osaamista sekä molemminpuolista hyötyä tuottavia kumppanisuhteita ilman raskaita organisaatiojärjestelyjä. Verkostomainen tapa organisoida yhteistyötä voi auttaa niukkojen resurssien tehokkaammassa hyödyntämisessä sekä tuoda joustavuutta toimintaan. Aluekehittämisessä on jatkuvasti mukauduttava muutoksiin ja huomioitava interaktiot toimijoiden ja ilmiöiden välillä. Muutosdynamiikkaa on lähestulkoon mahdoton ennustaa etukäteen, mikä korostaa verkostomaista tapaa organisoida yhteistyötä.

Aluekehittämisessä korostuvat jatkuva kokeilu ja refleksiivinen toimintatapa sekä toimijoiden välinen luottamus. Verkostomaisella toimintatavalla voidaan synnyttää uudenlaisia ratkaisuja aluekehittämisen haasteisiin. Selvityksen perusteella on noussut tarve aikaisempia ohjelmarakenteita nopeammille ja joustavammille tavoille organisoida sektori- ja toimijarajat sekä hallinnon tasot ylittävää yhteistyötä aluekehittämisen olennaisissa teemoissa ja ongelmissa. Lisäksi verkostomaisen toimintatavan lisäarvo liittyy yhteisen tilannekuvan rakentamiseen ja ennakkointiin sekä strategisuuden vahvistamiseen aluekehittämisessä. Systemaattinen verkostojen tukeminen ja roolittaminen esimerkiksi aluekehittämisen tilannekuvan kokoamisessa ja isompien politiikkatavoitteiden saavuttamisessa voi lisätä kansallisen aluekehittämistoimien vaikuttavuutta.

Tyypillisiä verkostojen hedelmällisen yhteistyön esteitä ovat toimijoiden keskinäiset intressiristiriidat ja valtakamppailut. Lisäksi aluekehittämisessä verkostoyhteistyöhön luo jatkuvaa jännitettä erityisesti tasapainon hakeminen siitä, miten valtiovetosiin toimiin saadaan alueet ja kunnat mukaan ja toisin päin. Lisäksi nykytilanteessa edelleen roolia ja asemaansa hakevat maakunta- ja seututasot luovat omat haasteensa yhdistää eri alueiden toimia verkostomaisessa kehittämisessä. Toimiva verkosto vaatii luottamuksen ja yhteisten päämäärien löytämisen.

Tämän selvityksen perusteella 2010-luvulla aluekehittämisessä on ollut leimallista ohjelmallisen toiminnan ja instrumenttien suhteellinen lyhytaikaisuus. Viime vuosien kehittämisohjelmat ovat olleet usein hallituskauden mittaisia, eikä niiden jatkuvuudelle

ole saatu riittävää poliittista tukea. Tämä on vaikeuttanut pitkäaikaista kehittämistyötä. Toiseksi aluekehittämisen instrumenteilla on ollut varsin heikko ohjausvaikutus alueiden väliseen yhteistyöhön. Alueet ja kaupungit ovat kilpailleet keskenään kansallisiin politiikkainstrumentteihin liittyvästä statuksesta ja rahoituksesta, mikä on aiheuttanut usein verkostotyötä heikentävää vastakkainasettelua.

Mitä hyviä käytäntöjä verkostoyhteistyöhön liittyen on tunnistettavissa ja levitettävissä?

Tässä selvitystyössä käytiin läpi kymmeniä kansallisia ja kansainvälisiä esimerkkejä toiminta- ja rahoitusmalleista alueiden välisen yhteistyön organisointiin. Vertailun perusteella on syytä todeta, että aluekehittämisen verkostoyhteistyön toimintamallin uutuusarvo ei välttämättä ole malli itsessään, ja vaikuttavuuden kannalta merkitykselliset asiat ovat usein hyvin käytännönläheiset menettelyt ja toimintatavat, joilla verkostoja tuetaan ja rakennetaan sekä ylläpidetään. Kriittisiä menestystekijöitä vaikuttaville aluekehittämisverkostoille jäsennettiin viiden teeman kautta:

1. Pitkäjänteinen luottamuksen ja yhteisen vision rakentaminen
2. Tarkoituksenmukainen toimintatapa yhteistyölle
3. Dynaaminen ja uudistuva koordinaatio
4. Eri toimijoita sitouttava rahoitusmalli
5. Tuotteistus, konkreettiset verkostotuotteet, verkostobrändi

Ratkaisevaa verkostoyhteistyössä on ennen kaikkea se, miten eri toimijat sitoutuvat tai kyetään sitouttamaan yhteistyöhön. Perusluottamuksen, yhteisten päämäärien ja yhteistyön lisä-arvon löytäminen on säännöllisesti aliarvioitu tekijä verkostojen perustamisessa. Yhteistyön käytännöt, toimintatavat ja alustat ovat toissijainen tekninen kysymys, jos kumppanit haluavat aidosti tehdä yhteistyötä keskenään.

On syytä huomata, että ei ole ”yhtä oikeaa” tapaa rakentaa ja rahoittaa verkostojen toimintaa. Olennaisempaa on selkiyttää, mitkä ovat toiminnan kulloisetkin päämäärät ja konkreettiset tavoitteet, ja tunnistaa näiden pohjalta, millainen organisoituminen ja yhteistyö toimisivat parhaiten tavoitteiden saavuttamiseen. Ennen kuin verkostoa tai sen rakentamista aletaan yrittämään, on olennaista tunnistaa, mikä on ongelma tai juurisyy siihen ettei yhteistyö ole käynnistynyt, ja mikä on estänyt yhteistyön käynnistymistä orgaanisesti. Kansallisista lähtökohdista on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota menettelyihin, joilla verkoston koordinaatiota rahoitetaan ja varsinainen koordinaattoritaho valitaan. Rahoitusmalli, rahoituksen ehdot ja raportoitavat mittarit ohjaavat suoraan, millaisia toimijoita verkostoihin liittyy, ja mitä tuloksia toimijat pyrkivät saavuttamaan. Näin ollen rahoituksen kannusteet on mietittävä huolella siten, että ne kannustavat aitoon yhteistyöhön alueiden sisällä ja välillä sekä konkreettisiin tuloksiin.

Rahoitusmallissa on syytä tunnistaa myös se, että se saattaa joko rajata toimijoita ulkopuolelle tai vaikeuttaa erityyppisten toimijoiden mukaantuloa.

Minkälainen verkostoyhteistyön toimintamalli (tai mallit) tukisi sekä aluekehittämisen kokonaisuutta että aluekehittämistoimijoiden omaehtoista ja monimuotoista verkottumista ja vertaisoppimista?

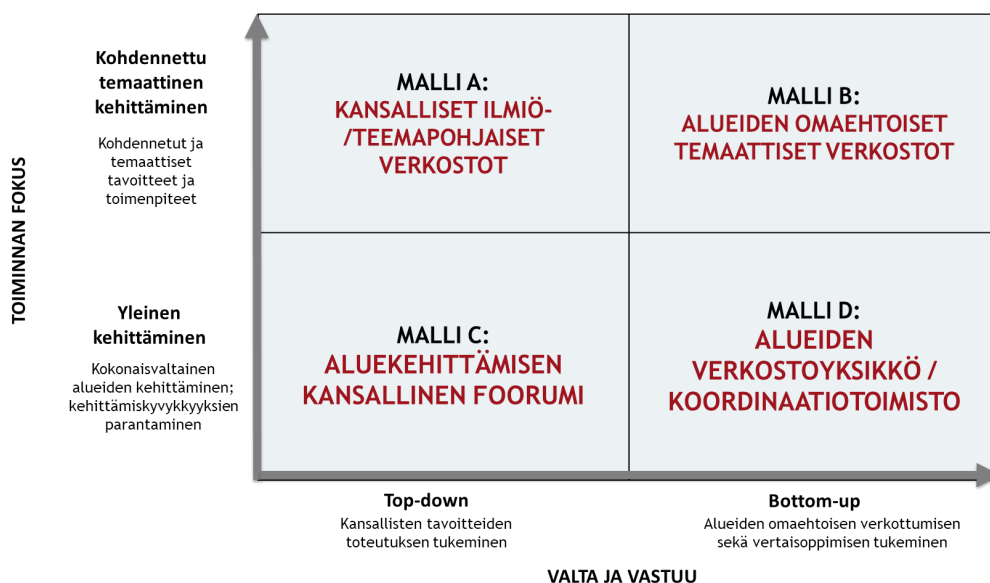
Tässä selvitystyössä tunnistettiin neljä erilaista verkostoyhteistyön toimintamallia. Mallit ovat eräänlaisia yleistyksiä ja auttavat tunnistamaan myös erilaisia vahvuuksia saatavuttaa erilaisia aluekehittämiseen liittyviä tavoitteita. Tarkastellut mallit ovat:

MALLI A: kansalliset ilmiö-/teemapohjaiset verkostot

MALLI B: alueiden omaehtoiset temaattiset verkostot

MALLI C: aluekehittämisen kansallinen foorumi

MALLI D: alueiden verkostoyksikkö/koordinaatiotoimisto



Kuva 13. Selvityksessä hahmoteltu verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallien tarkastelun viitekehys sekä tarkastellut erilaiset mallit.

Mikään näistä mallista ei riitä yksistään ratkaisemaan kaikkia aluekehittämiseen liittyviä kysymyksiä ja erilaisia tavoitteita verkostotyölle. Pikemminkin tulee pohtia, millaista verkostojen kokonaisuutta tavoitellaan, ja millaisille malleille 2020-luvulla nähdään tarvetta. Tämän selvityksen pohjalta voidaan yhteen vetäen sanoa, että kaikki mallit ovat aluekehittämistoimijoiden näkökulmasta kiinnostavia. Luultavimmin toimiva kokonaisuus löytyykin näiden mallien yhdistelmästä.

Selvityksen johtopäätöksenä kansallisesti vaikuttavan verkostotyön kokonaisuudelle muodostuu kolmesta pää tavoitteesta: 1) Selkeän tavoitteen ja tietopohjan rakentaminen aluekehittämiseksi aluekehittämistoimijoiden yhteistyönä 2) Aluekehittämisen kyvykkyyksien vahvistaminen ja vertaisoppimisen tukeminen; 3) Ilmiö- ja teemapohjaisen rahoituksen järjestäminen ja yhdistäminen verkostokehittämiseksi.

- 1) Aluekehittämisen kokonaisuuden vahvistamisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että verkottumiseen on ensinnäkin poliittinen tahto sekä tilaus. Aluekehittämisen toimintamallissa tulisi huomioida kehystävä, systemaattinen, jatkuva ja pitkäjänteinen vuoropuhelu alueiden kehittämisen kokonaisuudesta ja tavoitteista. Kansallisesti tulisi olla olemassa systemaattinen menettely, jonka avulla sekä kansallisen aluekehittämisen linjausten toteutumista voidaan seurata sektorirajat ylittäen sekä tehostaa ja käydä vuoropuhelua kansallisesta aluekehittämisestä. Tähän voidaan hakea mallia esimerkiksi Ruotsin hallituksen yhteistyöfoorumista alueille. Lisäksi hallituskaudella 2015–2019 käynnistetty aluekehittämisen tilannekuvamenettely on hyvä esimerkki toimintamallista, jonka kautta olisi edellytyksiä vahvistaa sekä horisontaalista (sektorirajat ylittävää) että vertikaalista (paikallisen, alueellisen ja kansallisen tason) aluekehittämisen yhteistyötä. Tässä tulisi pyrkiä hankkeista jatkuvampaan toimintamalliin.
- 2) Ministeriövetoisen aluekehittämisen foorumin ja tilannekuvatyön rinnalle nähdään tarvetta myös aluekehittämistoimijoiden omaehtoiselle verkostoitumiselle. Tässä voidaan nostaa esille ns. alueiden koordinaatiotoimisto/-toiminto, joka auttaisi yhteyksien rakentamisessa ja alueiden välisessä vertaisoppimisessa. Kyseisen tahon tulisi keskittyä etenkin oppimisprosesseihin ja vuorovaikutusta edesauttavien verkostojen ylläpitoon ja inspiroimiseen. Hyvänä esimerkkinä selvityksessä nousee esille Ruotsiin ja Tanskan Reglab-tyyppinen toimintamalli.
- 3) Aluekehittämisen kokonaisuuden ja yleisen kehittämisen näkökulman ohella tarvitaan myös kohdennettua temaattiseen verkostoitumiseen kohdistuvia kannusteita, tukea ja rahoitusta. Tässä selvityksessä tuli esille, että tarvittaisiin kansallisesti kehystettyä ja esimerkiksi aluekehittämispäätöksen pohjalta teemoitettua kansallista ilmiö-/teemapohjaista verkostorahoitusta (malli A) sekä vapaammin alueiden omaehtoista rahoitusta temaattiselle verkostotyölle (malli B). Tässä selvityksessä ei otettu tarkemmin kantaa siihen, kumpi mallista (malli A vai B) on parempi tai vaikuttavampi, vaan pyrittiin hahmottamaan näiden mallien eroja suhteessa tavoitteisiin.

Mallin A keskeisenä ajatuksena on pitkäjänteinen verkostoyhteistyön tukeminen, hankkeistus ja kokeilut kansallisesti ja kansainvälisesti merkittäviksi tunnistetuissa

teemoissa. Monilla kaupungeilla, seuduilla ja maakunnissa tehdään kehittämistyötä ja hankkeita toisistaan irrallaan eri rahoitusinstrumenteilla. Kansallisesti tulisi varmistaa, että kehittämistyötä kehystetään ja varmistetaan ekosysteemien rakentuminen ja vahvistuminen ministeriöiden ja alueiden yhteisesti tunnistamissa, kansallisesti merkittävissä ilmiöissä ja teemoissa.

Vastaavasti alueiden omista lähtökohdista rahoituksen varmistaminen temaattiselle verkostotyölle mahdollistaa paremmin sen, että verkostot ja aloitteet voivat tulla myös ”laatikon ulkopuolelta”. Alueiden väliseen omaehtoiseen verkostoitumiseen ja yhteistyöhön tulisi antaa riittävästi tilaa ja vastuuta aluekehittämistoimijoille. Samalla latautuu tarpeita varmistaa alueiden omaehtoiseen kehittämiseen perustuvissa kansallisissa rahoitusinstrumenteissa vuorovaikutus sekä tulosten levittäminen ja juurruttaminen myös rahoituskriteerien ja porkkanoiden avulla.

Miten verkostoyhteistyön toimintamalli (tai mallit) tulisi organisoida ja rahoittaa?

Rahoitusmalli määrittää hyvin vahvasti verkoston omistajuutta ja ohjausta. Valtion rahoittamalla toiminnalla on selkeät päämäärät tukea valtakunnallisesti määriteltyjä tavoitteita, jotka juontuvat esimerkiksi suoraan hallitusohjelmasta tai eri hallinnonalojen kärkitoimenpiteistä ja tavoitteista. Aluekehittämisen kokonaisuuden kannalta esimerkiksi Ruotsin hallituksen yhteistyöfoorumi on selkeästi ministeriön liikkeellelaittama verkostoyhteistyön toimintamalli, jolla tuetaan aluestrategian toimeenpanon tuloshakuisempaa edistämistä ja hallituksen aluestrategian 2015–2020 kärkiteemojen edistämistä poliitikkojen ja viranomaisten yhteistyönä. Samalla on kuitenkin kiinnitetty hyvin paljon huomiota siihen, millä saadaan aluetason toimijat sitoutettua mukaan.

Vastaavasti jäsenmaksumalli tukee nimenomaan eri tahojen omistajuutta sekä verkostosta että sen sisällöstä. Olennaista on esimerkiksi Tanskan Reglabissä ja jäsenmaksumallissa se, että verkosto on poliittisesti sitoutumaton ja neutraali keskustelualusta, eikä se aja minkään organisaation tai hallintotason yksittäisiä etuja. Lisäksi se sopii erityisen hyvin mallina vertaisoppimisen sekä alueiden välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen alueille tärkeissä asioissa.

Tavoitteen omistajalle lankeaa viime kädessä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta, mutta valtaa ja vastuuta voidaan kuitenkin vahvemmin delegoida verkostoille ja paikalliselle ja alueelliselle tasolle. Kansallisesti esimerkiksi alueiden eriytymiskehitykseen tarttuminen ja sen korjaaminen on valtioneuvostotason ongelma, mutta tavoitteen saavuttaminen on myös alueiden vastuulla, mikä vaatii vahvaa vuoropuhelua eri tahojen välillä. Rahoituksen suhteen valtioneuvoston kannattaa kynnysrahoittaa kehittämistä, mutta luultavasti vaikuttavuuden ja tulosten käyttöön sitoutumisen kannalta on viisasta edellyttää vastinrahoitusta alueilta tai toimijoilta itseltään. Tarvitaan riittäviä

porkkanoita ja kannusteita verkostoitumiselle, ja siten välituotoksista ja tulosten levittämisestä tulee palkita. Verkostoja ja niiden syntyä voidaan tukea erilaisten instrumenttien ideahauin ja verkostoitumismenettelyin.

Kirittävä kilpailullisuus kansallisessa aluekehittämisessä (esim. hakeutuminen jonkin menettelyn tai rahoituksen piiriin) on omiaan rohkaisemaan hankeideoiden kehittelyä alkua pidemmälle, mutta kilpailun suhteen pätee laskeva rajahyöty, ja jonkin raja-arvon jälkeen se kääntyy verkostoitumista vastaan. Samalla tulee varmistaa alueiden välinen yhteistyön rakentaminen. Kilpailullisuuden suhteen on tullut tavaksi odottaa, että edunsaajat kirjoittavat erittäin optimistisia ja kunnianhimoisia tavoitteita, ja samaan aikaan tuskin kukaan uskoo niiden toteutumiseen. Rahoitusmallin kannattaisikin mieluummin ”ostaa vaikuttavuutta” ja palkita konkreettisista mitattavista toteumista kuin lupauksista.

Millaisia vaikutuksia ehdotetulla toimintamallilla tai malleilla voidaan ennakoida olevan?

Verkostoyhteistyön toimintamalleilla voidaan tukea alueiden kestäväää kasvua levittämällä tietoa ja hyviä toimintamalleja sekä löytämällä yhteistyöhankkeita niissä teemoissa ja sisällöissä, joissa alueiden osaamiset vahvistavat toisiaan. Mikään verkostomalli ei sitä itsessään voi kuitenkaan taata. Lopulta alueiden elinvoima on alueiden omissa käsissä.

Kansallisen aluekehittämisen foorumin laajemmat vaikutukset liittyvät strategisuuden vahvistamiseen ja aluekehittämisen voimavarojen tehokkaampaan hyödyntämiseen. Lisäksi tavoiteltavat vaikutukset liittyvät entistä vahvemmin tietoon perustuvaan kansalliseen päätöksentekoon sekä ennakkointiin ja aluenäköisen politiikan muotoiluun poliitikkojen ja asiantuntijoiden yhteistyönä. Vastaavasti alueiden yhteisen koordinaatio-toimiston laajempina vaikutuksina voidaan tunnistaa tiedolla johtamisen ja kyvykkyyksien vahvistaminen sekä osaamisen kehittyminen, jotta eri alueilla kyetään paremmin ja osuvammin vastaamaan aluekehityksen haasteisiin.

Temaattiseen verkostoitumiseen perustuvien toimintamallien (A ja B) laajempina vaikutuksina voidaan tunnistaa erityisesti ekosysteemien rakentuminen ja vahvistuminen ministeriöiden ja alueiden yhteisesti tunnistamissa, kansallisesti merkittävissä ilmiöissä ja teemoissa. Lisäksi verkostoyhteistyön vaikutuksina voidaan pitää kansallisesti ja kansainvälisesti uusia, kiinnostavia kokeiluja sekä niiden skaalaamista, levittämistä ja juurruttamista. Vahvemmin alueiden omaehtoisen verkottumiseen perustuvan mallin (malli B) odotettavat vaikutukset eroavat erityisesti siinä, että toiminta liittyy enemmän parhaiden käytäntöjen levittämiseen ja vertaisoppimiseen ja uusien verkostojen muodostamiseen, ja mallin A osalta taas vahvemmin olemassa olevien verkostojen vahvistamiseen ja laajentamiseen. Kansallisesti on usein tunnistettava jo olemassa

olevia tai vähintään vahvasti halua ja kykyä osoittavia yhteistyön muotoja, joiden avulla voidaan ratkoa ja viedä eteenpäin kansallisesti tärkeiksi tunnistettuja teemoja sekä varmistaa laajempi alueellinen vaikuttavuus.

Miten aluekehittämisen verkostoyhteistyöllä voidaan edistää sekä horisontaalista (sektorirajat ylittävää) että vertikaalista (paikallisen, alueellisen ja kansallisen tason) yhteistyötä?

Sektoripolitiikkoja muotoillaan usein ymmärrettävistä syistä muista kuin aluekehittämisen tai alueellisten vaikutusten lähtökohdista. Alueiden kehittämisen monitahoiset kysymykset kuitenkin edellyttävät näiden kysymyksien tarkastelua monipuolisemmin ja syvällisemmin. Juuri tämä perustelee verkostomaisen toimintalogiikan valtavirtaistumista myös sellaisissa alueellisen kehittämisen kysymyksissä, joita on aiemmin pidetty puhtaina sektoripolitiikkoina. Aluekehittämisen kannalta on yhä tärkeämpää tunnistaa, että suppean aluepolitiikan keinovalikoimat ovat usein varsin rajalliset ja ”hallinnollisen aluekehittämisyjärjestelmän” ohella on tunnistettava ja saatava mukaan paljon erilaisia toimijoita, jotka omilla toimillaan suuntaavat, muokkaavat ja toimeenpanevat aluekehittämisen toimenpiteitä.

Aluekehittämisen tilannekuvatyö alueilla ja valtion ja alueiden (maakuntien) välillä on hyvä esimerkki toimintamallista, jonka kautta olisi edellytyksiä vahvistaa sekä horisontaalista (sektorirajat ylittävää) että vertikaalista (paikallisen, alueellisen ja kansallisen tason) aluekehittämisen yhteistyötä. Tässä pitäisi pyrkiä hankkeista jatkuvampaan toimintamalliin. Kansallisessa aluekehittämisessä tulisi olla olemassa systemaattinen menettely, jonka avulla sekä kansallisen aluekehittämisen linjausten toteutumista voidaan seurata sektorirajat ylittäen sekä tehostaa ja käydä vuoropuhelua kansallisesta aluekehittämisestä. Tilannekuvatyön pohjalta kumpuavat tärkeimmät sisällöt sekä alueilta että ministeriöiden suunnalta tulisi johtaa vahvaan sopimukselliseen ja kumppanuuteen perustuvaan yhteistyötoimiin.

Horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön vahvistamiseksi on olennaista huomioida aluekehittämisen yhä moninaisempi toimijakenttä. Alueilla toimijoiden (aluekehittämisen) kyvykkyydet sekä toimijoiden väliset suhteet eivät ole samanlaisia joka puolella Suomea. Verkostojohtajuus on myös valtaa, mikä ei perustu suoraan muodolliseen asemaan. Aluekehittämisen instrumenteilla ja rahoituksella tulisi näin ollen sallia hyvin erilaisille toimijoille mahdollisuus tarttua ja hyödyntää niitä. Verkostojen koordinaation kannalta johtajuutta tulee arvioida aina suhteessa verkostomaisella toiminnalla tavoiteltuihin vaikutuksiin ja toimintaan sekä kyvykkyyteen johtaa verkostoja. Parhaimmillaan verkostot rakentuvat yhteisten päämäärien varaan, riippumatta maantieteellisistä tai organisaatorajoista. Tämä selvitys on kaikkineen keskittynyt erityisesti Suomen tilanteeseen ja verkostoyhteistyöhön Suomessa, mutta samalla on syytä tunnistaa, että verkostoyhteistyöhön liittyy kaikilta osin kansainvälisen yhteistyön näkökulma.

Miten eri toimintamallit tukevat maaseutu-, saaristo- ja kaupunkipolitiikan yhteistyön, kumppanuuden ja verkostomaisen työskentelyn syventämistä?

Aluekehittämisen laaja (hallinnonalarajat ylittävä poikkileikkaava) kansallinen näkökulma tulee karkeasti sanoen esille vain kerran hallituskaudessa laadittavan aluekehittämispäätöksen kautta. Tämä sekä alueiden uudistumisen neuvottelukunta ovat molemmat tärkeitä, mutta eivät maaseutu-, saaristo- ja kaupunkipolitiikan yhteistyön, kumppanuuden ja verkostomaisen työskentelyn vahvistamiseksi riittäviä. Systemaattinen aluekehitystä seuraava ja kansallisia toimia suuntaava ja toimeenpaneva foorumi ja koordinaatiotoimisto/-toiminto aluekehittämiseen voisivat yhdessä auttaa kumppanuuden ja verkostomaisen työskentelyn syventämistä. Tämä toki edellyttää myös selkeää resursointia ja vastuutusta koordinoituihin toimintoihin.

Maaseutu-, saaristo- ja kaupunkipolitiikan yhteistyön ja kumppanuuden syventäminen edellyttää myös sitä, että eri politiikkalohkoissa huomioidaan aluenäkökulma vahvemmin ja verkostoyhteistyön ulottuvuus on läsnä eri hallinnon alojen (sopimus)menettelyissä ja (kärki)toimenpiteissä. Täsmällisemmin maaseutu-, saaristo- ja kaupunkipolitiikan yhteistyötä ja kumppanuutta voidaan vahvistaa aluekehittämistä koskevaa tutkimusta ja yhteistä tietopohjaa vahvistamalla.

