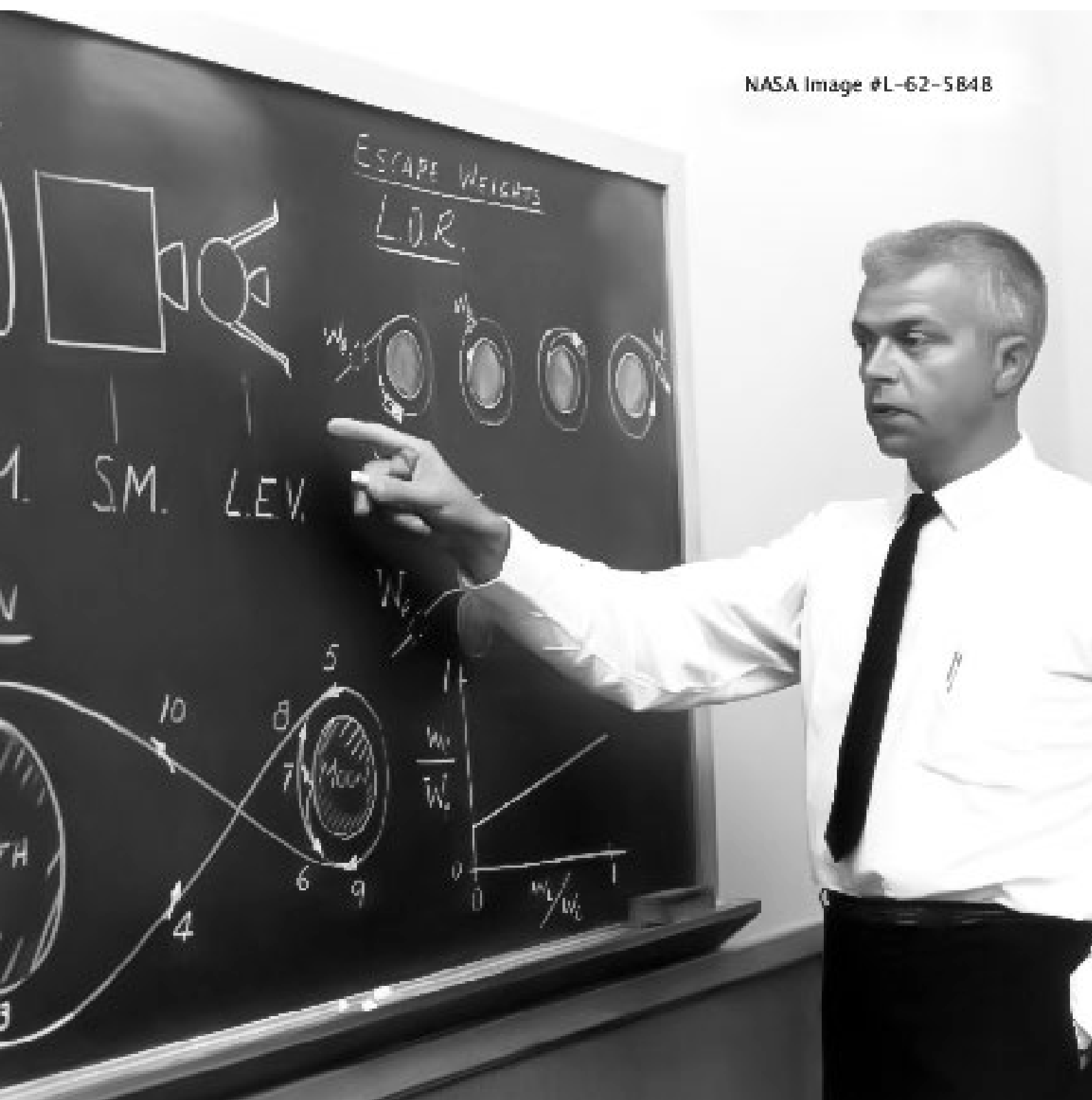




# Rohkeutta kokeilla ja toimia

Satakunnan ELY-keskuksen EU-rahoitteisten yritysten  
toimintaympäristön kehittämishankkeiden arviointi

MIKKO MARKKANEN | TONI PIENONEN | RAULI SORVARI | BUSINESS ARENA OY





# Rohkeutta kokeilla ja toimia

Satakunnan ELY-keskuksen EU-rahoitteisten yritysten  
toimintaympäristön kehittämishankkeiden arviointi

**MIKKO MARKKANEN**

**TONI PIENONEN**

**RAULI SORVARI**

**BUSINESS ARENA OY**

**RAPORTEJA 99 | 2013**

**ROHKEUTTA KOKEILLA JA TOIMIA**

**Satakunnan ELY-keskuksen EU-rahoitteisten yritysten toimintaympäristön kehittämishankkeiden arviointi**

**Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus**

**Taitto: petri.nevalainen@kopijyva.fi**

**Kansikuva: NASA**

**Painopaikka: Kopijyvä Oy**

**ISBN 978-952-257-881-5 (painettu)**

**ISBN 978-952-257-882-2 (PDF)**

**ISSN-L 2242-2846**

**ISSN 2242-2846 (painettu)**

**ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)**

**URN:ISBN:978-952-257-882-2**

**[www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)**

## Sisältö

Saatteeksi .....	3
Tiivistelmä.....	4
Sisällysluettelo.....	6
1. Johdanto .....	6
1.1 Toimeksianto .....	6
1.2 Arvioinnin runko.....	7
1.3 Arvioinnin vaiheet ja menetelmät .....	8
1.4 Alueellinen kilpailukyky?.....	9
2. Satakuntalaisen EAKR-hanketoiminnan kokonaiskuva.....	10
2.1 Hankkeiden toteuttajat ja kehittämisen roolit .....	10
2.2 Hankkeiden tyyppiprofiilit – mikä on kehittämisen ydin ja ote? .....	13
2.3 Hankkeiden kokonaiskuva – miten kehittää toimintaympäristöä ja vahvistaa kilpailukykyä? .....	14
2.4 Projektipäälliköiden itsearviointi - miten työkalujen käyttäjät kokevat asian?.....	17
3. Toimintaympäristön kehittämishankkeiden tuloksellisuus, pysyvyys ja vaikuttavuus Satakunnassa.....	19
3.1 Esteet ja vauhdittajat ennen hanketta .....	21
3.2 Esteet ja vauhdittajat hankkeen aikana .....	27
3.3 Esteet ja vauhdittajat hankkeen jälkeen .....	29
3.4 Hanketoiminnan esteet ja vauhdittajat yritysten näkökulmasta.....	33
4. Kymmenen kehittämisteesiä Satakunnan EAKR-hanketoiminnan edistämiseksi.....	37
4.1 Satakunnan EAKR-hanketoiminnan kehittämisen suunta vuodelle 2020 .....	38
4.2 Kymmenen kehittämisteesiä .....	38
5. Case-tarina tulevaisuudesta.....	44
Lähdeluettelo.....	49
Liite 1: Hankkeiden sisältö, kehittämisote sekä opit ja tunnistetut hyvät käytännöt.....	50
Liite 2: Oppivan verkoston periaatteet .....	88
Liite 3: Projektipäälliköiden online-itsearviointi .....	89







# Saatteeksi

EU-rahoituksella on toteutettu maassamme erilaisia kehittämisprojekteja jo kolmen ohjelmakauden ajan. Euroopan Aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittama yritysten toimintaympäristön kehittämisavustus on tukimuoto, jonka tavoitteena on alueen pk-yritysten toimintaympäristön ja yritystoiminnan kehittämisedellytysten parantaminen. Satakunnan ELY-keskus on käyttänyt tätä tukimuotoa aktiivisesti ja monipuolisesti, ohjelmakauden 2007-2013 aikana kehittämishankkeita on rahoitettu lähes kolmekymmentä.

Ohjelmakauden lähestyessä loppuaan halusimme teettää kuluvan ohjelmakauden yritysten toimintaympäristön kehittämisavustushankkeista ulkoisen asiantuntija-arvioinnin. Arviointi kilpailutettiin ja arvioinnin tekijäksi valittiin Business Arena Oy Jyväskylästä.

Tavoitteena oli arvioida hankkeiden laatua, vaikuttavuutta, pysyviä tuloksia, onnistuneen hankkeen tunnusmerkkejä, hankkeiden toteutukseen liittyviä haasteita, tukimuodon toimivuutta pk-yritysten toimintaympäristön kehittämisessä sekä ennen kaikkea saada kehittämis ehdotuksia tulevaa ohjelmakautta 2014-2020 silmällä pitäen. Halusimme arvioinnissa käytettävän eri menetelmiä monipuolisesti ja vuorovaikutteisesti kyseessä olevien hankkeiden vetäjien ja niihin osallistuneiden yritysten kanssa. Toimeksianto toteutettiin maalisi-toukokuussa 2013.

Käsillä oleva arviointiraportti vastaa annettuun toimeksiantoon hyvin. Arvioinnin sisällöstä ja kehittämis ehdotuksista vastaavat arvioinnin tekijät Mikko Markkanen, Toni Pienonen ja Rauli Sorvari. Haluamme kiittää arvioinnin tekijöitä ansiokkaasta työstä ja vuorovaikutuksellisesta ja ennen kaikkea kehittämisorientuneesta otteesta arvioinnissa. Niin ikään haluamme kiittää kaikkia arviointiin osallistuneita henkilöitä projekteissa, niiden taustaorganisaatioissa ja projekteihin osallistuneissa yrityksissä.

EU-rahoituksen pienentyessä merkittävästi tulevalla ohjelmakaudella on hankkeiden valintaan kiinnitettävä entistä tarkempaa huomiota. Uskomme arviointiraportista ja sen sisältämistä lukuisista kehittämis ehdotuksista olevan hyötyä sekä rahoittajille että hanketoteuttajille käytännön hanketyössä ja toivomme sen kannustavan kaikkia projektitoiminnassa mukana olevia tahoja ja henkilöitä kehittämistyön edelleen parantamiseen.

Porissa 22.8.2013

Maija Saari  
EU-rahoituspäällikkö, Satakunnan ELY-keskus

# Tiivistelmä

Satakunnan ELY-keskuksen toimeksiannosta arvioimme 24 EAKR-rahoitteista yritysten toimintaympäristön kehittämishanketta, joille oli myönnetty rahoitusta vuosina 2007–2012. Näistä hankkeista 9 oli arviointihetkellä yhä käynnissä. Hankkeille myönnettyjen rahoitustukien osuus 3 830 712 euroa muodosti noin 15 % Satakunnan ELY-keskuksen EAKR-ohjelmavaroista.

Arvioinnin kohteena olivat tuki-instrumentin soveltuvuus yritysten toimintaympäristöjen edistämiseen ja sen kehittämistarpeet, hankkeiden tuloksellisuus, hyvät käytännöt, pysyvyys sekä toteutukseen liittyvät haasteet ja ongelmat. Arviointi toteutettiin maaliskuun–toukokuun 2013 aikana osallistavasti alhaalta ylös -lähestymistavalla keräten käytännön toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä. Toimenpide-ehdotukset muotoiltiin kymmeneksi kehittämisteeksi alkavan ohjelmakauden tarpeita silmällä pitäen. Hankekohtaiset kuvaukset ja arviot ovat erillisessä liitteessä.

Tuki-instrumenttia on hyödynnetty eri tavoin alueellisen kilpailukyvyn edistämiseen. Satakunnasta löytyy vahvaa hankeosaamista. Onnistuneille hankkeille on yhteistä käytännönläheisyys, luovat kokeilut ja panostaminen asiakasrajapintaan. Ne lähestyvät kehitettävää kokonaisuutta tulosten ja tavoiteltavan muu-

toksen kautta. Hankkeen takana on ammattitaitoinen projektipäällikkö, joka hallitsee substanssin. Hankkeeseen osallistuvat yritykset ja sidosryhmät on sitoutettu etukäteen mukaan. Hyvissä hankkeissa kaikki työ ei kasaudu yhden projektipäällikön harteille, vaan suurempi joukko asiantuntijoita tekee töitä yhdessä.

Epäonnistumisen pelko, epävarmuus ja riskinoton puute estävät kuitenkin aidosti uudet kokeilut. Hankkeissa tehdään liian helposti tuttua ja turvallista joka ”onnistuu aina”. Hankkeiden toteuttajat toivovat turvallisuushakuisuuden vähentymistä. Niukkenevien resurssien myötä tuloksekkaampi hanketyö edellyttää myös selkeämpiä valintoja. Hankkeet on valjastettava vahvemmin osaksi alueellisten kokonaisuuksien edistämistä. Nyt alueelliset visiot eivät näy käytännön työssä. Kehittäminen on pirstaleista. Rahoittajalla tai toteuttajilla ei ole yhteistä käsitystä alueellisen kehittämisen kokonaiskuvasta. Hankkeet eivät tunnista selkeästi paikkaansa. Tilannekuvan hallinta on puutteellista. Hankkeiden ohjausryhmä–projektipäällikkösuhteen tulisi näyttäytyä enemmän osakeyhtiöiden hallitus–toimitusjohtaja-suhteen kaltaisena.

Seuraavalla ohjelmakaudella satakuntalaisten rahoittajien ja hanketoteuttajien tulisi laatia yhteinen





Kuva: Petri Nevalainen

”alueellinen kumppanuussopimus”, jossa hanketoiminnan johtavat ajatukset ja raamit kuvataan käytännön tasolle asti vietyinä. On sovittava hankkeiden omistajuudesta, uudistavista käytännöistä ja kokonaiskuvan rakentamisesta. Erityisen tärkeää olisi, että kukin hanke pystyy jatkossa kuvaamaan työtään tavoiteltavan muutoksen kautta – mikä muuttuu ja miltä maailma näyttää, kun hanke on päättynyt.

Projektipäälliköt kiittävät Satakunnan ELY-keskusta sen käytännönläheisestä otteesta. Tämän jatkeeksi projektipäälliköt toivovat siltä jatkossakin hyvien kysymysten esittämistä sekä aktivoivaa otetta hanketoimijoiden yhteen saattamiseksi ja vertaisoppimisen lisäämiseksi. Toivomme, että arviointi, projektipäälliköiden ja yritysten näkemykset sekä kehittämisteemme auttavat ELY-keskusta valmistautumaan uuteen ohjelmakautteen. EU-rahoitus on mainettaan parempi tukiinstrumentti. Byrokratiaa on helppo käyttää tekosyynä ongelmiin. Suurimmat haasteet ovat hankekehittämisen toimintatavoissa ja kulttuurissa. Nämä ovat ratkaistavissa paikallisesti Satakunnasta käsin.

Jyväskylässä 6.6.2013

## **KYMMENEN KEHITTÄMISTEESIÄMME SEURAAVALLE OHJELMAKAUDELLE SATAKUNTAAN**

1. Alueellinen kumppanuussopimus kehittämisen lähtökohdaksi
2. Kokeilukulttuurista seuraavan ohjelmakauden kantava voima
3. Hankesopimus hankkeiden valmistelun perustaksi
4. Hankekartat osaksi tilannekuvan hallintaa
5. Ongelma- ja ratkaisulähtöisellä kehitystavalla lisää asiakaslähtöisyyttä
6. Käytännön työkalut hanketoimijoiden tueksi
7. Hankkeet kuluerästä sijoitukseksi
8. Hankkeiden projektimainen organisoiminen
9. Ohjausryhmätyöskentely todelliseksi
10. Satakunnan ELY-keskus pitää kiinni sparraavasta roolistaan.

# 1. Johdanto

”ORGANISAATIOT EIVÄT SUINKAAN KUOLE SIIHEN, ETTÄ TEKEVÄT VÄÄRIÄ ASIOITA, VAAN SIIHEN, ETTÄ NE JATKAVAT AIKANAAN OIKEIDEN ASIOIDEN TEKEMISTÄ LIIAN PITKÄÄN.”

- SITRAN YLIASIAMIES MIKKO KOSONEN

## 1.1 Toimeksianto

Satakunnan ELY-keskus käynnisti kevättalvella 2013 selvitys-, tiedottamis- ja hyvien käytäntöjen levittämishankkeen, jossa selvitettiin maakunnassa vuosina 2007–2012 myönnetyn yritysten toimintaympäristön EAKR-kehittämisrahoituksen vaikutuksia. Tarkoituksena oli tuottaa alkavaa EU:n ohjelmakautta 2014–2020 varten tietoa kuluneen ohjelmakauden tuloksista, toteutettujen hankkeiden vaikutuksista sekä hyödyistä.

Yhteensä mukana tarkastelussa oli 24 hyvin erilaista hanketta. Niille myönnettyjen rahoitustukien osuus 3 830 712 euroa muodosti noin 15 % osuuden Satakunnan ELY-keskuksen EAKR-ohjelmavaroista. Selvityksen toteuttajaksi valittiin kilpailutuksen kautta jyväsyläläinen Business Arena Oy. Toimeksiannon kesto oli kolme kuukautta. Se toteutettiin maaliskuu–toukokuussa 2013.

**Toimeksiannon tavoitteena oli saada tietoa erityisesti:**

- tuki-instrumentin toimivuudesta pk-yritysten toimintaympäristön kehittämisessä
- tuki-instrumentin kehittämistarpeista yleisesti ja toteuttajien näkökulmasta
- toteutuneiden hankkeiden tuloksista ja pysyvistä vaikutuksista yritysten toimintaympäristöön Satakunnassa
- onnistuneiden hankkeiden tunnusmerkeistä
- hankkeiden toteutukseen liittyvistä haasteista ja ongelmista
- hankkeiden vaikutuksista toteuttajaorganisaatioiden osaamisen, verkostoitumisen ja profiloitumisen kannalta
- EU-rahoituksen lisäarvosta suhteessa niin sanottuun normaalitoimintaan.

Toteutettavan selvityksen päänäkökulma oli myönnetyn rahoituksen vaikuttavuus suhteessa yritysten toimintaympäristön kehittämisympäristön myöntämisen tavoitteisiin. Lisäksi selvitettiin yksittäisten hankkeiden vaikutuksia, joita toimeksiannon mukaan tuli arvioida muun muassa tuloksellisuuden, hyödyllisyyden ja vaikutusten pysyvyyden perusteella.

EU-rahoituksen pienentyessä lähitulevaisuudessa Satakunnan ELY-keskus halusi pystyä suuntaamaan niukkenevat voimavarat aidosti tulokselliseen kehitystyöhön. Arvioinnin lähtökohtana oli tuottaa käytännönläheistä tietoa hallinnon päätöksenteon ja käytännön hanketoiminnan tueksi sekä alueen kilpailukyvyyn ja yritysten toimintaympäristön kehittämiseksi.

Tarkastelun kohteeksi rajautui 24 hankkeen muodostama kokonaisuus: erilaisten hankkeiden toimintatapa, mahdollisuudet toimia tuottavasti ja tavoitteiden mukaisesti. Arviointi selvitti, kuinka hankkeet ovat vaikuttaneet osaamisen, innovaatioiden, verkostoitumisen ja yritysten toimintaympäristön palveluiden kehittämiseen.

## 1.2 Arvioinnin runko

Huomasimme selvityksen edetessä, että alueen hankekulttuuri ohjaa erittäin vahvasti hanketyöskentelyä ja tekemisen edellytyksiä. Maakuntien ja rahoittajien linjaukset eroavat jonkin verran toisistaan. Yritysten toimintaympäristön kehittämiseen tarkoitettua EAKR-rahoituksen voidaan todeta olevan hyvin sallivaa – byrokratiasta huolimattakin. Tuki-instrumentti antaa tilaa luovuudelle, mutta vain jos niin halutaan.

Sen sijaan, että olisimme katsoneet vain yksittäisten hankkeiden tasoa, nostimme esiin projektipäälliköiden näkemykset erilaisista rakenteellisista esteistä ja vauhdittajista, joihin he törmäivät työssään. Uskomme, että satakuntalaiset aluekehittäjät ovat itse oman alueensa parhaita asiantuntijoita. Heillä on hallussaan paras tieto havaituista ongelmista – sekä todennäköisesti myös parhaat ratkaisut niihin. Tehtävämme oli tehdä näkyväksi tuo tieto ja yhdistää erilaiset näkökulmat kehittäviksi toimenpide-ehdotuksiksi. Tämän vuoksi valitsimme toimeksiannon kannalta osallistavan alhaalta ylös -lähestymistavan.

Arviointimme keskittyi erityisesti 24 hankkeen yritys- ja liiketoimintalähtöisyyteen, toimijoiden kykyyn toteuttaa tavoitteet ja synnyttää pysyviä vaikutuksia. Tarkastelimme hankkeiden toimintaa sen suhteen, mihin toimijoilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa – kukin omasta työroolistaan käsin.

Tämän perusteella kokosimme konkreettisia näkemyksiä, kommentteja ja toimijoiden ehdotuksia. Keskeisimmät kehittämis ehdotukset jalostimme kymmenen kehittämisteessin muotoon uuden ohjelmakauden toimintatavoiksi.