6.2 Suositukset

Suositus 1 (ministeriöt): Luodaan kansallinen systemaattinen aluekehittämisen foorumi ja verkostorakenne, joka kytkee poliittiset päättäjät sekä valtionhallinnon ja alueiden toimijat vuoropuheluun aluekehittämisen kysymyksissä.

Aluekehittämisen verkostoja tarvitaan tukemaan kansallisesti tärkeäksi tunnistettujen tavoitteiden saavuttamista ja laajojen ongelmien ratkaisua. Aluekehittämisen kokonaisuuden kannalta verkostotyön tukemiselle tulisi olla poliittinen tahto ja tilaus. Tämänhetkessä tilanteessa poliittinen sitoutuminen puuttuu, koska riittävää kytkentää ja vuoropuhelua keskeisten poliitikkojen ja viranomaisten välillä ei ole. Tällä hetkellä on jatkuva pelko siitä, että "ohituskaistalta tulee koko ajan jokin tai joku ohi". Tämän vuoksi tarvitaan systemaattinen aluekehittämisen foorumi. Yhteistyöfoorumin tyyppisessä toiminnassa hallinnonalojen välisen yhteistyön tulee olla tiiviimpää ja keskustelun jatkuvaa. Lisäksi foorumissa on tärkeä olla mukana eri toimijoita kattavasti eri alueilta. Nykyisin toimiva alueiden uudistumisen neuvottelukunta on luonteva virallinen rakenne foorumin toiminnan tueksi. Tärkeää olisi kuitenkin vahvistaa kytköstä politiisiin päätöksentekijöihin ja toisaalta varmistaa, että foorumin toiminnasta muodostuu vaikuttava ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Yhteistyöfoorumi-tyyppisessä toi-

minnassa hallinnonalojen välisen yhteistyön tulee olla tiiviimpää ja keskustelun jatkuvaa. Eri hallinnonalat kokoavan foorumin alla toimivien työryhmien avulla voidaan erilaisia haasteita työstää koordinoitusti ja edistää myös tiedonsiirtoa tehokkaammin eri toimijoiden välillä.

Foorumin avulla voidaan käydä sektorirajat ylittävää vuoropuhelua kansallisesta aluekehittämisestä sekä aluekehittämisen toimenpiteiden suuntaamisesta ja seurannasta. Yhteisen tilannekuvan muodostaminen, haasteiden tunnistaminen ja näiden pohjalta yhteisen näkemyksen ja tahtotilan muodostaminen sekä ratkaisukeinojen hahmottaminen ovat foorumin keskeisiä tehtäviä. Yhteistyöalustaa pitäisikin kehittää luottamuksellisen kaksisuuntaisen tiedonvälityksen alustaksi, jotta se palvelisi sekä informaatio-ohjauksen että palautteen kanavana ja mahdollistaisi keskushallinnon ja alueiden välisten tavoitteiden synkronoinnin sekä ajantasaisen tilannekuvan ylläpidon. Ministeriöiden tehtävänä on varmistaa, että tilannekuvan muodostamiseen on tarjolla työkaluja ja yhteinen prosessi. Esimerkiksi aluekehittämisen keskustelut sekä alueiden kehittämistä koskevan tietopohjan (ml. tutkimus) vahvistaminen ovat tässä tärkeässä roolissa. Kansallisen aluekehittämisen foorumin vaikutukset liittyvät seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Aluenäköisen politiikan muotoilu poliitikkojen ja asiantuntijoiden yhteistyönä ja aluekehittämisen voimavarojen tehokkaampi hyödyntäminen
- Aluekehittämisen poikkisektoraalinen organisoituminen (politiikkasektoreiden yhteistyön, kumppanuuden ja verkostomaisen työskentelyn vahvistaminen)
- Tietoon perustuva kansallinen päätöksenteko sekä ennakointi
- Alueiden kehittämisen ja verkostoyhteistyön näkökulman sisällyttäminen vahvemmin mukaan eri hallinnonalojen (sopimus)menettelyihin ja (kärki)toimenpiteisiin

Suositus 2 (alue- ja paikallistoimijat sekä ministeriöt): Selvitetään aluekehittämistoimijoiden kiinnostus ja mahdollisuudet perustaa ja rahoittaa alueiden välisiin oppimisprosesseihin ja vuorovaikutukseen keskittyvää koordinaatiotoimistoa.

Koordinaatiotoimiston kaltaisella rakenteella voidaan tukea alueiden välistä vuorovaikutusta, hyvien käytäntöjen leviämistä ja vertaisoppimista sekä välttää päällekkäisyyksiä aluekehittämisen kysymyksissä. Koordinaatiotoimiston tehtävänä olisi keskittyä etenkin alueiden välisiin oppimisprosesseihin ja vuorovaikutusta edesauttavien verkostojen ylläpitoon ja inspiroimiseen. Hyvänä esimerkkinä selvityksessä nousee esille Ruotsiin ja Tanskan Reglab-tyyppinen toimintamalli. Kuntien, maakuntaliittojen ja muiden kehittämisorganisaatioiden yhteisesti resursoimalla toiminnalla vahvistettaisiin toimijoiden kyvykkyyksiä ja osaamista aluekehityksen tilannekuvan rakentamiseen ja seurantaan. Tämä tukee myös kansallisia aluekehittämisen keskusteluja. Huomattavia

synergiaetuja olisi saavutettavissa yhteisen tietopohjan vahvistamisessa sekä tutkimus- ja tilastotyön koordinaatiossa. Koordinaatiotoimiston tehtäviin voisivat kuulua esimerkiksi erilaiset seminaaritilaisuudet, aluetutkimuksen vahvistaminen ja tutkijafoorumit (maaseutu-, saaristo ja kaupunkikehittäminen). Alueiden yhteisen verkostoyksikön vaikutukset liittyvät erityisesti seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Kyvykkyyksien vahvistaminen sekä osaamisen kehittyminen, jotta eri alueilla kyetään paremmin ja osuvammin vastaamaan aluekehityksen haasteisiin ja kehitysedellytykset vahvistuvat
- Alueiden välisen vertaisoppimisen vahvistaminen
- Aluekehittämistä koskevan tutkimuksen ja yhteisen tietopohjan vahvistaminen

Suositus 3 (ministeriöt sekä alue- ja paikallistoimijat): Varmistetaan kansallinen pitkäjänteinen ilmiöpohjainen/temaattinen verkostotyön rahoitus.

Verkostot vaativat toimiakseen rahoitusta, resursseja ja ennustettavuutta. ”Pirullisten ongelmien” ratkaiseminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista kaikilta osapuolilta – myös rahoituksen näkökulmasta. Kansallinen rahoitus tarvitsee vastinparina myös alue- ja paikallistoimijoiden vastinrahoituksen. Rahoitukselle saataisiin vaikuttavuutta ja merkitystä lisää, jos se koottaisiin ministeriöiden kesken yhteisesti. Ministeriöiden ja alueiden yhteisesti kokoamat kansallisesti merkittävät teemat (aluekehittämisspätös) tarjoaa riittävän väljät rahoitukselliset raamit kansallisesti verkostotyölle. Alueellinen ja kansallinen tilannekuvatyö toimii myös yhtenä väylänä tunnistaa ja tukea aluelähtöisiä avauksia sekä saada toimijat sitoutumaan yhteistyöhön.

Vaikuttava verkostotoiminta ei synny narulla työntämällä. Rahoituksessa on tärkeä säilyttää riittävä väljyys, sillä liian tiukalla rajauksella rahoitettavassa toiminnassa ja verkostoissa saatetaan menettää alueiden vastinrahoituksen kiinnostavuus sekä samalla tarvittava sitoutuminen ja oman kiinnostuksen, kyvykkyyden ja omien resurssien tuominen yhteiseen pöytään. Tämä tarkoittaa samalla ministeriöiden ja alue- ja paikallistoimijoiden yhteistyötä rahoitettavan toiminnan ja rahoituksen mukana tuomien velvoitteiden pohdinnassa. Selvityksessä tärkeiksi teemoiksi nousivat mm. alueiden TKI-toimien sekä kestävä yhdyskuntakehityksen teemaan liittyvien verkostojen ja alueiden välisen yhteistyön tukeminen. Älykkään erikoistumisen osalta alueiden työtä tukisi se, että ministeriöt (erityisesti työ- ja elinkeinoministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö) olisivat vahvemmin mukana tuomassa alueiden työhön kansallisia näkökulmia ja tukea. Nyt valmisteilla oleva TKI-tiekartta ja sen toimeenpano on yksi tällainen prosessi. Alla on listattu yleisemmin esimerkkejä rahoituksen vaikuttavuustavoitteista, mutta on tärkeää, että tavoitteet määritellään tarkasti alueiden kanssa yhteistyönä:

- Alueiden uudistuminen ja kestävä kehitys
- Ekosysteemien rakentuminen ja vahvistaminen ministeriöiden ja alueiden yhteisesti tunnistamissa, kansallisesti merkittävissä ilmiöissä ja teemoissa
- Kansallisesti ja kansainvälisesti kiinnostavat uudet alueiden kehitystä tukevat avaukset ja kokeilut (skaalaaminen, levittäminen, juurruttaminen)

Suositus 4 (ministeriöt sekä alue- ja paikallistoimijat): Vahvistetaan alueiden toimijuutta avaamalla osallistumismahdollisuuksia aluekehittämisen verkostoihin erilaisille toimijoille ja lisäämällä aluekehittämisen verkostojen valtaa ja vastuuta.

Vaikuttava aluekehittämisen verkostotyö vaatii verkostojen tulostavasta ja aikaansaannoksista palkitsemista. Lisäksi rahoitusta tulee kehittää tulos- /vaikuttavuusperusteisemmaksi. Alueilla toimijoiden (aluekehittämisen) kyvykkyudet sekä toimijoiden väliset suhteet eivät ole samanlaisia joka puolella Suomea. Aluekehittämisen instrumenteilla ja rahoituksella tulee sallia erilaisille toimijoille mahdollisuus tarttua ja hyödyntää niitä. Toimijuutta vahvistaa, jos hakeutuminen erilaisten kehittämisinstrumenttien piiriin on avointa ja läpinäkyvää, eikä rahoitus ole millekään taholle automaatio. On luontevaa, että esimerkiksi suurimmille kaupungeille tarvitaan erityisiä toimenpiteitä ja instrumentteja, mutta samalla suljetummissa sopimusmenettelyissä on syytä varmistaa kytkeytyminen, yhteistyö sekä tiedonvaihto ja jatkuva oppiminen myös muiden kaupunkien ja alueiden suuntaan. Toimijuuden sekä vallan ja vastuun vahvistamista tukee se, että verkostojen omistajuus ja toimijat eivät ole liikaa etukäteen lukittuja. Hakeutumisen rahoituksen piiriin tulisi olla monivaiheinen, mikä varmistaa yhteisten tavoitteiden ja ongelmien tunnistamisen sekä alueiden ja toimijoiden verkostoitumisen. Toimijuuden vahvistaminen tarkoittaa alue- ja paikallistoimijoiden näkökulmasta myös, että alueet eivät voi aina odottaa rahoituksen tulevan kansallisista lähteistä. Toimijoilta vaaditaan yhä enemmän omaa aktiivisuutta ja kyvykkyyttä rakentaa laajempia yhteistyökokonaisuuksia, joihin valtiolla on mahdollisuus tulla mukaan. Kokeilevaan verkostomaiseen kehittämiseen kuuluu myös epäonnistuminen nopeasti ("failing fast"). Epäonnistumisista ei tule rangaista, mutta niistä tulee oppia.

Suositus 5 (alue- ja paikallistoimijat): Aluekehittämisen tavoitteiden ja tarpeiden, sekä alueiden vahvuuksien ja olemassa olevien verkostojen kirkastaminen.

Tilannekuva siitä, miten olemassa olevat verkostot toteuttavat alueen tavoitteita ja millaisissa teemoissa ja sisällöissä verkostotyötä olisi vahvistettava edellyttää aluekehittämistoimijoilta jatkuvaa ylläpitoa. Tilannekuvatyötä tarvitaan niin alueilla (kunnissa, seuduilla, maakunnissa) eri toimijoiden välillä kuin valtion ja alueiden välillä, jotta olenaiset verkostot ja niiden tekeminen tulevat esille. Maakunnan liitoilla on kokoava rooli alueiden verkostoissa. Niiden on tärkeä myös luodata kansallista ja kansainvälistä kenttää sen suhteen, missä verkostoissa alue voisi, ja missä sen kannattaisi olla mu-

kana. Lisäksi aluekehittämisen verkostotyössä on syytä kuunnella ja ymmärtää erilaisia ääniä – myös ”laatikon ulkopuolelta” – sillä vain ymmärtämällä eri toimijoita ja niiden toimintaa voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja aluekehittämisen kysymyksiin.

Suositus 6 (alue- ja paikallistoimijat): Verkostotyön nostaminen aluekehittämistoimijoiden oman toimen ohessa tehtävästä työstä ydintoimintaan.

Verkostotyön pitää palvella siihen osallistuvien organisaatioiden päämääriä ja olla osa toiminnan kehittämistä, jotta verkostotyö olisi toimijoiden tai ohjelman tasolla vaikuttavaa. Aluekehittämiseltä ja verkostotyöltä ei voi odottaa tuloksia, jos siihen ei resursoida työaikaa ja rahaa. Eurojen ja ajan lisäksi verkostotyö vaatii kyvykkyyksiä ja ymmärrystä verkostojen johtamisesta. Näiden kyvykkyyksien ja osaamisen vahvistaminen vaatii panostuksia. Alue- ja paikallistoimijoilta vaaditaan omia panostuksia ja osi- tusta verkostotyön merkityksestä, jotta myös valtioneuvosto ottaa sen vakavasti. Verkostotyö ei ole ”vain hanketoimintaa” tai verkostoissa ”mukana olemista”. Verkostoissa tehtävä työ tulee tuoda kuntien, seutujen ja maakuntien kehittämisen valtavirtaan. Tämä tarkoittaa, että verkostojen anti tulee vähintään saattaa keskeisille toimijoille tiedoksi ja tuoda ratkaisuehdotuksiksi tärkeimpiin kehittämiskysymyksiin. Kuntien, maakuntien ja muidenkin aluekehittämistoimijoiden on tärkeää käydä yhä strategisempaa keskustelua siitä, missä verkostoissa ja teemoissa kannattaa olla mukana, ketkä ovat kumppanit, joille voi antaa lisäarvoa, ja joista voi oppia eniten, sekä missä roolissa eri verkostoissa kannattaa olla mukana: veturina, seurailijana vai oppijana.

Lähteet

Antikainen, J., Aro, T. Auri, E., Eskelinen, J., Laasonen, V. Moisio, S., Ranta, T., Soininvaara I. & Valtakari, M. 2017. Vallan ja vastuun uusjako. Maakuntaudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin sekä aluekehittämisjärjestelmään. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 10/2017.

Auri, E., Lahti K., Rannanpää S., Ranta T., Sillanpää K., & Ålander T. 2017. Vaikutusarviointi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ja 2014–2020 valtakunnallisista hankkeista ja koordinaatiohankkeista. Loppuraportti.

Grillitsch, M. & Sotarauta, M. 2019. Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. Progress in Human Geography. DOI: 10.1177/0309132519853870

Heikkinen et al. 2019. Kestävää kasvua ja työtä -rakennerahasto-ohjelman arvioinnin loppuraaportti.

Holstila et al. 2019. Suomen kasvukäytävä -verkoston toiminnan ja toimintamallin arviointi. Loppuraportti.

Kortesoja, A., Hjelt, M. Miller, T., Palomäki, S. & Sepponen S. 2017. Kaupunkien uusi rooli innovaatioiden edistämässä. INKA-ohjelman loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset 40/2017.

Kortesoja et al. 2020. Alueelliset innovaatiot ja kokeilut (AIKO) -toimenpiteen (2016–2018) arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueet 2020:2.

Laasonen, V., Antikainen, J., Haanpää, S., Aro, T., Salminen, V., Järvelin, A-M., Koskinen, J., Laesterä, E. & Huovari, J. (2018): Tietojohdaminen aluekehittämisessä – ehdotus aluekehityksen tilannekuvamittaristoksi ja -työkaluksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2018.

Laasonen, V. & Kolehmainen, J. 2017. Capabilities in knowledge-based regional development – towards a dynamic framework. European Planning Studies. Vol. 25 (10). 1673–1692.

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Haus-julkaisuja 1/2004. Haus kehittämiskeskus Oy, Helsinki.

Lundström, N. 2015. Aluekehittämisen pirullinen peli. Vaasan yliopisto, Universitatit Wasaensis, Acta wasaensia, 326, Aluetiede 14.

Lähteenmäki-Smith K. et al. 2013. "Licence to SHOK?". External Evaluation of the Strategic Centres for Science, Technology and Innovation. Publications of the Ministry of Employment and the Economy 1/2013.

MDI 2012. Etelä-Suomen EAKR-ohjelman TL5 ylimaakunnallisten temaattisten hankkeiden arviointi.

MDI 2019. Valtakunnallinen kuntakysely. Tulosten tiivistelmä.
<https://www.mdi.fi/content/uploads/2019/12/kuntakysely2019-mdi-tiivistelma.pdf>

Moilanen, H. 2012. Regional development zones in spatial development in Finland: Governing spatial development through new territorial frames. Turun yliopisto, Turun yliopiston julkaisuja, Annales Universitatis Turkuensis, Sarja All, Osa 269. Turku.

Owal Group 2016. 6Aika-strategian väliarviointi.

Pekkola, S. 2013. Performance measurement and management in collaborative network. Lappeenranta University of Technology, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 534. Lappeenranta.

Ranta, T. 2011. Innovaatioympäristö monenkeskisenä verkostona: Alueellisen innovaatioympäristön verkostointensiteetti ja organisoitumisen muodot. Vaasan yliopisto, Universitatit Wasaensis, Acta Wasaensia No. 240, Liiketaloustiede 99, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.

Ranta, T., Uitto A. & Anttila J. M. 2009. KOKO:n etukäteisarviointi. Loppuraportti. Työ- ja Elinkeinoministeriön julkaisu. Alueiden kehittäminen.

Ritsilä et al 2006. Aluekeskusohjelman tulokset ja vaikutukset -arviointi 2001–2006. Sisäasiainministeriön julkaisu 48. Alueiden kehittäminen.

Siltanen, K. & Kolehmainen, J. 2011. Intoa innovaatiotyöhön! Kirja analyttisen verkostotyön tueksi. Työ- ja elinkeinoministeriö, Koheesio- ja kilpailukykyohjelman verkostojulkaisu 11/2011. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Osaamiskeskusohjelma. Tuloksia ja käytäntöjä 2007–2013.

Wallin J. & P. Laxell 2013. Alueet globaaleissa ekosysteemeissä. Osaamiskeskusohjelman loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 19/2013

Liitteet

Selvityshankkeeseen taustahaastatellut tahot:

Hanna-Maria Urjankangas, TEM

Marianne Selkäinaho, MMM

Antti Hautaniemi, STM

Merja Niemi, OKM

Sonja Manssila, VM

Päivi Nurminen, Tampereen seutukuntayhtymä

Petra Stenfors, Päijät-Hämeen liitto

Hilkka Vihinen, Luonnonvarakeskus

Timo Turunen, YM

Mika Pikkarainen, TEM

Katja Palonen, TEM

Virve Hokkanen, YM

Mervi Karhula, LVM

Heli Hätönen, STM

Elina Auri, MMM

Anne Horila, Suomen Kasvukäytävä

Juha-Matti Markkola, Maaseutuverkosto

Heli Seppelvirta, Etelä-Pohjanmaan liitto

Mikko Kotiranta, Prizztech

Jaakko Helenius, Sekes

Mari Kuparinen, Lahden kaupunki

Paavo Laaksonen, Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä

Jenni Airaksinen, Kuntaliitto / Tampereen yliopisto

Petri Rinne, Suomen Kylät ry / Leader Joutsenten reitti

Ilkka Luoto, Vaasan yliopisto

Lisäksi hankkeen case-tarkasteluja varten tehty erikseen haastatteluja tarvittavilta osin ko. verkostoille ja tahoille (tarkemmin liite 2 ja 3).

Taustahaastatteluja toteuttiin myös MAL-verkoston ja seutukaupunkiverkoston ohjausryhmien edustajille:

Seutukaupunkiverkosto: <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/kaupunkipolitiikka/kaupunkipolitiikka/seutukaupungit-ja-seutukaupunkiverkosto>

MAL-verkosto: <https://mal-verkosto.fi/verkosto/ohjausryhma-ja-kokoukset/>

Liite 1. Kansainvälinen vertailu aluekehittämisen nykytilanteesta

(Lähde: OECD, Regional Outlook 2019; vertailumaiden ministeriöt)

	RUOTSI	NORJA	TANSKA	ALANKOMAAT	ISO-BRITANNIA
KANSALLI- NEN TASO	Vastuu: Ruotsin taloudellisen ja alueellisen kasvun virasto, joka toimii yritys- ja innovaatio-toiminnan ministeriön alla Alueiden kehittämisessä vahva poikkisektoraalinen ja monitasoisen hallinnan näkökulma Ohjaava dokumentti: Kestävän alueellisen kasvun ja veto-voiman kansallinen strategia 2015–20	Vastuu: Paikallishallinnon ja uudistamisen ministeriö (alueellisen kehittämisen osasto) Valtiovarainministeriö Ohjaava dokumentti: Maa-seutu- ja aluepolitiikan ”White Paper” 2018 Kansallinen välittäjärooli ja yhteen kokoava taho The Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS)	Vastuu: Elinkeino- ja yritystoinnin ministeriö Ohjaava dokumentti: Ei sellaisenaan ohjaavaa dokumenttia, mutta maan tasapainoinen kehittäminen ja maaseudun uudistuminen ovat tärkeitä tavoitteita. Danish Growth Council; National Board for Business Promotion perustettu (koordinoi yrityskehitystoimenpiteitä kansallisesti yhteistyössä alueiden ja paikallisten toimijoiden kanssa)	Vastuu: Ei vastuullista ministeriötä. Poliittikafokus siirtynyt enenevässä määrin alueiden vahvuuksiin ja eroavaisuuksiin vuonna 2017 aloittaneen hallituksen toimesta. Ohjaava dokumentti: Ei sellaisenaan ohjaavaa dokumenttia, mutta painotetaan aluenäkökulmaa useissa eri politiikkaohjelmissa. Muut: Uusi alueellinen määräraha, jota voidaan hyödyntää innovatiivisten toimintatapojen ja triple-helix -yhteistyön lisäämisessä (Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality) Agenda Stad -kansallinen urbaanien alueiden ohjelma (Ministry of Interior and Kingdom Relations)	Vastuu: Ei kansallista aluepolitiikan viitekehystä, alueelliset kehitystoimistot lakkautettiin v. 2010. Vuodesta 2011 fokus ollut toiminnallisten alueiden kehittämisestä. Ohjaava dokumentti: Ei ohjaavaa dokumenttia. Lainsäädännön ja rahoituksen avulla tuettu 24 toiminnallisen (yrittäjyysalueen) kehittämistä. Muut: Aluepolitiikan fokuksena sopimukset (City and Devolution Deals). Desentralisaatio valtiolta paikallistahoille. Lisäävät alueellista yhteistyötä. Maaseudun kehittäminen pyritään turvaamaan paikallis/aluehallinnon viranomaisille asetettulla vaateella (Rural Proofing)

	RUOTSI	NORJA	TANSKA	ALANKOMAAT	ISO-BRITANNIA
ALUETASO	21 läänä / (maakäräjät) (Landsting) -> vuonna 2017 yritettiin vähentää 6, mutta epäonnistui Yleinen toimiala Muita vastuita: Aluekehittäminen, julkinen liikenne (erikseen alueellinen viranomaisen), Matkailu (vapaaehtoinen), terveydenhoidon palvelut (ml. sun terveydenhuolto), sairaalat ja ensihoito, kulttuurilaitokset,	18 läänä (Fylker) -> siirrytään 11 toiminnalliseen suuralueeseen vuoteen 2020 mennessä Yleinen toimiala Muita vastuita: Aluekehittäminen (suunnittelu- ja yritysten kehittäminen) julkinen liikenne, kauppa- ja teollisuuspolitiikka, ympäristönsuojelu, ylemmän 2. asteen koulutus, suun terveydenhuolto, museot, kirjastot, liikuntapaikat	5 aluetta, joissa toimii alueelliset kasvufoorumit (nimitetään alueen sidosryhmistä (ml. yritysedustus) koostuva foorumi, joka laatii kehitysvision. Yleinen toimiala Muita vastuita: Alueen kehittämisen suunnitelma ja kasvuvision sekä tasapainottamistoimet, julkiset rakennukset, julkisen terveydenhuolto	12 läänä, joiden yhdistämistä laajemmiksi aluehallinnoiksi suunniteltu 1960-luvulta lähtien. Viimeisin aloite kaatui vuonna 2014. Yleinen toimiala Muita vastuita: Aluekehittäminen (alueelliset kehittämistoimet, infrastruktuuri, ympäristön suunnittelu, asumisen kaa-voitus, turismi, museot).	Wales, Pohjois-Irlanti ja Skotlanti hallinnoivat omia paikallishallintojaan, joten alueiden välisissä hallintotavoissa on eroavaisuuksia. Iso-Britanniassa 35 aluetason hallintoa, joista 26 piirikuntaa, Suur-Lontoon viranomaisen ja 8 paikallisuusalueiden yhteistyöviranomaista. Yleinen toimiala Aluekehittäminen
PAIKALLIS-TASO	290 kuntaa, joiden keskimääräinen koko 34 217 asukasta (2018) Yleinen toimiala sekä laaja vastuu aluekehittämisestä	422 kuntaa, joiden keskimääräinen koko 12 408 asukasta (2018) Yleinen toimiala sekä laaja vastuu aluekehittämisestä	98 kuntaa, joiden keskimääräinen koko 58 449 asukasta (2018) Yleinen toimiala sekä laaja vastuu aluekehittämisestä	380 kuntaa, joiden keskimääräinen koko 45 071 asukasta (2018) Yleinen toimiala sekä laaja vastuu aluekehittämisestä. Trendinä kuntaliitokset ja hallinnon desentralisointi valtiolta kunnille.	382 kuntaa, joiden keskimääräinen koko 175 500 asukasta (2018) Paikallistasolla tehtävät vaihtelevat, mutta niihin kuuluu tyypillisesti: koulutus, paikallistalouden kehitys, asuminen ja asuntokanta, sosiaalipalvelut, infrastruktuuri, jätteenhuolto, ympäristön suojeleminen, puistotoimet, terveys ja turvallisuus.

Ruotsi

- Keskeisenä strategia-asiakirjana kansallinen 'Kestävän aluekehityksen ja vetovoimaisuuden strategia 2015–2020'. Strategiassa on useita eri osa-alueita mm. innovaatiotoiminnan, työllisyydenhoidon ja julkisen liikenteen saralla. Strategiassa painotetaan alueiden välistä yhteistyötä ja monitaso-hallintaa. Avoimen vuoropuhelun ja oppimisen ohella strategiassa pyritään tuloksellisuuteen, seurantaan ja arviointiin. Osana strategian toteutusta or-ganisoitu hallituksen yhteistyöfoorumi on onnistunut lisäämään muun mu-assa kansallis-alueen sekä politiikkojen ja virkamiesten vuoropuhelua.
- Vuonna 2018 laadittiin ympäristö- ja energiaministeriön toimesta urbaa-nien alueiden strategia, joka perustuu kestäväan kehitykseen. Samana vuonna hyväksyttiin myös lakiehdotus, joka tähtää pitkän aikavälin tasa-painoiseen maaseutualueiden kehittämiseen.
- Kansallisella tasolla yhtenä merkittävistä toimijoista voidaan pitää valtion-varainministeriön talouspolitiikan analysointiyksikköä, joka on vastuussa pitkän aikavälin taloudellisesta kehityksestä ja -ennusteista.
- Alueen strategisesta suunnittelusta puolestaan vastaavat alueen hallinnolliset organit.
- Yhtenä Ruotsissa käytössä olevista aluekehityksen työkaluista voidaan nostaa alueellisten analyysien ja ennusteiden työkalu (Regional Analysis and Forecasts, Raps -tool). Lisäksi alueen toimijat osallistuivat yhteis-työssä kansallistason virastojen kanssa 'Region 2050' -projektiin (Reg-labin käynnistämä), jossa keskityttiin tulevaisuuden ennakkointiin, skena-riotyöhön ja vuoropuheluun eri toimijoiden välillä.
- Ruotsissa ovat olleet käynnissä vuodesta 2012 asti strategiset innovaatio-ohjelmat (SIP, joita on yhteensä 17). Lähestymistapana voidaan pitää yh-distelmää ylhäältä alas (top-down) ja alhaalta ylös (bottom-up) menetel-miä. Hallitus on määritellyt tutkimusalueet yleisellä tasolla, ja yliopistot ja tutkimuslaitokset pääsivät näiden sisällä tekemään itsenäisesti omat eh-dotuksensa keskeisistä tutkimuskokonaisuuksista. SIPit on rakennettu kansallisesti määriteltujen tutkimusalueiden pohjalta ja niillä oli kaksi tavoit-tetta:
 - luoda edellytykset kestäville ratkaisuille maailmanlaajuisiin yhteiskunnal-lisiin haasteisiin ja
 - lisätä kilpailukykyä Ruotsin talouden kannalta merkittävillä alueilla.

Sen lisäksi, että on korostettu eri alojen toimijoiden vuorovaikutusta ja osallistumista, rahoittajatahot (Vinnova, Formas ja Ruotsin energiavirasto) ovat rohkaisseet SIP-haki-joita hyödyntämään innovaatiojärjestelmän olemassa olevia vahvuuksia (toimialat,

osaaminen, profiilit, tieteelliset aiheet jne.) ja samalla edistämään teollista ja teknologista uudistumista. Jokaisen SIPin takana on tutkimusagenda, joka on muodostettu yhteistyössä sidosryhmien julkisella rahoituksella.

Ohjelman erilaiset aloitteet ja hankkeet edistävät maailmanluokan tutkimus- ja innovaatioekosysteemin luomista. Keskeistä tässä ekosysteemissä on yhteistyön fasilitointi. Prosessi kohti strategista innovaatio-ohjelmaa voidaan tiivistää neljään vaiheeseen:

- Strategisen innovaatioalueen sidosryhmien tunnistaminen ja yhteen tuominen.
- Luodaan agenda/innovaatio-ohjelma (rahoituksen kanssa tai ilman sitä), mukaan lukien kuvaus toimista, jotka sidosryhmät ovat arvioineet tärkeiksi alueen kehittämisen kannalta. Tarvittaessa myös kehitysvaiheessa otetaan mukaan lisää sidosryhmiä.
- Keskustelu rahoittajien kanssa.
- Sovelletaan rahoitukseen strategista innovaatio-ohjelmaa, SIPä.

Norja

- Viimeisin aluepolitiikkaa ohjaava dokumentti on vuonna 2018 julkaistu maaseutu- ja aluepolitiikan valkoinen paperi. Asiakirjan valmistelusta on vastannut valtiovarainministeriö. Asiakirja painottaa kaikkien kansalaisten oikeutta tasavertaiseen elämiseen, palveluiden ja työskentelyn ympäristöön.
- Kuntatasolla Norjassa on käynnissä kuntaliitoksia. Tavoitteena on myös vähentää aluetason hallinnollisia orgaaneja yhdeksästätoista yhteentoista sekä edistää alueellista yhteistyötä (esim. MAL-suunnittelu).
- Tärkeä paikallis- ja kansallisektorin solmukohta on Norjan paikallis- ja aluehallintoviranomaisten liitto, jonka tehtävänä on tukea poikkisektoraalista yhteistyötä horisontaalisesti ja vertikaalisesti.
- Metropolipolitiikkaan liittyen Norjassa on puolestaan valmisteltu kokonaisvaltaisia suunnitelmia Oslon alueelle. Niiden tarkoituksena on yhdistää maankäyttöä, rakentamista ja liikennettä koskevia suunnitelmia. Vastaavia aloitteita suunnitellaan myös muille kaupunkialueille.
- Kansallisella tasolla keskushallinto asettaa vuosittaiset tavoitteet alue- ja paikallistason suunnittelulle. Suunnitelmat koskevat muun muassa urbaanien alueiden kehittämistä, alueiden kilpailukyyn kehittämistä ja eri poliittikkasektoreiden välistä yhteneväisyyttä. Lisäksi kansallista infrastruktuurisuunnitelmaa (Nasjonal Transportplan) koskeva valkoinen paperi valmistellaan parlamentille neljän vuoden välein.
- Muita huomioitavia aloitteita ovat esimerkiksi aluetasolle suunnattu älykkään erikoistumisen käsikirja sekä virastojen, kuten Innovation Norwayn,

DIFIn tai kansallisen tutkimusvaltuuston tukemat ratkaisut automatisoinnin, digitalisaation ja älykkäiden kaupunkien edistämiseksi sekä rahoitusohjelmat, jotka pyrkivät tukemaan maatalouden sijoitushankkeita älykkäiden ratkaisujen edistämiseksi.

- Aluetason toimijoita velvoittavat suunnittelu- ja rakennuslaki, jonka myötä aluetason toimijoiden tulee laatia aluekohtaiset kehittämissstrategiat, jotka käsittelevät tyypillisesti ilmastoon, energiankäyttöön, luonnonresursseihin, kilpailukykyyn, osaamiseen, infrastruktuuriin ja alueiden vetovoimaisuuteen liittyviä tavoitteita.

Tanska

- Tanskalla ei ole kansallista aluekehittämistä koskevaa dokumenttia sellaiseen, mutta maan tasapainoinen kehittäminen ja maaseudun uudistaminen ovat tärkeitä tavoitteita.
- Tanskassa on perustettu kansallinen johtoryhmä, jonka tehtävänä on elinkeinoelämän edistäminen. Malli korvaa aikaisemman, hajallaan olleen ja kompleksisen struktuurin ja pyrkii vähentämään päällekkäisiä aloitteita elinkeinoelämän edistämiseksi. Aikaisemmalta struktuurilta puuttuivat strategiset tavoitteet, ja se koettiin kalliiksi ylläpitää. Uuden mallin myötä eri hallinnonalojen toimijoilla on nyt selkeämmät tavoitteet ja toiminnan osa-alueet. Vuodesta 2019 alkaen alueilla ei ole enää ollut tehtäviä elinkeinoelämän edistämiseksi. Sen sijaan uusi johtoryhmä laatii kansallisen elinkeinoelämän edistämisen strategian ja toimii alue- ja paikallistason projektien rahoittajana. Johtoryhmän muodostavat yrityselämän edustajat ja paikallispolitiikot eri puolilta Tanskaa. Johtoryhmän tueksi on perustettu seitsemän uutta paikallistason ryhmää, jotka työskentelevät yhteistyössä kansallisen johtoryhmän kanssa.
- Kansallisella tasolla toimeenpannaan parhaillaan ohjelmaa, jonka tarkoituksena on tukea syrjäisempien alueiden kasvua ja kehitystä.
- Valmistelussa on myös uusia aluetason politiikkatavoitteita ja -strategioita, kuten valtion virastojen alueellistamista ja kaavoitussuunnitelmien rajoitteiden poistamista.
- Viime vuosina on myös parannettu urbaanin ja spatiaalisen ympäristön suunnittelun integrointia valtiovarainministeriön toimesta.
- Strategisten tavoitteiden ohella hallitus on muodostanut väliaikaisen iskuryhmän 'Disruptionrådet', jonka tarkoituksena on tukea hallituksen valmistautumista megatrendien muutosvoimia varten. Iskuryhmä analysoi ja neuvoa hallitusta uusista teknologisista avauksista ja siitä, miten niitä voitaisiin hyödyntää työmarkkinoiden tukemisessa.

Alankomaat

- Aluepolitiikkaa ei ohjata kansallisesti, mutta useissa politiikkalohkoissa painotetaan aluenäkökulmaa.
- Kansallisella tasolla ympäristöstrategia tarjoaa kattavan kuvan alueiden ympäristöllisestä tilasta.
- Vuonna 2017 Hollannin maatalousministeriö esitteli uuden alueellisen budjetin. Se on työkalu, joka tukee hallinnon ja hallinnon sekä kansalaisten, yritysten ja akateemisen kentän välistä yhteistyötä. Määrärahoja on käytettävissä 950 milj. euroa vuosien 2018–2022 ajalle. Määrärahoja on tarkoitus soveltaa innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi ja spesifien alueellisten ongelmien ratkaisemiseksi.
- Hollannin sisäministeriö koordinoi kansallista kaupunkipolitiikkaa (Agenda Stad), jonka tavoitteena on kiihdyttää taloudellista kasvua, lisätä elämänlaatua ja innovatiivisuutta maan kaupungeissa. Lisäksi tavoitteena on tukea ”City Deals” -sopimusten laatimista.
- Vuonna 2016 käynnistettiin alueellisen kehittämisstrategian (Regional Economic Development Strategy) toimeenpano keskushallinnon ja alueellisten kumppaneiden toimesta. Strategia on laadittu tukemaan Hollannin kolmen tärkeimmän talousalueen kilpailukykyä, yhdistämään alueet niiden taloudellisten toimintojen kanssa ja parantaakseen kestävä kehitystä.
- Laajemmin tarkasteltuna Hollannissa on ollut jo pitkään vallalla trendi hajauttaa hallintoa vertikaalisesti alaspäin. Viimeisin merkittävä päätös tapahtui vuonna 2015, kun kunnille päätettiin siirtää lisää tehtäviä sosiaali-, terveys- ja työllisyyssektoreilla. Desentralisoinnin lisäksi Hollannissa on tehty runsaasti kuntaliitoksia ja pyritty yhdistämään lääninhallintoja isommiksi kokonaisuuksiksi. Jälkimmäisessä ei ole kuitenkaan onnistuttu, ja viimeisin merkittävä aloite kaatuikin vuonna 2014.

Iso-Britannia

- Iso-Britanniassa ei ole kansallista aluepolitiikan viitekehystä, alueelliset kehitystoimistot lakkautettiin v. 2010 ja vuodesta 2011 fokus on ollut toiminnallisten alueiden kehittämisestä.
- Toiminnallisten alueiden kehittämistä on ohjattu paikallisten yrittäjyyskumppanuuksien avulla. Kumppanuuksilla viitataan paikallisviranomaisten ja yrityssektorin väliseen yhteistyöhön, jonka tarkoituksena on päättää infrastruktuuria ja rakennuskantaa koskevista tavoitteista ja hakea rahoitusta valtion ”Local Growth Fund” -ohjelmasta.
- Kumppanuusjärjestelyjä on Englannissa yhteensä 39, ja niiden pohjalta laaditaan alueiden elinkeinostrategiat, joissa päätetään kokonaisvaltaisista taloudellisista tavoitteista kaupungeissa ja ympäryskunnissa.

- Myös perinteisesti vahvan keskushallinnon Iso-Britanniassa on edistetty hallinnon desentralisaatiota 2000-luvun alusta lähtien. Esimerkiksi “Localism Act, 2011” on lisännyt paikallisviranomaisten toimivaltaa.
- Vahvana ajurina desentralisaatiokehitykselle ovat olleet myös “City Deals” -sopimukset, jotka mahdollistavat räätälöidyt kaupunkipoliittiset ratkaisut isoimmissa kaupungeissa ja niiden ympäryskunnissa. Lähestymistapaa on edelleen kehitetty ja kaupunkinäkökulman lisäksi on tuotu ohelle “Devolution Deals” -sopimukset, jotka koskevat myös maaseutumaisempia alueita.
- Käytännössä sopimukset lisäävät aluetoimijoiden päätäntävaltaa ja tähtäävät yhteistyön lisäämiseen eri paikallis- ja alueviranomaisten kesken. Iso-Britanniassa on lakkautettu aluetason hallinnollisia toimijoita ja lisätty yhteisviranomaisten määrää. Hallintojärjestelmä on silti edelleen varsin kompleksinen.
- Englannissa useat paikallisviranomaiset ovat liittyneet “Shared Service Agreements” -sopimuksiin, jotka mahdollistavat resurssien jakamisen usealla eri toimialalla kahden tai useamman paikallisviranomaisen kesken. Englannin kuntaliiton mukaan sopimukset ovat johtaneet jopa 462 milj. Punnan säästöihin.
- Keskushallinto tukee myös kolmea yliaalueellista strategiaa, joiden tarkoituksena on edistää taloudellista kasvua ja uudistumista: Northern Powerhouse, the Midlands Engine and the Thames Estuary 2050 Growth Commission.

Liite 2. Ulkomaiset case-tarkastelut toiminta- ja rahoitusmalleista alueiden väliseen yhteistyön organisointiin ja verkostomaisen aluekehittämisen tukemiseen

Alue Forum – Ruotsin hallitus

Verkoston yleiskuvaus

Ruotsin hallitus on heinäkuusta 2015 alkaen järjestänyt yhteistyöfoorumia alueiden kestävän kasvun ja vetovoiman tukemiselle. Foorumi kokoaa yhteen aluepolitiikan kannalta keskeisimmät poliitikot sekä virkamiestason toimijat koko Ruotsista. Foorumi on tapaamispaikka poliitikkojen, virkamiesten sekä Ruotsin hallituksen välillä aluekehityksen tukemiseksi.

Verkoston tavoite ja motiivi

Foorumin tavoitteena on tehostaa tuloshakuista aluekehityksen yhteistyötä. Foorumi luo edellytykset aluekehityksen tehostamiseksi lisäämällä vuoropuhelua, vahvistamalla yhteistyötä, tukemalla toimijoiden välistä oppimista sekä tiedon levittämistä.

Foorumin tavoitteena on ennen kaikkea kansallisen aluestrategian toimeenpanon edistäminen. Jokaisessa kokouksessa on tema, joka perustuu hallituksen aluestrategian 2015–2020 kärkiteemoihin:

- Innovaatio ja yrittäjyys
- Houkuttelevat ympäristöt ja saavutettavuus
- Osaamisen tukeminen
- Kansainvälinen yhteistyö

Vuosien 2018 ja 2019 vuoropuhelun teemoina ovat olleet mm. tulevaisuuden alueellinen kasvupolitiikka, vuoden 2020 jälkeinen koheesiopolitiikka, EU:n yhteinen maatalous- ja maaseutupolitiikka, digitalisaatio, innovointi, vienti-, työ- ja koulutuspolitiikat sekä aluesuunnittelu.³⁸

Verkoston toimijat ja aluetaso

Foorumi tukee alueiden osallistumista poliittiseen päätöksentekoprosessiin. Foorumiin ja sen luomaan vuoropuheluun osallistutaan Ruotsin jokaisesta 21 maakunnasta.

Foorumi kokoontuu kahdeksan kertaa vuodessa, neljä kokousta ennalta valittujen poliitikoiden sekä neljä tapaamista valittujen virkamiesten kanssa. Poliitikkojen ja virkamiesten lisäksi Foorumin tapaamisiin osallistuvat aluekehityksen kannalta keskeisimmät valtion virastot, hallituksen edustajat sekä valtiosihteeri.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Foorumiin ja sen luomaan vuoropuheluun osallistutaan Ruotsin jokaisesta 21 maakunnasta. Kutakin maakuntaa edustaa Foorumissa kaksi maakunnan ennalta nimittämää poliitikkoa, yhden poliittisesta enemmistöstä ja toinen oppositiosta. Myös virkamiesfoorumille on nimetty edustaja jokaisesta maakunnasta.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Foorumin osalta Ruotsin elinkeinovirasto (Tillväxtverket) vastaa kokousten järjestämisestä sekä siihen kuuluvasta koordinaatiotyöstä. Koordinaatio koostuu ennen kaikkea asiaankuuluvien työryhmien, verkostojen ja muiden tärkeiden toimijoiden osallistamisesta sekä Foorumin sisäisestä sekä maakunnille suunnatusta viestinnästä ja tiedotuksesta.

Opit verkostosta

Ruotsin foorumi on onnistunut tavoitteessaan toimia tapaamispaikkana poliitikkojen, virkamiesten sekä Ruotsin hallituksen välillä aluekehityksen tukemiseksi. Foorumi edistää omalta osaltaan kansallisen tason ja aluetason toimijoiden jatkuvaa ja systemaattista vuorovaikutusta.

³⁸ Lähteet ja lisätiedot: <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/regional-kapacitet/regional-tillvaxtarbete/samordning-och-uppfoljning/regeringens-forum-for-regioner.html>
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/06/regeringen-inrattar-forum-for-hallbar-regional-tillvaxt/>

Verkostoyhteistyö Norjassa

Yleiskuvaus

Aluekehitys rahoitetaan Norjassa (ei EU-maa) kansallisin varoin – toisaalta alueellisilla toimijoilla on paljon itsenäistä päätäntävaltaa etenkin erityisen alueprofiilinsa ja maantieteellisten haasteidensa johdosta.

Esimerkkejä verkostoyhteistyöstä ja kohdennetusta kumppanuusmallista mm. seuraavilla aloilla:

- Suunnittelu- ja rakennusoikeus (Nordland Fylkeskommune)
- Alueelliset T & K-suunnitelmat (esimerkiksi Møre og Romsdalissa)
- Osaamisyhteistyö & uraohjaus (Østfoldissa ja Hordalandissa)
- Business klusterit & alueelliset klusteriohjelmat (<https://www.innovation-clusters.no/om-nic/>)

Yhtenä esimerkkinä alueiden yhteistyöstä ja koordinoitusta (top-down) aktiviteetista on alueiden/kuntien rakennemuutokseen keskittyvä Regional Omstilling -ohjelma, jota kunnallis- ja aluekehitysministeriö KMD rahoittaa, ja jossa Innovation Norway on asiantuntijana. Ohjelma järjestää lisäksi tapaamisia ja oppimisseminaareja, jotka kokoavat alueita/kuntia jakamaan kokemuksiaan. <https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/om-omstilling2/>

Mitä opittavaa:

Norjan verkostoyhteistyö tarjoaa hyödyllistä benchmarkingia Suomen tilanteeseen aluekehitystä ajatellen – esimerkiksi ministeriön (KMD) ja Innovation Norwayn aktiivinen rooli, aluekehityksen verkostotyö ja alueellinen rakennemuutosohjelma Regional Omstilling.

Osaamisfooromit Norjassa³⁹

Verkoston yleiskuvaus

Norjan alueelliset osaamisfooromit (Kompetanseforum) kokoavat toimijoita yhteistyöhön erityisesti alueellisen osaamisen kehittämiseksi ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden varmistamiseksi alueilla. Osaamisfoorumien tavoitteena on myös lisätä toimijoiden välistä vuoropuhelua etenkin työvoimaan liittyvissä asioissa.

Osaamisfooromit ovat Opetusministeriön (Kunnskapsdepartementet) ja alueministeriön (KMD) alueellisten työmarkkinoiden kehittämisohjelman pilottiprojekteja.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Seuraavassa kuvauksessa on esitelty kaksi alueellista osaamisfoorumia: Hordaland ja Østfold.

Osaamisfoorumi Hordaland⁴⁰ tekee yhteistyötä alueellisen osaamisen ja työvoiman kehittämiseksi. Yhteistyöfoorumi toimii strategisesti kehittäen alueellista osaamispoliittikkaa mm. toimialakohtaisiin tarpeisiin vastaamalla. Yhteistyötä koordinoi Hordalandin maakuntaliiton koulutusasiantuntija Svein Heggheim sekä aluekehitysjohtaja Bård Sandal. Foorumin jäsenistö koostuu 12 maakunnan keskeisistä instituutioista. Yliopisto ja alueen ammatillinen korkeakoulu ovat aktiivisesti mukana yhteistyössä. Jäsenten kesken järjestetään säännöllisiä kokouksia. Yhteistyön tavoitteena on tukea etenkin alueellista osaamista globaaleissa murroksissa, kuten digitalisaation, robotisaation, globalisoitumisen ja 'green shift' alueellisissa vaikutuksissa.

Osaamisfoorumin jäsenet Hordalandissa: Bergenin kunta, Helse Vest, Hordalandin maakunta (koulutuskeskuksen ja aluekehityksen osalta), Western Norway University of Applied Science, LO, NAV, NHO, Norwegian Business School sekä Bergenin yliopisto.

Osaamisfoorumi Østfold⁴¹ on alueellisen osaamispoliittikan yhteistyöfoorumi, jonka tavoitteena on taata järjestelmällinen vuoropuhelu maakuntien, kuntien, valtion sektoreiden, korkeakoulujen, ammatillisten oppilaitosten, työelämän osapuolten sekä elinkeinoelämän välillä. Foorumin tehtävänä on

³⁹ Haastattelut: Birgitta Wohl Sem, KMD 2019

Svein Heggheim, Bård Sandal, Hordaland 2019

⁴⁰ <https://www.hordaland.no/nn-NO/nyheitsarkiv/2018/forste-mote-i-kompetanseforum-hordaland>

⁴¹ <https://www.kompetanseforum.no/kompetanseforum/om-kompetanseforum-ostfold/>

- edistää entistä parempaa tietovirtaa ja jatkuvaa osaamisen jakamista alueellisen koulutuksen ja työelämän toimijoiden välillä
- kartoittaa alueellisen työmarkkinoiden tieto- ja osaamistarpeita
- tukea ja koordinoita teollisuuden ja oppilaitosten välistä yhteistyötä
- tunnistaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan haasteet ja esteet
- vastata seuraaviin alueellisiin haasteisiin: ammatillisen koulutuksen sekä korkeakoulutuksen merkityksen kasvu, oppisopimuskoulutuksen määrän kasvu, kohdennetun jatkokoulutuksen saatavuus, integraation vahvistaminen

Kunnallis- ja aluekehitysministeriön (KMD) ja opetusministeriön pilottihankkeessa "Alueellisten työmarkkinoiden työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapaino -tietopohjan vahvistaminen" Østfoldin maakunta on kehittänyt vuorovaikutusmenetelmän alueellisen osaamisen (kompetenssin/kyvykkyyden) kehittämiseksi. Kyseessä on kolmen vuoden (2017–2019) pilottimalli.

Hankkeen koordinoinnista ja yhteistyöfoorumin organisoinnista vastaa Østfoldin alueviraston (maakuntaliiton) (ØFK) aluekehitysosasto. Osaamisfoorumi kerää yhteen aluehallinnolliset koulutuksen kehittämiskeskukset sekä työ- ja elinkeinotoimistot, jotka yhteistyöllä valmistelevat tietopohjaa paikallisille aloitteille ja toimenpiteille koordinoitun vuoropuhelun avulla.

Toiminnan tavoitteena on luoda ja täydentää alueellisia osaamispoliittisia suunnitelmia sekä tukea uudenlaista ajattelua alueellisen osaamisen vahvistamiseksi. Aloitteen kautta pyritään parantamaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan välistä tasapainoa sekä kohdentamaan työmarkkinoille suuntaavia tietovirtoja tiivistämällä oppilaitosten ja alueellisten työmarkkinoiden yhteistyötä.

Aloitteessa ovat mukana seuraavat jäsenet: Østfold alueviraston koulutus- ja aluekehitysosastot, NHO Østfold, LO Østfold, NAV Østfold, KS Akershus ja Østfold ja HIØ.