### Arviointi rakentuu seuraavasti:

Satakuntalaisen EAKR-hanketoiminnan kokonaiskuva katsoo tilannetta toteavasta näkökulmasta. Kuvaamme, minkä tyyppisiä hankkeita on toteutettu, mitkä organisaatiot niitä ovat toteuttaneet, millä laajuudella Satakunnan kilpailukykyä on kehitetty ja minkälaisiksi hankkeita toteuttaneet projektipäälliköt arvioivat omaa toimintaansa. Luvussa osoitamme, miten laajasti tuki-instrumenttia on käytetty eri tarkoituksiin ja minkälaisella kehittämisotteella.

Toimintaympäristön kehittämishankkeiden tuloksellisuus, pysyvyys ja vaikuttavuus Satakunnassa nostaa esiin projektipäälliköiden ja yritysten näkemykset käytännön työstä, sen esteistä ja vauhdittajista. Luku pyrkii erityisesti vastamaan toimeksiannon kysymyksiin tuki-instrumentin kehittämistarpeista ja soveltuvuudesta, sekä toteutukseen liittyvistä haasteista ja ongelmista.

Kymmenen kehittämisteesiä Satakunnan EAKR-hanketoiminnan edistämiseksi kokoaa johtopäätökset käytännön työtä tukeviksi ohjenuoriksi. Kehittämisteesit ohjaavat hanketoiminnan muutoksia, jos maakunnassa pystytään yhdessä tarttumaan tunnistettuihin tuloksellisen toiminnan esteisiin ja korjaamaan ne.

Case-tarina tulevaisuudesta esittää kehittämisteesit tarinamuotoon puettuna toimintatapana. Se kuvaa sitä, miltä tavoiteltu ideaalitalanne näyttäisi Satakunnassa seuraavan ohjelmakauden aikana.

Hankkeiden sisältö, kehittämisote sekä opit ja tunnistetut hyvät käytännöt -liite kokoaa 24 hankkeesta tekemämme huomiot. Liite vastaa kysymykseen, miten EAKR-rahoituksella on pystytty vastaamaan alueen kilpailukyvyyn kehittämiseen Satakunnassa. Kuvaamme yksittäisten hankkeiden tunnistettuja hyviä käytäntöjä erilaisten oppien muodossa.



Kehityskaari kokoontui 19.4.2013 Crazy Town Porissa antamaan ideoitaan ja mielipiteitään elävän keskustelun siivittämänä satakuntalaisesta EAKR-hanketoiminnasta. Kuva: Ansa Montonen.

### 1.3 Arvioinnin vaiheet ja menetelmät

Tietoa kerättiin useilla erilaisilla menetelmillä. Pyrimme osallistavaan lähestymistapaan ja yksilöiden kokemusten esiin nostamiseen hankejargonin takaa.

Tutustuimme aluksi hankkeiden **kirjalliseen aineistoon**. Kävimme läpi 24 hankkeen tuottaman dokumentaation eli suunnitelmat, ohjausryhmien muistiot, loppuraportit ja erilaiset julkaisut. Tämä aineisto oli erityisen tärkeässä roolissa arvioitaessa yksittäisten hankkeiden toteutusta sekä laadittaessa yleiskatsausta siihen, minkä tyyppisiä hankkeita Satakunnassa on rahoitettu ja mikä niiden kehittämistapa on ollut.

Projektipäälliköiden **online-itsearviointissa** kehittämisavustusta saaneet toimijat joutuivat sähköisen kyselyn kautta tarkastelemaan oman hankkeensa suunnittelua, johtamistyön elementtejä, toimeenpanoa, seuranta- ja arviointia sekä tulosten pysyvyyttä. Vastaava lyhyempi itsearviointi lähetettiin myös hankkeisiin osallistuneille yrityksille, joilla kerättiin tietoa heidän kokemuksistaan kehittämisen asiakas- ja kohderyhmänä.

Olimme etukäteen yhdessä Satakunnan ELY-keskuksen kanssa valinneet seitsemän erilaista hanketta syvällisempään case-tarkasteluun. Tarkoitus oli saada kuvailevaa tietoa näiden tiettyjen hankkeiden kehitystarinasta, analysoida niiden oppimisen polkua ja nostaa paremmin esiin hankkeisiin osallistuneiden yritysten kokemukset. Case-hankkeiden osalta haastattelimme puhelimitse niiden projektipäälliköitä sekä yritysten edustajia yhteensä 56 henkilön verran.

#### Case-hankkeita olivat:

- Monipuolinen meriteollisuus
- Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut
- Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut – Satakuntalainen osaamisverkosto
- Apparaatti, Luova Rinki (Pori ja Rauma)
- Metall- ja puuyritysten osaava verkosto
- Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen.

Arvioinnin edetessä järjestimme Crazy Town Porin tiloissa 19.4.2013 10-henkisen kehityskaarin, jonka



osallistujat antoivat oman näkökulmansa tuki-instrumentin toimivuuteen sekä arjen haasteisiin. Keskustelu oli innostunutta ja elävää.

Satakunnan ELY-keskuksella järjestetyssä palaute-seminaarissa 28.5.2013 kerroimme selvityksen alustavista tuloksista. Joukko hankeammattilaisia pääsi antamaan palautetta toimenpide-ehdotuksistamme ja tuottamaan käytännön ideoita tulevaa ohjelmakautta silmällä pitäen.

## 1.4 Alueellinen kilpailukyky?

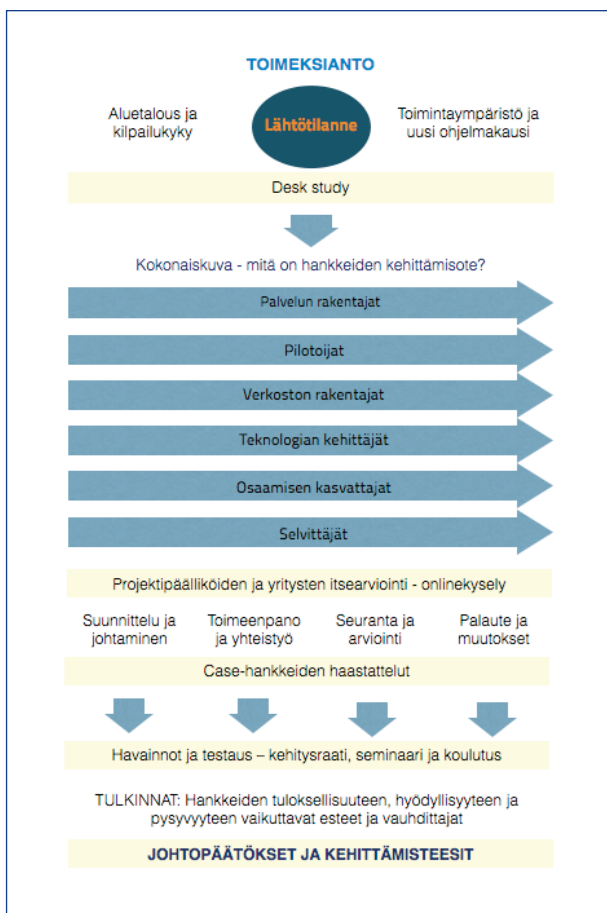
“EUROOPAN ALUEKEHITYSRAHASTOSTA (EAKR) TUETAAN HANKKEITA, JOTKA KEHITTÄVÄT YRITYKSIÄ, INNOVAATIOIDEN SYNTYMISTÄ, VERKOTTUMISTA, OSAAMISTA JA ALUEIDEN SAAVUTETTAVUUTTA. EAKR-OHJELMIEN RAHOITUSTA KÄYTETÄÄN YHDESSÄ ESR-OHJELMAN RAHOITUKSEN KANSSA KILPAILUKYVYN JA TYÖLLISYYDEN EDISTÄMISEEN. RAHOITETTAVIIN HANKKEISIIN SISÄLTYY AINA KANSALLINEN JA HANKKEEN TOTEUTTAJAN OMA RAHOITUSOSUUS.”

EAKR-rahoitus tähtää alueellisen kilpailukyvyn vahvistamiseen. Keinot tavoitteisiin pääsemiseksi han-

ketoimintaa hyödyntäen vaihtelevat. Mutta mitä usein abstraktilla ja vaikeasti määriteltävällä termillä kilpailukyky oikein tarkoitetaan? Kilpailukyky ei muodostu automaattisesti kilpailumenestykseksi. Se vaatii taakseen määrätietoista työtä. Kilpailukykyyn perustuen tulee tunnistaa kilpailuedut. Aito kilpailuetu syntyy luovasta niukkuuden – usein rajallisen lisäeuron panostuksen – hallinnasta ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Nämä ajatukset ovat osa hanketoiminnan ja hankkeiden arviointiamme.

### Alueellisen kilpailukyvyn rakenteita kuvaavat

- ihmisten tiedot, taidot, kyvykkyydet ja niiden ylläpito
- yritykset ja kyvykkäät yrittäjät sekä yrittäjyysajattelu
- oppimista, luovuutta ja innovaatioita tukevat verkostot ja yhteisöt
- yhteistyön toimintatavat ja hallinnon tehokkuus
- toimintaympäristön palvelut (tietotekniikka, tutkimus, koulutus, innovaatiot ym. )
- infrastruktuuri sekä asuin- ja elinympäristö
- hyvinvointi.



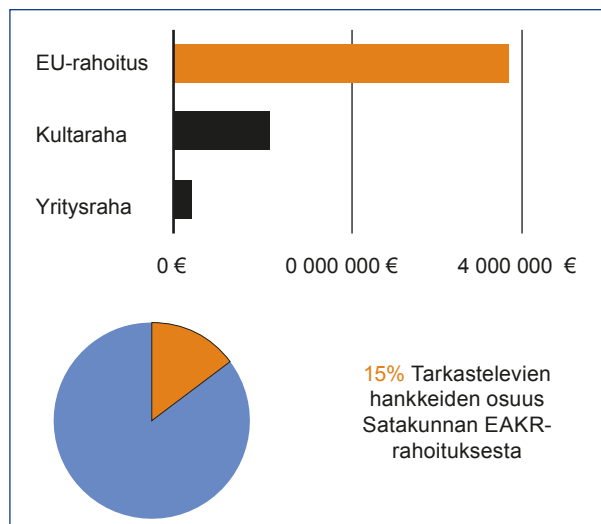
Yritysten näkökulmasta kilpailukyky ja -etu tarkoittavat (taloudellista) kannattavuutta, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja -tyytyväisyyttä, henkilöstön osaamista ja hyvinvointia sekä jatkuvaa yritykselle olennaisten asioiden kehittämistä. Yksilön ”kilpailukyky” rakentuu osaamisen ja koulutuksen varaan. On muistettava myös se, että osaaminen ei vain tarkoita pelkkää tietojen ja taitojen hallitsemista, vaan myös tahtoa ja kykyä soveltaa niitä käytännössä.

Kilpailukyvyn edistämisen eteen työtä tekevilla kehittäjillä tulee olla tietoa ja taitoa muuttua sekä vaikuttaa alati muuttuvaan toimintaympäristöön.

Kilpailukykyä edistävän aidon yhteistyön perustana on oltava ainakin neljä keskeisestä strategisen yhteistyön periaatteesta: 1) toimijoilla on oma, aito tarve kehittyä, 2) toimijat kykenevät rajat ylittävään yhteistoimintaan, 3) ajattelun ja toiminnan prosessit ovat joustavat sekä 4) kehittämisen suunta on sekä markkinoiden vahvistama että yhteisesti hyväksytty. Nämä ovat niin sanotun oppivan verkoston periaatteet ja kunkin aluekehittämistä toteuttavan tahon on hyvä kysyä itseltään, kuinka ne toteutuvat käytännössä (ks. Liite 2).

## 2. Satakuntalaisen EAKR-hanketoiminnan kokonaiskuva

Luku tarkastelee 24 hankkeen muodostamaa kokonaiskuva toteavasta näkökulmasta. Kuvailimme hankkeita ja niitä toteuttaneita organisaatiota. Selvitämme, millä osa-alueilla Satakunnan kilpailukykyä on kehitetty, sekä millaiseksi hankkeiden projektipäälliköt arvioivat omaa toimintaansa ja sen edellytyksiä. Tarkastelemme erityisesti sitä, kuinka tuki-instrumenttia on käytetty eri tarkoituksiin.



### 2.1 Hankkeiden toteuttajat ja kehittämisen roolit

Satakuntalainen yritysten toimintaympäristöjen EAKR-rahoitteinen kehittäminen on muutaman hankkeorganisaation varassa. Tarkastelujakson 2008–2013 aikana organisaatioiden määrä oli vähentynyt entisestään POSEK–Prizztech-fuusion myötä.

#### Elinkeinoyhtiöt

Suurin osa (13) tarkasteltavista hankkeista oli seudullisten elinkeinoyhtiöiden toteuttamia.

Rauman Seudun Kehitys Oy ja Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy olivat vastanneet omillaan hankkeillaan paikallisiin alueellisiin kehittämistarpeisiin, kuten meri- ja konepajateollisuuden toiminnan edistämiseen.

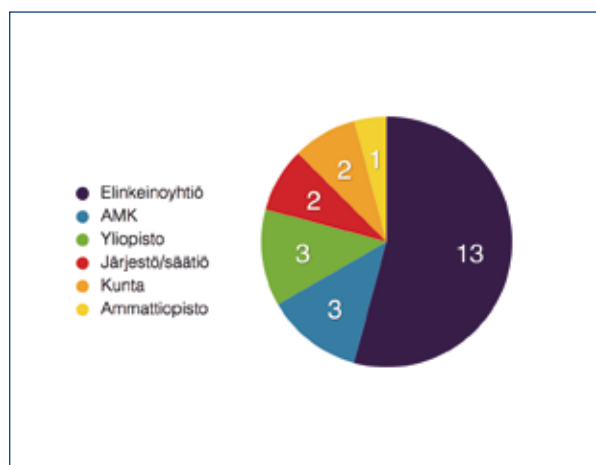
Prizztech Oy ja siihen sulautettu Porin Seudun Kehittämiskeskus Oy POSEK on yhteensä 11 hankkeellaan aktiivisimpia EAKR-hankekehittäjiä. Pie-

Tarkasteltavat 24 hanketta, niiden toteuttajat ja hankkeiden tyyppi profiilit

Hanke	Toteuttaja	Tyyppi
1. Kansainvälistyvä Satakunta	POSEK (nyk. Prizztech Oy)	Palvelun rakentaja
2. Uusiutuvan energian teknologiayritykset – verkostot ja ketjut	Prizztech Oy	Selvittäjä
3. Monipuolinen meriteollisuus (CASE)	Rauman Seudun Kehitys Oy	Verkoston rakentaja
4. Metallikylä	Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskus Oy	Verkoston rakentaja
5. Liikkuva oppimisympäristö	Länsirannikon Koulutus Oy WinNova	Palvelun rakentaja
6. Vipuvoimaa tuotekehityksestä	SAMK	Osaamisen kasvattaja
7. Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut (CASE)	Prizztech Oy	Pilotoija
8. Open Innovation Platform	Prizztech Oy	Pilotoija
9. Sukupolven- ja omistajanvaihdospalveluiden kehittäminen Satakunnassa	Satakunnan Yrittäjät ry	Palvelun rakentaja
10. SolarForum	SAMK	Teknologian kehittäjä
11. Kulttuurialojen ja luovien alojen kehittämishanke	POSEK (nyk. Prizztech Oy)	Verkoston rakentaja
12. Toimintastrategian sekä alihankintaosaamisen resurssipankin kehittäminen ydinenergia-alan PK-sektorin toimittajille	Prizztech Oy	Selvittäjä
13. Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut – Satakuntalainen osaamisverkosto (CASE)	Prizztech Oy	Osaamisen kasvattaja
14. Green ICT – Mahdollisuudet Satakunnassa	TTY-Säätiö	Selvittäjä
15. Apparaatti 1.0 (CASE)	SAMK	Palvelun rakentaja
16. Luova Rinki (Pori, CASE)	Prizztech Oy	Verkoston rakentaja
17. Luova Rinki (Rauma, CASE)	Rauman kaupunki	Verkoston rakentaja
18. Uusista polttokennosovelluksista liiketoimintaa	Prizztech Oy	Teknologian kehittäjä
19. Peittoon kierrätyspuisto	Prizztech Oy	Verkoston rakentaja
20. Metall- ja puuyritysten osaava verkosto (CASE)	Huittisten kaupunki	Verkoston rakentaja
21. Green ICT – käytännössä	TTY-Säätiö	Pilotoija
22. Kaasua Satakunta	Turun yliopisto	Selvittäjä
23. Ideavalmentaja-innovaatioympäristön kehittämishanke	Prizztech Oy	Palvelun rakentaja
24. Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen (CASE)	Länsi-Suomen Pelastus-harjoitusalue-säätiö	Palvelun rakentaja

nempiin kehittämissyhtiöihin verrattuna toiminta kattaa laajemmin koko maakunnan näkökulman. Osaamiskeskusohjelma sekä erilaiset laajat kehittämisen kokonaisuudet kuten FinNuclear näkyvät Prizztechin hanketoiminnassa. Yhtiön riippuvuus projektirahoituksesta onkin kasvanut viime vuosina. Yhtiön liikevaihdosta suurin yksittäinen osuus on EU-lähtöistä rahaa (38 % vuonna 2011). Useat haastateltavat totesivat, että Prizztechin organisaatiokoneisto on erinomaisen harjaantunut erilaisten EU-hankkeiden toteuttamiseen.

Osaamiskeskusohjelman vaikutuksen myötä monet Prizztechin toteuttamat hankkeet ovat liittyneet erityisesti energia-alaan sekä tietotekniikan osaamis-



Hankkeiden toteuttajat

keskusohjelmiin. Hankesalkku pitää sisällään laajan kirjon erilaisia hankkeita. Vaikka Prizztechin asiantuntijoita kiiteltiin heidän työstään, niin organisaation näkökulmasta yhtiö sai useilta projektipäälliköiltä osakseen kritiikkiä hankepainottuneisuudestaan ja siitä juontuvasta raskaudesta johtuen. Lisäksi epäiltiin, että vähenevä kuntaraha johtaa helposti Prizztechin perustoimintojen ylläpitämiseen kokeilevampien hankeavauksien kustannuksella.

*”Kyllähän Prizzissä on 9 miljoonan euron edestä liikevaihtoa, josta 5 miljoonaa menee palkkoihin. Totta kai yrityscenttä miettii meneekö se panos oikeaan osoitteeseen. Pitäisi olla enemmän yrityslähtöisiä hankekokonaisuuksia. Megalomaanisia välittäjäorganisaatioita tarvitaan vähemmän . . .” (projektipäällikkö)*

Haastateltujen projektipäälliköiden mukaan OSKE-toiminnan pitkäjänteisyys on ollut Prizztechille tuloksellisen kehitystyön edellytys. Muuten hankevetoinen kehitysyhtiö ei olisi saanut hyödynnettyä tuloksia ja juurrutettua hankkeiden tuloksia. Muista organisaatioista tulevat yhteistyötahot pitivät Prizztechia hyvänä partnerina, johon on kertynyt paljon osaamista ja yritys yhteyksiä. Epävarmuus rahoituksesta ja OSKE:n jälkeisestä ajasta nähtiin kuitenkin uhkana; mitä tapahtuu satakuntalaiselle kehitykselle, jos tämä kaikki tieto, osaaminen ja pohjatyö menetetään hankekauden vaihduttua?

*”Kaikkihan arpoo, mitä tehdä, kirkastaa palveluita. Tiedon vienti pk-sektorille on suurin haaste ja samalla yksi päätehtävä. Jos rahoituksen lisäksi mietitään, yksi haaste AMK:ien ja yliopistojen kohdalla on tiedon siirto kentälle ja molempiin suuntiin. Kouluista yrityksille ja toisin päin. Siinä on Prizzin rooli. SAMK:ista ja Yliopistokeskuksesta ei löydy sellaisia myynti-ihmisiä. TKI:tä ei osata ohjata. Korvat ja tuntosarvet eivät ole mukana. Isossa kuvassa näkisin Prizztechin tulkkina korkeakoulujen ja yritysten välillä. Siinä on hyvä solmukohta olla meidän mukana. Tulevaisuudessa haluaisin kunnan työkalut ja selkeät foorumit tähän.” (projektipäällikkö)*

## **Porin Yliopistokeskus ja ammattikorkeakoulut**

Yliopistotason toimijat profiloituvat toteuttamallaan hankkeillaan erityisesti uusien teknologioiden ja niihin liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäjinä. Porin yliopistokeskuksen edustus on ollut yleistä teknillisesti painottuneiden hankkeiden ohjausryhmissä.

Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) toteuttamat hankkeet koskivat osaamisen siirtoa yrityksiin

sekä aurinkoenergia-alan kehittämistä. Ammattikorkeakoulun tärkeimmäksi alueelliseksi rooliksi nähtiin kuitenkin yritys lähtöisen osaamisen kehittäminen. SAMK on tehnyt ministeriötasolla kiiteltäviä yhteistyötä satakuntalaisten vientiyritysten kanssa osaajien houkuttelemisessa alueen teollisuuteen. *”Vasta toisena asiana tulee TKI-työ. Siihen liittyen hanketoiminta on vain yksi työkalu, jolla voidaan edistää asioita”*, kuvasi yksi haastateltavista.