Østfoldin alueviraston koordinoivan roolin lisäksi hankkeella on virallinen ohjausryhmä, joka antaa strategisen suunnan toiminnalle ja vastaa päätöksenteosta. Yhteistyötoiminta on hajautettu neljään asiantuntijaryhmään, jotka vastaavat osaamisen kehittamisestä kullakin osa-alueella: teollisuus ja teknologia, rakentaminen, hyvinvointi ja terveys, kauppa-, palvelu-, matkailu- ja luova teollisuus.

Verkoston rahoitusmalli

Kompetanseforum -verkoston organisoinnista sekä rahoituksen järjestämisestä vastaa aluevirasto (Fylkeskommun). Esimerkiksi Ostfoldissa vastuutahona on Østfoldin alueviraston (maakuntaliiton) (ØFK) aluekehitysosasto. Taustalla vaikuttaa myös valinta alue- ja opetusministeriön pilottimallin kohteeksi.

Opit verkostoista

Osaamisfooromit (Kompetanseforum) ovat tarjonneet tärkeän yhteistyömuodon etenkin alueellisten työmarkkinoiden näkökulmasta. Osaamisfooromit on käynnistetty ministeriöiden yhteisohjelman pilottihankkeina, ja foorumeihin on luotu selkeä rakenne ja keskeisten tehtävien ”luettelo”, joka ohjaa työtä. Norjan osaamisfoorumeista on selvityksen aikana saatu varsin myönteistä palautetta verkostomallina, johon sekä kansallisen tason että aluetason toimijat ovat sitoutuneet.

Reglab Tanska

Verkoston yleiskuvaus

Reglab Tanska on vuodesta 2004 toiminut, oppimiseen ja vuorovaikutukseen keskitetty verkosto, jonka visiona on toimia tietopankkina aluekehityksen keskeisille toimijoille Tanskassa ja edistää verkostoitumista niiden välillä. Reglab Tanska on poliittisesti sitoutumaton ja neutraali keskustelualusta, eikä se aja minkään organisaation tai hallintotason yksittäisiä etuja.

Toimintaan kuuluvat keskeisesti seminaari- ja keskustelutapahtumat sekä monen toimijan yhteisinä oppimisprojekteina toteutettavat analyysihankkeet, joihin kuuluu muiden maiden hyvien käytäntöjen tarkastelua, aluekehityksen edistämiseen asiantuntijoilta käytännössä vaadittavien tietojen ja taitojen kehittämistä sekä tulevaisuuden kehitykselle hyödyllisten policy-keinojen ideoimista.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Tanskan Reglabilla on yli sata jäsenorganisaatiota, ja kaikki hallintotasot ja yhteiskunnan eri sektorit ovat edustettuina, mukaan lukien myös yksityisen sektorin toimijoita, klustereita ja koulutusorganisaatioita. Jäsenluettelo 2019 on esittelyn lopussa.

Reglab Tanska on tuotteistanut palvelunsa jäsenorganisaatioilleen. Jäsenille tarjotaan:

- Reglab-fokusanalyysit
- Reglab-tapahtumat: konferenssit ja 3–4 vuotuisia Workshop-tilaisuutta
- Reglab Radar, 5–6 kertaa vuodessa jäsenille toimitettava elinkeinopoliittinen katsaus
- Reglab Uutiskirje 8–10 kertaa vuodessa
- Reglab sekretariat -palvelut mm. neuvonta, esitykset
- Reglab-verkostopalvelut ja näkyvyys

Verkoston rahoitusmalli

Reglab Tanska rahoittaa toimintansa jäsenmaksuilla sekä teemaraporteista saatavilla tuloilla. Jäsenmaksut vuodelle 2019 on porrastettu seuraavasti (pääkategoriat, DKK):

- | | |
|-------------------|------------------------|
| • Alueet | 50 000 |
| • Ministeriöt | 125 000 |
| • Kunnat | 30 000 |
| • Kuntaliittymät | 35 000 +10 000 / kunta |
| • Yliopistot | 20 000 |
| • Teknologiakylät | 15 000 |
| • Klusterit | 10 000 |

Reglab Tanskan liikevaihto vuonna 2018 oli DKK 3,35 M, josta jäsenmaksujen osuus DKK 2,17 M. Organisaation sihteeristössä on kaksi päätoimista työntekijää.

Opit verkostosta

Reglab Tanska on kyennyt tuotteistamaan ja tarjoamaan palvelunsa ja löytänyt paikansa verkostoyhteistyössä. Reglab Tanska kertoo toiminnastaan, organisaatiostaan ja taloudestaan erittäin yksityiskohtaisesti [www-sivuillaan](http://www.sivuillaan) (www.Reglab.dk)

Reglab Tanskalla on hyvät yhteydet myös yhteistyöorganisaatioihinsa Reglab Ruotsiin ja Norjaan, mikä vahvistaa entisestään verkostoa. On myös merkillepantava, että Reglab Tanskan verkostoon kuuluu myös ulkomaisia verkostojäseniä. Reglab Tanska

esittäytyi VALUMA-hankkeen päätösseminaarissa Helsingissä 13.2.2020. Reglab-esitys ks. esitys: <https://tem.fi/documents/1410877/20975504/Olesen.pdf/e2c40b1a-f7bf-6313-daa4-f19d17f8a42c/Olesen.pdf>

Reglab Ruotsi⁴²

Verkoston yleiskuvaus

Reglab Ruotsi on kohtaamispaikka, joka kerää säännöllisesti yhteen virkamiehiä ja asiantuntijoita kaikista Ruotsin maakunnista. Reglabin henkilökunta keskittyy oppimisprosessin fasilitointiin, mutta vastuu sisällöntuottamisesta on jäsenoimijoiden asiantuntijoilla. Reglab perustettiin vuonna 2010.

Reglabin toiminta tukeutuu verkoston jäsenorganisaatioiden hyviin käytäntöihin ja kokemuksiin, joita osallistujat Reglabin toiminnassa pääsevät jakamaan ja oppimaan. Etenkin pienemmistä maakunnista tuleville osallistujille verkostotoiminta on tuonut merkittävää lisäarvoa – oman organisaation sisältä on puuttunut saman erikoisalan kollegoita, joiden kanssa kehittää yhteistä osaamista.

Reglab on ennen kaikkea oppimislähtöinen verkosto, jonka ensisijainen tavoite on edesauttaa osallistujiensa oppimista. Reglabin hallinnoijat keskittyvät työpanoksensa eteenkin oppimisprosesseihin ja vuorovaikutusta edesauttavien verkostojen ylläpitoon ja inspiroimiseen. Kohtaamispaikka on riippumaton aluepolitiikasta ja hallintotavasta, ja Reglabin asema hallintoportaista erottuneena on ollut omiaan rakentamaan syvän luottamuksen Reglabin ja sen jäsenorganisaatioiden ja yksittäisten aluehallinnon asiantuntijoiden välille.

Itse sisällöstä Reglabin verkostoprosesseissa ja keskustelufoorumeissa (jotka kulkevat nimikkeellä läirprojekt – oppimisprojekti) vastaavat jäsenorganisaatiot ja ulkopuoliset asiantuntijat. Reglabin henkilöstö tekee yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa ja kutsuu tarpeen mukaan asiantuntijoita, mutta Reglabilla ei ole pysyvää sisällöntuottamisesta vastaavaa henkilöstöä. Myöskään toimintansa pääteemojen määrittelemisestä Reglabin kansliahenkilökunta ei vastaa yksin – tulevan kauden pääteemat määräytyvät jäsenorganisaatioiden kysynnän mukaan. Jäsenet ehdottavat aihealueita keskusteltaviksi, ja usein jäsenillä on myös ehdotus siitä, mitkä toimijat joko Reglabin jäsenistä tai ulkopuolisista toimijoista omaavat erityisen kiinnostavia näkökulmia kyseisistä aiheista ja voisivat siten toimia uusien oppimisprojektien asiantuntijoina. Nämä ulkoiset, mukaan kutsutut toimijat voivat olla esimerkiksi kuntia, korkeakouluja

⁴² Haastattelu: Eva Moe, Reglab 2019

tai muita tahoja. Reglabin jäsenet ja henkilökunta valitsevat yhdessä, mitkä ehdote-
tuista projekteista toteutetaan. Viime vuosina projekti- ja verkostotapaamisideoita on
tullut maakuntavirastojen edustajilta runsaasti enemmän kuin mihin Reglabilla on val-
misteluresursseja.

Ideana Reglabin toiminnassa on luoda keskustelua ja vuorovaikutusta kustakin
teema-aiheesta maanlaajuisesti, yhdistäen tieteellisiä näkemyksiä ja hyväksi koettuja
käytännön malleja muiden jäsenten kokeiltavaksi. Yksittäisessä oppimisprojektissa
kokoonnutaan muutamaan workshop-tapahtumaan, joihin useimmiten osallistuu ky-
seisen alan osaajia ja edustajia useimmista maakunnista ja monelta kumppanitaholta.
Reglab ylläpitää myös muutamaa säännöllisempää asiantuntijaverkostoa (esim. alue-
kehityksen analyyttikkojen verkosto), jotka kokoontuvat muutaman kerran vuodessa.
Tämän lisäksi Reglab järjestää myös muita tiedonjakamisen formaatteja kuten lyhy-
empiä seminaaritilaisuuksia, aluetutkimuksen tutkijafoorumeita sekä vuosittain järjes-
tettävän vuosikonferenssin.

Reglabissa käsiteltävät aiheet liittyvät laajasti aluehallinnon eri kysymyksiin kuten in-
novaatioihin, kestäväan kehitykseen, kaupungistumiseen jne. Myös Euroopan alueke-
hitysrahastohankkeiden hallinnoimista koskevaa tiedonjakoa maakuntien edustajien
välillä lisätään tähän tarkoitukseen omistetussa projektissa. Reglabin toimintaan on
myös kuulunut laajempaa tulevaisuusanalyysiä, lähinnä 'Region 2050' -projektin
kautta, jossa on käsitelty pitkän aikavälin yhteiskuntakehityksen ennakointia (mm. De-
mos Helsinki on kuulunut ulkoisiin yhteistyökumppaneihin). Tämä projekti on kerännyt
jäsenten keskuudessa paljon kiitosta, mutta keskusteluja on myös syvällisemmän
luonteensa takia ollut haastavampi toteuttaa ja fasilitoida.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkostoon kuuluvat tällä hetkellä kaikki Ruotsin 21 maakuntaa sekä joukko aluekehi-
tykseen painottuneita viranomaistahoja (Vinnova, Sveriges Kommuner och Landsting
(SKL, sekä Tillväxtverket).

Verkoston jäsenet ovat suurimmaksi osaksi maakuntatason toimijoita – kuntia, kansal-
lisia toimijoita ja muita ulkoisia tahoja kutsutaan osallistumaan yksittäisiin prosesseihin
tilanteen mukaan. Muun muassa Tillväxtverket on jäsenorganisaationa ollut hyvin ak-
tiivinen, Tillväxtverket näkee Reglabin itsenäisyyden ja toimintamallin tärkeänä resurs-
sina ja mahdollisuutena edistää oppimista ja vuoropuhelua maakunnissa. Reglabin
toimitusjohtajan mukaan toivottavaa olisi entistä systemaattisempi ja läheisempi yh-
teistyö korkeakoulujen kanssa – muuttamatta kuitenkaan tähänastista periaatetta,
jonka mukaan korkeakoulut eivät ole Reglabin täysivaltaisia jäseniä, vaan lähinnä ul-
kopuolisia asiantuntijatahoja.

Reglab on kansallisessa mittakaavassa verrattain pieni ja siten haavoittuva tekijä. Toiminnan kasvaessa rajallisista resursseista on tullut pullonkaula: halukkuutta ja ehdotuksia uusista projekteista on enemmän kuin mitä Reglab pystyy isännöimään. Verkostoyhteistyön ja keskustelujen tasosta on pidetty tiukasti kiinni. Kysyttäessä Reglabin toimitusjohtajalta, onko Reglabin toiminta ja tulevaisuus enemmän virallisten verkostojen perustamista vai jo ennestään olemassa olevien kontaktiverkkojen vahvistamista, hän painottaa molempia: Reglabin ylläpitämät verkostot ovat luoneet eri maakuntien ja muiden organisaatioiden asiantuntijoiden välille monia pysyviä yhteyksiä ja vuorovaikutusilmiöitä, joita ei olisi olemassa ilman Reglabin avustusta.

Jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkostossa on varsinaisina jäseninä mukana 21 kaupunkia ja kuntaa, kolme maakunnan liittoa, neljä kauppakamaria ja neljä ministeriötä sekä yrittäjät. Verkoston toimijajoukko on jonkin verran elänyt, ja verkosto on pyritty pitämään avoimena (vuositaitaiset neuvottelut). Verkoston jäsenorganisaatioiden aktiivisuus on vaihdellut verkoston eri vaiheissa, ja maakuntien liittojen rooli on kasvanut vuosi vuodelta. Lisäksi partnereina, rajoitetulla mahdollisuudella päätöksentekoon, on mukana 18 jäsentä (SEK 25 000 /vuosi) ja akateemisina partnereina 3 jäsentä (SEK 5 000 /vuosi) Reglab ei tällä hetkellä hae kasvua jäsenmäärässä: kaikki maakunnat ovat jo jäseniä, ja muille tahoille ehdotetaan pääsääntöisesti kumppanuutta jäsenyyden sijaan. Elinkeinoministeriö oli aikeissa liittyä jäseneksi, mutta suunnitelman peruunnuttua Reglabilla ei toislaiseksi ole toiminnassaan hallitustasoa jäsenkunnassa.

Toiminnalle on 2019 ehdotettu uutta rahoitusmallia, joka koostuisi alueiden kiinteästä vuosimaksusta sekä asukasmäärään suhteutetusta lisästä. Asiantuntijaorganisaatioiden ja aluekehitysyksiköiden osallistumiskustannukset ovat kullekin räätälöityjä.

Reglab Ruotsin sihteeristössä on toiminnanjohtajan lisäksi kaksi projektityöntekijää.

Opit verkostosta

Reglab Ruotsi tarjoaa hyvin kohdistettuja verkostoyhteistyön palveluja, ja verkostotoiminta on tuotteistettua. Reglab on Ruotsissa tunnettu ja varsin tunnustettu alueverkostotoimija. Reglab Ruotsi esittelee toimintaansa ja organisaatioitaan avoimesti ja yksityiskohtaisesti [www-sivuillaan](http://www.sivuillaan) (www.Reglab.se).

Paper Province -verkostoyhteistyö, Karlstad, Ruotsi⁴³

Verkoston yleiskuvaus

Paper Province on metsäteollisuusyritysten klusteri sekä biotalouden teemaverkosto. Verkostoyhteistyö yhdistää monipuolisesti biotaloustuotantoketjun toimijoita yhteen yliopiston, julkisten organisaatioiden sekä eri kansalaisyhteiskunnan jäsenten kanssa. Verkoston tavoitteena ja pääasiallisena toimintana on tukea jäsenyritysten innovaatio-toimintaa, etsiä uusia biopohjaisia ratkaisuja sekä luoda foorumi sidosryhmien yhteistyölle.

Verkoston jäseniä ovat erilaiset maailman johtavat sellu-, pakkaus- ja paperiteollisuuden yritykset (esim. Stora Enso, Valmet Paper, SOMAS ja BTG). Mukana on myös suuri määrä pk-yrityksiä, jotka kattavat merkittävän osan alan työllisyydestä, liikevaihdosta sekä alueellisesta erikoisosaamisesta Värmlannissa.

Kyseessä on kiinnostava aluekehityksen esimerkki. Värmlandin alue on 1990-luvun haastavasta kansainvälisestä paperi- ja selluteollisuuden tilanteesta ja alan rakenteellisesta muutoksesta huolimatta yhteistyöverkoston toiminnalla onnistunut kasvattamaan biotalouden liiketoimintaa huomattavasti. Biotalouskasvua on vahvistanut toimijoiden hyvin aktiivinen yhteistyö ja usko synergiaetuihin kilpailuasetelmasta huolimatta. Myös aktiivinen jäsenyritysten sekä yliopiston rooli on lisännyt tutkijoiden ja teollisuuden välistä yhteistyötä.

Verkostoyhteistyö syntyi liiketoimintaklusterista (seitsemän yrityksen yhteistyöverkosto, joka syntyi tarpeesta kehittää oikeanlaista osaamista). Myöhemmin Ruotsin puolustusvoimien rakennemuutoksen (Försvarsomställning) myötä kansallista rahoitusta jaettiin kompensoimaan Värmlandin rykmentin sulkemista. Tätä rahoitusta hyödynnettiin klustereiden perustamiseen. Alussa klusteritoiminta oli keskittynyt etenkin sellu- ja paperiteollisuuden ympärille, mutta myöhemmin toiminta on laajentunut ja siirtynyt yhä enemmän sektoreita läpileikkaavaksi biotalouden yhteistyöverkostoksi. Tällä hetkellä jäseninä on hyvin erilaisia toimijoita tuotantoketjun osista (mm. energia, mekaaninen puutuotanto, pakkausteollisuus).

Monet Paper Provincen aktiviteetit ovat klusterille ominaisia jäsentapaamisia ja palveluita. Toisaalta, verkostoyhteistyön kehittyttyä Paper Province on siirtynyt ja on edelleen kehittymässä enemmän innovaatioyhteistyön suuntaan. Tällaista kehityssuuntaa on ennen kaikkea rahoitettu kansallisella pitkäaikaisella Vinnväxt-rahoituksella, jonka

⁴³ Haastattelu Paul Nemes, Paper Province 2019

myöntää Ruotsin innovaatiojärjestelmien virasto VINNOVA. Se on suunnattu alueellisen metsäperustaisen biotalouden innovaatioalustan kehittämiseen.

Innovaatiotoiminta nähdään yhteistyöverkoston keskeisenä menestystekijänä. Innovaatiotoiminnan vahvistuttua käytännön toiminta on suuntautunut enemmän eri innovaatiohankkeiden tukemiseen, rahoituksen allokoimiseen, verkostotoiminnan ja yritysten ohjaamiseen sekä oikeanlaisen osaamisen varmistamiseen. Myös alueellisten yritysten ja sidosryhmien osallistaminen sekä yhteisten alueellisten puutteiden tai heikkouksien tunnistaminen nähdään keskeisenä innovaatiotoimintaa tukevana tavoitteena. Nykyisin käytännön toiminta on yhä enemmän kytketty eri aluetaloutta vahvistaviin hankkeisiin ja projekteihin, joiden kautta myös perinteisiä jäsenyritysten palveluita (workshopit, kestävää kehitystä tukevat toimet) pidetään yllä.

Tämänhetkisinä tavoitteina ovat osaamisen kehittäminen ja yritysten välisen sekä sektorirajat ylittävän yhteistyön vahvistaminen innovaatiota tukevissa hankkeissa. Pitkän aikavälin tavoitteena on tukea käynnissä olevaa biotalouden murrosta ja rakentaa riittävän avointa innovaatiojärjestelmää. Myös kansainvälistyminen ja yritysten kansainvälistymisen tukeminen, osaamisen tukeminen sekä digitalisaatio ovat keskeisiä verkostoyhteistyön teemoja.

Luottamuksen rakentaminen on Paper Provincen keskeinen tavoite. Organisaation tehtävänä on toimia neutraalina sidosryhmän jäsenenä, joka saattaa eri toimijoita yhteen. Klusterin käytännön tavoitteena on havainnollistaa, mitä biotalous on. Yhtenä verkoston menestyvänä käytännön toimintana on Testbed-toiminta. Kyseessä on alusta vihreiden innovaatioiden testaamiseen turvallisessa ympäristössä, jossa innovaatioita ja uusia ideoita voi testata käytännössä jo kehitysvaiheen aikana (esimerkiksi uusien prosessien ja ratkaisujen esitteleminen tai prototyyppien tuottaminen). Toiminta luo tärkeän sillan tutkimuksen ja kaupallistamisen välille. Testbed-toiminta on hyvä tilaisuus tarkentaa nykypäivän ideoita tulevaisuuden kestäviin tuotteisiin ja innovaatiotoiminnan nopeuttamiseen. (Esimerkkeinä: ligniinin hyödyntäminen, 3D-tulostus). Uutta potentiaalia on näkyvissä puurakentamisen osalta, joka tarkoittaa myös uusien jäsenyritysten houkuttelemista ja toiminnan laajentamista.

Verkoston rahoitusmalli

Noin 5–6 % yhteistyöverkoston rahoituksesta tulee jäsenyrityksiltä. Suurin osa rahoituksesta on peräisin alueiden kehittämisrahoituksesta (ERDF, INTERREG), VINNOVALTA, Värmlandin ja Taalainmaan (Dalarna) maakunnalta sekä muiden projektien kautta.

Tällä hetkellä on haasteena on varmistaa pitkäjänteinen rahoitus, kun Vinnväxtin 10-vuotinen rahoitus on tulossa rahoitusjakson loppuun.

Verkosto ja älykäs erikoistuminen

Paper Provincen toiminta on tiiviisti kytkeytynyt Värmlannin älykkään erikoistumisen strategiaan. Metsäperusteisen biotalouden kehittäminen on yksi strategian keskeisistä prioriteeteista, jota kehitetään vastuuorganisaation koordinoimana. Norra Mellansverige-alueella (Värmland, Dalarna, Gävleborg) on samantapaiset aluekehitysprioriteetit. Tällä hetkellä Dalarnan ja Gävleborgin yrityksillä ei ole mahdollisuutta liittyä klusteriin, vaikka sellainen tukisi yhteistyötä. Tavoitteena on poistaa tällaiset rajat. Vinnväxt-rahoitusta suunnataan Dalarnan alueen integroimiseen Värmlandin alueen innovaatiojärjestelmään sekä yhteistyön kehittämiseen pääasiassa Gävleborgin kanssa sekä jossain määrin myös Örebron kanssa. Tällaista toimintaa halutaan kriittisen massan kasvattamiseksi. Tavoitteena on kehittää koko Norra Mellansverigen älykkään erikoistumisen strategiaa yhtenäisemmäksi.

Opit verkostosta

Rajattu, alueen elinkeinoelämälle suunnattu teema sekä onnistunut käyntiinlähdon brändäys ja toteutus ovat tehneet Paper Provincesta vahvan, yrityspainotteisen, alueyhteistyön verkoston, joka houkuttelee osallistujia myös kansallisesti ja kansainvälisesti. Paper Province on tärkeä osa Region Värmlannin alueyhteisverkoston strategiaa, jossa useat verkostot tukevat toisiaan.

Värmlandin maakunnan verkostoyhteistyö⁴⁴

Toiminnan yleiskuvaus

Värmland on noin 276 000 asukkaan maakunta, josta 70 % on metsäpeitteistä maata. Metsäteollisuus tarjoaa maakunnassa noin 29 000 työpaikkaa ja työllistää siten 24 % maakunnan työvoimasta. Värmlannin keskuskaupunki on Karlstad, jossa sijaitsee mm. Karlstadin yliopisto.

Värmland on siirtynyt tehokkaasti perinteisestä sellu- ja paperitoiminnasta biotalouden edelläkävijäksi, jonka tavoitteena on tulla maailman johtavaksi metsäperustaiseksi biotaloudeksi ja alan menestyksekkääksi tapausesimerkiksi.

⁴⁴ Haastatelu Anders Olsson, Region Värmland, 2019

Region Värmland tunnetaan Ruotsissa vahvana ja aktiivisena verkostotoimijana. Kansainvälisesti Värmland on usein esillä mm. älykkään erikoistumisen verkostoitumisen ”mallialueena”.

Miten Värmland osallistuu erilaiseen verkostotoimintaan?

Värmland, Dalarna ja Gävleborg muodostavat yhdessä yhteistyöverkoston Norra Mellansverige) alueelle EU:n rakennerahasto-ohjelman näkökulmasta ja jakavat yhteisiä resursseja mm. älykkään erikoistumisen ja älykkäisiin teollisuusratkaisuihin liittyvissä projekteissa, joiden kautta muodostuu myös erilaista aktiivista verkostotoimintaa. Virallisia yhteisiä tapaamisia on 2–3 kertaa vuodessa, mutta käytännössä alueviranomaiset ovat yhteistyössä paljon useammin.

Tiivistä kansainvälistä alueyhteistyötä Värmland edistää mm. EU:n pilottihankkeen Regions in Industrial Transition kautta. Hanke vahvistaa alueellista innovaatiotoimintaa ja kannustaa mukana olevia alueita pitkäaikaiseen alueiden väliseen yhteistyöhön (EU DIGIREGIO). Kyseisessä hankkeessa Norra Mellansverige muodostaa yhden hankkeen 12 teollisuusalueesta.

Maakunta on mukana myös Ruotsin Reglab-aluekehitysverkostossa. Värmland on osa alueellisen kehityksen ohjelmaryhmää, jota johtaa Reglabin perustaja Lars Kristelssen, joka toi Reglab-idean Ruotsiin Tanskasta. Värmland on mukana monissa Reglabin koordinoimissa kehityshankkeissa, joissa keskitytään tiedon vaihtoon ja alueiden väliseen oppimiseen. Käytännön toimintatapoina ovat mm. erilaisten tutkimuskyselyiden laatiminen, innovaatiotoimintaa tukevat aloitteet (kuten Innovation index in Sweden), uuden tiedon saaminen ja hyödyntäminen sekä tutkimusmenetelmien kehittäminen älykkään erikoistumisen toimintoihin.

Värmlannin verkostoyhteistyössä on tärkeässä osassa myös Ruotsin kansallinen biotalousyhteistyöverkosto, jota koordinoi Region Västerbotten. Yhteistyössä on mukana 11–12 aluetta Ruotsin 21:stä maakunnasta. Kyseessä on policy-verkosto, jonka yhteistyötoiminta on kohdistettu Ruotsin maakunnille, jotka yhteistyöllä osallistuvat biotalouden kansalliseen keskusteluun. Verkoston tavoitteena on myös tiedon tuottaminen poliittisen päätöksenteon tueksi (esimerkiksi tilastollinen työkalu maakuntien biotalouspotentiaalin mittaamiseksi). Businessorientoitunut yhteistyöverkosto jää tässä yhteistyöverkostossa vähemmälle huomiolle. Verkostoyhteistyötä rahoittaa Tillväxtverket yhteistyössä jäsenalueiden kanssa. Värmlandin vuotuinen jäsenmaksu verkostoon on 5 000 €.

BioInnovation -verkosto tutkimusrahoituksen saamiseksi on myös tärkeä yhteistyömuoto Värmlandille. BioInnovation -verkostoa rahoittaa pääasiassa VINNOVA. Paper Province on myös mukana tässä verkostoyhteistyössä.

Värmlanti on mukana myös Interreg Norway-Sweden projektissa Bioeconomy region, joka edistää rajat ylittävää yhteistyötä biotalouden osalta. Hankkeen visiona on olla kansalliset ja alueelliset rajat ylittävä metsätalouteen pohjautuva biotalouden kärki-alue, jolla on yhteinen jaettu innovaatiojärjestelmä (toimii Interreg rahoituksen lisäksi jäsenorganisaatioiden yhteisrahoituksella: Region Värmland, Paper Province, Säfflen kunta, Region Dalarna & Akerhus, Hedmark, Oppland ja Østfold)⁴⁵. Värmlanti on mukana EU ERRIN verkostossa, joka koostuu eri työryhmistä. Värmland osallistuu biotalouden työryhmään.⁴⁶ ERRIN on innovaatioverkosto, joka on yhteydessä EU:n aluepolitiikkaan.

Lisäksi Värmlanti on mukana myös ohjelmassa Vanguard initiative 10 000 euron vuosittaisella panoksella.⁴⁷ Hankkeella on pitkän aikavälin yhteistyötavoitteet ja Värmlannilla on hyvin proaktiivinen rooli. Hankkeen menestyessä toiminnalla on suuret mahdollisuudet tuoda merkittäviä investointeja jäsenalueille. Verkoston kautta on myös yhteys muihin EU:n verkostoihin ja niiden rahoitusmahdollisuuksiin.

Monipuolinen osallistuminen erityyppisiin verkostoyhteisöihin on Värmlannille tärkeää aluetaloudellisen potentiaalin kasvattamiseksi. Verkostot tukevat merkittävästi toisiaan.

Opit verkostoyhteistyöstä

Värmland on onnistunut hyödyntämään aktiivista verkosto-osallistumistaan tehokkaasti. Verkostot tukevat toisiaan ja muodostavat varsin synergisen verkostojen kokonaisuuden. Toimijayhteistyö Värmlannin sisällä on kattavaa, mikä tehostaa verkostoyhteistyötä, ehkä merkittävimpänä esimerkkinä Paper Province-verkosto. Region Värmlandin älykkään erikoistumisen johtaja Anders Olsson esitteli VALUMA-päätöseminaarissa 13.2.2020 Helsingissä Värmlannin verkostoyhteistyötä sekä Paper Province -klusteria. Olssonin esitys ks. <https://tem.fi/documents/1410877/20975504/Olsson.pdf/2df0cdb0-fbb7-8335-d1d3-564979456f01/Olsson.pdf>

⁴⁵ <https://www.kompetanseforum.no/kompetanseforum/om-kompetanseforum-ostfold/>

⁴⁶ Lisätietoa: <https://www.errin.eu/>

⁴⁷ Lisätietoa: <https://www.s3vanguardinitiative.eu/>

Finnmarkin verkostoyhteistyö⁴⁸

Finnmarkin maakuntaliitolla (Finnmarks fylkeskommune) on lukuisia verkostomallisia yhteistyöprojekteja, joiden kautta yritetään vastata maantieteellisten ja muiden aluekehityksellisten ulottuvuuksien asettamiin haasteisiin. Neuvonantaja Matthias Kock painottaa, että Pohjois-Norjan aluehallinnollisilla tahoilla on toisaalta tiivis yhteys Oslon kansalliselle tasolle, koska käytännössä kaikki aluekehitys rahoitetaan EU-jäsenyyden puuttuessa kansallisin varoin. Toisaalta alueellisilla toimijoilla on myös paljon itse näistä päättäväisyyttä etenkin erityisen alueprofiilinsa ja maantieteellisten haasteidensa johdosta. Tämän itsenäisen toimintatilan Finnmark on hyödyntänyt rakentamalla monia tehokkaita verkostomaisia yhteistyömuotoja läheisten alueiden kanssa.

Erityisen pitkälle kehittyneenä verkostona Kock mainitsee Pohjoiskalotin neuvoston, jota rahoittaa ja koordinoi Pohjoismaiden ministerineuvosto ja johon kuuluvat Ruotsin, Suomen ja Norjan pohjoisten alueiden aluekehitykselliset toimijat. Neuvoston toimintaa johtavat vuorotellen verkoston jäsenet kaksivuotisen kauden aikana. Neuvoston tärkeimpiin toimintoihin kuuluu rajaneuvontayhteistyö, jonka tavoitteena on alentaa rajaesteitä ja lisätä yhteistyötä kolmen maan alueellisten toimijoiden välillä. Kock pitää Pohjoiskalotin neuvoston toimintaa erittäin tärkeänä, koska siinä yhdistyvät pitkäjänteinen ja järjestelmällinen verkostoinstituutio ja paikallisten, pienten yhteisöjen tuomat epäviralliset verkostot, joiden kautta useimmat aktiiviset toimijat tuntevat toisensa jo ennestään. Tämänkaltaisen virallisten ja sosiaalisten verkostojen kohtaaminen ja yhdistäminen on tuttua monissa muissakin Pohjoismaisissa maakunnissa, mutta Finnmarkin kaukainen sijainti, pitkät välimatkat ja arktiset olosuhteet tekevät Finnmarkin prosessista erityisen tärkeän aluekehityksen työkaluna. Monet alueen toimijat ovat pieniä, eivätkä niiden resurssit tai ennakkotiedot välttämättä riitä yhtä hyvin esimerkiksi Interreg-verkostoyhteistyöhön osallistumiseen. Kock muistuttaa, että monet rajaesteisiin ja muihin Pohjoiskalotin neuvoston keskustelemiin asioihin vaikuttamiseen tarvitaan myös laajalti kansallisen tason toimia – samanaikaisesti sekä institutionalisoitu ja poliittinen että matalan kynnyksen verkostoyhteistyö toimii näin myös tehokkaasti välittäjänä paikallisen tason toimijoiden ja kansallisen lainsäädäntöprosessin välillä.

Muista verkostomalleista Kock mainitsee hyödyllisinä Interreg-projektit, joiden jatkorahoitusta Norjan kansalliselta tasolta myös Finnmarkin maakuntahallinto on aktiivisesti puoltanut. Interreg-rahoitteinen Visit Arctic Europe -matkailunedistämisyyhteistyö on ollut Finnmarkille erittäin hyödyllistä yhteistoimintaa samankaltaisen ympäristön omaavien pohjoisten alueiden kesken. Inspiroituneena muiden verkostojen toimivuudesta ja

⁴⁸ Haastattelu Matthias Kock, Finnmark Fylkeskommune 2019

niiden tuomasta lisäarvosta Finnmark laati 2019 oman älykkään erikoistumisen strategiaprosessinsa, hakien hyviä käytäntöjä ja ohjausta monista muista pohjoismaisista maakunnista. Muiden hyödyllisten verkostojen joukkoon Kock nostaa myös NSPA-sekä Barents-yhteistyön, mutta toteaa Pohjoiskalotin neuvostoyhteistyön ja siitä juontuvan luottamuksen olevan vieläkin syvempää kuin muissa alueen verkostoissa.

Jatkuvina haasteina Finnmarkin aluekehityksellisessä verkostotyössä ovat rahoituksen niukkuus sekä muut maantieteestä ja yhteiskuntakehityksestä juontuvat esteet. Finnmarkin jatkuva ja monipuolinen verkostotyöskentely on ollut hyvin arvokas väline näiden haasteiden kohtaamisessa – joustavalla ja moniulotteisella osallistumisellaan erilaisissa pohjoisen alueen verkostoissa. Finnmark on onnistunut hyödyntämään monipuolisesti Pohjoiskalotin alueen toimijoiden keskuudessa syntyviä ratkaisuja ja saavuttamaan helpommin kriittisen massan aluekehitys ja -tutkimustyön eri osa-alueille, luoden näin paremman pohjan alueen hyvinvoinnin ja elinvoiman turvaamiseksi

Finnmarkin verkostoyhteistyöhön jatkossa tulee vaikuttamaan se, että Tromssan ja Finnmarkin maakunnat yhdistettiin vuoden 2020 alusta lähtien.

NSPA – Northern Sparsely Populated Areas⁴⁹

Northern Sparsely Populated Areas (NSPA) on yhteistyöverkosto Brysselin EU-alue-toimistojen välillä. Aluetoimistot vastaavat kunkin maan pohjoisten alueiden edunvalvonnasta EU-tason aluepoliittisessa päätöksenteossa. Yhteistyö syntyi Pohjois-Suomen ja Pohjois-Ruotsin aluetoimistojen välille, ja myöhemmin mukaan liittyivät myös Norjan aluetoimistot.

Erilliset aluetoimistot Brysselissä huomasivat, että pohjoisten alueiden ääni saadaan EU:n aluepoliittisessa päätöksentekoprosessissa paremmin kuuluviin (mahdollisuus luoda näkyvyyttä oikealla hetkellä), kun alueita yhdistäviä haasteita nostetaan esiin koordinoidusti ja keskitetysti koko EU:n Pohjoisen Fennoskandian näkökulmasta. Kun laajan alueen yhteistyö sekä yhteiset haasteet huomattiin myös EU:n päätöksentekotasolla, komissio esitti pohjoisille alueille aloitteita ja ehdotuksia, joihin oli kannattavaa vastata yhteistyötä tiivistämällä. Tästä prosessista yhteistyö alkoi 2000-luvun alussa.

Yhteisen profiilin luominen oli perusteltua alueita yhdistävien haasteiden näkökulmasta. Alueita yhdistää haja-asutus, syrjäisyys, arktinen sijainti, aluetalouden merkittävä riippuvuus luonnon raaka-aineista, väestön pieneneminen sekä epätasainen sukupolijakauma. Verkoston tavoitteena on valjastaa koko NSPA-alueen alueellinen

⁴⁹ Haastattelu Mikael Jansson, Pohjois-Ruotsin EU-alueomisto, Bryssel 2019

kapasiteetti käyttöön tukemalla innovaatiotoimintaa omia olosuhteita hyödyntäen. Koska toiminnan lähtökohtana oli yhteisten haasteiden identifioiminen, yhteistyötä ha-
luttiin lähteä kehittämään myös yhdessä pohtimalla, mitkä näistä haasteista voitaisiin
kääntää alueelliseksi vahvuudeksi.

Verkoston toiminnan tavoitteena on nostaa esiin pohjoisia alueita tasavertaisesti kau-
punkien ja maaseudun näkökulmasta. Pääoman houkuttelemisen myös maaseudulle
on aluekehityksen kannalta tärkeää. Verkosto vahvistaa pohjoisten alueiden potenti-
aalia ja luo siten paremmat edellytykset pääoman houkuttelemiselle ja innovaatiotoi-
minnan tukemiselle, joiden elinvoimaisuus edellyttää aluetaloudelliset kasvumahdolti-
suudet.

Yhteinen visio haasteisiin vastaamiseksi edistää verkoston alueita kohdentamaan
EU:n aluetukia alueen vahvuuksia hyödyntäville hankkeille. Tämä tapahtumakulku
laittoi alulle OECD NSPA -analyysihankkeen 2016, josta 2017 julkaistiin aluetta käsit-
televä OECD-raportti. Aluekehittämisen lisäksi yhteistyön kautta on huomattu yhteis-
toiminnan tarve myös muilla osa-alueilla. Yhteistoiminta keskittyy tiettyjen hankkeiden
ja yhteisten selvitysten laatimiseen.

Verkoston jäsenyys, toimijat ja aluetaso

Vuonna 2019 yhteistyössä on mukana 14 aluetta: Norrbotten, Västerbotten, Jämt-
land/Härjedalen ja Västernorrland Ruotsista, Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Keski-Poh-
janmaa, Kainuu, Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo ja Etelä-Savo Suomesta sekä Finn-
mark, Tromssa ja Nordlandin lääni Norjasta. Alueiden muodostama maantieteellinen
alue muodostaa 10 % EU:n maa-alueesta ja 0,5 % EU:n väestöstä.

Ajoittaisesta alueiden välisestä kilpailusta huolimatta halu ja tarve yhteistyöhön on hy-
vin tunnistettu. Tämä koetaan menestystekijänä, sillä kansalliset rajat ylittävä verkos-
toyhteistyö vahvistaa yhteistä kapasiteettia sekä tukee alueiden välistä oppimista.

Esillä on ollut ehdotuksia kehittää organisaatiotoimintaa muun muassa NORAn (Nor-
dic Atlantic Cooperation) toiminnan suuntaan.

Kaikkia NSPA-toimijoita koskettavia poliittisia teemoja ovat mm. biotalous, kaivosteol-
isuus, raaka-aineiden kestävä hyödyntäminen, EU:n rautatieyhteydet arktiselle alu-
eelle. Näihin teemoihin liittyen verkosto on ollut EU:n neuvotteluissa aktiivisesti mu-
kana.

Verkoston rahoitusmalli

NSPA-verkostolla ei ole jäsenmaksuja. Mukana olevat alueet rahoittavat toimintaa kunkin alueen omien resurssien mukaisesti. Verkostolla ei ole varsinaista koordinoijaa, tarkkaan määriteltyä strategiaa tai ainoastaan verkostolle työskenteleviä henkilöitä. Yhteistyöllä on kuitenkin oma ohjausryhmänsä, joka kokoontuu säännöllisesti. Ohjausryhmän jäsenet koostuvat kunkin alueen edustajista. Vuosittain järjestetään myös NSPA Forum, johon kaikki verkoston toimijat osallistuvat. Forumissa keskustellaan meneillään olevista EU-neuvotteluista sekä alueille tärkeistä poliittisista teemoista. Forumissa myös esitellään meneillään olevia projekteja sekä jaetaan tietoa EU:n toimintaohjelmasta ja yhteisistä intresseistä. Mukana olevat alueet rahoittavat toimintaa kunkin alueen omien resurssien mukaisesti.

Opit verkostosta

NSPA-verkosto on osoittautunut hyväksi pohjoisten alueiden äänitorveksi ja vaikuttamisforumiksi erityisesti EU:n suuntaan. Toiminnan jatkokehittämiseksi on ollut esillä toiminnan vahvistaminen myös yhteisten kokousten välillä – tämän toteuttamiseksi tarvittaisiin (palkattu) sihteeristö koordinoimaan ja toteuttamaan käytännön työskenteilyä.

MittNorden-komitea⁵⁰

Verkoston yleiskuvaus

MittNorden komitea perustettiin 1978. Verkostoyhteistyö syntyi tarpeesta tukea valtioiden rajat ylittävää aluekehitystä Norjan, Ruotsin ja Suomen välillä. Yhteistyöverkoston jäsenenä toimii neljä maakuntaa: Trøndelag Norjasta, Region Jämtland Härjedalen ja Region Västernorrland Ruotsista sekä Pohjanmaan maakunta Suomesta. Jäsenien lisäksi yhteistyöhön osallistuu yhteistyökumppaneita alueiden kunnista, kaupunkamareista sekä lääninhallituksista.

Verkostotoiminnan ensisijaisena motiivina on Pohjoismaiden välinen aluekehitys kestävän kehityksen sekä innovoinnin edistämisen kautta. Tavoitteena on tunnistaa ja murtaa esteitä, joita kansalliset rajat aiheuttavat toiminnallisesti yhteiselle alueelle. Käytännössä verkostoyhteistyö keskittyy toimijoiden yhteisen dialogin ylläpitoon, yh-

⁵⁰ Haastattelu Romana Culjak, Mittnorden 2019

teiseen oppimiseen ja kokemusten vaihtoon sekä ideoiden keräämiseen uusien hankkeiden synnyttämiseksi sekä rahoituksen houkuttelemiseksi. Kaksi kertaa vuodessa järjestettävät komitean kokoukset ovat perusta dialogin ylläpitämiseksi.

Verkostotoiminta perustuu jäsenten jaettuun visioon yhteisen oppimisen ja yhteisten ratkaisujen tärkeästä roolista tulosten saavuttamiseksi. Pohjoismailla on pitkä yhteistyöhistoria aluepolitiikan tukemisessa. Pohjoismaisen yhteistyön, pohjoismaisten etujen ja pohjoismaisen lisäarvon perusta on, että Pohjoismaiden välillä on suuria yhtäläisyyksiä, jotka luovat edellytykset tiedon ja kokemusten vaihdolle.

Perinteisesti yhteistyö on keskittynyt Pohjoismaisten yhteistyöohjelmien teemojen ympärille, mutta yhteistyön tehostamiseksi kärkiteemoja on viime vuosina pyritty rajaamaan teemoihin, joiden osalta verkostoyhteistyö on aktiivisinta. MittNordenille tärkeimmät näistä ovat kulttuuriyhteistyön tukeminen sekä itä-länsi-suuntaisen infrastruktuurin vahvistaminen.

Kulttuurin tukemisen osalta yhteistyö on hyvin vakiintunutta. Vuosittain eri jäsenalueilla järjestettävät kulttuurikonferenssit ovat olleet keskeinen osa verkoston toimintamallia ja rahoituskohde. Konferenssien lisäksi yhteistyö keskittyy hyvin aktiiviseen dialogiin sekä useisiin tapaamisiin sidosryhmien välillä. MittNorden-komitean tavoitteena on seurata strategisesti ja ennakoivasti jäsenten yhteisiä etuja koko maantieteellisen alueen osalta. Infrastruktuurin osalta painopiste on yhteisen infrastruktuurisuunnitelman kehittäminen, jossa itä-länsi-suuntainen näkökulma huomioidaan selkeästi (esimerkkinä Neråkerbana-hankkeen tukeminen Norjassa verkostoyhteistyön avulla investointien houkuttelemiseksi).

Rahoitusmalli ja organisaatio

Puolet verkostotoiminnan budjetista (noin 1M SEK) rahoitetaan Pohjoismaisen ministerineuvoston myöntämällä rahalla. Loppuosa rahoituksesta koostuu jäsenalueiden maksuista (Trondelag 440.000 SEK, Jämtland Härjedalen 140.000 SEK, Västernorrland 250.000 SEK & Österbotten 186.000 SEK). Komitealla on muutama oma työntekijä, jotka vastaavat käytännön järjestelyistä ja koordinoinnista. Yhteinen agenda tapaamisille ja verkoston toiminnalle perustuu aktiiviseen dialogiin jäsenten ja koordinoivan tahon välillä.⁵¹

Selkeistä tavoitteista huolimatta verkoston viimeaikaisina haasteina on ollut jäsenalueiden tasapuolinen osallistaminen verkostoyhteistyöhön. Taustalla ovat jäsenalueiden erilaiset valmiudet, taloudelliset resurssit sekä intressit osallistua verkostoyhteistyön

⁵¹ Lähde & lisätietoa: <http://mittstraket.se/en/>

toimintaan. EU:n aluepolitiikan taloudellinen ja poliittinen painoarvo Ruotsin ja Suomen jäsenalueilla on suunnannut resursseja pois Pohjoismaisesta yhteistyöstä. Verkostoyhteistyön haasteena on myös löytää rahoitusta alueelta esiin nouseviin hankkeisiin. (Jämtland-Härjedal on ilmaissut jatkorahoittamismahdollisuuksiensa vaikeutuvan mm. suurien terveys- ja hyvinvointipalvelumenojen vuoksi; Trondelag ei koe yhteistyön tuovan riittävästi lisäarvoa, koska Ruotsissa on heidän mielestä liian suuri toiminnan fokus).

Opit verkostosta

Mitt Norden -verkosto on toimintansa vakiinnuttanut, pitkään toiminut rajat ylittävä alueyhteistyön verkosto. Toiminta on kuitenkin tällä hetkellä uudelleensuuntaamisen ja uusiutumisen paineessa etenkin, koska kaikki osapuolet eivät koe saavansa vastinetta toiminnan rahoittamiselle.

Swedish Incubators and Science Parks (SISP)⁵²

Verkoston yleiskuvaus

Swedish Incubators and Science Parks (SISP) on ruotsalaisten teknologiakylien verkosto ja kattojärjestö, joka perustettiin vuonna 2005 kahden pienemmän verkoston yhdistyessä.

SISP koordinoi jäsentensä välistä verkostotoimintaa: Esimerkiksi peer review -menetelmän avulla jäsenorganisaatiot vierailevat toistensa luona, jakavat hyviä käytäntöjä ja antavat palautetta toistensa toimintamalleista. Mm. Vinnovan toimesta SISP toteuttaa myös jäsenjärjestöjensä keskuudessa vuosittain erilaisia kehittämishankkeita esimerkiksi kestävän kehityksen ja biotalouden saralla. Tämä toiminta antaa jäsenille mahdollisuuden yhteiseen oppimiseen ja verkostojensa kehittämiseen työpajoissa ja seminaaritapahtumissa sen sijaan, että kaikissa teknologiakylissä tehtäisiin samankaltaista kehitystyötä erikseen.

SISP:n toimintaan kuuluvat olennaisena osana myös edunvalvonta ja etenkin kansallisen tason ulkoinen viestintä ja verkostotyö, jonka alueelliset teknologiakylät näin delegoivat kattojärjestölleen. Toimitusjohtaja Kajsa Hedberg kertoo pitävänsä tiiviisti yhteyttä ministeriöihin ja muihin hallintoelimiin, korkeakouluihin edustajiin ja tutkijoihin sekä tutkimus- ja aluekehitysinstituutteihin.

⁵² Haastattelu Kajsa Hedberg, SISP 2019

Verkoston jäsenet ja rahoitusmalli

SISP:llä on 65 jäsentä (valtaosa kaikista Ruotsin teknologiakylästä), joihin yhteenlaskettuna kuuluu yli 5000 yritystä työllistäen yli 70 000 henkilöä. SISP:n omistavat yhteisesti kaikki sen jäsenorganisaatiot, ja sen toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla, Vinnovan hanketuella sekä muutaman suuremman yksittäishankkeen kautta.

Jatkosuunnitelmat

Toimitusjohtaja Hedberg painottaa, että SISP:n seuraaviin kehitysaskeliin kuuluu sisäisen verkostotyön syventäminen ja suunnitelmallisempi toteutus. Ajatuksena on, että oppimiseen ja tiedonjakamiseen keskittyviä prosesseja pystyttäisiin käynnistämään selkeämmin jäsenten tarpeiden ja toivomusten mukaan, lisäten näin SISP:n jäsenvetoisuutta ja jäsenten sitoutuneisuutta verkoston toimintaan. SISP voisi esimerkiksi tehdä jäsenorganisaatioille yhteisiä koulutusohjelmien hankintoja ulkopuolisilta toimijoilta. SISP toimii näin hyvänä esimerkkinä siitä, miten olemassa olevaa verkostomallia jalostetaan ja yhteistyötoimintaa tiivistetään.

Jatkossa Hedberg näkee SISP:n jäsenyyksen kehittävän siihen suuntaan, että kyseiset toimijat voivat olla virallisessa kumppanuussuhteessa SISP:n kanssa ja näin syventää yhteistyötä ja tieteellistä tukea SISP:n toiminnalle (varsinaisiksi jäseniksi ei kaavailla tällä hetkellä muita). Hedberg näkee myös aihetta lisätä yhteistyötä Pohjoismaisten teknologiakylätoimijoiden välillä jaettujen haasteiden ja toimintamallien ympärillä, esimerkiksi Pohjoismaisten instituutioiden hyödyntämiseksi ulkomaankaupassa.

Opit verkostosta

SISP on verkostoyhteistyötä, joka kytkee teknologiakylätoimijat yhteistyöhön. SISP on kansallinen foorumi, joka kuitenkin kokoaa alueellisia toimijoita yhteen ja täydentää alueyhteistyön verkostoja. SISP harkitsee myös Suomi-yhteistyön lisäämistä.

DREAM

Verkoston yleiskuvaus

DREAM on Tonavan rajat ylittävän yhteistyön ohjelman tutkimushanke, joka kuuluu EU:n Tonavan alueen strategian toimintalinjaan 1 A: liikkuvuuden ja multimodaalisuuden parantaminen sisävesiväylillä. Hanke on strategian ensimmäinen tieteellinen lipulaivaprojekti. Hankkeessa mm. rakennetaan kaksi suurta vesitekniikan tutkimuslaboratoriota/kanavaa, vahvistetaan olemassa olevien vesitekniikan laboratorioden yh-

teistystä, muodostetaan jokitekniikan kenttätutkimuksessa tarvittavien työkalujen verkosto/klusteri, perustetaan kenttätutkimuskohteiden verkosto Tonavan ja sen sivujoien varrelle, rakennetaan tutkimusalue käytettäväksi koko Tonavan alueella ja perustetaan kaikki Tonavan rantavaltiot kattava tutkimuslaitosten verkosto. DREAM-konsortiossa on mukana yliopistoja ja tutkimuslaitoksia sekä muita toimijoita 11 Tonavan rantavaltiota. Tutkimushankkeen verkostoa johtaa Boku University of Natural Resources and Life Sciences -yliopisto Wienistä (Institute of Water Management, Hydrology and Hydraulic Engineering). Verkosto sai alkunsa vuonna 2012 DREAM-hankkeen käynnistyessä. Nykyinen tutkimushanke jatkuu vuoteen 2020 asti, mutta verkoston toiminnasta toivotaan pysyvää ja rahoitushakemusta uudelle toimintakaudelle suunnitellaan.