Ammattikorkeakoulujen ja yliopistokeskuksen etuna Prizztechin kaltaisiin puhtaisiin hankeorganisaatioihin verrattuna pidettiin niiden laajaa osaamis pohjaa, joka voidaan organisoida hankkeiden taakse. Henkilöiden perehdytykseen ei kulu aikaa, koska projektipäällikkö voi tulla omasta talosta ja tuntee toimintatavat. Työllistävä vaikutus nähtiin yhtä suureksi kuin puhtaassa hankeorganisaatiossakin, sillä hankkeen ajaksi on löydettävä tuuraava asiantuntija. Kun projektityöntekijä siirtyy hankkeen päätyttyä takaisin esimerkiksi opetustehtäviin, hän voi hyödyntää hankkeen kautta kertynyttä osaamista opetuksessa ja yrityksille tehtävissä toimeksiannoissa. Näin hankkeiden nähtiin kasvattavan korkeakoulun palvelukykyä.

## **Kunnat**

EAKR-rahoitteinen toimintaympäristöjen kehittäminen ei näkynyt Satakunnassa Prizztech / PSKK yhteistyön ulkopuolelle kuuluvien pienten kuntien elinkeinotyössä. Tälle nähtiin kuitenkin tarvetta ja mahdollisuuksia, mikäli EAKR-hankehallintoa saatettiin kevennettyä. Nykyisellään hankkeiden hallinnointia pidettiin liian raskaana pienelle kunnalle. Huittisten kaupungin elinkeinotoimen luotsaama *Metalli- ja puuyritysten osaava verkosto* -hanke on ainoa pienen kunnan toteuttama yritysten toimintaympäristön kehittämishanke.

Porin kaupunki on mukana Prizztechin toteuttamissa hankkeissa omistuksen ja kuntarahan kautta. Rauman kaupunki toimii omalla panoksellaan Luova Rinki -rinnakkaishankkeen toteuttajana.

## **Järjestöt ja säätiöt**

Satakunnan Yrittäjät ry on yhdellä hankkeellaan poikkeustapaus julkisten toimijoiden hallitsemassa hankkeentässä. Yrittäjäjärjestö keskittyi omassa hankkeessaan maakunnan yrittäjien tarpeesta nousseen ongelman ratkaisemiseen eli sukupolven- ja omista-



janvaihospalveluiden kehittämiseen, jotta toimintansa päättävien yrittäjien työlle varmistetaan jatkaja.

Länsi-Suomen Pelastusharjoitusalueasäitiön taustalla on vuorostaan joukko erilaisia tahoja, kuten Porin kaupunki, Satakunnan Pelastuslaitos, Finavia, Porin Yliopistokeskus ja Prizztech Oy. Säätio on perustettu rakentamaan ja kehittämään Porin lentoaseman välittömään läheisyyteen nousevaa Länsi-Suomen Pelastusharjoitusaluea. Sen edistämiseksi luodulla hankkeella tuoteistetaan palveluita aluetta käyttävien toimijoiden käyttöön.

## Ammattiopistot

Vaikka ammatillinen koulutus ja osaaminen olivat välillisesti esillä useassa valmistavaa teollisuutta palvelleessa hankkeessa, eivät Satakunnan ammattiopistot olleet aktiivisia EAKR-hanketoteuttajina. Länsirannikon Koulutus Oy WinNova oli toteuttanut vain yhden hankkeen, millä luotiin uusi hitsausalan palvelu satakuntalaisten yritysten käyttöön.

## 2.2 Hankkeiden tyyppi profiilit – mikä on kehittämisen ydin ja ote?

Tiivistimme tarkasteltavat 24 hanketta kuuteen erilaiseen tyyppi profiiliin sen mukaan, millä tavoin ne ovat suunnanneet kehittämistyötään. Jako on sopimuksenvarainen. Todellisuudessa monet hankkeet sisältävät piirteitä useista tyypeistä.

Palvelun rakentajat	Pilotoijat	Verkostojen rakentajat	Teknologian kehittäjät	Osaamisen kasvattajat	Selvittäjät
6 hanketta	3 hanketta	7 hanketta	2 hanketta	2 hanketta	4 hanketta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kansainvälistyvä Satakunta</li> <li>Liikkuva oppimisympäristö Sukupolven ja omistajanvaihospalveluiden kehittäminen Satakunnassa</li> <li>Apparaatti 1.0 Ideavalmentaja</li> <li>Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut</li> <li>Open Innovation Platform</li> <li>Green ICT –käytännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monipuolinen meriteollisuus</li> <li>Metallikylä</li> <li>Kulttuurialojen ja luovien alojen kehittämishanke</li> <li>Luova Rinki (Pori ja Rauma)</li> <li>Peittoon kierrätyspuisto</li> <li>Metalli- ja puuyritysten osaava verkosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SolarForum</li> <li>Uusista polttokenno-sovelluksista liiketoimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vipuvoimaa tuotekehityksestä</li> <li>Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisu – Satakuntalainen osaamisverkosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusiutuvan energian teknologiayritykset – verkostot ja ketjut</li> <li>Toimintastrategian sekä alihankinta-osaamisen resurssipankin kehittäminen ydinenergia-alan PK-sektorin toimittajille</li> <li>Green ICT – Mahdollisuudet Satakunnassa</li> <li>Kaasua Satakunta</li> </ul>

## Toiveena jatkossa syvällisempi hankeyhteistyö?

Projektipäälliköiden kommentteissa näkyi arvostus kollegoihin yli toteuttajaorganisaatioiden rajojen. Tämän arvioinnin hetki keväällä 2013 osui tilanteeseen, jossa muuttuvat rahoitusrakenteet ja hankekauden vaihtuminen aiheuttivat pohdintaa sekä Prizztechin roolin, oman työpaikan säilymistä että myös ammattikorkeakoulujen muuttuvan aseman osalta. Useat vastaajat toivoivat enemmän yhdessä vauhditettuja hankkeita, jotka vastaavat yritysten tarpeisiin.

*”Meillä on neuvottelut käynnissä siitä, miten voisimme yhdessä strategisesti miettiä asioita aluekehityksen ja alueen kannalta. Miten haetaan vähenevistä rahoista siten, ettei kilpailu verissä päin. Meillä on kasvusopimuksen yhteydessä sovittu ryhmä, joka valmistelee tällaista puitesopimusta. Yliopistokeskus, SAMK ja Prizztech mukana. Ei lähdetä rahoittajan puolesta tekemään ratkaisuja. Enemmänkin näkisim, että osaisimme käyttää toistemme hyötyjä. Ei niinkään profiloitumista. Nimenomaan enemmän laaja-alaisesti ymmärrettään toistemme rooli ja haetaan enemmän yhteisiä hankkeita. Halutaan sitä lisätä, että toteutetaan ne yhdessä.”*

## Palvelun rakentajat: 6 hanketta

Yritysten toimintaympäristön kehityshankkeen ei tarvitse aina liikkua abstraktilla aluekehityksen tasolla. Esimerkiksi *Liikkuva oppimisympäristö ja Sukupolven- ja omistajanvaihospalvelut* olivat hankkeita, joilla oli selkeästi määritetty tavoite synnyttää uudenlainen palvelu Satakuntaan. Ne ovat hyviä esimerkkejä aitoon asiakastarpeeseen perustuvasta ratkaisusta, jota EAKR-rahoituksella on toteutettu.

## Pilotoijat: 3 hanketta

Pilotoivat hankkeet testaavat käytännössä uusia palvelumalleja tai teknologioita. Ne tekevät työtä käytännön kokeilujen kautta. Prizztechin *Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut* ja *Open Innovation Platform* olivat molemmat luonteeltaan pilotoivia hankkeita, mihin myös arvioinnin aikana juuri käynnistynyt Green ICT – käytännössä -hanke tähtää.

## Verkostojen rakentajat: 7 hanketta

Määrällisesti eniten löytyi verkostoja rakentavia tai tiivistäviä hankkeita. Huittisten seudulle rakentuva OSAAVA-verkosto tuo yhteen saman maantieteellisen alueen yritykset, kun taas *Monipuolinen meriteollisuus* tiivisti STX-telakan alihankintaverkoston yhteistyötä Rauman seudulla. Luova Rinki -toiminta rakentaa uusia verkostoja luovan alan pienyrittäjien ja yritysten yhteistyön lisäämiseksi maakunnallisesti.

## Teknologian kehittäjät: 2 hanketta

Teknologian kehittäjät ovat hankkeita, joissa julkinen sektori kantaa riskiä vielä kypsymättömän teknologian kehittämisestä ja soveltamisesta yrityskäyttöön. Aikahorisontti on pitkällä tulevaisuudessa. Erilaiset pilotit ja verkostoitumisen lisääminen alan toimijoiden kesken ovat usein keskeisiä työkaluja. *SolarForum* ja *Uusista polttokennosovelluksista liiketoimintaa* ovat kaksi hanketta, joissa tämänkaltaisen työ on ollut keskeistä.

## Osaamisen kasvattajat: 2 hanketta

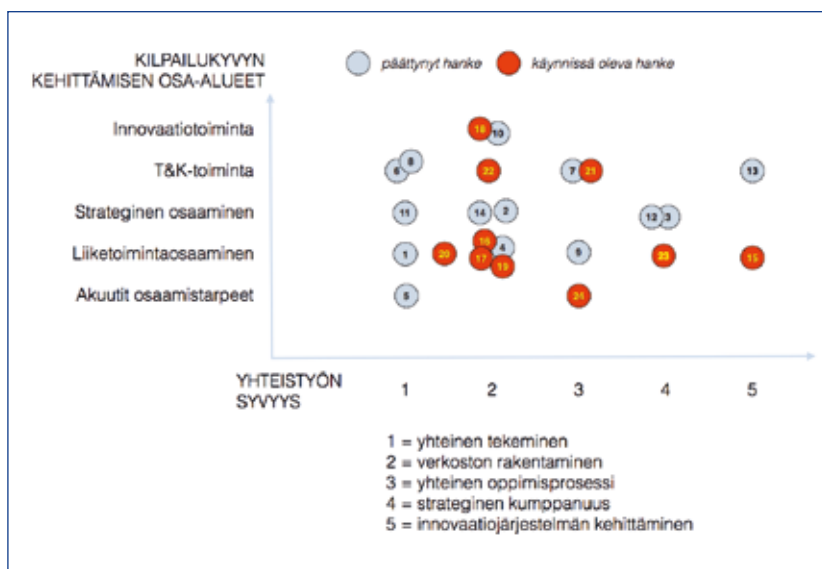
Osaamista kasvattavat hankkeet vastaavat yritysten ja yrittäjien osaamispuutteisiin. Tämän kaltaisissa hankkeissa on tärkeää luoda uusia rakenteita, jotka ylläpitävät osaamisen tasoa ja luovat pitkäjänteistä pohjaa toimintaympäristön kehittämiseksi.

## Selvittäjät: 4 hanketta

Selvittäjiä ovat sellaiset hankkeet, jotka kartoittavat esimerkiksi esiselvityksen muodossa tarvetta laajemmalle jatkohankkeelle tai tuottavat laajemman kehityskokonaisuuden tarpeisiin uutta tietoa.

## 2.3 Hankkeiden kokonaiskuva – miten kehittää toimintaympäristöä ja vahvistaa kilpailukykyä?

Edellisessä luvussa esittelimme työvälineet. Tässä pyrimme ymmärtämään rahoittajan ja maakunnan kilpailukyvyyn kehittämisen näkökulman. Tarkastelemme minkälainen kokonaiskuva rakentuu 24 hankkeen kautta. Alueellisen kilpailukyvyyn ongelmat ovat viheliäisiä ja moni-ilmeisiksi rakentuneita. Selvitimme, mitä kilpailukyvyyn osa-alueita hankkeilla on kehitetty. Teimme myös huomioita siitä, kuinka syvää yhteistyö eri toimijoiden välillä on ollut: onko tyydytty yhteiseen tekemiseen pienen yritysjoukon kesken vai tavoiteltu laajempia vaikutuksia koko maakunnan tasolla?



*Hankkeet jaoteltuna sen mukaan, mitä kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alueita ne edistävät (pysty-akseli) ja kuinka syvällistä niiden edistämä yhteistyö on. Kuvan vasemmalle sijoittuvat hankkeet lähestyvät yhteistyön rakentamista kevyemmin, tyytyen yksittäisiin kohtaamisiin ja yhteiseen tekemiseen. Oikealle edetessä tavoitellaan laajempia vaikutuksia yritysverkostojen ja maakunnan tasolla. Numerot kertovat mistä hankkeesta on kyse (vrt. taulukko luvun 2 alussa).*

KILPAILUKYVYN KEHITTÄMISEN OSA-ALUEET	YHTEISTYÖN SYVYYS
<p><i>Osa-alueet ovat erilaisia kilpailukyvyn kehittämisen tekijöitä, joita yritysten täytyy hallita. Ne tukevat kilpailukyvyn perusedellytyksiä alueen, yrityksen ja yksilön osalta.</i></p> <p><b>Akuutit osaamistarpeet</b> ovat käytännön palvelu- tai tuotantotyön perusosaamisessa näkyviä pullonkauloja, jotka heikentävät laatua, tuottavuutta ja kasvua. Ne saattavat johtua teknologian murroksesta, markkinaympäristön tai lainsäädännön muutoksista. Kehitettävät asiat tarvitsevat nopeaa osaamisen uudistumista.</p> <p><b>Liiketoimintaosaaminen</b> liittyy yrityksen perusasioiden ja kasvumahdollisuuksien hallintaan sekä niiden hyödyntämiseen: yrittäjyyteen, talouden ja markkinoiden ymmärtämiseen, kansainvälistymiseen ja verkostotyöskentelyyn kyvykkyyksiin.</p> <p><b>Strateginen osaaminen</b> liittyy laaja-alaiseen muutokseen yrityksen omassa arvoketjussa. Toimenpiteet kohdistuvat osaamisen ja strategisten kumppanuuksien (alihankinta-verkostot, klusteriverkostot) vahvistamiseen.</p> <p><b>Tutkimus ja kehitystoiminnalla</b> tehdään uuden osaamisen ja teknologian siirtoa eri toimijoiden välillä.</p> <p><b>Innovaatiotoiminnan kehittäminen</b> tarkoittaa täysin uudenlaisten ratkaisujen kaupallistamista ja liiketoiminnallistamista. Aurinko- ja vetyteknologia ovat esimerkiksi tällaisia.</p>	<p><i>Mikä on kehitystä ohjaava tahtotila? Halutaanko edelleen viedä pidemmälle, oppia uutta? Tehdä yhteistä bisnestä? Mihin vedetään raja?</i></p> <p>5 hanketta jää <b>yhteisen tekemisen tasolle</b>. Toimijat tekevät joitakin asioita yhdessä eivätkä tavoittele muuta. Tällöin on uhka, että yhteistyö jää hankkeen toiminnan varaan, mikä saattaa näkyä tulosten pysyvyydessä. Yhteistyö ei ole syvälistä. Kapea-alaisuus saattaa rajoittaa.</p> <p><b>Verkoston rakentamisessa taustalla</b> on tietoinen valinta, että yhteisen tekemisen kohteena on pysyvän verkoston tai toiminnan kehittäminen. Tämän kaltaisilla hankkeilla rakennetaan yrityksille kykyä toimia osana kasvua tukevaa verkostoa. 9 hanketta asettuu tälle tasolle.</p> <p><b>Yhteisellä oppimisprosessilla</b> hankkeen toimijat tavoittelevat laaja-alaisempaa muutosta yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Muutokset kohdistuvat liiketoimintaan, osaamiseen ja yhteistyön järjestämisen tapoihin. Hankkeella rakennetaan luovaa jännitettä.</p> <p><b>Strategisessa kumppanuudessa</b> hyödynnetään toisten toimijoiden vahvuuksia laaja-alaisesti ja klusterimaisesti. Ollaan yhdessä vahvoja markkinoilla. Hankkeella ei kehitetä vain yksittäisen toimijan kilpailukykyä, vaan parannetaan yhteistä markkina-asemaa sekä arvoketjua. Yritykset, oppilaitokset ja korkeakoulut sekä kehittäjät sitoutuvat toisiinsa triple helix-mallin mukaisesti.</p> <p><b>Innovaatiojärjestelmän kehittäminen</b> tarkoittaa hanketyötä, joka synnyttää jatkuvasti laaja-alaisesti alueen tasolla tai toimialalla osaamista, innovaatioita, uutta liiketoimintaa, yrittäjyyttä sekä asiakas- ja markkinalähtöistä kasvua.</p>

Yritysten toimintaympäristöjen kehittämisen **EAKR-rahoitusta on hyödynnetty Satakunnassa monipuolisesti kilpailukyvyn osa-alueiden kehittämiseen**. Hankkeet toimivat ohjelmalinjausten mukaisesti. Ne korjaavat laaja-alaisesti erilaisia maakunnallisia ongelmakohtia. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen on kaikista yleisintä. Uusien innovaatioiden synnyttämisestä on vauhditettu melko vähän suoraan tällä kyseisellä instrumentilla. Tukea on kuitenkin käytetty moniin erilaisiin sateenvarjohankkeisiin, joiden kautta vuorostaan on esimerkiksi käynnistetty yrityskehityksen innovaatioiden synnyttämiseen tähtäviä Tekeshankkeita.

Näyttää siltä, että **yhteistyön syvyys on jäänyt useissa tarkasteltavissa hankkeissa yhteisen tekemisen tai orastavien verkostojen rakentamisen tasolle**. Yhteistyön syvyyttä Satakunnan EAKR-rahoitteisessa toimintaympäristöjen kehittämistoiminnassa yleisellä tasolla kuvastaa tyytyminen yksittäisiin ja hajanaisiin toimenpiteisiin. Osaltaan tämä saattaa vaikuttaa siihen, ettei hankkeista aina rakennu selkeitä kokonaisuuksia eivätkä projektit muodosta toisiaan tukevia prosesseja. Hankkeiden tulisikin jatkossa kenties tavoitella merkittävämpiä muutoksia yritysten toi-

mintaympäristön kehittämiseen. Strategisen kumppanuuden kehittäminen on suunnattu olemassa oleviin yritysverkostoihin, kuten suurten yritysten alihankinta-verkostojen tukemiseen. Tämän kaltainen toiminta on kuitenkin ollut suhteellisen vähäistä. Muutamia hankkeista ovat tähänneet pidemmälle tarkoituksenaan muuttaa tai vahvistaa koko maakuntatason innovaatiotoimintaa ja järjestelmää.

Kaikki kilpailukyvyn kehittäminen ei toki ole hanke-rahituksen varassa. Taustalla on esimerkiksi oltava yrittäjyyttä edistävä ilmapiiri sekä investointeja perusinfrastruktuuriin. Kansallinen lainsäädäntö aiheuttaa myös yritysten toimintaympäristöön muospaineita ja vaikuttaa kilpailukykyyn, esimerkiksi uusien työturvallisuusvaatimusten tai ympäristölainsäädännön myötä. Osa hankkeista pyrkii reagoimaan näihin ulkoisen ympäristön muutoksiin, toiset rakentuvat niiden varaan.

Satakunnan teollisuus- ja teknologiayritysvetoisuus on näkynyt EAKR-kehittämisessä. 24 tarkasteltavasta hankkeesta 16 liittyi pääasiassa teollisuuden tarpeiden palvelemiseen, kun vain 5 hanketta keskittyi yrittäjyyden edistämiseen ja 3 hanketta yleiseen ympäristön kehittämiseen.

## ELY-keskuksen rooli ja EAKR-instrumentin rajoitteet

Kokonaiskuvaa rakentava hankekartoitus (hankekohdaiset kuvaukset löytyvät liitteestä) osoittaa lähtökohdaisesti sen, että tarkasteltavat 24 hanketta muodostavat EU-linjausten ja erityisesti EAKR-toimintalinjojen TL 1 Yritystoiminnan edistäminen ja TL 2 Toimintaympäristön kehittäminen mukaisen monipuolisen kilpailukykyä vahvistavan kokonaisuuden. Rahoittajan näkökulmasta voidaan todeta, että **tuki-instrumentti sopii monipuolisesti erilaisiin alueen kilpailukykyyn ja toimintaympäristön kehittämisen tarpeisiin**. Eri hanketoimijat ovat hyödyntäneet tätä mahdollisuutta.

Tuloksellisuuden kannalta kysymys on kuitenkin siitä, että hankkeet ja hankeorganisaatiot **kykenevät käyttämään instrumentin mahdollisuuksia tehokkaasti ja vaikuttavasti**. Julkisen sektorin vetovastuu hankkeiden toteuttamisessa asettaa haasteen aidon yritysälähtöisyyden syntymisen osalta. Lisäksi mikäli hankkeet tyytyvät yhteisen tekemisen tasoon, on riski, etteivät ne kykene vaikuttamaan koko toimintaympäristön kehittämiseen.

Arvioitavia hankkeita toteuttaneet organisaatiot ja monet projektipäälliköistä olivat hankekonkareita, jotka ovat urallaan toteuttaneet useita hankkeita. Tämä saattaa painottua heidän näkemyksissään, mutta yleisesti ottaen EAKR-instrumentti nähtiin suhteellisen kevyenä ja joustavana toteutuksen kannalta. Satakunnan ELY-keskus sai kiitosta käytännönläheisestä ja sparraavasta lähestymistavastaan, jonka toivottiin jatkuvan tulevaisuudessakin.