Verkoston tavoite ja motiivi

DREAM-projektin tavoitteena on kehittää Tonavan vesistö- ja liikenneolosuhteita, parantaa vesistön tilaa sekä vahvistaa alueen yliopistojen ja tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä. Projektissa rakennetaan myös fyysistä tutkimusinfrastruktuuria, joka tulee verkoston toimijoiden yhteiseen käyttöön.

Verkoston toimijat ja aluetaso

DREAM-konsortiossa on mukana yliopistoja ja tutkimuslaitoksia 11 Tonavan rantavaltiota. Jokaisesta maasta on yliopiston tai tutkimusorganisaation lisäksi mukana myös Tonavan käytöstä tai hallinnasta vastaava valtiollinen toimija. Tämän avulla pyritään varmistamaan, että tutkimustuloksia hyödynnetään myös käytännön työssä ja ohjauksessa. Konsortion lisäksi verkostoon kuuluu muita toimijoita, jotka ovat mukana yksittäisten DREAM-sateenvarjon alla toteutettavien projektien kautta.

Verkosto yhdistää alueen toimijoita monella eri tasolla: se tuo yhteen eri maiden tutkimusorganisaatiot, linkittää tutkimusorganisaatiot käytännön toteuttajiin sekä toimii linkkinä muihin sidosryhmiin.

Verkoston jäsenyyset ja rahoitusmalli

Tonava määrittää verkoston rajat, mutta muilta osin verkosto on avoin: DREAM-konsortiossa ovat mukana tietyt yliopistot ja tutkimuslaitokset, mutta verkosto rakentuu organisaation ulkopuolelta, ja projektien kautta myös muilla toimijoilla on mahdollisuus päästä verkostoon mukaan. DREAM on itse asiassa sateenvarjo, joka kokoaa alleen Tonavaa koskevia tutkimushakkeita. Hankkeet muodostavat ns. mosaiikin DREAM-sateenvarjon alle. DREAM toteuttaa osan hankkeista itse, mutta sateenvarjon alle kuuluu myös muita EU-rahoitteisia hankkeita kuten Sediment ja Floodplain.

DREAM-toimintaa rahoittavat mm. Euroopan Aluekehitysrahasto, Tonavan alueen projektien Technical Assistance Facility sekä HORIZON 2020 -ohjelma. Lisäksi rahoittajina toimivat Tonavan alueen kansalliset rahoittajat: esimerkiksi Itävallassa rahoitusta saadaan neljältä ministeriöltä ja kahdelta osavaltiolta.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Tähän mennessä projektissa on verkoston rakentamisen lisäksi mm. modernisoitu laboratorioita ja perustettu yksi uusi laboratorio. Tutkimusaluksen rakentaminen ei vielä ole alkanut, sillä sille ei vielä ole onnistuttu varmistamaan täyttä rahoitusta. Lisäksi hankkeessa on laadittu kaikille Tonavan alueiden valtioille yhteiset ohjeet sedimenttien monitorointiin. Työ vaati kolme vuotta, mutta nyt kaikki noudattavat samoja periaatteita. Aiemmin käytännöt olivat hyvin vaihtelevia eivätkä ponnistukset niiden harmonisoimiseksi olleet onnistuneet.

DREAM-verkoston vuorovaikutus rakentuu pääasiassa tutkimusprojektien varaan. Jokaisella projektilla on omat vuorovaikutuksen tapansa ja mallinsa. Konsortio kokoontuu muutaman kerran vuodessa. Tällä hetkellä muun muassa valmistellaan uutta projektia tulevalle ohjelmakaudelle.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkosto on rakentunut ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Verkoston syntyä ohjasivat tieteen ja käytännön välinen kuilu Tonavan käyttöä koskevissa kysymyksissä sekä puutteet Tonavan alueen tutkimusinfrastruktuurissa. Toisaalta projektin syntyyn myötävaikuttii myös Tonavan alueen strategia, jossa on tunnistettu Tonavan kehitystä koskevat kysymykset ja painotettu yhteistyön merkitystä. Verkosto, sen toiminnan sisältö ja muoto ovat kuitenkin rakentuneet verkoston toimijoista käsin, aloitteen tekijänä ja verkoston koordinaattorina toimii professori Helmut Habersack Boku-yliopistosta Wienistä.

DREAM määrittää strategisen suunnan verkoston projekteille. Varsinainen omistajuus on kuitenkin tutkimusprojekteilla. Määrättyjä toiminnan malleja ja käytäntöjä on hyvin vähän. Eri tahojen rooli myös määräytyy projektien mukaan. Verkoston tutkimuslaitokset ja yliopistot toteuttavat tutkimustoimintaa, mutta DREAMin tavoitteena on, että jokaisessa projektissa on mukana myös valtiollinen toimija. Toimija voi maasta ja hankkeesta riippuen olla ministeriö, virasto, instituutti, kehitys/konsultointiorganisaatio tms.

Professori Helmut Habersack Wienin Boku-yliopistosta toimii DREAM-hankkeen koordinaattorina, ja seuraa, että yksittäiset hankkeet tukevat DREAMin tavoitteita.

Opit verkostosta

DREAM-tutkimushankkeen ja sen puitteissa syntyneen verkoston tavoitteet vastaavat Tonavan alueen todellisiin puutteisiin ja tarpeisiin. Tavoitteen saavuttamiseksi ei ole käynnistetty yhtä massiivista hanketta, vaan DREAM on pikemminkin sateenvarjo, jonka alla toteutetaan erilaisia tutkimusprojekteja. Hankkeen koordinaattori vastaa siitä, että yksittäiset projektit tukevat tavoitteita, mutta projektit itse määrittävät yhteistyön ja vuorovaikutuksen keinot.

DREAM-verkostossa on monta tasoa: se on tuonut yhteen tutkimuslaitoksia kaikista Tonavan alueen tutkimuslaitoksista. Lisäksi verkosto rakentuu koko ajan myös organisaation uusien toimijoiden tullessa mukaan tutkimusprojektien kautta. Valtiollisten toimijoiden osallistuminen projekteihin mahdollistaa sen, että tutkimustuloksia hyödynnetään myös käytännössä.

DREAM-hanke on onnistunut yhdistämään monia rahoituslähteitä fyysisen tutkimusinfrastruktuurin modernisoimiseksi ja rakentamiseksi. Jaettuun käyttöön tuleva infrastruktuuri mahdollistaa ja vahvistaa tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä entisestään. Infrastruktuurin lisäksi verkostoyhteistyön tuloksena on onnistuttu esimerkiksi laatimaan yhtenäinen ohjeistus sedimenttien monitorointiin.

DREAM-verkostoyhteistyöllä on ollut ainakin kolme roolia alueiden välisen yhteistyön tukemisessa: 1) katalysaattori: tieteen ja käytännön saattaminen yhteen; 2) tuki-instituutio: tutkimusprojektien mahdollistaminen tutkimusinfrastruktuurin rakentamisen sekä kenttätöyntyinstrumenttien tarjoamisen kautta; sekä 3) fasilitaattori: maiden välisen yhteistyön sekä tulevaisuuden yhteisen suunnittelun mahdollistaminen ja linkitys sidosryhmiin. Tällä hetkellä verkosto esimerkiksi valmistelee uutta hanketta tulevalle ohjelmakaudelle.

CrossCare

Verkoston yleiskuvaus

CrossCare -verkosto on Interreg Belgia-Alankomaat -rajan ylittävä hanke, jonka tavoitteena on vauhdittaa terveydenhuollon innovaatioiden tuomista markkinoille verkoston living Labien avulla. Verkoston ytimen muodostaa CrossCare-konsortio, jossa on mukana kuusi living labia, kolme Belgiasta ja kolme Alankomaista. Verkoston innovaatiopalveluiden piiriin voivat hakea belgialaiset ja hollantilaiset yritykset. Verkosto on rakentunut hankkeen ympärille. Puolet toiminnan rahoituksesta tulee Interreg Belgia-Alankomaat -ohjelmasta ja loput alueilta, konsortion living labeilta sekä osallistu-

vilta yrityksiltä. Verkosto sai alkunsa vuonna 2016, ja toiminta jatkuu nykyisessä muodossa vuoteen 2021, jolloin hankerahoitus päättyy. Verkoston toimintaa ohjaa ohjausryhmä, johon kuuluu edustajia kaikista living labeista.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkoston ensisijaisena tavoitteena on kehittää terveydenhuollon innovaatioita, luoda parempia tuotteita ja palveluita loppukäyttäjien osallistamisella ja varmistaa, että innovaatiot vastaavat todellisiin tarpeisiin. Tavoitteet ovat yhteisiä ja yhteisesti tunnistettuja. Verkoston toiminnan ydin on ensisijaisesti kehittäminen: verkoston tavoitteena on vauhdittaa terveydenhuollon innovaatioiden kehitystä ja erityisesti markkinoillepääsyä. Verkostossa on myös oppimisverkoston elementtejä, sillä verkoston avulla kehitetään paitsi pk-yritysten innovaatioita myös näiden kansainvälistymisvalmiuksia.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkoston ytimen muodostaa CrossCare-konsortio, jossa on mukana kuusi living labia, kolme Belgiasta ja kolme Alankomaista. Joukossa on yksityisiä toimijoita sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhteydessä toimivia laboratorioita. Verkoston johtava partneri on Thomas Moore-yliopiston alainen LiCalab Belgiasta. Lisäksi mukana ovat CareVille (Belgia), InnovAGE (Belgia), Brainport Healthy Living Lab (Alankomaat), Care Innovation Center (hoitoinnovaatiokeskus) (Alankomaat) sekä Expertisecentrum voor Innovatieve Zorg en Technologie (innovatiivisen hoidon ja teknologian osaamiskeskus) (Alankomaat). Jokaisessa konsortioon kuuluvassa organisaatiossa on hankkeesta vastaava projektipäällikkö. Verkosto nivoo yhteen kaksi maata ja maiden sisällä alueet: projektin suunnitteluvaiheessa painotettiin labien asiantuntemuksen lisäksi näiden alueellista verkostoa ja sidosryhmäsuhteita.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkoston ydin, konsortio, on suljettu: mukaan ei enää pääse uusia living labeja. Verkoston innovaatiokehityksen palveluiden piiriin sen sijaan voivat hakea kaikki terveydenhuollon innovaatioita kehittävät yritykset ja muut toimijat.

Hankkeen budjetti on 10,4 miljoonaa euroa, josta puolet tulee EU:n aluekehitysrahaston rahoittamasta Interreg Belgia-Alankomaat -ohjelmasta. Loput rahoituksesta saadaan alueilta, konsortion Living labeilta sekä osallistuvilta yrityksiltä. Yritysten innovaatioiden kehitystyölle on suunnattu budjetista 8,7 miljoonaa euroa: Living lab -palvelut ovat ohjelmaan osallistuville yrityksille ilmaisia, mutta muista tuki- ja kehittämispalveluista ne maksavat itse 50 %.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Crosscare-verkosto tarjoaa terveydenhuollon innovaatioita kehittäville yrityksille ja tutkimuslaitoksille rajat ylittävän innovaatioiden testausmahdollisuuden verkoston living labeissa. Verkoston toiminta rakentuu innovaatiohankkeiden ympärille. Keskeisiä vaiheita verkoston toiminnassa ovat innovaatioiden kehittäjäorganisaatioille (yritykset ja terveydenhuollon instituutiot) suunnattu vuosittainen hankehaku, hankkeiden valinta ja hankkeiden toteutus. Jokainen innovaatiohankkeeseen saa räätälöityä tukea yhdeltä belgialaiselta ja yhdeltä hollantilaiselta laboratoriolta. Laboratoriot auttavat kehittäjiä parantamaan hoitokonsepteja, palveluita, prosesseja ja tuotteita sekä antavat mahdollisuuden testata näitä käytännössä. Rajat ylittävä yhteistyö myös laajentaa innovaatiota kehittävien yritysten verkostoa ja tukee näiden kansainvälistymistä.

Hankkeiden valinnassa hyödynnettiin ensimmäisellä hakukierroksella ulkopuolisista jäsenistä koostuvaa tuomaristoa, mutta viimeisimmällä hakukierroksella ohjausryhmä valitsi toteutettavat innovaatiohankkeet. Ohjausryhmä myös sopii vastuunjaosta koskien hankkeiden toteutusta.

Hankkeen ja verkostoyhteistyön alkuvaiheessa konsortion jäsenten kesken järjestettiin säännöllisiä tapaamisia, mutta nyt, verkoston ja toimintamallien vakiinnuttua kommunikatio hoidetaan pitkälti skype/puhelinkonferenssien kautta. Konsortion jäsenten välinen yhteistyö keskittyy erityisesti hankkeiden valintaan ja hanketoteutuksista sopiaan. Yhdestä innovaatiohankkeesta vastaa aina kaksi living labia, yksi Alankomaista ja yksi Belgiasta. Valtaosa vuorovaikutuksesta tapahtuukin näiden innovaatiohankkeiden puitteissa, ja hankkeista vastaavat living labit sopivat vuorovaikutuksen tavoista keskenään.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkosto on rakentunut alhaalta ylös: verkosto sai alkunsa syntyä CrossCare-hankkeen projektipäällikön ajatuksesta EU-rahoituksella toteutettavasta rajat ylittävästä hankkeesta. Ensimmäisessä vaiheessa mukana oli yksi living lab Hollannista ja yksi Belgiasta. Molemmat näistä toivat konsortioon kaksi laboratoriota lisää. Hankkeen syntyyn myötävaikuttivat henkilökohtaiset suhteet ja aiemmat kokemukset yhteistyöstä. Epämuodolliset keskustelut ja brainstorming-tapaamiset olivat merkittävässä roolissa. Alustava projektiaihiot esiteltiin Interregille, jossa innostuttiin ajatuksesta, sillä avoimet innovaatiot ja terveydenhuolto ovat korkealla aluepolitiikan agendalla. Lisäksi demografiset muutokset, kuten ikääntyminen, luovat tarvetta uusille terveydenhuollon teknologioille ratkaisuille.

Verkoston omistajuus on jaettu, ja jokaisella living labilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä hankkeita ne saavat työstettäväkseen. Hankkeet pyritään jakamaan tasapuolisesti, sillä kaikilla living labeilla on käytössään saman verran rahoitusta. Toiminnan ohjauksesta vastaa ohjausryhmä, johon kuuluu edustajia kaikista Living labeista. Johtava partneri on Licalab-living lab Belgiasta. Verkoston koordinaatiosta, hallinnosta ja taloudesta vastaa kaksi työntekijää: projektipäällikkö ja talouspäällikkö.

Opit verkostosta

Crosscare on hyvä esimerkki rajat ylittävästä Living labien yhteistyöstä, jonka avulla on onnistu konkreettisesti tukemaan yritysten – ja muiden innovaatioita kehittävien tahojen – innovaatiokehitystä ja innovaatioiden markkinoille pääsyä. CrossCare on herättänyt paljon kiinnostusta yritysten keskuudessa, sillä hanke tarjoaa yrityksille paitsi palveluita myös rahoitusta.

Verkoston toiminta vastaa todelliseen tarpeeseen, ja sen puitteissa ratkotaan yritysten konkreettisia ongelmia. Verkostoyhteistyötä ei tehdä yhteistyön vuoksi, vaan vuorovaikutuksen perustana ovat innovaatiohankkeiden haku- ja valintaprosessi sekä kaikkein merkittävimmissä roolissa oleva innovaatiohankkeiden toteutus. Hankkeita toteuttavat laboratoriot saavat itse määrittää sopivimmat yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavat. Avainasemassa ovat tässä projektipäälliköt.

Alueiden välistä yhteistyötä tukee se, että jokaiseen hankkeeseen osallistuu yksi laboratorio Belgiasta ja yksi Alankomaista. Tämä toimintamalli tukee myös osallistuvien yritysten kansainvälistymistä. Alueellinen kattavuus pyrittiin varmistamaan jo hankkeen suunnitteluvaiheessa, sillä verkoston laboratorioiden valinnassa painotettiin laboratorioiden omien alueellisten verkostojen kattavuutta.

Lopulta onnistuneen verkostoyhteistyön keskiössä ovat kuitenkin innostuneet ja vastuuntuntoiset ihmiset sekä toimijoiden välinen keskinäinen luottamus. Innostusta ja sitoutumista tukee työskentely konkreettisten ongelmien parissa: verkoston palveluiden kautta on syntynyt jo uusia tuotteita ja palveluita, ja ne ovat auttaneet yrityksiä saamaan lisärahoitusta. CrossCare-hankkeessa luottamuksen perustana ovat esimerkiksi reilu työnjako living labien kesken sekä avoimuus.

CrossCare verkosto ei jatka toimintaansa nykyisessä muodossa vuonna 2021 loppuvan nykyisen rahoituskauden jälkeen eikä hankkeelle aiota hakea uutta EU-rahoitusta, sillä EU-rahoitus on osoittautunut osallistuvien yritysten näkökulmasta liian monimutkaiseksi. Toimintamalli sen sijaan on osoittautunut toimivaksi, ja hanke tulee saamaan jatkoa jossain muodossa, mahdollisesti kansallisella rahoituksella.

EUniverCities

Verkoston yleiskuvaus

EUniverCities on vuonna 2012 käynnistetty eurooppalainen verkosto, jonka jäsenenä on keskikokoisia (max. 400 000 asukasta) eurooppalaisia kaupunkeja ja niissä toimivia yliopistoja. Kaupungit ja yliopistot työskentelevät verkostossa tandemina. Mukana olevat yliopistot ovat joko teknillisiä yliopistoja tai niissä on teknisiä/lääketieteellinen tiedekuntia. Verkosto yhdistää kaupungit ja yliopistot, joilla on taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen profiili. Se korostaa tekniikan, innovaatioiden ja tiedon merkitystä yhteiskunnan kehityksessä. Lisäksi verkosto tuo esiin tietointensiivisten kaupunkien merkitystä ja näkyvyyttä Euroopassa.

Verkoston tavoite ja motiivi

EUniverCities-verkoston tavoitteena on vaihtaa ja levittää tietoa, asiantuntemusta ja kokemuksia kaupunkien ja yliopistojen yhteistyöstä Euroopassa. Verkoston toiminnan painopiste on ennen kaikkea toisilta oppimisessa: Oppimisessa korostuu mm. se, miten rakentaa hedelmällistä kaupunki-yliopisto yhteistyötä, miten parhaita käytäntöjä kannattaa soveltaa eri kaupungeissa, miten yhteistyötä viedään eteenpäin ja miten paikallisella tasolla saadaan eri toimijat mukaan rakentamaan yhteistyötä. Verkosto on saanut innoituksensa älykästä, kestävästä ja osallistavaa kasvua koskevasta EU2020-strategiasta, jossa korostuu tiedon, teknologian ja innovaatioiden merkitys.

Temaattisia painopistealueita verkoston toiminnassa ovat: kansainvälistyminen, paikallistalous, opiskelijat, seudullinen vetovoima sekä tiede ja yhteiskunta.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkostossa on tällä hetkellä jäsenenä 14 kaupunki-yliopisto-tandemia. Verkoston perustamisen jälkeen jäsenistössä on tapahtunut jonkin verran vaihtuvuutta. Suomessa Tampere oli verkoston perustajajäsen, mutta jäi pois verkoston toiminnasta vuonna 2017. Turku tuli mukaan verkoston toimintaan vuonna 2018.

Verkoston jäsenistö on pääosin läntisestä Euroopasta. Itä-Euroopasta mukana ovat vain Lublin Puolasta ja Timisoara Romaniasta. Syynä Länsi-Eurooppa-painotuksella voi olla se, että kaupunki-yliopisto-yhteistyötä ei vielä ole kovin kehittynyt itäisessä Euroopassa, eikä sitä siksi siellä koeta kovin tärkeänä.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkoston vuosibudjetti on noin 50 000 euroa. Verkoston toiminta rahoitetaan jäsenmaksuilla. Jäsenmaksut on porrastettu alueen kehitystason mukaan, ja ne vaihtelevat välillä 1250–1750 € per alue per vuosi. Noin puolet budjetista suuntautuu sihteeristölle. Yksi kaupunki-yliopisto-tandemi kerrallaan toimii kolmivuotiskauden verkoston sihteeristönä. Sihteeristön tärkeimmät tehtävät liittyvät verkoston tapaamisten järjestämiseen ja sujuvan kommunikaation varmistamiseen jäsenten välillä. Verkoston alkuvaiheen moottorina toiminut Delftin kaupunki toimi pitkään verkoston sihteeristönä. Tällä hetkellä sihteeristönä toimii Parma.

Vaikka verkosto on luonteeltaan oppimisverkosto, voivat sen jäsenet myös toteuttaa projekteja ja muodostaa pienempiä työryhmiä tärkeiksi kokemiensa teemojen ympärille. Tällainen toiminta on jäsenille vapaaehtoista, ja sihteeristö voi tukea näiden toimintojen alkuun saattamista. Näiden toimintojen osalta jäsenet vastaavat muusta hallinnoinnista ja koordinoinnista itse.

Verkoston jäsenyys myönnetään hakemusten perusteella. Tavoitteena on pitää verkosto suhteellisen kompaktina ja toimivana, joten tavoiteltu jäsenmäärä on 10–15. Uusien jäsenten valinnassa painotetaan erityisesti jäsenten alueellista jakautumista.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Verkoston toiminta kiteytyy yhdessä määritetyn strategian ja tavoitteiden ympärille. Jäsenet jakavat yhteisen taustan lisäksi myös yhteisiä ongelmia ja haasteita, ja kokevat, että yhdessä työskentely ja kokemusten jakaminen auttavat heitä näiden ongelmien ja haasteiden ratkaisemisessa. Verkosto tapaa säännöllisesti kahdesti vuodessa verkostokokoukseen johonkin jäsenkaupunkiin. Kullakin kokouksella on järjestävän kaupungin intresseistä rakennettu teema. Jäsenet ovat sitoutuneet aktiiviseen osallistumiseen verkostokokouksiin. Verkosto pyrkii lisäksi joka toinen vuosi järjestämään poliittisen tason tapaamisen, johon kutsutaan mukaan pormestarit ja rehtorit keskustelemaan ajankohtaisista teemoista.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkosto on rakentunut jäsenten yhteisten tarpeiden ympärille, ja sen toiminta on täysin jäsenten rahoittamaa. Toiminnassa painottuvat toisilta oppimisen ohella vaikuttaminen EU-tasolla käytävään keskusteluun kaupungistumisesta ja yliopistokaupunkien merkityksestä. Yhteinen tahtotila ja strategia on muodostettu jäsenten kesken, ja sihteeristön rooli prosessissa on ollut lähinnä fasilitaattorina toimiminen. Verkosto on

alusta asti hyödyntänyt ulkopuolisena asiantuntijana ja fasilitaattorina kokouksissa Willem van Windeniä Urban IQ:sta.

Verkoston omistajuus on jaettua. Verkoston työtä ohjaa koordinaattoreiden kokous. Kukin jäsenpaikkakunta valitsee koordinaattorin, joka edustaa jäsenpaikkakuntaa kokouksessa. Myös muilla jäsenten edustajilla on osallistumisoikeus koordinaattorien kokouksiin. Kokoukset järjestetään kahdesti vuodessa verkostokokousten yhteydessä. Koordinaattorien kokous päättää mm. strategiasta, sihteeristöstä, budjetista ja uusien jäsenten valinnasta. Kukin jäsen voi ehdottaa asioita koordinaattorien kokouksen agendalle.

Opit verkostosta

Verkoston organisoituminen ja toimintamalli on mietitty monipuolisesti ja monikerroksisesti, minkä myötä toimintamalli ja jäsenten osallistumisen tavat ovat jäsentyneet. Verkoston on koettu toimivan luontevana kokemusten vaihto- ja keskustelufoorumina jäsenilleen. Sopimuksellisuuteen ja luottamuksellisuuteen pohjautuva toimintamalli on osoittautunut toimivaksi.

Uusien jäsenien myötä verkoston on koettu uudistuvan, ja uusia näkökulmia ja keskusteluteemoja on tullut toimintaan mukaan. Osa verkoston jäsenistä ei halua verkoston kasvavan, mutta hyväksyy hallitun kasvun ja uusien jäsenten myötä tapahtuvan uudistumisen. Kun osa jäsenistöstä jää toiminnasta pois, on luontevaa, että uusia jäseniä otetaan vanhojen tilalle.

Verkosto vaatii jäseniltään sitoutumista toimintaan. Tämä merkitsee jäsenten kannalta sitä, että vaikka verkoston jäsenmaksu on vuositasolla suhteellisen pieni, nousevat osallistumisen kustannukset matkoineen ja työajan muodossa usein moninkertaisiksi. Tämän vuoksi päätös verkostoon lähtemisestä tulisi jokaisessa kaupungissa ja yliopistossa tehdä ylimmän johdon toimesta. Myös verkostossa käsiteltävät asiat ovat monesti strategisia, joten tämänkin vuoksi strategisen johdon sitoutuminen verkostoon on tärkeää.

Verkostoilla on ajan kuluessa taipumus institutionalisoitua ja muodostua keskeisten henkilöiden tapaamisfoorumiksi, oppimisen ja kokemusten vaihdon jäädessä toisarvoiseksi. EUUniverCities -verkosto on nyt toiminut seitsemän vuotta, ja verkoston jäsenistä osa on pysynyt samana. Institutionalisoitumisen estämiseksi jatkossa onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota uudistumiseen sekä uusien jäsenien että uudenlaisen temaattisen tarkastelun kautta.