*”Minusta EAKR-hanketoiminta on ollut joustavaa ja käytännönläheistä, tätä toivoisin tulevalla ohjelmakaudellakin. En tiedä mitä pitäisi tehdä eri tavalla, kun ei ole mitään valitettavaa EAKR-hanketoiminnasta. Kaikki prosessit, hankkeisiin liittyvä byrokraatia, jne. toimivat moitteettomasti.” (projektipäällikkö)*

*”Tarvittaessa ohjaus toimenpiteiden suunnittelussa, jotta ei tule tehtyä jotain, mikä ei ole tukikelpoista.” (projektipäällikkö)*

*”Seuraavalla ohjelmakaudella pitäisi helpottaa ja järkipäristää rahoituksen käyttöä sääteleviä rajoituksia. Myös julkisen sektorin hankehallintoajien kokonaisvastuuta, harkinnanvaraisuutta ja päätöksentekomahdollisuuksia pitäisi lisätä.” (projektipäällikkö)*

EU-hankerahoituksen logiikka asettaa haasteensa juurruttamiselle, jota käsittelemme seuraavassa luvussa. Rahoituksella ei voida rahoittaa normaalia organisaatioiden toimintaa, mutta silti hankkeen kautta täytyy synnyttää asioita, jotka tulevat pysyväksi osaksi

alueen toimintaympäristöä. Jotkut hanketoimijat kokivat asian kanssa tasapainoilun jatkuvana haasteena.

EU-rahoituksen merkittävimäksi lisäarvoksi normaalin toimintaan nähden todettiin sen mahdollistamat kokeilut, riskinotto ja uudenlaiset avaukset, jotka yksityiseltä sektorilta jäisivät tekemättä. Hanketoimijat kommentoivat, ettei tätä käytännön kautta tapahtuvaa kokeilua tehdä riittävästi Satakunnassa, vaikka siitä on hyviä kokemuksia. Joidenkin haastateltujen mukaan kuntarahan vähentyminen pakottaa hakemaan hankerahoitusta 2007–2013 ohjelmakaudella luotujen julkisen sektorin koneistojen ylläpitämiseen sen sijaan, että tehdään aidosti yritysten tarpeisiin suunnattuja kokeiluja.

*”Jos ei olisi hankerahaa, turha itseään ylläpitävä toiminta katoaisi.” (projektipäällikkö)*

Projektipäälliköt olivat yleisesti ottaen sitä mieltä, että Satakunnassa oltiin hyvin tarkkoja hankerahoituksen myöntämisen suhteen. Niukka EU-hankerahoituksen määrä esimerkiksi Itä- tai Pohjois-Suomeen verrattuna on aiheuttanut positiivista kilpailua maakunnassa hanketoteuttajien välillä, minkä katsottiin myös parantaneen hankkeiden laatua. Tarjolla olevan rahoituksen vähyys myös turhautti, koska hankekollegat muualla Suomessa pääsevät satakuntalaisia helpommalla, kuten oheinen kommentti osoittaa: *”Pidän kilpailua hankerahasta terveenä, että sitä on. Mutta muualla Suomessa sitä on vähemmän.”*

Monet arvioitavat hankkeet toimivat perinteisen ”allokointilogiikan” mukaan. Hanketta toteuttava organisaatio saa panoksena rahaa, joka tulee käyttää loppuun. Rakenne harvoin kuitenkaan kannustaa hanketta pääsemään lopputulokseensa vaikkapa puolet suunniteltua nopeammin, vuodessa suunnitellun kahden sijaan. Valtaosa hankkeiden kustannuksista ja myönnetystä rahoituksesta on sidottu toimenpiteistä johdettuihin henkilötyökuukausiin. Niiden (eli käytännössä kustannusten) säännöllinen ja ennakoitu toteutuminen on hanketoiminnassa hyve. Nopeasti ja tehokkaasti, vuoden ennakoitua aikaisemmin tavoitteeseensa päässyttä hanketta systeemi vuorostaan rankaisee ottamalla puolet rahoista pois.

Toimintaympäristön kehittämishankkeet liikkuvat hankalasti määriteltävällä ”harmaalla alueella”. Hankkeen hyötyjen tulisi olla kaikkien hyödynnettävissä, mutta samaan aikaan toiminnan on oltava riittävän yritysälähtöistä ja yksilöityä, jotta kohderyhmä saadaan osallistettua toimintaan. Yritykset vaativat konkretiaa ja nopeasti realisoituvia yksilöllisiä hyötyjä. Rajanvedon siihen, mikä on sallittua toimintaympäristön kehittämisen puitteissa ja mikä taas menee yrityksen



kehittämishankkeen puolelle, koettiin aiheuttavan rahoittajan ja hanketoteuttajien välille tulkinnallisia erimielisyyksiä. Keskustelu osoittaa julkistoimijan roolin ja yritysten tarpeiden yhteensovittamisen ongelmat. Projektipäälliköiden huomioissa näkyy myös paremman etukäteisvalmistelun tarve.

## 2.4 Projektipäälliköiden itsearviointi - miten työkalujen käyttäjät kokevat asian?

Hankkeita toteuttaneita projektipäälliköitä pyydettiin arvioimaan online-kyselyn avulla oman hankkeensa johtamista, toiminnan edellytyksiä, tuloksellisuutta ja vaikutuksia. Toisin sanoen heiltä kysyttiin, kuinka he kokivat pystyneensä toimimaan tehtävässään.

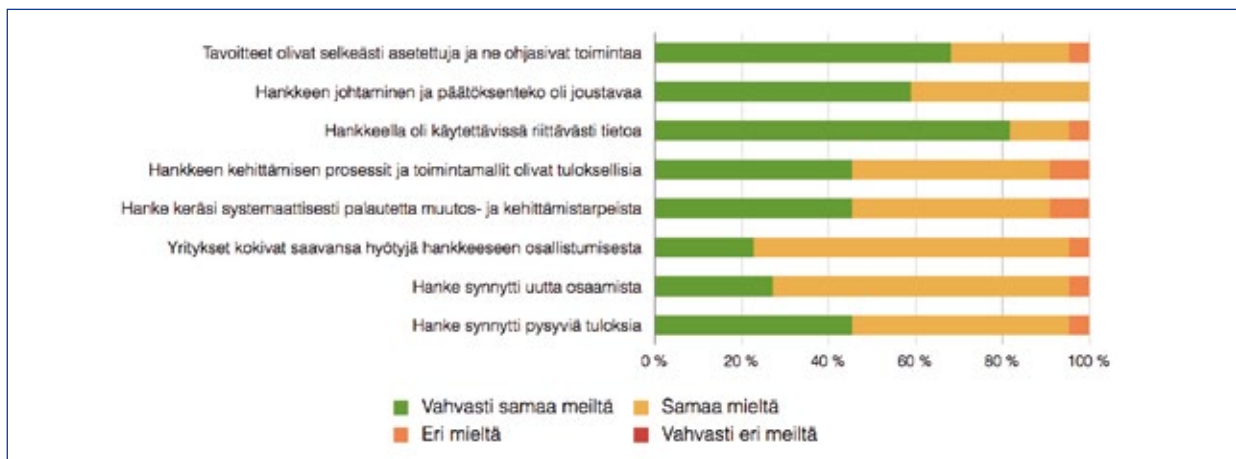
## Projektipäälliköiden itsearviointi keskeisten osa-alueiden onnistumisesta

Pääsääntöisesti projektipäälliköt antoivat työn edellytyksille erinomaisen arvosanan. He olivat aavistuksen varovaisempia kommentoidessaan yritysten kokemia hyötyjä sekä tulosten pysyvyyttä. Projektipäälliköt olivat poikkeuksellisen paljon sitä mieltä, ettei tiedon puute ollut hankkeen menestyksen este. He totesivat lähes yksikantaan, että heidän hankkeellaan oli käytettävissä riittävästi tietoa toimialasta ja kehittämis-kohteesta. Pohjatyö hankkeen eteen oli tehty näiltä osin valmiiksi. Ammattitaito nähtiin korkeaksi.

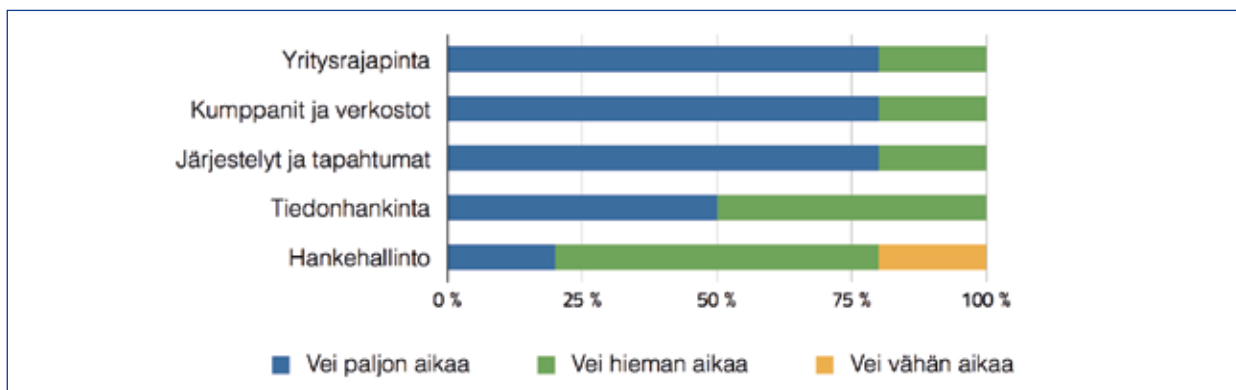
## Projektipäälliköiden itsearviointi omasta ajankäytöstään

Projektipäälliköiden hankkeen aikaisesta ajankäytöstä voidaan tehdä seuraavia huomioita. Satunnaisesti kriittikistä huolimatta **hallinto ei ole projektipäälliköiden ongelma**. Kokeneista hankeorganisaatioista

Projektipäälliköiden itsearviointi keskeisten osa-alueiden onnistumisesta



Projektipäälliköiden itsearviointi omasta ajankäytöstään



löytyy projektipäälliköiden työn tueksi hallinnon tukitoiminnot, mikä vapauttaa ajankäyttöä. Tuloksessa epäilemättä painottuu, että hankkeita toteuttaneilla organisaatioilla ja projektipäälliköillä oli entuudestaan paljon kokemusta EAKR-hankkeista. Kolme EU-ohjelmakautta ovat öljyneet organisaatioiden koneistot ESR- ja EAKR-rahoitteisten hankkeiden tarpeisiin sopiviksi. Projektipäälliköiden ajankäyttö asiakasrajapintaan ja kumppaniverkoston ylläpitoon suuntautuu mielestämme juuri oikeaan kohteeseen.

Sen sijaan **on huolestuttavaa**, että hankkeiden projektipäälliköt kokevat aikansa kuluneen käytännön järjestelyihin, kuten tapahtumien järjestämiseen. Onko mielekästä, että oman alansa substanssiosaajat käyttävät rajattua aikaansa työhön, joka voitaisiin jakaa omassa organisaatiossa tai verkostossa muille? Projektipäälliköt näkivät tämän johtuvan hankerakenteiden jäykkyydestä. Hankkeet rajasivat jo suunnitelmavaiheessa työmäärien suuntaamisen muutamien ihmisten harteille, sen sijaan, että ne hyödyntäisivät koko projektiorganisaation osaamista. Aihetta tarkastellaan lisää seuraavassa luvussa.

Hankkeiden projektipäälliköt joutuivat myös arvioimaan oman hankkeensa **panos–tuotos-suhdetta** kaksi vuotta hankkeen päättymisen jälkeen sekä perustelevaan vastauksensa. Heiltä kysyttiin, kuinka moninkertaisesti hanke on maksanut itsensä takaisin Satakunnalle rahallisesti mitattavina hyötyinä. Rajasimme tarkastelun hankkeen välittömiin vaikutuksiin, joihin hanke pystyy suoraan vaikuttamaan. Keskimäärin hankkeet ovat projektipäälliköiden mielestä maksaneet itsensä takaisin **2,28-kertaisesti**, joskin vastausten perusteella oli selvää, että hyvin harva hanke tai projektipäällikkö ylipäättänsä tarkastelee asiaa tästä näkökulmasta.

Vain noin 2/3 projektipäälliköistä koki pystyvänsä arvioimaan hankkeensa panos–tuotos-suhteen edes karkealla tasolla. Kolmasosa projektipäälliköistä ei seuraa asiaa tästä näkökulmasta ollenkaan. Tämä tulos osoittaa sen, ettei nykyinen hankekulttuuri kiinnitä huomiota hankkeiden tulosten tai vaikutusten seurantaan niiden päättymisen jälkeen. Kaikki hankkeet eivät lähesty kehitettävää kokonaisuutta tavoiteltavan muutoksen kautta. Tämä hankaloittaa rahallisen hyödyn tunnistamista, sillä harva hanke pystyy kertomaan, mikä on muuttunut tehdyn työn seurauksena. Tulosten seuranta ei myöskään vaadita hankkeita toteuttaneilta organisaatioilta jälkikäteen.

Mistä siis keskustellaan ohjausryhmässä, verkostossa ja toteuttajaorganisaatiossa? Miten projektipääl-

likkö saa syötteitä johtamistyöhönsä vaikuttavuuden arviointiin? Tässä on selkeä ongelma, johon EAKR-hankkeiden arjessa tulisi kiinnittää huomiota seuraavalla ohjelmakaudella.

Kysymys hankkeen panos–tuotos-suhteesta esitettiin osana itsearviointia, koska aluekehitystyön on oltava aidosti asiakas- ja yrityslähtöistä. Projektipäälliköiden avoimista perusteluista pystyimme tulkitsemaan onko tämä ajatus läsnä heidän työssään. Vaikka hankkeen tuloksellisuuden tulkinta on vaikeaa saman tien, hankkeen johtamistyössä panos–tuotosajattelun on oltava läsnä. On mielestämme projektipäällikön tehtävä vastata siitä, että rahaa käytetään tuloksellisesti.

*”En osaa sanoa.” (projektipäällikkö)*

*”Uskon, että hankkeen edistämä yritysten osaamistason nousu tulee hyödyntämään yrityksiä moninkertaisesti hankkeen panokseen verrattuna. Osaaminen ja tehokkaat prosessit tulevat olemaan kilpailuvaltti kovenevilla markkinoilla ja yritysten elinehto.” (projektipäällikkö)*

*”Alakanttiin osuva arvioni panos-tuotos-suhteesta perustuu hankkeen suorien vaikutusten hankalaan arvioitavuuteen. Toimenpiteiden avulla on onnistuttu säilyttämään olemassa olevia työpaikkoja ja luomaan uutta yritystoimintaa, joiden summattu verotuohto lisätyn liiketoiminnan kasvulla on varmaankin lähellä arviota.” (projektipäällikkö)*

### 3. Toimintaympäristön kehittämishankkeiden tuloksellisuus, pysyvyys ja vaikuttavuus Satakunnassa

Tässä luvussa tulkitsemme hankkeiden toimintaa ohjaavia keskeisiä esteitä ja vauhdittajia yleisellä tasolla sekä projektipäälliköiden että yritysten näkökulmasta. Tulkintamme perustuu projektipäälliköiden ja yritysten edustajien haastatteluihin, raadin keskusteluun sekä online-itsearviointeihin.

#### **Hanketoiminnan esteet ja vauhdittajat**

Kuten edellinen luku osoitti, EAKR-rahoitus antaa instrumenttina vapautta monen tyyppiseen kehittämiseen. Ongelma on sen tehokkaassa hyödyntämisessä. Erilaiset hanketoiminnan esteet ja vauhdittajat ilmenevät eri tasoilla hankkeiden ja maakunnan toimintakulttuurissa. Nämä haasteet ovat kuitenkin pääosin ratkaistavissa Satakunnasta käsin.

Esteet ja vauhdittajat ovat erilaisia hankkeen elinkaaren aikana: ennen hanketta, hankkeen aikana ja hankkeen jälkeen. Pohjatyö kuitenkin tehdään heti aluksi. Huono valmistelu näkyy pitkin matkaa. Sekä omissa huomioissamme että hanketoimijoiden kommentoissa korostui hankkeen valmistelun merkitys. Kärjistäen hanke onnistuu tai epäonnistuu jo ennen sen alkamista. Keskustelu hyvästä hanketyöstä sekä hyvistä käytännöistä unohtaa kuitenkin liian usein tämän ajanjakson ennen hanketta.

## Hanketoiminnan esteet ja vauhdittajat projektipäällikköjen näkökulmasta hankkeen elinkaaren varrella

Esteet ja vauhdittajat ennen hanketta	
Epäonnistumisen pelko, epävarmuus ja riskinoton puuttuminen	Hankkeiden projektipäälliköt toivovat satakuntalaiseen hankekehittämiseen lisää kokeilevuutta ja riskinottoa. Satakunnassa on tehty kuluneella hankekaudella rohkeitakin avauksia, mutta tämä ei silti ole niin yleistä kuin monet projektipäälliköt haluaisivat. Koska tulokset täytyy pystyä osoittamaan omalle organisaatiolle, jotta rahoitus saadaan jatkossakin, kehittämistä tehdään jokseenkin turvallisuushakuisesti. Matalan riskinoton nähtiin johtavan myös matalaan huomioarvoon – hankkeet eivät kiinnosta kohderyhmiä.
Suunnittelukulttuuri vs. kokeilukulttuuri	Projektipäälliköiden mielestä käytännön kokeilut ja pilotoinnit ovat paras tapa saada konkreettisia tuloksia ja vaikutuksia. Erityisesti luonteeltaan uusia asioita kokeilevissa hankkeissa ainoa tapa kehittää on asioiden asteittainen testaaminen. Rahoittajan ja hankeorganisaatioiden toivottiin kannustavan jatkuvaan kokeiluun, nopeaan epäonnistumiseen ja oppimiseen. Suunnitelmia ei saa jäädyttää heti alussa.
Hankesuunnitelmat kahlitsevat ja hidastavat	Hankesuunnitelmat tulisi kuvata enemmän tavoiteltavan muutoksen kautta. Niiden tulee olla riittävän avoimia ja sallia joustavuus elää muuttuvien tilanteiden mukaan. Hankesuunnitelma ei saa olla valmis käsikirjoitus tai toimenpidelistaus.
Ohjausryhmien rooli jää vähäiseksi	Ohjausryhmiä ei nykyisellään hyödynnetä riittävästi EAKR-hankkeiden toiminnan ohjaamiseen ja läpikäytyjen oppien käsittelyyn. Ne jäävät viralliseksi pakkopullaksi ja hallinnolliseksi työkaluksi. Projektipäälliköt toivovat asiaan muutosta.
Maakuntarajat – rajoittajat vai kasvun lähde?	Vaikka maakunnallisuus nähdään aluekehityksessä voimavarana, maakuntarajat rajoittavat toisinaan keinotekoisesti kehittämistä, sillä yritysten verkostot ja markkinat eivät noudata maantieteellisiä rajoja. Hankeorganisaatioiden yhteinen omistajapohja (kunnat) estää joustavan yhteistyön ja yhteiset hankkeet toimintaympäristön kehittämishankkeissa.
Innostavien alueellisten visioiden ja kehittämiskokonaisuuksien tarve	Tuloksekkaampi hanketyö edellyttää valintoja. Hankkeet on valjastettava osaksi alueellisten kokonaisuuksia ja niiden painopisteiden edistämistä. Nyt alueelliset visiot eivät näy käytännön työssä. Kehittäminen on pirstaleista. Hankkeet eivät muodosta yhtenäistä polkua kohti yhteisiä tavoitteita. Rahoittajalla tai toteuttajilla ei ole käsitystä kokonaiskuvasta.
Valmistelusta toteutukseen nopeammin	Aikaa kuluu liikaa valmisteluun. Vuorovaikutteisemmalla valmistelulla ja kytkemällä hankkeet yhteisten kokonaisuuksien taakse pystyttäisiin selkeämmin osoittamaan, miksi hanketta tarvitaan ja mihin se liittyy isossa kuvassa.
Esteet ja vauhdittajat hankkeen aikana	
Hankkeiden projektimainen organisointi	Hankkeet täytyy resursoida siten, että niitä toteuttaa useista asiantuntijoista koostuva tiimi yhden tai kahden henkilön sijaan. Hankeorganisaatiot eivät pääse hyödyntämään joustavasti erilaista osaamista. Projektipäälliköt kokivat, että nykyiset rajoitukset estivät tämän.
Joustavuus ja herkkyys	Liikaa kahlitsevat toimintasuunnitelmat johtavat toisinaan siihen, etteivät hankkeet pysty kesken kaiken muuttamaan suuntaa, vaikka siihen olisi tarvetta.
Projektipäälliköiden tukeminen	Lähtökohtaisesti jokaisen projektipäällikön toivottiin olevan pysyvässä työsuhteessa hanketta toteuttavaan organisaatioon. Näin hän pystyisi keskittämään työpanoksensa hankkeen toteuttamiseen. Lisäksi projektipäälliköt ilmaisevat tarpeensa vapaa-muotoisille ja teemoitetuille kohtaamisille. Satakuntalaiset hankeammattilaiset eivät tunne toisiaan.
Esteet ja vauhdittajat hankkeen jälkeen	
Käytäntöjen levittäminen hankkeen aikana	Satakuntalaiset projektipäälliköt ilmaisivat vahvasti näkemyksensä siitä, että hyvät käytännöt leviävät vain ja ainoastaan ihmisten välityksellä. Paras tapa edesauttaa tätä on käytännön työ ja erilaiset kohtaamiset.
Toiminnan ja verkostojen pysyvyys	Projektipäälliköiden mielestä EAKR-hankkeiden tulosten pysyvyyteen ja juurruttamiseen on tehty hyvää työtä. Satakunnassa OSKE-ohjelmalla on ollut keskeinen rooli syntyneiden tulosten, osaamisen ja verkostojen säilyttämisessä. Mitä tälle hiljaiselle tiedolle tapahtuu ohjelmakauden vaihtuessa?
Kaupallistaminen ja tuotteistaminen	Satakunnasta löytyy hyviä esimerkkejä siitä, kuinka EAKR-hankkeiden tuloksia on siirretty osaksi uusia yrityksiä tai luotu yrityksille uutta liiketoimintaa.
Hankkeiden osaamisen ja tulosten siirtäminen oppilaitoksiin ja korkeakouluihin	Maakunnassa ei tehdä riittävästi työtä sen eteen, että EAKR-hankkeiden osaaminen ja tulokset siirrettäisiin systemaattisesti osaksi satakuntalaisia ammattipistoja ja korkeakouluja. Tämä työ on nyt muutaman aktiivisen yksilön varassa. Lähtökohtaisesti kaikki tieto hankkeista tulisi siirtää opetushenkilökunnalle, sieltä opiskelijoille ja edelleen yrityksiin.



## 3.1 Esteet ja vauhdittajat ennen hanketta

### Epäonnistumisen pelko, epävarmuus ja riskinoton puuttuminen

*”Jos ajattelee suomalaista tutkimusrahoitusta ja innovaatio toimintaa, niin on se suhteellisen turvallisuus-hakuista. Täytyy pystyä kertomaan etukäteen, mitkä ovat oletettavat tulokset ja niihin sitten sorvata etukäteen pakosti keinotekoiset jutut. Ei silloin voida kokonaislaajuudella lähteä jatkuvasta varmuuden tunteesta. Täytyy olla rohkea kanta ja sallia oikeasti toiminta, joka saa epäonnistua.” (projektipäällikkö)*

Hanketoimijoiden keskuudessa vallitseva **epäonnistumisen pelko ja epävarmuus** nousi kommentteissa erääksi merkittävimmäksi tuloksellisen toiminnan esteeksi. Epäonnistumisen pelon nähtiin estävän radikaalit kokeilut ja riskinoton. Se ohjaa kohti turvallisia ja tuttuja tapoja toteuttaa hankkeita. Kokeilevämpi kehityskulttuuri herätti projektipäällikköjen kesken paljon pohdintaa ja kannanottoja asian puolesta.

Heti alkuun on tehtävä selväksi, mitä projektipäälliköt tarkoittavat, kun puhutaan epäonnistumisen salimuksesta sekä riskinotosta. Hallinnollinen riski ja toiminnallinen riski ovat kaksi eri asiaa. Ei ole suotavaa, että hankkeet ottavat lisää hallinnollista riskiä tai epäonnistuvat säädösten noudattamisessa. Sen sijaan korkeampi toiminnallinen riskinotto EAKR-kehitystoiminnassa olisi toivottua lähes jokaisen haastatellun satakuntalaisen projektipäällikön mielestä.

*”Rahoitusta saavat hyvät turvalliset hanketoteuttajat. Tavoitteet asetetaan siten, että niihin pääsee. Varmasti. Tämä on itseään rahoittava järjestelmä. Ruokkiva systeemi.” (projektipäällikkö)*

*”... jokainen porras varmistaa selustaansa. Mitä sillä sitten tekee se, jolla on tavoite tehdä jotain aikaiseksi. Koko ketju on sitten löysää lirkkua vaan.” (projektipäällikkö)*

*”Oikeasti käyttäjät ja yritykset huomioon. Tyypillinen tapa on rakentaa hankkeelle niin turvalliset perinteiset mittarit, jolla voidaan kertoa joka sidosryhmälle mitä saadaan. Vaikka ei ole mitään sellaista jota ei haluta! Kun tavoitteet on lyöty lukkoon, ohjausryhmä ei voi sanoa että tavoitteet on huonoja. En ole yhdessäkään hankkeessa törmännyt tavoitteiden muuttamiseen.” (projektipäällikkö)*

*”Aina keksitään uutta vaan. Ja luodaan varman päälle tavoitteet. Paradoksaalinen yhtälö.” (projektipäällikkö)*

Vallitsevan pelon ja sitä kautta riskinoton puuttumisen taustalla katsottiin olevan hanketoiminnan **raken-teet**. Ongelmiin törmätään, koska julkinen kehitysjärjestelmä toimii suunnitteluvetoisesti. Haastateltavat kokivat, että hankeorganisaation on aina osoitettava pääsevänsä kiinni asetettuihin tavoitteisiin, jotta hanke voidaan paperilla todeta onnistuneeksi – ja näin varmistaa rahoitus jatkossakin. Tavoitteet asetetaan aina sellaiseksi, että ne varmasti täytyvät.

Tämä kaikki johtaa myös siihen, etteivät hankkeet myöskään tyypillisesti tavoittele kovin innostavia asioita. Niiden huomioarvo jää matalaksi niin sidosryhmien kuin yritystenkin kesken. Kukaan ei innostu, ei edes projektipäällikkö. Haastateltavat toivoivat, että satakuntalaiset hankkeet, hankeorganisaatiot ja rahoittajat istuisivat alas keskustelemaan aiheesta.

*”Rahoittajan ohjeistuksen merkitys ja yhdenmukaisuus ovat tärkeitä. Lisäksi jos organisaatioissa on useita hankkeita, joita useat eri ELY-keskukset rahoittavat, niin jokaisessa ELY:ssä on aivan eri kanta. Uskallus ja luovuus loppuvat todella nopeasti, kun päätöksistä tulee ELY- ja virkamieskohtaisia. Näin ei pitäisi olla. Käsitekikkailu hankaloittaa luovuutta. Saadaanko kouluttaa, vai täytyykö järjestää työpaja? Hankintaosaaminen korostuu liiaksi.”*

### Suunnittelukulttuuri vs. kokeilukulttuuri

*”Pilottiprojektien tukemista ELY:n täytyy jatkaa.” (projektipäällikkö)*

*”Kun hankkeella rahoitetaan pilottiprojekti, yritykset sitoutuvat tiedon jakamiseen.” (projektipäällikkö)*

Rohkeus, kulttuuri ja verkostot rakentuvat kokeilujen ja käytännön työn kautta, eivät suunnittelemalla tai selvittämällä. Suomalaisista julkisista kehittäjistä Sitra on puhunut jonkin aikaa kokeilukulttuurin puolesta<sup>1</sup>. Myös ETLA on esitellyt toiveensa radikaalimman kehittämismallin puolesta. He muun muassa vertasivat suomalaista kehitystoimintaa Yhdysvaltain puolustusvoimien alaiseen DARPA:aan, joka rahoittaa hankkeita sillä odotuksella, että 85 % niistä epäonnistuu, mutta 15 % tuo aidosti mullistavia tuloksia. Tekesiä pienemmällä budjetilla DARPA:ssa on synnytetty Internet, tietokonehiiri ja puheentunnistus.<sup>2</sup>

*”... Tietty isot uudet avaukset. Mistä voi tulla oikeasti liiketoimintahyötyä. On tiettyjä asioita, mitä markkinat eivät hoida. On asioita - visioiden luomista, vetureiden etsimistä ja esiin nostamista – nämä on niitä riskinottoja, mihin julkisella rahalla Prizztechit sun muut voi*

<sup>1</sup> Sitra - Kokeilukulttuuri. <http://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc>

<sup>2</sup> Tahvanainen, Antti-Jussi ja Seppälä, Timo (1.3.2013). ”Tarvitseeko Suomi radikaalimpaa innovaatio- mallia?”. ETLA Muistio No 8. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-8.pdf>

tehdä ponnisteluita, teollisuutta ja yritystoimintaa synnyttävää toimintaa sekä palveluita.” (projektipäällikkö)

Satakuntalaiset hankeammattilaiset näkivät hanke- rahoituksen merkittäväksi hyödyksi toimintaympäris- töjen kehittämiseen sen mahdollistaman **riskinotto- kyvyn**. Yksittäiseen pk-yritykseen verrattuna julkisen sektorin toimija pystyy tekemään hankerahoituksella radikaalejakin kokeiluja ilman liiketoiminnallista riskiä. Perinteisesti hankkeissa toteutettavat toimenpiteet on kuitenkin suunniteltu liiaksi varman päälle. Kokeilujen puutteen vuoksi ei tehdä mitään eikä opita mitään.

Projektipäälliköiden mielestä **kokeilukulttuuri läh- tee epävarmuuden sietämisestä**. Se on kehittämistä onnistumisen, epäonnistumisen ja oppimisen kautta. Otetaan alkuidea tai oivallus, jolle halutaan saada var- mistus käytännön kautta. Tehdään pieni kokeilu aidos- sa ympäristössä aitojen loppukäyttäjien tai asiakkai- den kesken, kerätään palautetta ja tehdään perään toinen kokeilu isommassa laajuudessa. Jatketaan kunnes saadaan riittävä varmistus, että asia pysty- tään toteuttamaan ja että se on kannattava. Iteratiiv- inen fail fast, learn fast -kehittäminen on tyypillistä start-up -yrityksissä, mutta ei ole mitään syytä, miksei sitä voi käyttää hankekehittämisessä.

Tarkasteltavista 24 hankkeesta löytyy monta hyvää käytännön osoitusta asiasta. Esimerkiksi *Open Inno- vation Platform* -hankkeen kaltaiset teknologiapilotit koettiin hyväksi keinoksi tuoda konkretiaa määrällis- ten tavoitteiden ohjaamana ilman, että ne rajoittavat työtä. *”Meillä tykättiin kymmenestä konkreettises- ta teknologiapilotista. Siitä tykättiin, että on asetettu määrät. Loppu voitiin sitten suunnata uudestaan. Ke- hikko tuli hankkeen melko avoimesta suunnitelmasta.”*

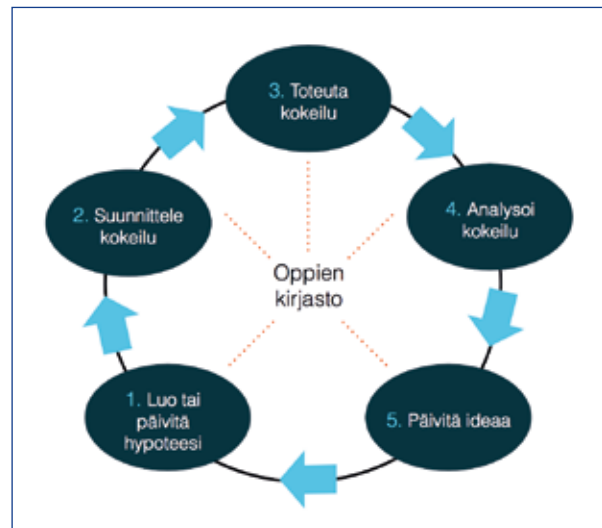
Tieto pilottikokeilusta saadaan tuotua usean yrityk- sen käyttöön ja näin edistettyä koko toimintaympäris- tön kehittymistä. Mielenkiintoiset kokeilut herättävät huomioita laajemmalti. Mikäli se sopii hankkeen luon- teeseen, pilotoinnit ja erilaiset käytännön kokeilut ovat tämän arvioinnin näkemyksen mukaan hyvä tapa tuo- da konkretiaa ja edellä kaivattua kokeilevuutta kehit- tämiseen. Projektipäälliköt kokivat, että Satakunnan ELY-keskus on suhtautunut hyvin suopeasti erilaisiin pilotointeihin ja niitä sisältävien hankkeiden rahoitta- miseen. Tämän toivottiin jatkuvan myös seuraavalla ohjelmakaudella.

*”Mun mielestä pilotointia ei tehdä tarpeeksi. Jul- kisella rahalla tehtävä pilotointi ja kokeilut on lasten- kengissä. Meillä on hyviä käytäntöjä aiheiden kaiva- miseen. Siihen ei ole oikotietä. On keskusteltava eri tasoisten ihmisten kanssa lattiasta konttoritasolle. Sitäkin työtä tarvitsisi tehdä enemmän. Mutta tosiaan*

*pilotit ovat tärkeitä. Yrityksryhmät ja teollisuuden alat saavat kokeilujen kautta tietoa, mikä jäisi muuten ko- keilematta.”* (projektipäällikkö)

*”Saadaanko me asenneilmapiiriä muutettua, että voitaisiin ääneen sanoa, ettei hankkeesta syntynyt mitään juurrutettavaa?”* (projektipäällikkö)

Hankekehittämisen kulttuuria pitää muuttaa sel- laiseksi, että myös **epäonnistumista voidaan pitää tuloksena**. Esimerkiksi *Teollisuuden teknologia- ja tietotekniikkaratkaisut* -hanke pystyi osoittamaan, et- tä vaikka pilotoitava RFID-teknologia ei ollutkaan vie- lä täysin kypsä yritysten käyttöön, tieto sen kesken- eräisyydestä oli jo sellaisenaan tärkeä oppi. Julkinen hankerahoitus on ehkä turvallisin keino kokeilla asioi- ta ja ottaa riskiä yritysten puolesta. Epäonnistuminen voi myös johtaa uusiin avauksiin muualla. Kuten eräs haastateltava toteaa: *”Jossain vaiheessa epäonnistu- misen polulla on se rönsy, josta syntyy uusia ideoita.”*



Kokeiluun perustuva kehittäminen. Päämääränä lyhin mahdol- linen aika kokeilujen välillä eli pienin mahdollinen viive. Vältä kiusausta liialliseen suunnitteluun ja analyysiin. (Kuva ja teksti: Anssi Tuulenmäki, Aalto-yliopisto)

Kokeilevan kehityskulttuurin rakentaminen on **täy- sin Satakunnan toimijoiden itsensä** varassa. Mikäli toimintaa halutaan viedä tähän suuntaan, on siihen kuitenkin tartuttava yhteisesti. Haastateltavien mieles- tä hankeorganisaatioiden ja rahoittajan tulisi yhdessä sopia, että hankkeiden epäonnistuminen esimerkik- si uuden ratkaisun pilotoinnissa on sallittua eikä se vaikuta jatkossa rahoituksen saantimahdollisuuksiin. Projektipäälliköt esittivät, että kokeneille hankeorga- nisaatioille voitaisiin rahoittajan puolesta antaa enem- män joustavuutta kokeilujen toteuttamiseen. Improvi-

sointi, luovuus ja luoviminen ovat normaalissa työssä jokapäiväisiä asioita. Miksi niille ei anneta sijaa hankkeissa?

*”Hirvityttää ajatus kuinka seuraavallakin kaudella on kriteerinä, että hankkeen taustalla täytyy olla joku uusi asia, uusi idea. Vaikka olisi vanhoja juttuja ja ideoita, jotka ei ennen ollu hyviä, mutta nyt olisi niille kypsä aika. Aina täytyy vaan olla uutta. Ei SE NÄIN voi olla.” (projektipäällikkö)*

## Hankesuunnitelmat kahlitsevat ja hidastavat

*”Täytyy ravistella käsitettä hankesuunnitelma. Eihän suunnitelma voi olla näytelmän käsikirjoitus. Ei se hankkeen työ voi joka päivä mennä kuin Strömsösa.” (projektipäällikkö)*

Epävarmuus sekä kokeilukulttuurin puute hankkeiden käytännön arjessa ja toimenpiteissä näyttäytyy perinteisellä kaavalla laadituissa hankesuunnitelmissa. Monet arvioinnissa mukana olleiden hankkeiden suunnitelmista oli laadittu jäykän kaavan mukaan. Niissä todetaan sarja aikataulutettuja toimenpiteitä. Useat suunnitelmat olivatkin työlistoja, sarja ranskalaisia viivoja. Tämä kahlitsee kiinni rutineihin ja johtaa helposti tilanteeseen, jossa hankesuunnitelmasta tulee itsensä vanki.

Useat projektipäälliköt olivat raadollisesti sitä mieltä, että suunnitelman tärkein rooli on saada hankkeelle **myönteinen rahoituspäätös**. Kehittämisen on perustuttava ajatukseen, että eletään varmassa maailmassa, jossa yllätykset minimoidaan. Hanketoimijoiden on laadittava ehdotuksia tai ajatuksia hankkeista, jotka ovat turvallisia.

Lähestymistapa voi olla hyvä prosessi sellaiseen, mitä on ennenkin tehty. Mutta jos hankkeen on tarkoitus kokeilla jotain aivan uudenlaista, niin mistä hankkeen toteuttaja voi etukäteen jo suunnitteluvaiheessa tietää mitkä toimenpiteistä toimivat? Toimenpiteitä ei voi lyödä lukkoon etukäteen liian yksityiskohtaisesti ennen kuin tiedetään, mitä yritykset aidosti tarvitsevat.

Vallitseva suunnittelukulttuuri ei sovellu täysin uusien asioiden luomiseen tai aidosti strategiseen ja radikaaliin kehittämiseen. Hankkeet eivät pysty enustamaan kolme vuotta etukäteen, miten maailma muuttuu hankkeen aikana. Toimintaympäristö on liian epävarma ja monimutkainen, jotta hankkeiden suunnitelmat voisivat toimia siellä käytännössä sellaisenaan.

Huonoimmillaan vääränlainen suunnittelu tarkoittaa konemaisen logiikan mukaisesti laadittuja mekaanisia toimenpiteitä, jotka unohtavat täysin ihmisenäkökulman. Liiketoiminta on kuitenkin käyttäytymiseen perustuvaa toimintaa ja tilanteita, joissa ihminen kohtaa ihmisen. Monet haastatelluista projektipäälliköistä olivat sitä mieltä, että satakuntalaisessa hankehityksen kulttuurissa täytyy kyseenalaistaa ajattelu, jossa julkisen sektorin vetämän hankkeen kuvitellaan pystyvän muuttamaan yritysverkoston suuntaa sarjalla etukäteen määritettyjä toimenpiteitä. Todellisudessa hankkeella tai julkisella toimijalla ei ole mitään mandaattia toimintaan osallistuviin yrityksiin nähden.

*”...joustoa ja ketteryyttä tulee olla riittävästi.” (projektipäällikkö)*

Pidemmällä tähtäimellä hankkeen kokoamalle toimijajoukolla on mahdotonta rakentaa etukäteen yksityiskohtaista suunnitelmaa, joka toteutuisi tismalleen sellaisenaan. Verkostojen suunta on viime kädessä riippuvaista yksittäisten toimijoiden itsenäisesti tekemistä ratkaisuista. Ne voivat olla yllättäviä ja yhteisen hyvänkin vastaisia. Kankean etukäteen tehtävän strategian ja suunnittelun sijaan hankkeissa yhteisen oppimisen tulisi tapahtua yrittämisen ja erehtymisen kautta.

Hanke on strateginen vaikuttaja vasta silloin, kun sillä on saatu aikaan tavoiteltava muutos. Haastattelut esittivät, että hankkeiden suunnitelmien tulisi enemmän keskittyä kuvaamaan **etukäteen asioita, mitkä muuttuvat hankkeen myötä**, mutta ei välttämättä sitä, millä työkaluilla muutos saadaan aikaiseksi. Mikäli työkalut lukitaan etukäteen valmiiksi, on uhka, että hanke menettää herkkyuden käytännön kanssa.

*”Tarve selkeämmin esiin, erityisesti yritysten näkökulma. Kuvataan (suunnitelmassa) loppuvisio, mihin päästään.” (projektipäällikkö)*

*”Tyyli on vapaa, mutta tehtävä kirkkaana mielessä.” (projektipäällikkö)*

*”Itse en koskaan kirjoita hankkeita tavoitteiden kautta, vaan odotettavissa olevien tulosten kautta. Pitäisi aina olla ajatus tuloksista. Tulos puhuu paljon enemmän, kuin tavoite. On jätettävä luovuudelle tilaa.” (projektipäällikkö)*

”(Hankesuunnitelmaa puitaessa) oli lukuisia asioita, mihin piti saada selkeyttä lisää. Vastasin, että ei hajuakaan, ehkä selviää matkan varrella. Eihän käytännön tekeminen ollutkaan sinnepäin ollenkaan. Oikea toiminta on monipuolisempaa ja ihan erilaista (kuin hankesuunnitelmassa). Koen ainakin, että olen saanut sopivasti joustoa.” (projektipäällikkö)

Projektipäälliköt pohtivat, että Satakunnassa tulisi jatkossa suunnitella hankkeet riittävän väljästi. Suunnitelmien pitäisi lähestyä aiheita **ongelmanratkaisun ja vision** kautta. Sisällön täytyy olla innostava. Aluksi kuvataan yrityksiltä lähtöisin oleva ratkaistava ongelma ja sitten **kerrotaan miltä maailma näyttää, kun hankkeella on saatu muutos aikaiseksi**. Jätetään keskivaihe, toteutuspuoli, sopivan avoimeksi yllätyksille ja hankkeen aikana esiin nouseville tarpeille. Monella projektipäälliköllä oli tällaisesta lähestymistavasta hyviä kokemuksia.