Allied ICT Finland (AIF)

Verkoston yleiskuvaus

Allied ICT Finland (AIF) on suomalaisten ICT-tutkimuslaitosten ja niiden kaupunkien, tieto- ja viestintätekniikkaa soveltavien ja mahdollistavien kansallisten ekosysteemien, tuhansien tutkijoiden ja yli 1200 yrityksen yhteistyöverkosto.

AIF on avoin kaikille suomalaisille teknologiayrityksille sekä muiden alojen yrityksille ja tutkimuslaitoksille. Teknologioita, joihin Allied ICT keskittyy ovat langattomat verkot ja laitteet, teollinen internet, tekoäly ja koneoppiminen, drone-tekniologiat, lisätyn ja virtuaalitodellisuuden teknologiat, pelitekniologiat, järjestelmät ja alustat, painettava elektroniikka, uudet materiaalit ja sensorit, tietoturva ja vertikaalitekniologiat. Hankkeiden rahoitus rakennetaan hyödyntämällä kotimaisia ja eurooppalaisia rahoitusinstrumentteja, toimijoiden omaa pääomaa sekä kansainvälisiä kumppanuuksia.

Verkoston tavoite ja motiivi

Allied ICT Finland syntyi Oulun äkilliseen rakennemuutokseen kehitetyn Hilla-ohjelman pohjalta. Hilla (High-tech ICT Leverage from Long-term Assetization) oli Tekesin rahoittama 5-vuotiseksi tarkoitettu kokeileva ohjelmankaltainen toimintamalli, jossa pilotoitiin uusia äkillisen rakennemuutoksen toimintatapoja Oulussa. Hillan kiitoratamalliksi kutsutulla alustalla yhdistettiin verkostomaisesti ICT-alan tutkimushankkeita ja pyrittiin synnyttämään uutta, vientikelpoista liiketoimintaa. Hillan tavoitteena oli ketterä ja nopea tutkimuksen piirissä syntyneiden ideoiden kaupallistaminen. Hillan ytimen muodostivat kasvumylly (Growth Mill) ja kiitoratamalli (Runway) sen osana. Näiden avulla tunnistettiin potentiaaliset tarvepohjaiset projektiaihiot, koottiin aihoiden ympärille toteuttajaryhmä yrityksistä ja rakennettiin liiketoimintalähtöisiä keihäänkärkiprojekteja. Hillan toteuttajina toimivat Oulun yliopisto, VTT ja Oulun ammattikorkeakoulu yhteistyössä yritysten ja Business Oulun kanssa. Tekes teetti väliarvioinnin Hillasta keväällä 2017. Arviointi katsoi toiminnan vuoden 2015 alusta toukokuuhun 2017.⁵³ Hillan rahoitusta ei jatkettu vuoden 2017 jälkeen. AIF syntyi Hillan pohjalle siten, että verkostoa laajennettiin kansalliseksi.

AIF-yhteistyön ensisijaisena tarkoituksena on parantaa merkittävästi suomalaisten yritysten kilpailukykyä. Se luo uusia ratkaisuja yhdistämällä erilaisia osaamisalueita, tut-

⁵³ Halme et al. (2017): Kiitorata kaupallistamiseen. Hillaohjelman väliarviointi 1/2015–5/2017. Business Finland Impact Brief No. 4/2017.
https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/impact_brief_4_2017_hilla.pdf

kimus- ja kehitysalustoja ja resursseja. AIF edistää yritysten ja tutkimuslaitosten yhteistyömahdollisuuksia tarjoamalla jäsenille verkoston kriittisen massan sekä laajan osaamispoolin ja liiketoimintaosaamisen.

Verkoston toimijat ja aluetaso

AIF:n verkostossa on mukana 17 korkeakoulua yhdeksältä paikkakunnalta, seitsemän kaupunkia sekä CSC. VTT oli mukana verkostossa, mutta jättäytyi pois verkoston toiminnasta vuonna 2019. Rahoittajana verkostossa on mukana BusinessFinland. Projektien ja ekosysteemien kautta verkoston toiminnassa on mukana lukuisa joukko muita toimijoita.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

AIF-verkoston perusrahoitus muodostuu BusinessFinlandin ja kumppaneiden rahoituksesta. Paikkakuntakohtaisesti on sovittu omarahoitusosuuden muodostumisesta ja toiminnan organisoitumisesta. Verkoston jäseneksi pääsyn edellytys on lähinnä sisällöllinen kontribuutio verkoston keskeisiin teemoihin ja toimintoihin.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Allied ICT Finland on vahvasti Oulusta käsin johdettu verkosto. Hillassa luotuja toimintamalleja on osin jalkautettu osaksi AIF:n toimintaa, mutta osin työ on vielä kesken. Growth Mill, jaetut TKI-ympäristöt, ekosysteemit toiminta sekä rahoitus- ja verkostoitumispalvelut ovat osa Hillan perintöä, joka jatkuu AIF:ssä. Näistä erityisesti rahoitus- ja verkostoitumispalvelujen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa verkostokumppaneille. Verkoston toiminta pohjautuu paitsi näihin toimintamalleihin myös yhteiseen projektitoimintaan ja vaikuttamiseen. Verkostossa on panostettu viestintään ja yhteisten teemaattisten strategiapapereiden synnyttämiseen⁵⁴.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkosto on laajentunut paikallisesta kansalliseksi, pitkälti kansallisen rahoittajan (BF) ohjauksen ansiosta. Hilla-ohjelman arvioinnissa Oulussa luodut toimintamallit nähtiin sinänsä toimivina, mutta Oulu osoittautui niiden pitkäaikaisen hyödyntämisen näkökulmasta liian pieneksi. Toiminnan laajentuminen aloitettiin jo Hillan aikana Varsinais-

⁵⁴ Ks. esim. https://alliedict.fi/wp-content/uploads/2019/11/1.Langaton_tietoliikenne_Suomessa_2019-2029.pdf

Suomeen (Turku ja Salo) sekä Tampereelle. Laajamittainen laajentuminen tapahtui vuoden 2018 aikana.

Verkoston omistajuutta ei ole määritelty, mutta käytännössä verkosto on vahvasti Oulun käsissä. Verkoston toimintaa ohjaa hallitus, jossa on mukana edustaja kaikilta mukana olevilta paikkakunnilta. Lisäksi verkostolla on strateginen huippuasiantuntijoista koostuva ohjausryhmä. Verkostolla on toiminnanjohtaja. Lisäksi GrowthMillillä, jae-tuilla TKI-ympäristöillä ja rahoituspalveluilla on vastuuhenkilö /-vastuuhenkilöitä. Lähes kaikki näistä positioista ovat oululaisten miehittämiä. Oulun yliopiston rooli verkoston keskeisenä tahona on ilmeinen. Muilla kumppaneilla on verkoston toimintaan nimettyjä yhteyshenkilöitä.

Opit verkostosta

Verkosto on rakentumassa paikallisesta kansalliseksi toimijaksi. Vaikka verkoston paikallisella tasolla rakennetut toimintamallit ovat periaatteessa skaalattavissa muille paikkakunnille, on tämä prosessi osoittautunut haasteelliseksi. Yhtenä syynä tähän on varmasti se, että Hillan rahoituksen loputtua myös toimintamallien synnyttämille hankkeille allokoitu rahoitus loppui, ja verkoston projektit joutuvat nyt kilpailemaan muiden projektien kanssa rahoituksesta. Verkosto laajeni myös nopeasti eikä toiminnan skaalautuminen pysynyt nopean laajentumisen perässä.

Verkoston toiminta on moninaista. Siinä yhdistyy sekä hanketoiminta, muilta oppiminen että vaikuttaminen. Toiminnan fokus on tällä hetkellä vahvasti jälkimmäisessä. Kumppanit ovat lähteneet mukaan verkoston toimintaan erilaisin odotuksin, ja osa on joutunut pettymään. Verkoston lisäarvo projektien synnyttämiseen, uusiin toimintamalleihin tai uusiin projektikumppanuuksiin on jäänyt vähäiseksi.

Verkoston ohjausmalli on sinänsä toimiva, ja siinä on varmistettu kaikkien merkittävien kumppanien vaikutusmahdollisuudet verkoston päätöksentekoon. Verkoston johtamistapa ei myöskään ole välttämättä pysynyt nopean laajentumisen tahdissa, eikä kaikilta osin vastaa verkoston johtamisen vaatimuksia. Oulu-keskeisyys johtamisessa on ilmeinen, eikä se ole omiaan luomaan luottamuksellista ilmapiiriä verkoston toimijoiden suhteessa verkoston johtamiseen.

Verkostolle on määritelty tavoitteita ja mittareita, jotka ovat hyvin samantapaisia kuin Hilla-toiminnalle aikoinaan asetetut. Osa näistä tavoitteista ja mittareista ovat kuitenkin hyvin tulkinnanvaraisia, ja niiden tarkoituksenmukaisuus on herättänyt paljon keskustelua.

The Scottish Island Federation⁵⁵

Verkoston yleiskuvaus

Scottish Island Federation on saariston toimijoiden yhteistä etua ajava järjestö. Sen juuret ovat vuonna 2000 perustetussa verkostossa. Vuonna 2007 verkosto formalisoi- tiin järjestöksi, jonka jäseniä ovat saarten kehityssäätiöt ja -järjestöt, saarten kunnat ja saariston kolmannen sektorin järjestöt.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkoston tavoitteena on edistää saariston toimijoiden yhteisten näkemysten esille- tuomista, lobata Skotlannin saarien etuja ja tuoda saariston edustajat mukaan paikalli- seen, kansalliseen ja EU:n päätöksentekoon.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Scottish Island Federationin jäseniä ovat saarten kehityssäätiöt ja -järjestöt, saarten kunnat ja saariston kolmannen sektorin järjestöt. Skotlannissa saaristoja koskevaa aluekehityspolitiikkaa on perinteisesti harjoitettu keskushallintovetoisesti. Yhdistynei- den kuningaskuntien vallan hajauttamisprosessin, Euroopan unionin koheesiopolitiin- kan ja aluekehitysrahastojen myötä kuitenkin myös paikallistason toimijoilla on ollut resursseja luoda omia strategisia ohjelmiaan koskien saaristojen kehitystä

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Jäsenyys on avoin tietyin rajauksin (alueellinen raja- aus saariston toimijoihin ja toimija- tyyppeihin, asukkaisiin). Jäseneksi haetaan hakemuslomakkeella ja liittyminen tapah- tuu jäsenmaksun maksamisella. Jäsenmaksulla on eri kategorioita eri toimijoille (saa- ristossa sijaitseva järjestö, saariston asukas, muu saaristoa tukeva järjestö, muiden saaristojen järjestöt). Järjestö on jäsen ja tekee yhteistyötä European Small Islands Federation (ESIN) kanssa. Toiminnan resursointi tapahtuu järjestön jäsenmaksulla ja hankkeilla.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

The Scottish Island Federation vaikuttaa saaria ja saaristoa koskeviin politiikkoihin yh- dellä äänellä, organisoi lobbauskampanjoita (esim. kuljetuspolitiikka vuonna 2010 ja tähän mennessä onnistunein kampanja, Skotlannin saaristolaki 2018). Toimintaan

⁵⁵ Lähde ja lisätiedot: <https://www.scottish-islands-federation.co.uk/>

kuuluu myös mm. ideoiden, ratkaisujen ja osaamisen levittäminen, saarien ja saaristojen verkottaminen, saaristoa koskevalle keskustelulle kanavan luominen ja toiminnan tavoitteita tukevien hankkeiden toteuttaminen.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Päätösvaltaa käyttää järjestön hallitus. Jäsenet "omistavat" verkoston, mikä näkyy käytännössä mm. jäsenäänestyksien muodossa.

Opit verkostosta

Järjestö on mielenkiintoinen esimerkki erityisesti sen bottom-up-syntyvän myötä. Verkostosta syntyensä saanut järjestö on muovautunut saaristopolitiikan äänitorveksi ja onnistunut tavoitteidensa edistämisessä.

Irish Local Development Network⁵⁶

Verkoston yleiskuvaus

Verkosto edustaa 49 paikallista kehittämissyhtiötä, jotka rahoittavat ja toteuttavat paikallisia kehittämistoimia, kuten Leader-toimintaa. Verkosto kokoaa yhteen paikallisen kehittämisen tärkeimmät toimijat eli paikalliset kehittämissyhtiöt maaseutu- ja kaupunki-alueilla. Verkosto on syntynyt vuonna 2010 edustamaan paikallisia kehittämissyhtiöitä.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkoston tarkoituksena on saada jäsenistönsä ääni kuuluviin paikallista kehittämistä koskevissa asioissa. Toiminnalla pyritään myös tuomaan esille kehitysyhtiöiden teemmää työtä ja paikallislähtöistä lähestymistapaa yleiseen tietoisuuteen ja päättäjille.

⁵⁶ Lähde ja lisätiedot: <http://ildn.ie/>

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkosto toimii Irlannissa kattaen koko maan kaupunki- maaseutu ja saaristoalueet. Sen toimijoita ovat paikalliset kehittämissyhtiöt. Verkostolla on kuusi alueellisesti toimintaa ohjaavaa alakomiteaa.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkosto saa rahoitusta Irlannin hallituksen SSNO-ohjelmasta, joka tukee kansallisten, yhteisöllisten ja vapaaehtoisjärjestöjen ydinkustannuksia kolme vuotta kerrallaan. Verkoston jäseniä ovat paikalliset kehittämissyhtiöt.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Verkoston toimintaan kuuluvat mm. yhteiset kannanotot, jäsenistön välisen tiedonvaihdon ja vertaisoppimisen edistäminen, seminaarien ja tapahtumien järjestäminen sekä toiminnan koordinointi.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Päättäntävaltaa käyttää kehittämissyhtiöiden toimitusjohtajista ja puheenjohtajista koostuva valtuusto, joka kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Valtuusto valitsee 14 jäsenen hallituksen, joka koordinoi käytännön toimintaa. Verkostolla on myös kuusi säännöllisesti kokoontuvaa aluekomiteaa, jotka ohjaavat toimintaa sekä viisi alakomiteaa.

Opit verkostosta

Edunvalvontaan, tiedonvaihtoon ja vertaisoppimiseen keskittyvä bottom-up-verkosto, joka kattaa laajasti kaupunki-, maaseutu- ja saaristoalueita. Verkoston jäseniä yhdistää niiden toimiminen paikallisen kehittämisen parissa. Hallintomalli on järjestäytynyt ja sisältää alueellisen ulottuvuuden.

Liite 3. Kotimaiset case-tarkastelut toiminta- ja rahoitusmalleista alueiden väliseen yhteistyön organisointiin ja verkostomaisen aluekehittämisen tukemiseen

Suomen kasvukäytävä⁵⁷

Verkoston yleiskuvaus

Suomen kasvukäytävä on Helsingistä Hämeenlinnan kautta Tampereelle ulottuva yhtenäinen talous- ja työmarkkina-alue. Kasvukäytävän alueella asuu 45 % suomalaisista ja siellä tehdään noin 60 % Suomen innovaatio- ja kehittämistoiminnasta sekä 50 % BKT:sta. Suomen kasvukäytävä sai alkunsa vuonna 2013, kun hallinnon ja aluekehityksen ministerivaliokunta päätti kasvusopimusprosessin yhteydessä valtion osallistuvan silloisen Helsinki–Hämeenlinna–Tampere-käytävän kehittämiseen. Valtion ja Suomen kasvukäytävän välinen kasvusopimus solmittiin vuonna 2016, ja kasvukäytävä sai AIKO-rahoitusta vuosille 2016–2018. Hämeenlinnan kaupunki toimii verkoston isäntäkaupunkina ja verkoston toimintaa ohjaa ohjausryhmä.

Verkoston tavoite ja motiivi

Suomen kasvukäytävä on merkittävä talousalue sekä raide- ja tieinfraan perustuva vyöhyke, joka yhdistää vahvoja työmarkkina-alueita. Verkoston tavoitteena on Suomen kasvukäytävän toiminnallisen kokonaisuuden kehittäminen. Saavutettavuuden parantaminen on toiminnan ydin, ja verkostotyössä on painottunut edunvalvonta-vaihtamisyhteistyö, asiantuntijayhteistyö, viestintäyhteistyö sekä osaamisen vaihtaminen ja yhteiskehittäminen. Kehittämisen ytimessä ovat matkaketjut ja kestävä liikkuminen sekä automaatio, asemanseudut, digitaalinen saavutettavuus ja teknologia (esim. 5G).

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkoston jäsenten kokoluokka on hyvin vaihteleva. Mukana on 21 kaupunkia ja kuntaa, kolme maakunnan liittoa, neljä kauppakamaria ja neljä ministeriötä sekä Suomen yrittäjät. Verkoston toimijajoukko on jonkin verran elänyt, ja verkosto on pyritty pitä-

⁵⁷ Lähde ja lisätiedot: <https://suomenkasvukaytava.fi/>; Suomen kasvukäytävä -verkoston toiminnan ja toimintamallin arviointi

mään avoimena (vuosittaiset neuvottelut). Verkoston jäsenorganisaatioiden aktiivisuus on vaihdellut verkoston eri vaiheissa, ja maakuntien liittojen rooli on kasvanut vuosi vuodelta.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkoston vuosibudjetti on 220 000 euroa. Yhteistyön perusrahoitus koostuu kaupunkien ja kuntien sekä maakunnan liittojen jäsenmaksuina kerättävästä omarahoitusosuudesta. Jäsenmaksut ovat suuruudeltaan 5 000–15 000 euroa toimijan koosta riippuen. Hämeenlinnan kaupunki toimii kasvukäytävä-verkoston konttorin työntekijöiden työnantajana. Ohjausryhmä linjaa työtä sisällöllisesti, ja päätökset viimeistellään Hämeenlinnan kaupungin hallinnollisin päätöksin. Hämeenlinnan kaupunki hankkeen isäntäorganisaationa hoitaa hankkeen taloushallintoon ja muuhun hallinnointiin liittyvät tehtävät. Kasvukäytävällä toteutettiin viimeisellä toimintakaudella kaikkiaan 17 hanketta. Työ- ja elinkeinoministeriön AIKO-rahoituksen tuella toteutettiin vuosina 2016–2019 yhteensä 15 hanketta, joiden AIKO-rahoituksen osuus oli 3 miljoonaa euroa. AIKO-rahoitetut hankkeet liittyivät pitkälti joukkoliikenteen kehittämiseen digitalisaatiota hyödyntäen.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Kasvukäytävä on itsenäisten, mutta toisistaan riippuvaisten toimijoiden verkosto, jonka toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, yhteisiin tavoitteisiin ja verkoston jäsenten keskinäiseen luottamukseen. Verkoston toiminta koostuu suurilta osin hanketoiminnasta ja yhteisistä infrahankkeista. Verkostossa järjestetään myös mm. innovaatiotyöpajoja ja teemafoorumeita. Verkoston toimintaan kuuluu myös edunvalvontayhteistyötä, tiedonvaihtoa, vertaiskehittämistä sekä viestintäyhteistyötä ja brändin vahvistamista.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkosto on rakentunut sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Kansallisesti on tunnistettu käytävien kehittämisen merkitys ja kannustettu (myös kilpailullisella haulla) kasvusoimuksin. Verkosto ja toiminnan sisältö on rakentunut aluelähtöisesti. Merkittävänä asiana on yhteinen näkyminen ja kumppanuus myös kv-näkökulmasta (kehittämälähtöisesti ja EU-infra). Visio on laadittu laajasti osallistaen eri toimijoita.

Verkoston omistajuus on jaettua, mutta vahvimmin verkosto on Hämeenlinnan kaupungin (koordinaatio), Uudenmaan liiton ja TEM:n käsissä (rahoitus ja kansallinen tuki). Verkoston työtä ohjaavat neuvottelukunta ja ohjausryhmä. Neuvottelukuntaan kuuluu jäsenorganisaatioiden ylintä johtoa, jonka tehtävänä on verkoston pääviestin

vieminen omiin organisaatioihinsa, edunvalvontatyön tekeminen ja yleisesti mandaatin antaminen toiminnalle. Ohjausryhmään kuuluu kunkin jäsenorganisaation yhteyshenkilö (esim. elinvoima-, kehittämis- tai strategiapäällikkö). Ohjausryhmä luo yhteistä strategiaa, kytkee tarvittavat henkilöt kehittämistyöhön omista organisaatioistaan sekä ohjaa kehittämistyötä. Verkostossa toimii myös tarinoiden keräämisestä ja levittämisestä vastaava viestintäryhmä. Viestintäryhmään kuuluvat jäsenorganisaatioiden viestintävastaavat. Verkoston palveluksessa työskentelee kaksi henkilöä.

Opit verkostosta

Verkoston organisoituminen ja toimintamalli on mietitty monipuolisesti ja monikerroksisesti, minkä myötä eri toimijoiden roolit ja tavat osallistua sekä toimintamalli ovat jäsentyneet. Verkoston on koettu toimivan luontevana tapaamis- ja keskustelufoorumina jäsenilleen, ja sopimuksellisuuteen pohjautuva toimintamalli on osoittautunut toimivaksi. Hankkeiden haku- ja rahoitusprosessissa on pidetty hyvänä hankkeiden kehittäelyä, joustavuutta, ketteryyttä ja perusteellisuutta (ml. ohjeistus ja mahdollisuus muuttaa hankesuunnitelmaa). Myös jatkuva hakuaika palvelee kokeilemisen tavoitteita. Hankkeiden valinnassa on painotettu monipuolisuutta hankkeiden sisällössä sekä toimijajoukossa sekä yhteishakuja.

Suomen kasvukäytävän ja Pohjoisen kasvuvyöhykkeen maantieteellinen rajausta sekä temaattinen jako henkilö- ja tavaralogistiikkaan osoittautuivat osin keinotekoisiksi. Laajan ja erilaisiakin intressejä omaavan verkoston hanketoiminta saattaa viedä käytännön hanketoimintaa liian pieneen ja paikalliseen mittakaavaan, jolloin vaarana on kokonaiskuvan ja verkoston strategisten tavoitteiden hämärtyminen. Verkoston on tärkeää kyetä hyödyntämään tehokkaasti käytettävissä olevaa aluekehitysrahoitusta hanketoimintaansa.

Suomen kasvukäytävän tyyppinen verkosto tarvitsee toimiakseen osallistujia yhdistävän vahvan vision, työtä pitkäjänteisesti raamittavan yhteisen sopimuksen, selkeän strategian ja osuvasti kohdistetun toimintaohjelman. Verkoston tavoitteiden toteutumisella tulisi myös olla toimivat mittarit. Verkoston jäsenten hyvin erilainen kokoluokka saattaa aiheuttaa haasteita strategisten tavoitteiden muotoilulle. Verkoston toiminnan kehittämisessä tulisikin huomioida alueiden erilaisuus ja erityispiirteet. Verkoston ohjausryhmän koko ei myöskään saisi laajasta jäsenistöstä huolimatta kasvaa tehokkaan toiminnan kannalta liian suureksi. Viestinnän osalta verkoston on hyödyllistä valita keskeiset viestinnän teemat ja kohdentaa viestintätoimia yhteisesti. Verkoston jäsenten tiedolliset resurssit kannattaa niin ikään hyödyntää täysimääräisesti yhteisten tavoitteiden edistämiseksi tehtävässä työssä.

Pohjoinen kasvuvyöhyke⁵⁸

Verkoston yleiskuvaus

Pohjoinen kasvuvyöhyke on Etelä-Suomen 13 kaupungin ja kuuden maakunnan muodostama yhteistyöverkosto. Vyöhyke on keskeisessä asemassa logistiikan, ulkomaankaupan ja kansainvälisten investointien näkökulmasta.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkoston tavoitteena on kehittää Pohjoisen kasvuvyöhykkeen toiminnallista kokonaisuutta yli hallintorajojen kasvuvyöhykkeen linkittämiseksi kaupunkiseutuja laajemmaksi työssäkäynti- ja talousalueeksi. Vyöhykkeen strategisina painopisteinä ovat: mahdollistaa viisaat ja kitkattomat tavaravirrat hallinnollisten ja alueellisten rajojen yli, mahdollistaa elinkeinoelämälle keskeiset kuljetusketjut ja logistiikkaratkaisut, toimia innovatiivisena kehitysalustana sekä saada aikaan skaalautuvia ja monistettavissa olevia hankekokonaisuuksia.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkostoon kuuluvat seuraavat kaupungit: Espoo, Helsinki, Kotka, Kouvola, Lahti, Lohja, Pori, Porvoo, Rauma, Salo, Turku, Uusikaupunki, Vantaa. Lisäksi maakuntina mukana ovat: Etelä-Karjala, Kymenlaakso, Päijät-Häme, Satakunta, Uusimaa, Varsinais-Suomi.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkoston jäsenorganisaatiot ovat tehneet keskenään verkostosopimuksen. Vyöhyke on lanseerautunut ja jäsentynyt entistä aktiivisemmaksi AIKO-rahoitusta saatuaan. AIKO-rahoituksen määrä vuosina 2016–2018 oli 810 000 euroa. Vyöhykkeellä ollut myös 1,8 miljoonan euron edestä muuta rahoitusta. Verkoston jäsenorganisaatiot rahoittavat toimintaa vuosittain 10 000 eurolla.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Kehittämistoiminnan keskiössä ovat olleet mm. Turun ja Helsingin välillä nopean rautayhteyden edistäminen, meriklusterin yhteistyön tiivistäminen ja kehityskäytäväinvestointien edistäminen Tallinnan suuntaan. Logistiikan kehittämisen vahvan painotuksen

⁵⁸ Lähde ja lisätiedot: <http://www.kasvuvyohyke.fi/pohjoinen-kasvuvyohyke>; Pohjoisen kasvuvyöhykkeen verkostosopimus

ohella verkostolla on potentiaalia yhteistyöhön myös mm. elinvoimapolitiikassa, osaa-
mis- ja innovaatorakenteissa sekä matkailun ja infrastruktuurin kehittämisessä.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Turun kaupunki toimii Pohjoisen kasvuvyöhykkeen isäntäorganisaationa, ja sen työntekijöiden työnantajana. Hankepäälikkö koordinoi verkoston toimintaa yhdessä johtoryhmän kanssa. Verkoston jäsenillä on edustajat noin 6 kertaa vuodessa kokoontuvassa johtoryhmässä, jonka tehtäviin kuuluu työn sisällöllinen linjaaminen, yhteisen strategian luominen ja oman organisaation toimijoiden mukaantulon organisointi verkoston toimintaan. Johtoryhmä myös hyväksyy verkoston vuosittaisen toimintasuunnitelman ja talousarvion. Johtoryhmän jäsenten ohelle jäsenorganisaatiot ovat nimenneet viestintäyhteyshenkilöt. Verkostossa järjestetään myös vuosikokous jäsenorganisaatioiden ylimmälle johdolle.