Toisin sanoen, kuvataan suuri kuva, mutta toimitaan etenemällä yksi askel kerrallaan. Projektipäälliköt esittivät ajatuksiaan siitä voisiko jatkossa satakuntalaiseksi EAKR-hankkeen suunnitelmaksi riittää aidosta tarpeesta kumpuava ongelma, johon he tuottaisivat ratkaisunomaisen kuvauksen sekä visio siitä, miltä maailma näyttäisi, kun ongelma pystyttäisiin ratkaisemaan? Kuten eräs vastaaja sanoi, ”Sen sijaan, että kuvataan, mitä tehdään, kerrotaan, miksi niin tehdään.” Tällä tavalla laaditun hankesuunnitelman myötä myös ohjausryhmien rooli muuttuisi kohti aitoa hallitustyöskentelyä.

## Ohjausryhmien rooli jää vähäiseksi

*”Olen istunut niin monessa turhassa ohjausryhmässä. Turha istuttaa 15 ihmistä jauhamassa hallinnollista jöötiä.” (projektipäällikkö)*

*”Ei ketään ohjausryhmässä kiinnosta, kuinka paljon ostopalveluihin on rahaa, vaan mitä saadaan aikaan.” (projektipäällikkö)*

Satakuntalaiset projektipäälliköt toivovat, että EAKR-hankkeiden **ohjausryhmien rooli nousee jatkossa merkittävämpään asemaan**. Ideaalitapauksessa ohjausryhmä on muodostettu siten, että sillä on käytössään hankkeen ongelman ja sitä koskevan liiketoiminnan kannalta oikea tieto. Ohjausryhmien tulee avata uusia verkostoja, toimia katalyyttinä sekä tarvittaessa ottaa myös vastuuta muutoksesta. Jos hankesuunnitelma voitaisiin esittää visionäärisen tavoitteen kautta, korostuisi hankkeiden ohjausryhmien rooli yhtiön hallituksen kaltaisena toiminnan suuntaajana, joka aidosti valtuuttaisi projektipäällikön tarttumaan työhön.

Nyt ohjausryhmien katsottiin jäävän ”pakolliseksi pahaksi”, joiden panos näkyy vain virallisessa roolissa kulujen ja toiminnan tarkastajana. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. Maksatusasiat ovat viime kädessä rahoittajan ja hankkeen välisiä asioita. Projektipääl-

liköt muistuttivat, että mikään ei estä projektiryhmän perustumista ohjausryhmän oheen. Esimerkiksi Luova Rinki -hankkeessa ohjausryhmän rinnalle tuotiin lukuisia erilaisia temaattisia projektiryhmiä. *”On erikseen hallinnollinen ohjausryhmä, johon kuuluu esimies, ELY:n edustus yms. Sitten on lukuisia erillisiä työryhmiä, jossa työskennellään. En halua, että kukaan joutuu kuuntelemaan mun hankkeen hallinnollisia asioita.”*

Yritysedustajien rooli nähtiin ensiarvoisen tärkeäksi monen hankkeen ohjausryhmässä. Nykyisellään tämä arvokas panos jää hallinnollisten asioiden ruotimisen jalkoihin. Projektipäälliköt toivovat, että jatkossa Satakunnassa ohjeistettaisiin tehokkaaseen ohjausryhmätyöskentelyyn.

*”Ohjausryhmissä keskitytään liikaa siihen mennessä tapahtuneiden asioiden ruotimiseen. Että projektipäällikkö kertoo, mitä on tehty 3 kuukauden aikana. Ajateltiin autoiluvertauskuvaa. Kuinka paljon autoa ohjataan katsomalla taustapeiliin vs. tuulilasista katsomiseen? Korostetaan tätä eteenpäin ohjaavaa roolia enemmän.” (projektipäällikkö)*

Projektipäälliköt myös pohtivat, että ohjausryhmän koostumusta voisi miettiä hankkeen profiiliin mukaan. Varsinkin uutta kokeileva hanke saattaa tarvita taakseen ylätason mandaatin eli johtavia virkamiehiä, jotka avaavat ovia ja antavat tunnustusta hyvästä työstä. Projektipäälliköt harmittelivat sitä, että vaikka yksityisellä sektorilla erilaisten hallitusammattilaisten merkitys korostuu, niin julkisen sektorin ohjausryhmissä sama ei päde.

*”Projektitoiminnan täytyy olla uskottava, jotta ohjausryhmän jäsenet uskaltavat tunnustaa olevansa mukana hankkeessa. Kun huomataan ohjausryhmässä esiin nousevia asioita, niin asetetaan steppejä tulevaisuuteen sellaisiin asioihin, mihin voidaan myötävaikuttaa. Silloin mahdollistettaisiin käytäntöjen levittäminen ja epävarmuuden sietämisen lisääminen.” (projektipäällikkö)*

*”Ohjausryhmän koostumus on olennaista. Sielähän selvästi sanotaan, että seurataan tavoitteiden toteutumista. Voi olla neuvoa antava elin välittäjäorganisaatiolle. Kyllä mun käsittääkseni ohjausryhmän täytyy tehdä muutoksia ja reagoida tilanteisiin. Sitähän varten se on tehty, että toiminnan suuntauksen muuttamista ehdotettaessa voidaan toimia lain sallimissa rajoissa.” (projektipäällikkö)*

Ohjausryhmän rooli tulisi jatkossa Satakunnassa määrittää rohkeammin etukäteen hankkeen valmisteluvaiheessa. Oli hankkeen suunnitelma minkäläinen tahansa, ohjausryhmä ei saa jäädä pelkäksi kumilei-



masimeksi. Tarpeen mukaan sillä on oltava todellista auktoriteettia tarttua tilanteeseen. Mikäli hanke on hyvin teknologisesti painottunut, kuten monet hankkeet EAKR-rahoituksen toimintalinjoissa 1 ja 2 usein ovat, projektipäälliköt muistuttivat, että ohjausryhmässä olisi hyvä olla teknistä osaamista.

*“Ohjausryhmän täytyy olla tarkkaan valittu substanssin mukaan. Mitä kehitetään? Jos todetaan, että hankkeella on tarkoitettu kehitettäväksi asiaa X, ja jos tämä hanke ei tarvitsekaan tätä juttua, kyllä mun mielestä ohjausryhmä on oikea paikka keskustelemaan asioista. Oman kokemuksen mukaan meillä on pystytty muuttamaan suuntaa.” (projektipäällikkö)*

Projektipäälliköiden näkökulmasta on toivottavaa, että ohjausryhmät ottavat **vahvemman roolin projektipäällikön tukena**. Rahoituksen ja hallinnollisten asioiden läpikäymisen sijaan tulisi keskittyä enemmän siihen, mitä opittiin edellisestä kokeilusta, mitä uusia havaintoja tai ongelmia on noussut eteen ja mitä seuraavaksi ratkaistaan. Ohjausryhmien muodostamiseen ja hyödyntämiseen on seuraavan kauden tarpeita varten laadiettava Satakuntaan selkeä rakenne ja ohjeistus.

## Maakuntarajat - rajoittajat vai kasvun lähde?

Maakuntarajat EAKR-kehittämistoiminnassa turhauttavat useita projektipäälliköitä. Niiden koettiin **keinotekoisesti rajoittavan** toteuttajien organisoitumista ja yritysten kehittämistä. Osaaminen täytyy aina lähtökohtaisesti löytää Satakunnasta, vaikka se ei saisi olla itseisarvo.

*“Tekes-hankkeessa voi käyttää parasta osaamista, mutta nämä EAKR-hankkeet on byrokratian ja alueellisuuden takia rajoittuneita. Ei voi ottaa maantiederajojen takia muualta osaamista.” (projektipäällikkö)*

*“Kun nämä hankkeet tehdään seudun ja Satakunnan rajoissa – vaikka yhteistyötahot olisi jostain muualta - tulee heti kysymyksiä siitä voiko tehdä muualla ja ottaa mukaan muita. Tulee heti kysymyksiä onko sulla se satakuntalainen pumppu mukana.” (projektipäällikkö)*

Satakuntalaisten hankeorganisaatioiden yhteinen omistuspohja vaikeuttaa joustavaa yhteistyötä. Toimintaympäristön kehittämisen tuki-instrumentin säädösten vuoksi omistuspohja estää yhteiset hankkeet ja haittaa joustavaa ostopalveluiden käyttöä. *“Toimintaympäristötukeen liittyen yksi problematiikka on, että se rajoittaa ostopalveluiden käyttöä. Ei voida kunnolla*

*hyödyntää Porin kaupungin omistamia tahoja, kun ollaan itsekkin yksi sellainen.”*

Projektipäälliköt muistuttivat myös, ettei yritysten toiminta noudata maakunnallisia tai valtioiden välisiä rajoja. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit voivat sijaita missä vain. Hankelogiikka pakottaa kuitenkin keskittymään keinotekoisesti vain omassa maakunnassa sijaitseviin yrityksiin, vaikka esimerkiksi todellinen satakuntalaisen yrityksen kehittämistarve saattaisi olla sen Itä-Suomessa sijaitsevassa alihankkijassa.

Jotkut toimijat kokivat myös kohtuuttomana, että kuntarahoituksella toimivat seudulliset EAKR-hankkeet päätyvät helposti kehittämään kokonaista toimialaa kansallisesti: *“Ainoa haaste näissä EAKR-hankkeissa on, kun ne on alueellisesti rajattuja. Rahoituksen pitäisi olla automaattisesti toimialakohdaisia ja valtakunnallisia, että ei tule keinotekoisia rajoja. Toinen on kuntarahaosuusien eroon pääseminen. Jos pyritään valtakunnallisiin ja oikeasti yrityksiä kiinnostaviin asioihin, jossa eletään globaaleilla markkinoilla ja yritysten verkostot on valtakunnallisia, on kohtuutonta että yksittäinen kunta tai kaupunki omalla osuudellaan vastaa teollisuuden säilymisestä Suomessa. Asia on kansallinen. On väärin laittaa kunnat ja alueen kaupungit kantamaan vastuuta. Resurssit eivät riitä. Estää keinotekoisesti toimintaa.”*

## Tarve innostaville alueellisille kokonaisuuksille ja visioille

Maakunnallinen näkökulma ja aluesidonnaisuus voitaisiin kääntää myös eduksi. Tämä kuitenkin toteutuu ainoastaan silloin, kun tiedetään, mitä muut tekevät ja mihin muutos tähtää. Maakunnalla ja seutukunnilla todettiin olevan visioita, mutta monet projektipäälliköt kokivat, että ne katoavat kuvasta viimeistään hankkeen käynnistyttyä. Kokonaisuus on sekava. **Kukaan ei tiedä tilannekuvaa.** Hankkeiden kenttä on liian kirjava, eivätkä hankkeet muodosta yhtenäistä ketjua. Projektipäälliköt toivoivat käytännön tasolle vietyjä alueellisia kokonaisuuksia ja visioita, joiden toteutumisen työkaluiksi hankkeet valjastetaan. Nykyisellään alueelliset painopisteet eivät konkretisoidu osaksi hankkeiden arkea.

*“Auttaisi suuren tason visio siitä, että mihin hankkeella tähdätään. Esimerkinomaisesti kuvattas.” (projektipäällikkö)*

*“Ihan liian usein jää maakunnallinen koordinointi hyödyntämättä. Jos kerran maakuntarajoja on noudatettava, se on käännettävä vahvuudeksi. Tehdään*

*oikeasti maakunnan sisällä koordinointia.” (projektipäällikkö)*

Projektipäälliköiden ilmaisema kanta on samankaltainen kuin alkuvuodesta 2013 valmistunut Satakunnan maakuntaohjelman arviointi toteaa. Siinä alueellista ohjausta ja kehittämistä kritisoitiin sirpaleiseksi. Priorisointi puuttuu, sillä satakuntalainen kehittämissä työ on toiveiden tynnyri, jonka toiminnot ovat päällekkäisiä ja hajanaisia. Projektipäälliköiden näkökulmasta kehittämisen kokonaisuuksilla ei ole vetovastuuta. Kukaan ei julistaudu asian edelläkävijäksi.

*”Maakuntarajoissa tuntuu olevan jähmeitä. Hankkeiden valmistelussa täytyy alleviivata, että maakunnan koko tietämys valjastettava.” (projektipäällikkö)*

*”Jos otan toisen esimerkin siitä, miten valtiolta voi toimia. Etelä-Koreassa on visio, energiatehokas vihreä yhteiskunta. Onhan se ilmiselvä juttu, mihin pitää mennä. Siellä on yritysajat, joilla on sama kirkas idea. Mihin maailma menossa, mikä on kansakunnan vahvuus. Tulee yhteinen kehityspolku. Tämäkin on riskinottokyvyn puutetta, ettei meiltä tällainen onnistu.” (projektipäällikkö)*

Projektipäälliköiden mielestä seuraavalla ohjelma-kaudella satakuntalaisessa aluekehittämisessä täytyy nostaa esiin selkeämmin erilaiset laajat kokonaisuudet, johon hankkeilla ja niiden toiminnalla tähdätään. Nyt on selvää, että **alueella ei ole kollektiivista käsitystä** isosta kuvasta, mitä kohti halutaan kulkea.

Jos tähdätään suuriin maakunnallisiin painopisteisiin, päästään myös kiinni toimialojen siilot rikkoviin kokonaisuuksiin. Vaikka erilaiset kasvumahdollisuudet löytyvät olemassa olevien toimialojen rajapinnoista, eräät vastaajat kokivat toimialojen sekoittamisessa olevan useita asenteellisia ja tiedollisia esteitä. He totesivat hankkeiden kehittävän yksittäistä toimialaa omissa silloissaan.

*”Siiloajattelua voidaan murtaa, jos siihen ohjataan vielä vahvemmin myös hankerahoituksen muodossa.” (projektipäällikkö)*

*”Toimialan kehittäjät ovat niin kiinni substanssissaan. Elinkeinokenttä ja liiketoiminta muuttuneet niin radikaalisti, uutta liiketoimintaa synnytetään ja ollaan askeleen jäljessä muita alueita. Tahtotilaa on, mutta lopullinen rohkeus puuttuu. Maakunnassa ollaan taustalla.” (projektipäällikkö)*

Haastateltavat kokivat, että hankeorganisaatioiden välillä suunta oli kohti parempaa. TEM:in kasvusopimusmenettely ja INKA-ohjelman valmistelu oli johtanut lisääntyneeseen yhteistyöhön. Jouduttiin pohdittaan yhdessä enemmän sitä, mikä on kunkin rooli: *”Näen tässä kehityksessä iloisia piirteitä viime vuosi-*

*en aikana. Me, jotka sitä teemme hankkeiden kautta, tehdään strategioita ja pohditaan yhdessä rahoittajien kanssa. Vuoropuhelun lisääntyminen ja molempien innosta lähtevä työ on positiivinen piirre.”*

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että viesti kulkisi käytännön toteutukseen. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka Satakunta on pieni maantieteellinen alue, kehittämistyön pirstaleisuus sekä päällekkäisten pysyvien että määräaikaisten rakenteiden määrä on johtanut kakofoniaan. Tätä kuvaavat hyvin oheiset hanketoimijoiden kommentit. Hankkeiden projektipäälliköt eivät ole tietoisia toisistaan. Pysyvät rakenteet eivät hyödynnä hankkeiden tarjoamia lisäresursseja. Vaikka voimavaroja olisi olemassa, ongelmaksi muodostuvat niiden vaajakäyttö ja päällekkäisyys.

*”Tää on tosi paha juttu. Mistä uudet projektipäälliköt tietää, mitä tapahtuu? Yritetään kerran vuodessa tuoda kollegat kohtaamaan toisiaan - yritysneuvojat. Ei siihenkään resursseja ole. Aina tulee eteen se, ettei tunneta toisiaan, vaikka ollaan pieni seutu ja pieniä paikkoja.” (projektipäällikkö)*

*”Yhteinen maantiede tai tilat ei takaa mitään.” (projektipäällikkö)*

*”Yrittäjyyden parissa on tosi paljon juttuja meneillään. Niistä pitäis tulla se tilanne, että kaikki ketjuuntuu toisiinsa. Se on todella sirpaleista.” (projektipäällikkö)*

## **Valmistelusta toteutukseen nopeammin**

Vahvempi käsitys alueellisista kokonaisuuksista, roolituksesta ja sen ohjaavasta voimasta näkyisi myönteisesti hankkeiden nopeammassa läpimenoissa. Sekä projektipäälliköt että rahoittaja kaipasivat nopeutta valmistelutyöhön ja käytäntöön siirtymiseen.

*”Hankevalmisteluun on saatava tehokkuutta. Luovattoman monta kuukautta valmistellaan. Pitäisi tuoda idea pöytään ja saada nopea päätös. Liikaa syyllistytään varmisteluun. Siinä missä ohjausryhmässä käytetään turhaa aikaa, myös hankevalmistelussa on sama juttu. Rahoittaja kumminkin näkee, missä on tolkkua, missä ei.” (projektipäällikkö)*

*”Kyllä oma kokemus on, että saa paljon käydä läpi ja pyörittää, että saa hankkeen valmistelusta läpi. Liikaa kuukausia palaa. Pitäisi sanoa suoraan, että haku ja hyväksymisprosessi on suoraviivainen ja systemaattinen, jossa sanottaisiin ripeästi KYLLÄ / EI.” (projektipäällikkö)*

Hanketoteuttajat kokivat, että viive hankkeiden valmistelusta toteutukseen venähtää niin pitkäksi, että

**kehitystyöiltä katoaa liikevoima.** Tällöin yritykset menettävät kiinnostuksensa hanketta kohtaan. *”Kun lähtee valmistelevaan yritysten kanssa asioita, niin matka käynnistymiseen kestää liikaa. Yrittäjät ja yritykset haluaa toimia todella nopealla syklillä. Ei ne nyt keväällä mieti syksyä.”*

Projektipäälliköiden mukaan Satakuntaan tarvitaan taustalle etukäteen vahvempaa perustusta sen eteen, että valmisteluvaiheessa luodaan yritys-, toimija- ja rahoittajalähtöinen sopimus hankkeen johtavien ajatusten määrittämiseksi. Roolituksen ja pelisääntöjen on oltava selvillä alusta alkaen. Näin päästään paremmin kiinni hankkeeseen ja sitoutetaan tekijät siten, että heti ensimmäisenä päivänä työt käynnistyvät välittömästi. Nykyinen muoto, jolla hankerahoitusta haetaan, jarruttaa työtä.

## 3.2 Esteet ja vauhdittajat hankkeen aikana

### Hankkeiden projektimainen organisointi

Voiko ESR-tai EAKR-rahoitettu organisaatio toimia virtaviivaisena projektitalona? Keskustelu siitä, kuinka helppoa hankeorganisaation on hyödyntää hankkeissa useiden ihmisten työpanosta jakoi rahoittajan ja hanketoteuttajien mielipiteet. Osa projektipäälliköistä pitää erittäin hankalana tilannetta, jossa hankesuunnitelman yhteydessä on kyettävä kertomaan, ketkä asiantuntijat ja millä työmäärällä tulevat toteuttamaan projektin. Tämä johtaa vastaavasti siihen, että hankesuunnitelmista muodostuu helposti kahlitsevia toimenpidelistauksia.

*”On hämmäntävää, ettei projektipäällikön elämä saa muuttua mitenkään hankkeen aikana. Tulevaisuuden innovaatiot syntyvät varman päälle 2 vuotta etukäteen.”* (projektipäällikkö)

*”Tämä rajoitus tulee rahoittajan suunnalta. Kun tarvitaan enemmän ihmisiä, vaikka seitsemän kuuden sijaan. Se on tosi vaikeeta. Byrokratia on hirveetä. Joka jessuksen kerta muutoshakemus. Että otetaan tämä ja tämä ihminen mukaan. ELY on joustava, mutta kun sitä joutuu tekemään joka kerta. Anna mulle kolme henkilöä lisää ja vasta sitten mietin ketä ne on . . . Siihen menee hirveesti aikaa ja energiaa. Mietit sitä palettia, kuinka pitkälle ton työsuhde olikaan. Hankkeelle tulee sisäinen HR. Vie turhaa energiaa. Jos ois ollut yhtään tiukkapipoisempi kuin Satakunnan ELY,*

*sellainen joka kattoo vimpan päälle, ei näitä hyväksyttäisi.”* (projektipäällikkö)

Arvioinnissa oli mukana useita hankkeita, joissa yksi tai kaksi henkilöä oli laitettu tekemään kaikki hankkeen tehtävät. Toisin sanoen, jos tällaista projektia tarkastelisi aikajanalla resurssien ja käytettävissä olevan osaamisen näkökulmasta, muistuttaisi käyrä pysähtynyttä sydäntoimintaa - suoraa viivaa. Mutta kuinka moni tosielämän projekti on työmääriltään ja osaamistarpeiltaan tällainen? Organisoitaisiinko siis suurin osa EAKR-hankkeista epäprojektimaisesti?