Opit verkostosta

Kyseessä on maantieteellisesti laaja vyöhyke, ja monet opit ovat yhteneviä edellä esitellyn Suomen kasvukäytäväverkoston kanssa. Yhteistyöllä tuetaan laajemmin katsottuna koko Etelä-Suomen elinvoimaisuutta, kasvuhakuisuutta ja strategista kehittämistä.

MAL-verkosto⁵⁹

Verkoston yleiskuvaus

MAL-verkosto on valtakunnallinen maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittämisverkosto. Toiminta käynnistyi osana KOKOa, ja verkosto on toiminut osana suomalaista kaupunkipolitiikkaa vuodesta 2010 lähtien. Toiminta perustuu verkoston jäsenten maankäytön, asumisen, liikenteen, palvelujen ja elinkeinojen suunnittelun sekä eri hallinnonalojen välisen yhteistyön tukemiseen.

⁵⁹ Lähde ja lisätiedot: <https://mal-verkosto.fi/>

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkoston tavoitteena on hallinnon tasojen välisen vuoropuhelun ja ylikunnallisen yhteistyön edistäminen sekä kuntien MAL-yhteistyölle uuden sisällön löytäminen muuttuvassa hallinnossa ja digitalisoituvassa arjessa. Verkosto pyrkii edistämään kestävän ja vähähiilisen yhdyskuntarakenteen suunnittelua. Elinvoimaisen yhdyskuntarakenteen suunnitteluun verkosto tarjoaa uusia välineitä ja MAL-ohjauskeinoja. MAL-verkosto myös tukee hallitusohjelmien tavoitteita liittäen ne paikallisiin kehittämisen tavoitteisiin.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkostoon kuuluu vuonna 2019 17 kaupunkia/kaupunkiseutua, liikenne- ja viestintäministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, ympäristöministeriö, valtiovarainministeriö, Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA, Väylävirasto sekä Suomen Kuntaliitto. Aluehallintoa edustavat ELY-keskukset. Lisäksi kumppaneina toiminnassa ovat yliopistoedustajat; Aalto-yliopisto/ YTK, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu, Tampereen- ja Turun yliopistot (Turun kaupunkitutkimusohjelma), VTT, Suomen ympäristökeskus SYKE, Helsingin seudun vetovoimaiset asemanseudut -hanketyöryhmä sekä valikoidut konsultit.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Vuoden 2019 perusrahoitus oli 190 600 €. Perustoiminnan rahoittajat ovat: Väylä, Traficom, YM, Suomen Kuntaliitto ja ARA sekä jäsenkunnat. Rahoituksen pitkäjänteisyyttä pyritään varmistamaan verkoston aiesopimuksilla. Perusrahoituksen ohella verkostolla on ollut hankerahoitusta (mm. VN TEAS -hankkeet, Alueelliset innovaatiot ja kokeilut (AIKO) sekä Suomen akatemian strategisen tutkimuksen rahoitus).

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Keskeistä käytännön toimintaa ovat jäsenseutujen keskinäiset ja valtio-osapuolen vuoropuheluun tähtäävät yhteiset työpajat, selvitykset, tutkimukset, suunnitteluhaasteisiin kohdistuva sparraus, hanketoiminta ja kokeiluluonteiset pilotoinnit. Lisäksi verkostossa järjestetään erilaisia MALPE-kehittämisen kysymyksien ratkaisemiseen ja analysoimiseen keskittyviä seminaareja sekä opinto- ja tutustumismatkoja.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkoston koordinointi tapahtuu Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymästä käsin. Verkosto kokoaa kaupungit ja valtion toimijat yhteen kaupunkikehittämisen kysymysten äärelle.

Opit verkostosta

MAL-verkoston toiminta- ja rahoitusmallin etuina ovat ketterän toiminnan ja kokeilujen mahdollistaminen, erilaisten kaupunkien/kaupunkiseutujen malpe-kehittämisen intressien huomioiminen, laajan sidosryhmäjoukon kokoaminen yhteisten strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi, toiminnan kustannustehokkuus, erittäin toimiva alusta kokemusten vaihtoon, oppimiseen, yhteiskehittämiseen ja viestintään.

Haasteita ja kehittämistarpeita ovat puolestaan aiesopimuksista huolimatta käytännössä vuositason rahoitus, joka vaikeuttaa pitkäjänteistä kehittämistä, toisinaan ongelmallinen jäsenkunnan heterogeenisyys yhdistettynä pieniin resursseihin sekä niukka perusrahoitus, joka vie paljon työpanosta muun rahoituksen hankkimiseen ja hyödyntämiseen.

Seutukaupunkiverkosto⁶⁰

Verkoston yleiskuvaus

Verkosto koostuu 55 kaupungista ympäri Suomen. Seutukaupunkeja ovat kaupungit, jotka ovat seutunsa ja talousalueensa keskuksia (seutukeskus) tai keskuspajia, mutta eivät ole maakuntien keskuksia. Ydinverkosto koostuu pääosin kaupunginjohtajista ja/tai elinvoimajohtajista. Lisäksi kaupungeilla on temaattisesti rakentuneita luonteeltaan väljempää ja projektiluonteisia verkostoja.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkoston perustehtävä on toteuttaa seutukaupunkien ennakoivaa edunvalvontaa. Se on syntynyt seutukaupunkien yhteisistä tarpeista vastauksena sille, että niiden merkitys ja rooli tunnistettaisiin valtakunnallisessa alue- ja kaupunkipolitiikassa ("väliinpuuttaminen" suurimpien kaupunkien ja maaseutukehittämisen välillä).

⁶⁰ Lähde ja lisätiedot: <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/kaupunkipolitiikka/kaupunkipolitiikka/seutukaupungit-ja-seutukaupunkiverkosto>

Verkoston toimijat ja aluetaso

Ydinverkosto koostuu pääosin kaupunginjohtajista (ja/tai elinvoimajohtajista). Lisäksi on myös temaattisesti muodostuneita väljempiä ja projektiluontoisia verkostoja. Verkosto toimii kansallisesti ja verkoston jäsenkaupunkeja on ympäri Suomea.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkoston koordinaatio on resursoitu 1–2 henkilötyövuodella. Koordinaatiota tehdään Kuntaliiton toimesta ja rahoituksella. Joka toinen vuosi kerätään myös jäsenmaksu yhteisiä kokoontumisia varten. SEUTU-ohjelman rahoituksesta puolet tulee TEM:n AIKO-rahoituksesta ja toinen puoli 24 osallistuvalla kaupungilla. Resursseina projektilla on ollut projektipäällikkö sekä ostopalvelubudjettia eri teemojen asiantuntemusta varten. Kaupungit ovat olleet mukana oman työnsä ohessa. Verkostolla myös projekti-rahoitusta mm. kasvusopimusten ohjelman ja osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvien neljän projektin kautta.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Verkosto toimii aktiivisena kumppanina jäsenkaupunkien palveluiden, tutkimuksen ja yritystoiminnan kehittämisessä ja edunvalvonnassa. Toimintaan kuuluu myös hyvien ratkaisujen kehittäminen, levittäminen ja käyttöönotto. Verkosto tukee jäsentensä edellytyksiä uudistua ja luoda kestävästä kehityksen mukaista kasvua.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkosto toimii vahvasti seutukaupunkien omilla ehdoilla ja yhteisten tarpeiden pohjalta.

Opit verkostosta

Esimerkki bottom up -periaatteella toimivasta orgaanisesta verkostosta. Verkostoyhteistyö itsessään nähdään arvokkaana (tiedon vaihto). Erillistoimenpiteistä merkittävä erityisesti osaavan työvoiman saatavuuden hankekokonaisuus (3 milj. rahoitus). Hankekokonaisuuden rahoituksen ja toimenpiteiden kasaaminen tehtiin yhteistyössä valtion ja alueiden kesken. Valmistelu EP:n liiton ja TEM:n välillä ja verkoston jäsenten kesken oli toimivaa ja sujui hyvässä vuoropuhelussa.

Maaseutuverkosto ⁶¹

Verkoston yleiskuvaus

Maaseutuverkosto edistää Manner-Suomen ja Ahvenanmaan maaseudun kehittämistä. Verkosto on perustettu ohjelmakauden 2007–2013 alussa EU-tason maaseutuasetuksella, joka velvoittaa jokaisen jäsenmaan perustamaan maaseutuverkoston. Nykyisessä asetuksessa 1303/2013 määritellään maaseutuverkoston tavoitteet ja tehtävät.

Verkoston tavoite ja motiivi

Maaseutuverkosto mahdollistaa laajan tiedon-, kokemuksen- ja menetelmien vaihdon sekä lisää vuoropuhelua paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Maaseutuverkoston tehtävänä on toimintansa kautta edistää maaseutuohjelmien (Manner-Suomen ja Ahvenanmaan maaseudun kehittämisohjelmat) toimia erityisesti lisäämällä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa verkoston toimijoiden kesken.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Maaseutuverkosto on koko maan kattava verkosto. Verkostointityötä on aktiivisesti viety alueille, ja verkostopalvelut-yksikön tavoitteena on mahdollistaa yhä enenevässä määrin toimijoiden omaehtoinen verkottuminen. Maaseutuverkoston kansainvälinen ulottuvuus verkottaa suomalaiset maaseudun toimijat myös eurooppalaiseen maaseudun kehittäjäverkostoon (ENRD = European Network for Rural Development).

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Maaseutuverkosto toimii avoimena verkostona. Maaseutuverkoston rajat ovat häilyvät, sillä osa maaseutuverkoston 'jäsenistä' ei edes tiedä kuuluvansa verkostoon, osa taas kokee voimakkaasti olevansa osa maaseudun kehittäjien verkostoa. Ruokavirastossa toimiva verkostopalvelut-yksikkö saa rahoituksensa toiminnalleen Maaseutuohjelman teknisestä avusta.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Maaseutuverkosto tukee maaseudun kehittämistoimintaa mm. kouluttamalla Leader-ryhmiä, verkottamalla toimijoita (sekä kehittäjiä että hallintoa) sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Maaseutuverkoston toimintaan kuuluvat myös teemaryhmät, jotka

⁶¹ Lähde ja lisätiedot: <https://www.maaseutu.fi/>

kokoavat teemaan linkittyvät keskeiset tahot ja edistävät toimintansa kautta verkoston työtä. Maaseutuverkosto myös mahdollistaa omaehtoisen kehittämisen nk. palvelupaketeilla eli 1 500–4 000€ rahoituksella maaseudun kehittämiseen liittyvään koulutukseen ja tapahtumiin. Toiminnasta viestiminen verkoston sisällä ja ulospäin on keskeinen osa maaseutuverkoston toimintaa.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Maaseutuverkosto on avoin verkosto. Toiminnan moottorina on verkostopalvelut-yksikkö, joka toimii aktiivisena kohtaamisten mahdollistajana sekä koulutuksen järjestäjänä. Koordinointia tekee 3 verkostokoordinaattoria, 2 viestintäasiantuntijaa, 1 talousasiantuntija sekä 1 yksikön päällikkö. Verkostossa olo ei edellytä jäseniltä erityispänsiä.

Opit verkostosta

Maaseutuverkosto on ollut toimiva tapa maaseutuohjelman toiminnan edistämisessä sille määritellyissä tehtävissä. Verkoston toiminta on ollut pitkäjänteistä, ja verkosto on saavuttanut merkittävän roolin maaseudun kehittäjien keskuudessa. Maaseutuverkoston järjestämää toimintaa ja palveluita pidetään verkoston toimijoiden keskuudessa toimivina ja laadukkaina. Maaseutuverkosto tuottaa jäsenilleen konkreettista hyötyä. Järjestetyllä toiminnalla on kyetty nostamaan verkoston toimijoiden kapasiteettia ja alentamaan yksikkökustannuksia hankinnoissa. Toiminta on mahdollistanut sellaisia tapaamisia ja verkottumista esim. Leader-ryhmien ja ELY-keskusten välillä, jota ei muuten tapahtuisi. Verkosto tukee laajasti myös hallinnon eri portaiden verkottumista. Viestintäverkosto toimii tehokkaasti ja hyötyy monipuolisesta osaamisesta ja resursien koordinoinnista.

KEINO-verkosto⁶²

Verkoston yleiskuvaus

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus (KEINO) toteuttaa osaltaan hallitusohjelmaa. Osaamiskeskus tukee ja auttaa julkisia hankkijoita kehittämään hankintojaan kestävimiksi ja innovatiivisemmiksi. Osaamiskeskuksen ensimmäinen toimintavuosi oli vuosina 2018–2019.

⁶² Lähde ja lisätiedot: <https://www.hankintakeino.fi/fi>

Verkoston tavoite ja motiivi

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen tarkoituksena on tukea julkisia toimijoita kestävien ja innovatiivisten hankintojen kehittämisessä. KEINO toimii itsessään verkostona, pyrkii muodostamaan niitä itse ja kannustaa uusien verkostojen luomiseen toimintaansa liittyen. KEINOn tavoitteeksi on asetettu kestävyystavoiteen ja innovatiivisuutta toteuttavia hankintojen lisääminen. Osaamiskeskuksen kautta pyritään myös edistämään hankintojen tunnistamista ja käyttämistä johtamisvälineenä. Lisäksi osaamiskeskuksen tavoitteena on hankintayksiköiden välisen tiedonjakamisen ja vertaisoppimisen edistäminen.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkoston toiminta on avointa. Osaamiskeskus rahoittaa myös KEINO-muutosagenttien työtä. Muutosagentit ovat paikallisten kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvonantajia, jotka tuovat osaamiskeskuksen toimintaa lähemmäksi eri alueiden käytännön toimijoita. Tällä hetkellä KEINO-muutosagentteja toimii Pirkanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla ja Varsinais-Suomessa.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Toimintaa rahoittaa Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkostoa ohjaa ministeriötyöryhmän kasaama ohjausryhmä, joka vastaa myös hankemuotoisen toiminnan seurannasta ja koordinaation tukemisesta.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Verkostossa toimii mm. yhteisten hankintatarpeiden ympärille organisoituvia väliaikaisia kehittäjäryhmiä, jotka voivat käytännössä toteuttaa esimerkiksi yhteisiä ennakoivia markkinavuoropuheluita tai luoda yhteisiä työkaluja. Hankintayksiköt voivat myös kehittää malleja ja kokeilualustoja yhdessä tutkimusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän kanssa. Osaamisen kehittämisen osalta verkostossa pyritään tarjoamaan apuvälineitä eri tasoille hankintoja tekeville yksiköille ja tuottamaan tietoa erilaisten kestävien ja innovatiivisten hankkeiden tueksi. Konkreettisina osaamisen kehittämisen välineinä toimivat yleisempiä neuvoja tarjoava palvelu ja yksittäisiä hankintoja koskeviin kysymyksiin neuvoja tarjoava palvelu. KEINOn alueellisten muutosagenttien toimenkuvaan kuuluu hankintayksiköiden neuvominen ja sparraus kestävässä hankinnoissa, tiedon kerääminen ja välittäminen sekä kansallisista linjauksista viestiminen omalla toiminta-alueellaan. KEINO verkostoituu ja verkottaa julkisia hankkijoita kansainvälisesti. Ver-

koston kansainvälinen ulottuvuus tarkoittaa käytännössä hyvien käytäntöjen levittämistä, tiedottamista, kansainvälisiin verkostoihin yhteyksien tarjoamista ja sparraustukea.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

KEINO-osaamiskeskukseen kuuluu kahdeksan eri roolissa toimivaa julkisen sektorin organisaatiota, joilla on verkoston koordinoinnissa omat vastualueensa ja painopisteensä. Motiva Oy vastaa osaamiskeskuksen koordinaatiosta sekä osaamisen kehittämisestä ja vertaistuesta yhdessä Kuntaliiton kanssa. Suomen Kuntaliitto ry:n vastuulla ovat etenkin viestintä sekä strateginen johtaminen, mittaaminen ja vaikutusten arviointi. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy puolestaan vastaa verkostossa hankintojen mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen kehittämisestä. Innovaatorahoituskeskus Business Finland taas vastaa kehittäjäryhmien toiminnasta ja kansainvälisestä yhteistyöstä. Suomen ympäristökeskus SYKE, Hansel Oy, KL-Kuntahankinnat Oy sekä Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra osallistuvat monipuolisesti osaamiskeskukseen oman asiantuntemuksensa painopisteiden mukaisesti.

Opit verkostosta

Verkoston rakenne on mielenkiintoinen. Mukana toiminnan vakituinen ydinjoukko ja erilaisten tarpeiden ympärille organisoituvia kehittäjäverkostoja sekä lähemmäksi eri alueiden käytännön toimijoita tuotuja neuvonantajia. KEINO toimii kehittäjäverkostojen alustana, yhteentuojana ja tiedonvälittäjänä.

Terve kunta-verkosto⁶³

Verkoston yleiskuvaus

THL:n koordinoima vuonna 1996 perustetun verkoston toiminnan tavoitteena on kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Toiminnan tavoitteita edistetään hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategista johtamista, toimintaa ja toiminnan arviointia kehittämällä.

⁶³ Lähde ja lisätiedot: <https://thl.fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtamisen/kansallinen-tuki-ja-verkostot/terve-kunta-verkosto>

Verkoston tavoite ja motiivi

Toiminnan pääteemoihin toimikaudella 2017–2020 kuuluu ensinnäkin uuden hallituksen linjausten mukaisesti tapahtuva kuntien tukeminen Sote-uudistukseen valmistautumisessa. Toisena isona teemana on jäsenten tukeminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen velvoitteiden toimeenpanossa, joka koskee etenkin ennakkoarvioinnin käyttöönottoa ja hyvinvointikertomuksen valmistelua. Toimikaudella pyritään myös kehittämään verkoston toimintaa yhä paremmin jäseniä tukevaksi ja aktivoimaan toimintaa. Verkoston tavoitteilla on kansainvälinen ulottuvuus niiden ollessa linjassa WHO European Healthy Cities -tavoitteiden kanssa.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkoston jäseninä on 22 kuntaa, neljä seutukuntaa tai kuntayhtymää ja yksi maakunta (tilanne 5/2019).

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Kunnilta nimetään verkostoon yhteyshenkilö ja luottamushenkilö. Verkoston toimintaan osallistutaan pääasiassa omakustanneperiaatteella, mutta Terve Kunta -verkostopäivien järjestämis- ja kustannusvastuu on jäsenistössä kiertävä.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Verkoston toimintaan kuuluvat vuosittaiset verkostokokoukset ja avoimet seminaarit hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen teemoihin liittyen. Vertaisoppeja verkostossa jaetaan videoneuvottelujen välityksellä. Verkostossa myös kehitetään, pilotoidaan ja levitetään hyviä käytänteitä ja menetelmiä. Verkoston keskeisiä sidosryhmiä ovat STM, Kuntaliitto, WHO:n Itämeren alueen Terveet Kaupungit -yhteistyökeskus, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkostoon ja toimintaan voivat tulla mukaan tietyt kriteerit täyttävät kunnat. Verkostolla on valtuustokausien mukaisesti neljän vuoden toimikaudet, joille tehdään vuosittain tarkennettavat toimintasuunnitelmat.

Opit verkostosta

Verkoston toiminnassa mielenkiintoista on etenkin kansainvälinen linkitys WHO European Healthy Cities -tavoitteiden kautta ja valtuustokausia mukailevat toimintakaudet ja toiminnan suunnittelu.

Kehyskuntaverkosto⁶⁴

Verkoston yleiskuvaus

Yhteistyöverkostoon kuuluu 28 kuntaa, jotka ovat seitsemän suuren kaupunkiseudun kehyskuntia. Verkosto on toiminut vuodesta 2015 lähtien. Verkosto toimii kehyskuntien tarpeiden tiedonvälittäjänä ministeriöille, valtion viranomaisille, puolueille, tiedotusvälineille ja kansalaisille.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkosto toimii jäsentensä ennakoivana edunvalvojana, kirkastaa kehyskuntien roolia ja merkitystä alueellisella ja kansallisella tasolla. Verkoston jäsenten yhteistyötä vahvistamalla pyritään vahvistamaan kansallista kilpailukykyä ja hyvinvointia. Kehyskuntaverkoston edunvalvonnalliset tavoitteet liittyvät kasvukuntien riittävien resurssien taakamiseen, saavutettavuuteen, kaupunkiseutupolitiikkaan ja rahoitusaseman vahvistamiseen.

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkoston toimijat ovat Joensuun, Jyväskylän, Kuopion, Lahden, Oulun, Tampereen ja Turun kehyskuntia.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkoston jäsenkunta muodostuu 28 jäsenkunnan kunnan- ja kaupunginjohtajista. Verkoston toiminnan rahoittajina toimivat jäsenet. Kuntaliitto tarjoaa toiminnalle alustan ja koordinoi toimintaa.

⁶⁴ Lähde ja lisätiedot: <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/kaupunkipolitiikka/kaupunkipolitiikka/kehyskuntaverkosto>

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Tiedonvälitystä ja vaikuttamista toteutetaan etenkin päättäjätapaamisina ja kannanotoina, ja toimet kohdistuvat etenkin keskeiseen lainsäädäntöön ja politiikkaohjelmiin. Verkosto kokoontuu 3–4 kertaa vuodessa verkoston omista tarpeista nousevien aiheiden tiimoilta. Tapaamisiin voi osallistua kunnan- ja kaupunginjohtajien ohella hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajia.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Toiminnan tueksi verkostolle on palkattu koordinaattori vuonna 2018. Toiminnan lähtökohtana on kuntien oma aktiivisuus.

Opit verkostosta

Esimerkki melko tuoreesta vaikuttamisverkostosta, jota on ryhdytty kehittämään järjestäytyneempään ja paremmin resursoituun suuntaan.

FISU-verkosto⁶⁵

Verkoston yleiskuvaus

Fisu (Finnish Sustainable Communities) on 11 kunnan muodostama verkosto, jonka tavoitteena on vuoteen 2050 mennessä saavuttaa hiilineutraalius, jätteettömyys ja globaalisti kestävä kulutus. Verkoston kunnilta edellytetään sitoutumista tavoitteisiin ja niitä edistävään toimintaan.

Verkoston tavoite ja motiivi

Verkostossa laaditaan visio ja tiekartta ja tunnistetaan uusia yhteistyömahdollisuuksia, toimintatapoja ja tekemisen tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnalla pyritään myös kunta- ja aluetalouden vahvistamiseen, kestävästi hyvinvoinnin edistämiseen ja työpaikkojen aikaansaamiseen.

⁶⁵ Lähde ja lisätiedot: <http://www.fisunetwork.fi/fi-FI>

Verkoston toimijat ja aluetaso

Verkoston jäsenkunnat toimivat yhdessä yritysten ja muiden paikallisten toimijoiden kanssa.

Verkoston jäsenyys ja rahoitusmalli

Verkostoon kuuluvat Forssa, Hyvinkää, Ii, Joensuu, Jyväskylä, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Riihimäki, Turku ja Vaasa. Kuntien on myös osoitettava jo toteuttamiaan tavoitteita edistäviä toimia ja osoitettava henkilöstöresursseja muutosprosessiin. Verkostoon ei oteta tällä hetkellä uusia kuntia. Verkostolla on kunnan asukaslukuun suhteutettu jäsenmaksu.

Yhteinen toiminta ja vuorovaikutus

Verkoston toimintaan kuuluvat hyvien käytäntöjen ja tiedon jakaminen sekä vertaiskehittäminen. Verkoston kautta jäsenille tarjotaan myös työkaluja kestävän elinkeino- ja hyvinvointipolitiikan toteuttamiseen. Verkostolla on yhtenäinen markkinointi- ja viestintäbrändi.

Verkoston toimintamalli ja toimijoiden roolit

Verkoston toimintaa koordinoi palvelukeskus, jonka muodostavat SYKE ja Motiva. Palvelukeskus toimii tiedon ja osaamisen välittäjänä sekä tuo esiin verkostoa olennaisissa tapahtumissa ja mediassa. Palvelukeskus myös laskee jäsenkuntien lähtötilanteen indikaattoreihin perustuen. Palvelukeskus tekee viestintää ja neuvoo mm. julkisissa hankinnoissa, energiatehokkuusasioissa ja uusiutuvan energian käytössä.

Fisu-verkoston toimintaa ohjaa yhteistyökumppaneista muodostuva neuvottelukunta, jossa ovat edustettuina Sitra, Motiva, SYKE, Kuntaliitto, ympäristöministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä verkostokuntien edustajat.

Opit verkostosta

Laajaa ja pitkäaikaista sitoutumista edellyttävä ja myös hyvin vahvasti koordinoitu ja pitkälle palvelukeskusmallilla organisoitu verkosto.

TIETOKAYTTOON.FI