*”Projektipäällikkö joutuu keskittymään ainoana henkilönä tekemään kaikki ilmoitukset A:sta Ö:hön... On vain joustettava, että jos olet projektipäällikkö ja ainoa työntekijä hankkeessa. Tässäkin oli se, että piti hanketta valmistellessa nimetä kaikki työntekijät etukäteen, mukaan lukien projektipäällikkö.”* (projektipäällikkö)

Tähän ongelmaan ratkaisun avaimet lienevät hankkeen toteuttajaorganisaatioissa. Varsinkin suurilla hankesalkkuja toteuttavien organisaatioiden tulisi benchmarkata toimintaansa yksityisen sektorin projektitaloihin, kuten ICT-kehittäjiin ja rakennusfirmoihin. Hankeorganisaatioihin pitäisi muodostaa **projektitiimejä**, joissa vakituisesti palkkalistoilla työskentelevät asiantuntijat jakaisivat osaamistaan. Näin välttyttäisiin työtaakan keskittymiseltä.

Joissakin hankkeissa hyödynnettiin esimerkiksi laajemman osaajajoukon osaamista. Näin ei kuitenkaan tehty pääsääntöisesti. Esimerkiksi erilaisten tapahtumien ja kohtaamisten järjestäminen on yksi keskeisistä työkaluista, joilla eri hankkeen tavoitteita edesautetaan. Tapahtumien järjestäminen kuitenkin vie aikaa. Se joudutaan tekemään joko muun työn ohella tai kilpailuttamaan ulkoisen toteuttajan vastuulle. Sama pätee muuhun aikaan vievään työhön, kuten puhelinkontaktointiin. Projektipäälliköt harmittelivat tätä tilannetta. On tyypillistä, että hanke osaa etukäteen budjetoida rahaa perinteiseen passiiviseen viestintään, kuten markkinointimateriaalien taittoon, mutta jättää tämänkaltaisen henkilökohtaisen viestinnän pois. Tämän vuoksi työt kasaantuvat usein projektipäälliköiden vastuulle.

Yksikään projektipäällikkö ei yksin pysty työpäivän aikana tekemään kaikkea, mitä monesti varsin laaja projektisuunnitelma esittää. Työtehtävät tuleekin jakaa toteuttajaorganisaation tai organisaatioiden sisällä laajalle tiimille ja/tai ostopalveluille. Ei ole syytä laittaa alansa huippua substanssiosaaja käyttämään työaikaansa arkipäiväisten asioiden kokoon juoksemiseen.

Hanketta hakevan organisaation on myös syytä tehdä selkeä päätös siitä, mitä projektipäällikön odotetaan tekevän. Onko hän substanssiosaaja, prosessiosaaja vai hallinnointiosaaja? Projektipäällikkö voi ottaa pelkän hallinnollisen roolin, kuten Prizztech oli tehnyt Open Innovation Platform -hankkeessa: *”Mun hankkeessa hankin projektipäällikön ostopalveluna. Ei hänellä ollut vaikeuksia linkittää toimijoita muualla. Ostopalveluiden kautta pääsee laajemmin hyödyntämään asiantuntemusta ympäri Suomea.”*

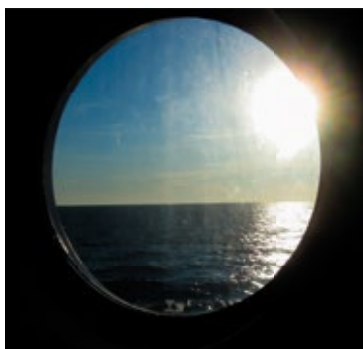
Moniosaaminen ja vuorotteleva vetovastuu tulisi näkyä hankkeiden toteutusmallissa. Tämä selkeyttäisi pelisääntöjä myös hankekumppanuuksien osalta.

*”Tähän siiloutumiseen haluaisin tuoda sellaisen näkökulman, että en näkisi, että se on hankkeen tai projektisuunnitelman ongelma, vaan kumppaneiden ongelma. Hankkeissa on aina eri toteuttajat. Projektipäälliköillä aika menee siihen, että pitää miettiä, missä ja kenen kanssa saa tehdä töitä... Suurin haaste on siinä, että on kova kirjo toimijoita, kuntia ja kehitysyhtiöitä. Yksinäinen projektipäällikköpoloinen on pulassa, kun pitää miettiä mitä tehdä.”* (projektipäällikkö)

## Joustavuus ja herkkyys

Liian kahlitseva hankesuunnitelma ja ohjausryhmän kyvyttömyys ottaa rohkea rooli johtavat herkkyyden menetykseen hankkeen aikana. Hanke irtaantuu todellisesta maailmasta. Sivupolkuja ja rönsyjä ei päästä hyödyntämään.

*”Yritysten tarpeet muuttuvat koko ajan. Tulee ideoita ja ajatuksia koko ajan, viikon välein. Projektipäällikkö heittää ohjausryhmälle idean, että asiat ovat muuttuneet - ja ohjausryhmä ei toimi. Koska on otettu perinteiset turvalliset mittarit mukaan, jota voi kaikille perustella. Kaikki vaan nyökyttelee. Kun on kivaa perusturvallista juttua. Joustavuus on AIVAN NOLLA kesken hankkeen.*



Kuva: Petri Nevalainen

*Herkkyyks rikkoutuu ekan vuoden jälkeen, vaikka tulee selkeä signaali, että 3-vuotisesta hankkeesta on aika ajanut ohi. Ei ole tullut tietoon, että nykypäivänä olisi keskeytetty hanketta.”* (projektipäällikkö)

Joustavuuden ja herkkyyden katoaminen on erityinen haaste hankkeissa, jossa liikutaan entuudestaan tuntemattomalla alueella. Siksi niissä tulisi lähtökohtaisesti toimia kokeilujen ohjaamana, ei suunnittelemalla kehittämällä.

Mikäli hankesuunnitelma lähestyy muutoksen kautta ja ohjausryhmä uskaltaa ottaa roolia, ei hankkeen suunnanmuutos ole mahdotonta toteuttamaan. Esimerkiksi Monipuolinen meriteollisuus hankkeessa kurssinmuutos pystyttiin tekemään, vaikka taloudelliset realiteetit menivät aivan uusiksi yhden kesäloman aikana.

## Projektipäälliköiden tukeminen

*”Itse kun olen ollut hanke- ja projektityössä suurimman osan työelämästä, niin tietää että näihin suhtaudutaan todella haasteellisesti. Kaksi vuotta sitten istuin seminaarissa, jossa ESR-hankkeita oli tutkittu, niin sanottiin että 86 % hankkeista on paskoja eikä tuota mitää. Se on rasittavaa ja en ihan usko siihen.”* (projektipäällikkö)

Satakuntalaisten hankkeiden projektipäälliköt kokivat olevansa työhönsä sitoutuneita. He korostivat uskoaan oman työnsä tärkeyteen. Tarkastelluissa hankkeissa projektipäälliköt olivat jatkaneet hankkeen mukana loppuun asti ja usein jatkaneet samojen kehitysaikojen parissa. Tämä siitä huolimatta, ettei heidän työnsä aina saa kovin paljon arvostusta ja taistelusta uudesta projektista on taustalla.

Satakuntalaiset projektipäälliköt ja hankkeet hallitsevat hankkeensa substanssin. Hankkeissa toimivat asiantuntijat tuntevat oman alansa kehityssuunnat, osaamis- ja teknologiatarpeet. He ovat hyvin verkottuneita ja hakevat aktiivisesti uusia yhteyksiä omalla alallaan. Tästä huolimatta projektipäälliköt kokivat, ettei heillä ole riittävästi tilaisuuksia kohdata toisiaan. Vaikka johtotasolla oltaisiin sitä mieltä, että satakuntalaiset toimijat tuntevat toisensa hyvin ja tekevät jo valmiiksi paljon yhteistyötä, ruohonjuuritason kehittäjät olivat jokseenkin eri mieltä asiasta.

*”Organisaatioiden välinen yhteistyö käynnistyy yksilöiden välillä. Organisaatioseiniä puhkaisevia putkia tarvitaan. Vähän tippuu nyt se pallo, kun se heitetään ilmaan. Maahan menee. Tarvitaan tosi supliikki satakuntalainen, joka kertoo kaikkea, mitä muut tekee.”* (projektipäällikkö)



*”Tuttuus ja suhteet tuovat positiivisessa mielessä vastuukysymykset. Kun tiedät jonkun, on jonkun aina pakko tehdä se. Aina otetaan vastuu kaverin antamasta pallosta eikä pudoteta sitä.” (projektipäällikkö)*

Hankekehittäminen on tuonut mukanaan jatkuvan muutostilanteen ja katkonaiset työpätkät. Tämä johtaa hiljaisen tiedon katoamiseen. Koska monet projektipäälliköt ovat ”vain käymässä”, eivät he pääse jakamaan kokemuksiaan ja yhteyksiään. Henkilökohtaisia suhteita ei ehdi muodostua. Yhteistyö jää virallisten työroolien tasolle. Tätä käytännön kautta kertynyttä osaamista ja asiantuntemusta ei voida ulkoistaa konsulteille.

Haastatteluiden valossa satakuntalaisten hankeorganisaatioiden ja niiden omistajakuntien olisi syytä pohtia, miten paljon ne ovat valmiita panostamaan työntekijöihinsä ja rakentamaan pysyvää inhimillistä osaamispääomaa. Hankkeita toteuttavien **projektipäälliköiden työsuhteiden täytyisi lähtökohtaisesti olla vakinaisia**, jotta projektipäälliköt voisivat käyttää kaiken energiansa työhön, sen sijaan että he joutuvat elämään pelossa siitä, saavatko he uusia hankkeita ja säilyykö heidän työpaikkansa. Vaihtoehtoisesti projektipäällikkyyttä voidaan ulkoistaa tarvittaessa kilpailutuksen kautta ulkopuoliselle asiantuntijalle, jos esimerkiksi tarvitaan spesifiä osaamista tietyn uuden kokeilun toteuttamiseen.

Keskiverto projektipäällikkö ei saa intohimoa työstään. Jos haluaa tehdä huippuhankkeen, se vaatii poikkeuksellisen henkilön joka taistelee koneistoa vastaan ja innostuu tavoitteesta. Hyviä hankkeita yhdistävät usein seuraavat piirteet, jotka liittyvät ennen kaikkea niitä toteuttaviin projektipäälliköihin:

*Hankkeessa on yrittäjämäinen projektipäällikkö, jonka sallitaan pyörittää hanketta kuin omaa yritystään. Hän hankkii resursseja oivaltavasti ja johtaa verkostoaan esimerkin kautta. Hanketta toteuttava organisaatio tukee projektipäällikön toimintaa avoimesti ja osoittaa, että hanke ja sen tekijät ovat aidosti tärkeitä. Koska projektipäällikkö on pysyvässä työsuhteessa, hän pystyy vapaasti kokeilemaan uutta ja keskittymään kehittämiseen.*

Yksityisellä sektorilla projektityön ammattilaiset ovat arvostettuja. He pääsevät soveltamaan osaamistaan eri projekteissa samanaikaisesti ja siirtyvät nopeasti uusien toimeksiantojen kimppuun ilman, että he joutuvat jatkuvasti kamppailemaan uudesta projektista. Miksi näin ei ole julkisella sektorilla? Vaikka aluekehittämisessä on kyse monimutkaisista ja abstrakteista kokonaisuuksista, tarkastelussa täytyy jatkossa muistaa eri rooleissa toimivien ihmisten henkilökohtaiset

motivaatiot. Päätösten taustalla ovat viime kädessä hyvin yksinkertaiset **inhimilliset kysymykset**: *”Onko mulla työpaikka, millä maksan asuntolainan?”*

### 3.3 Esteet ja vauhdittajat hankkeen jälkeen

#### Käytäntöjen levittäminen hankkeen aikana

Satakuntalaisten projektipäälliköiden mielipiteistä on todettavissa, että hyvät käytännöt on levitettävä tekemisen kautta hankkeen aikana. Jälkikäteen niiden levittäminen tarvitsee porkkanan. Mikään käytäntö ei todellisuudessa leviä ilman jalkatyötä. Kuten eräs hanketoimija kuvaa, hankkeen loppuraportti *”voi olla väitöskirja tai romaani. Ei se silti kerro tietotasoa siitä mitä on syntynyt. Ei koskaan pysty raportin perusteella huomaamaan tuloksia. Ei se silti kerro oleellisia asioita. Täytyy ihmisen kiertää ja tavata toisia.”*

Tästä huolimatta hyvien käytäntöjen levittämisessä sovelletaan tieteellisestä maailmasta tuttua tapaa: tehdään papereita, joista sitten kerrotaan seminaareissa ja jotka arkistoidaan. Kehittämishankkeessa tämä logiikka ei kuitenkaan toimi. Levittäminen on pääosin passiivista.

Hyvien käytäntöjen levittämisen ja juurruttamisen keskustelun tulisi alkaa siitä, kenen intressinä ylipääntänsä on tiedon ja parhaiden käytäntöjen levittäminen. Haastatteluissa satakuntalaisten hanketoimijoiden kesken ilmeni mielenkiintoinen kyseenalaistus hyvien käytäntöjen levittämisen mielekkyydestä heidän omien organisaatioidensa näkökulmasta. Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että hankeorganisaatioiden **ansaintalogiikka ei kannusta** niitä levittämään hankkeiden tuloksia.

Projektipäälliköt kokivat, ettei hankeorganisaatioilla ole intressiä käyttää työntekijöidensä aikaa hankkeen päätyttyä hyvien käytäntöjen levittämiseen, ellei työhön liity rahallista hyötyä, kuten hankkeen mallin kouluttamisesta perittävää kulua tai käyttöönottoon perustuvaa lisenssimaksua. Osa haastateltavista nostikin esiin, että hankelähtöisen osaamisen siirtoa tulisi ohjata entistä enemmän oppilaitosten kaltaisiin pysyviin rakenteisiin. Vaihtoehtoisesti hankkeen kautta on tuoteistettava palvelu, joka tuo lisää rahavirtaa sitä toteuttavalle organisaatiolle.

Yksilötasolla itse projektipäälliköt – oman alansa asiantuntijat – ovat kuitenkin kiinnostuneita kerto-

maan asioista eteenpäin ja kuulemaan asioista kollegoiltaan. Levitystyö kasvattaa heidän asiantuntijuut- taan ja verkostojaan.

*”Hyvien käytäntöjen levittämisessä yksi juttu – ei sitä voi olla ilman oikeaa verkostoa. Luovien alojen puolella on valtakunnallinen luovien alojen verkosto ja siinä yksi ihminen, joka pyörittää sitä. 30 kaupun- kiseutua mukana. Lamppaa kaikissa niissä. Levitys perustuu yhden ihmisen osaamiseen, tietää mitä mis- säkin on koko ajan. Lobbari. Aivan erinomainen taho tähän.” (projektipäällikkö)*

Jotkut projektipäälliköt myös huomauttivat, että parhaat onnistumiset EAKR-rahoitteisessa kehitys- työssä jäävät usein yrityssalaisuuksien vuoksi piiloon. Näin on tilanne erityisesti sateenvarjohankkeissa, joi- den avulla käynnistetään erilaisia yrityskohtaisia ke- hitystoimenpiteitä. Niiden tulokset eivät päädy hank- keen dokumentteihin.

Yleisesti ottaen parhaaksi tavaksi käytäntöjen levit- tämiseksi nähtiin kokeilujen ja pilottien riittävä määrä, monialainen yhteistyö hankkeen aikana, useiden hen- kilöiden projektitiimit sekä hankkeet, joiden toteutuk- seen käytetään asiantuntemusta erityyppisistä orga- nisaatioista. Lisäksi hankkeiden projektipäälliköiden pitäisi päästä tapaamaan toisiaan useammin.

*”Toimijoiden välinen avoimuus ja tapaamiset ovat avain. Aika ajoin pitäisi päästä kertomaan siitä, mitä tehdään. Enemmän kesken kauden olevia tilaisuuksia, teemakohtaisesti hankkeet yhdessä, hankkeet, jotka kehittävät samaa aihepiiriä. Tällöin vältetään myös päällekkäisyydet hanketoimijoiden kesken. Le- vittämiseen ja juurruttamisen ongelma on myös se, et- tä kaikki on usein yhden henkilön harteilla. Vaikka se onkin keskeinen asia hanketyötä, niin pitäisikö isossa organisaatiossa olla keskitetty hankeviestintä? Yksi ihminen, joka huolehtii viestinnän kuorman jakami- sesta. Lisäisi ymmärrettävyyttä. Ei olisi niin kiinni jar- gonissa ja hankkeen arjessa, vaan kansantajuistaisi asiat.” (projektipäällikkö)*

## Toiminnan ja verkostojen pysyvyys

*”Pysyvän toiminnan rahoitusmahdollisuudet ovat vä- häisiä ja se on koettu ongelmaksi monessa hankkees- sa.” (projektipäällikkö)*

Satakuntalainen kehittämistyö on **pitkälti han- kerahoituksen varassa**. Tämän nähtiin olevan yksi syy, miksi kehittämisen kokonaisuudet hajoavat. ELY- keskuksen myöntämä yritysten toimintaympäristön kehittämisrahoitus koettiin instrumenttina suhteelli-

sen joustavaksi, mutta omistajakunnilta pitäisi saada myös tukea ja sitoutumista hankerahoituksella käyn- nistetyn toiminnan pitkäjänteisempään kehittämiseen. Projektipäälliköt olivat melko suoraan sitä mieltä, et- tä EU-rahoituksen suurin yksittäinen hyöty hankkei- ta toteuttaneiden organisaatioiden perustoimintaan nähden on sen tarjoama ylimääräinen resurssi. Ilman ESR- tai EAKR-rahoitusta suurin osa kehitystyöstä jäisi tekemättä.

Perusvaatimus jokaiselle hankkeelle täytyy olla, että lyhyet yksittäiset hankkeet kytketään aina osaksi laajempia kokonaisuuksia. Niitä ei tule toteuttaa itse- näisesti ja irrallaan. Tässä on onnistuttu tarkasteltavi- en 24 hankkeen osalta melko hyvin. Osana isoa kehi- tuskokonaisuutta pienemmät hankkeet saavat suoria sovelluskohteita ja sitä kautta vastaavat paremmin olemassa oleviin strategisiin tarpeisiin. Kun laajempi kokonaisuus tarjoaa valmiin alustan ja toimintaken- tän, aikaa ei kulu valmistelevaan työhön. Osaamis- keskusohjelmilla oli ollut tässä merkittävä rooli Sata- kunnassa.

*”Vaikka hanketta toteutetaan tietyllä alueella, ja on pysyviä toimijoita mukana, voidaan verkostoa hyödyntää. Täytyy olla pysyvä organisaatio takana. OSKE:n kautta menee laajempaan käyttöön.” (pro- jektipäällikkö)*

*”Hyvää oli se, että ohjelmassa pääsi keskittymään mukavasti ja pitkäjänteisesti esimerkiksi energia- teemoihin (teknologia ja liiketoiminta). Rahoituksen saaminen kauden alussa oli viiveiden takia hankalaa, mutta kun kone lähti liikkeelle asiat sujuivat.” (projek- tipäällikkö)*

Osaamiskeskustoiminnan kaltainen monivuotinen kokonaisuus on ollut ehdoton edellytys satakuntalai- sen kehittämistyön kautta kertyneen osaamisen, yh- teyksien ja tulosten juurruttamiselle sekä levittämisel- le. Yksi suuri haaste vuoden 2013 osalta onkin, miten osaamiskeskuksiin pakkautunut hiljainen kokemuspe- räinen tieto saadaan säilytettyä, kun niiden rahoitus päättyy. Jos Satakunnassa ei panosteta tähän, on ole- massa riski, että tehty työ hukataan. Jotkut vastaajat kokivat myös, että jatkossa pysyvämpien organisaa- tioiden kuten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen roolin tulisi korostua kertyneen tiedon hyödyntämisel- sä sekä osaamisen siirrossa.

Mikäli hanke tähtää yhteisen verkoston rakentami- seen, sen olemassaololle täytyy löytää muu tarkoitus kuin hanke. Kuten eräs projektipäällikkö kuvaa tätä hankkeiden helmasyntiä: *”Huono esimerkki on sem- moinen hanke, joka luo oman maailmansa. Hank- keesta tulee äitihahmo, joka hyysää toisia kauheasti.*

*Sitten kun hanke loppuu, kukaan ei hankkeen ulkopuolella tiedä, mitä on tehty. Hankkeen aikana on tehtävä juttuja olemassa olevien ja pysyvien verkostojen kanssa. Hanke ei saa jäädä ainoaksi solmukohtaksi. Muuten hankkeesta tulee oma kiva kupla, jossa pöyhittää.”*

Satakuntalaisissa EAKR-hankkeissa, joissa verkostoitumisen edistäminen oli yksi tavoitteista, toiminnan kohteena oli usein tietty maantieteellinen alue tai suuremman yrityksen alihankintaverkoston kehittäminen. Näissä tapauksissa verkosto on olemassa hankkeesta riippumatta. Näin ei pääse syntymään tilanteita, joissa hankkeella rakennettaisiin tyhjästä keinotekoinen verkosto, joka kuolee hankkeen päätyttyä.

Hankkeissa, joissa luodaan uusia orastavia yritysverkostoja tyhjästä on riski, että verkostoitumiseen johtava työ jää kesken. Kasvu hankkeesta verkostoksi on haastavaa. Vaikutti siltä, että monessa hankesuunnitelmassa uuden verkoston tai living lab-toiminnan luominen oli kirjoitettu sisään vain siitä syystä, että hanke täyttäisi EU-rahoituksen kriteerit, joissa verkostoitumisen edistäminen on yksi keskeimpiä. Rahoittajan on jatkossakin oltava **kriittinen verkostoitumista edistävien hankkeiden valinnassa**. Todellisuudessa verkostojen rakentaminen ei voi jäädä vasemmalla kädellä tehtäväksi sivuhuomioksi hankkeessa, vaan siihen on panostettava konkretian, kuten pilotoinnin ja kokeilujen kautta ja se vaatii erittäin paljon jalkatyötä.

Mihin hankkeiden tulokset juurtuvat						
Hankkeen nimi	Yritykset	Oman organisaation palvelu	OSKE	Korkeakoulu tai oppilaitos	Korkeakoulu tai oppilaitos	Uusi hanke
Kansainvälistyvä Satakunta		x				
Uusiutuvan energian teknologiayritykset – verkostot ja ketjut			x			x
Monipuolinen meriteollisuus	x		x			x
Metallikylä	x					x
Liikkuva oppimisympäristö		x				
Vipuvoimaa tuotekehityksestä				x		
Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiratkaisut			x	x	x	
Open Innovation Platform			x		x	
Sukupolven ja omistajanvaihdospalveluiden kehittäminen Satakunnassa		x				
SolarForum	x		x	x		
Kulttuurialojen ja luovien alojen kehittämishanke						x
Toimintastrategian sekä alihankintaosaamisen resurssipankin kehittäminen ydinenergia-alan PK-sektorin toimittajille	x	x	x			
Apparaatti 1.0		x		x		
Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut – Satakuntalainen osaamisverkosto	x		x	x		
Luova Rinki	?					
Uusista polttokennosovelluksista liiketoimintaa	?		?			
Metalli- ja puuyritysten osaava verkosto	?	?			?	
Green ICT – Mahdollisuudet Satakunnassa						x
Green ICT –käytännössä	?			?		
Kaasua Satakunta				?		?
Ideavalmentaja-innovaatioympäristön kehittämishanke		?				
Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen					?	

Kehittämisen pirstaleisuudesta huolimatta voi todeta, että hankkeilla on luotu pohjaa seuraavalle ohjelma-kaudelle. Esimerkiksi nämä Porin seudun kasvusopimuksessa mainitut kärkiteemat, edelläkävijämarkkinat ja kehittämisen lähtökohdat ovat sellaisia, joita on vauhditettu tässä arvioinnissa tarkasteltavilla EAKR-hankkeilla:

- FinNuclear-verkosto
- Meriteollisuus
- LNG-liiketoimintamahdollisuudet
- SolarForum-verkosto
- Peittoon kierrätyspuisto
- Anturi- ja tunnistekologia
- Polttokennot
- Digitaaliset ratkaisut
- Apparaatti-toiminta

Erityisesti silloin, kun julkinen sektori ottaa roolikseen uuden teknologian kehittämisen ja kaupallistamisen pitkällä tähtäimellä, työlle vaaditaan usean vuoden rauha: *”Kuluvalla rahoituskaudella luotuja toimintarakenteita tulisi voida kehittää myös seuraavalla rahoituskaudella. TKI-toiminnan aloittaminen ja asianmukaisen TKI-infran luominen uudella teknologia-alalla täysin tyhjästä vie useamman vuoden, eikä se ole mahdollista ilman rahoittajien tarpeeksi pitkäkestoisia panostusta toimintaan. Näin etenkin (tapauksissa), kun kehitettävien teknologioiden ja niihin läheisessä ”symbioosissa” olevien ICT- ja automaatiosovellusten päämarkkinat ovat muualla kuin Suomessa. Toimivien tuotteiden ja sovellusten kehittäminen heti kansainvälisille markkinoille ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii useamman vuoden täysipäiväisen työn. Pitkäkestoisuutta rahoituksessa sellaisille toimijoille, jotka ovat toimintansa tuloksellisuuden osoittaneet, ei saa unohdtaa seuraavalla ohjelmakaudella.”*

## Kaupallistaminen ja tuotteistaminen

Hankkeiden liiketoiminnallistaminen jää kokemuksemme perustella usein vajavaiseksi suomalaisessa ESR- ja EAKR-hanketyössä. Vain osa hanketoimijoista tai -rahoittajista tulee ajatelleeksi, että hanke voi myös muodostaa pohjan uudelle kaupallistettavalle palvelulle, tuotteelle tai yritykselle. Tarkastelun kohteena olleissa satakuntalaisissa EAKR-kehittämissankkeissa kaupallistaminen oli kuitenkin huomioitu kiitettävän usein.

Tyypillisesti hankkeen tuloksia oli kaupallistettu siten, että hankkeen toiminnan kautta alueelle oli vä-

lillisesti etabloitunut aivan uusi yritys tai luotu uuden tyyppistä liiketoimintaa. Löytyi myös esimerkkejä, joissa hankkeen toteuttajaorganisaatio oli kyennyt hankkeen aikaisella toiminnallaan synnyttämään itselleen uutta palveluliiketoimintaa, kuten Satakunnan Yrittäjien sukupolven- ja omistajanvaihdospalvelu, WinNovan hitsausauto ja SAMK:in Apparaatti.

Tarkastelussa ei ilmennyt esimerkkejä, joissa joku arvioitavista hankkeista itsessään olisi vielä synnyttänyt pohjan uudelle yritystoiminnalle ja jatkanut elämänsä kaupallisena yrityksenä. Tämä on kuitenkin tavoitteena *Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen* hankkeessa. Kirjoitushetkellä keväällä 2013 hanke etsi erilaisten keitelujen kautta lopullista organisoitumisen tapaa.

## Hankkeiden osaamisen ja tulosten siirtäminen oppilaitoksiin ja korkeakouluihin

*”Alueen korkeakoulujen ja elinkeinorakenteesta kumpuavat painopisteet tulisi ottaa paremmin huomioon kun hanketoimintaa toteutetaan.” (projektipäällikkö)*

*”Verkostojen ja yhteisen toiminnan sekä t&k-tuke-minen, pk-yritysten osaamisen kehittäminen sekä oppilaitosyhteistyön kehittäminen, jotta alalle saadaan osaajia tulevaisuudessakin.” (projektipäällikkö)*

Yksi huomiomme on, että aluekehityshankkeiden tulisi siirtää osaamisensa ja tuloksensa yhä enemmän osaksi korkeakoulu- ja ammattiopetusta, jotta tieto saadaan skaalautuvasti siirtymään opetushenkilökuntaan sekä opiskelijoihin – ja sitä kautta edelleen yrityksiin. Opiskelijat ja opetushenkilökunta Porin yliopistokeskuksessa, SAMK:issa, DIAK:issa sekä maakunnan ammattikouluissa ovat hyödyntämätön voimavara, johon Satakunnassa täytyy panostaa enemmän. Esimerkiksi uusi ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli tulee aiheuttamaan muutospaineen ammattikorkeakoulujen toiminnassa. Jatkossa yhä suurempi osa rahoituksesta osa tulee yrityksille tehtävistä TKI-projekteista sekä työllistyvistä opiskelijoista. Tämä tarkoittaa, että nykyisen opetushenkilökunnan on otettava entistä suurempi rooli yritysyhteistyön toteuttajina. TKI-projektit on integroitava osaksi opetusta siten, että opiskelijat oppivat käytännön kautta. Muutos opettajavetoiseen pedagogiikkaan on suuri.

Tarkastelun täytyy lähteä eri alojen tutkintotavoitteista. Täytyy katsoa, miten opintosuunnitelmia voidaan toteuttaa perinteisten kurssien sijaan tekemällä yritysten suuntaan TKI-projekteja tai yhdistämällä



yhteistyöprojektit kurssisisältöihin ja harjoitteluihin. Opettajille jää valmentavampi ja ohjaavampi rooli. He tarvitsevat uusia verkostoja ja yhteyksiä työnsä tueksi. Nähdäksemme SAMK:illa on uuden rahoitusmallin ja Apparaatti-toiminnan kautta syntyneen rakenteen kautta erinomainen mahdollisuus nousta alueen uusiutumisen veturiksi. Aikaisemmin ongelmana on ollut TKI-yhteistyön pirstaleisuus, mutta siihen Apparaatti voi tarjota solmukohdan.

Satojen opettajien ja tuhansien opiskelijoiden valjastaminen hankkeiden tulosten siirtämiseksi käytäntöön tarkoittaisi **hanketoiminnan skaalautuvuutta**. Nyt osaamisen siirto hankkeista korkeakouluihin on muutaman aktiivisen yksilön sekä hankeajastaisten yhteyksien varassa. Erääksi ongelmaksi nähtiin korkeakoulujen yritys-yhteistyön pirstaleisuus, riitely perinteisten opetusmetodien ja uuden tyyppisen opetuksen kannattajien välillä sekä korkeakoulujen puutteellinen yhteistyökumppanuuksien hallinta.

Opetuksen ja oppilaitosten yritys-yhteistyön rooli hankkeiden tulosten levittäjänä on tämän valossa otettava **rohkeammin huomioon** uudella hankekaudella sekä tulevilla uudella korkeakoulukampanjoilla.

### 3.4 Hanketoiminnan esteet ja vauhdittajat yritysten näkökulmasta

Osana arviointia selvitimme hankkeisiin osallistuneiden yritysten kokemuksia vastaavalla tavalla kuin projektipäälliköiltä; online-arvioinnilla ja puhelinhaas-

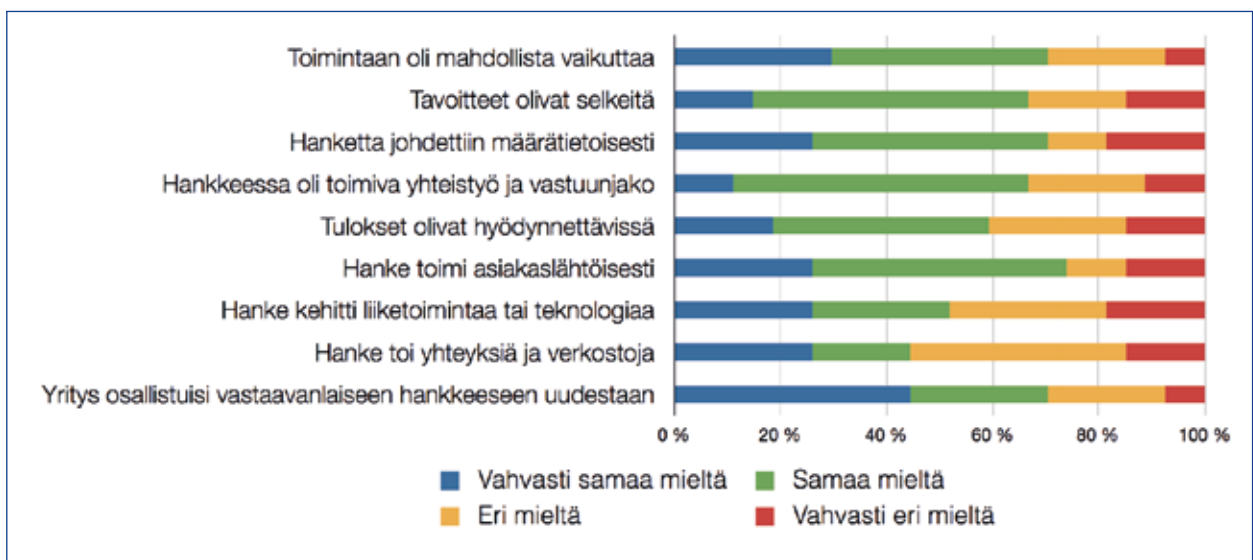
tatteluilla. Yritysten online-arviointiin vastasi 27 henkilöä 120 vastaanottajasta (vastausprosentti 22,5 %) ja puhelinhaastatteluihin 41 henkilöä.

#### Mitä voitaisiin tehdä paremmin yritysten näkökulmasta?

- Yritykset toivovat soveltavia hankkeita
- Pikaiset hyödyt ja nopea konkretia eli ”matalalla roikkuvat hedelmät” sitouttavat
- Veturiyritysten rooli jäməkōittää ja auttaa hankkeen käynnistymistä
- Hankkeet eivät osaa argumentoida tarkoitusta ja tavoitteita suurella tasolla, yritykset eivät näe kokonaiskuvaa ja omaa rooliaan
- Hyvissäkin hankkeissa yritykset toivoivat, että toimenpiteet olisivat skaalautuneet, eivätkä jääneet kesken.

Yritykset suhtautuivat hankkeiden toimintaan projektipäälliköitä kriittisemmin. Ne toivovat ennen kaikkea soveltavia hankkeita. Kehittäminen yksilöllisen palvelun avulla tai yritys-kohtaisten rahoitusinstrumenttien (Tekes, ELY:n yritysavustus, siemenrahoitus, yhteiskoulutus) kautta nähtiin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin laajat hankkeet. Yritys kokee saavansa tällöin tarkkaan, mitä haluaa. Tässä päästään toimintaympäristön kehittämisen keskeiseen haasteeseen: kuinka tehdä yleisestä toimintaympäristön kehittämisestä loikka yritys-lähtöisyyteen?

*”Tämä lienee yksi monista hankkeista, jotka alkavat kovalla kohinalla ja hiipuvat rahojen tultua ilman mitään käyttökelpoista lopputulosta. Minulla ainoa*



Yritysten näkemyksiä hankkeiden toiminnasta.

muistikuva tästä hankkeesta on yksi tapaaminen, jonka perusteella päätelin hankkeen menevän juuri ylläkirjoitetulla sapluunalla. Olen istunut jo kyllästymiseen asti turhissa hankekokouksissa ja koko nimi 'hanke' saa keskisuuren ....tuksen aikaan." (yritys)

"Jos katson jotain Länsi Suomen Allianssin postitusta, niin onhan sitä rahoitusvirtaa tarjolla loputtomasti, mutta miten yritykset niitä saa? Se meneekin huomattavasti kompensoidummaksi, mitä ja miten voidaan hakea. Poliitikka ohjaa kehittämistä. Kun taas miettii yritysten kehittämistä, yrittäjät kyllä tietää paremmin tarpeensa kuin muut... Rahoitus kyllä pitäisi olla lähempänä kehittämisen kohdetta. Puhun totta kai itseäni vastaan. Raha pitäisi tehdä helpommin saavutettavaksi kehitettävän kohteen näkökulmasta." (projektipäällikkö)

Yritysvastaajien mukaan toimintaympäristön kehittämistoimenpiteet ovat monesti hankalasti käytännössä hyödynnettävissä, elleivät he saa hyötyjä selkeästi rajatun palvelun kautta tai niin sanotun saatevarjohankkeen välityksellä.

"Konkreettisuus on tärkeää. Ei höpöä. Aikasyöppöjä on paljon." (yritys)

"...kun julkisista hankkeista puhutaan, niistä pitäisi tehdä yritystarpeisiin räätälöityjä juttuja. Isommat julkisrahoitteiset hankkeet – ne ovat niin massiivisia ja pitkäkestoisia, että yritysten tarpeet eivät näy." (yritys)

"Kyllä se kehittäminen usein jää arkisessa yritystoiminnassa ainakin meillä helposti pois. Aina karsi-taan ensiksi pois kehittämisestä, joka ei ole suoraan tuotteeseen kohdistuvaa. Rahoituskanavat ja sitä kautta resursointi kehitystoiminnalle on tärkeä julkisen sektorin rooli ja perustehtävä. Yliopistot ja niiden osaamisen hyödyntäminen – lopputyöt, väitöskirjat, tutkimukset, koulutukset henkilöstölle – siinä on selkeä rooli. Tutkimustiedon soveltaminen yrityksen tarpeisiin." (yritys)

EAKR-rahoitteisen toimintaympäristön kehittämisen rooli nähdään yritysten näkökulmasta pitkän tähtäimen kehittämisen tukena. Tällöin julkisen sektorin tulisi toimia uuden tiedon etsijänä, mahdollisuuksien rakentajana ja kanssariskinottajana kokeiluissa, esimerkiksi uuden teknologian kehittämisessä.

Toimintaympäristön kehittämishankkeet ovat usein välillisesti liiketoimintalähtöisiä sekä näyttävät jäävät usein yhteisen tekemisen tasolle, kuten totesimme edellä. Tämä lienee vaikuttaneen osittain siihen, että yritykset antoivat kritiikkiä **tavoitteiden epäselvyydestä**. Hankkeissa mukana olevan yritysjoukon suuri koko, tavoitteiden yleisluonteisuus, julkisvetoisuus ja

teemojen laajuus voi osiltaan hämärtää sitä, mitä yritykset odottavat saavansa toiminnalta.

Hanketoimijoiden näkökulmasta haasteellista onkin, kuinka argumentoida yrityksille toiminnan yleiskuva, jotta ne pystyvät löytämään oman roolinsa. Yrityslähtöisten tavoitteiden asettaminen jää helposti puolitiehen. Yritykset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan, eivätkä ne ole välttämättä tyytyväisiä asioiden etenemisnopeuteen. Hankkeet eivät kykene osoittamaan yrityksille yhtä suurta maalia, johon toiminnalla tähdätään. Tämä johtaa siihen, että hyvinkin alkaenista hankkeista saatiin palautetta, että toimenpiteet alkoivat toistamaan itseään eikä mitään uutta ilmenyt hankkeen loppua kohden. Toimenpiteiden liiallinen rajaaminen etukäteen esti laajemman vaikuttavuuden.

Yritykset toivoivat myös rajapinnat ylittävää toimintaa, jossa ne pääsisivät tapaamaan muiden alojen yrityksiä. Kehittämistyössä näkyy edelleen vahva toimialaperusteinen kehittäminen.

## Näkykö yritysten näkökulma kehittämistyössä?

"Edelleen on liikaa pientä piiriä, joka kehittää. Eivät kerro asioista muille. Meidän pitäisi avata ovia. Asiakkaat eivät ole mukana kehittämisessä. Kehittäjät kehittävät. Se on väärin! Pitäisi olla avoimempaa. Asiakkaat ja tekijät mukaan. Uusi näkeminen ja draivi tähän. Isoissa asioissa tämä kattaa koko julkishallinnon ja elinkeinoelämän kehittämisen. En osaa sanoa onko meidän maakunnassa vaikeampaa, mutta joka tapauksessa koen, että se on haaste." (projektipäällikkö)

EAKR-rahoitteisissa yritysten toimintaympäristöjen kehittämishankkeissa on pitkälti kyse yritysten liiketoimintamallien kehittämisestä siten, että ne ovat valmiimpia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja kilpailutilanteen muutoksiin. Erityisen tärkeää tämä on pk-yrityksille, joilla on harvoin resursseja tai tietämystä pärjätä yksin jatkuvan rakennemuutoksen keskellä.

Yritysten omista aloitteista lähteneet toimintaympäristön kehittämishankkeet toimivat pääsääntöisesti asiakaslähtöisemmin kuin ylhäältä alas suunnitellut hankkeet. Tämä on tärkeä hyvä käytäntö huomioitavaksi jatkossa. Sen lisäksi, että hankkeen taustalla on aito yrityslähtöinen ongelma, johon haetaan ratkaisua, tulisi osallistuvat yritykset sitouttaa mukaan jo suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa, siis hyvissä ajoin ennen hankkeen käynnistämistä. Näin työhön päästän käsi välittömästi ilman viivästyksiä. Hankkeet, joissa ve-

turiyrietykset muodostivat toiminnan ytimen, pärjäisivät tässä asiassa selkeästi paremmin.

Monet vastaajat ehdottivat keinoja ongelmien esiin nostamiseksi yrityksiltä ja hanketoimijoiden haastamiseksi. Kuten eräs projektipäällikkö toteaa: *“Pitäisikö hankkeiden toteuttajakenttä aktiivisemmin haastaa tuottamaan näkemystä asioiden ratkaisemista? Ei jäädä nillittämään asioista, vaan haastetaan sisältö edellä. Ylhäältä tulee näkemys ja haaste, että ratkaiset hyvillä ideoilla ja jutuilla. Pistätte haisemaan. Miksi kaikki täytyy olla ihme jargonilla varustettua? Hämärtyy viesti.”*

Hankkeen tyyppiin katsomatta osallistuvilla yrityksille tulee kyetä tarjoamaan selkeitä hyötyjä sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Harvalla yrityksellä on varaa tai halua lähteä mukaan hankkeeseen ilman, että sille osoitetaan mitkä nopeasti realisoituvat (mielellään rahalliset) hyödyt ovat. Nopeat tulokset sitouttavat mukaan. Hidas siirtyminen valmisteluista käytännön toteutukseen aiheutti vastaajissa tuskastumista.

Suurin osa palvelun rakentamiseen keskittyneistä hankkeista sai yrityksiltä hyvää palautetta. Neuvontapalvelut, koulutus ja suorat toimenpiteet, kuten pilotit, nähtiinkin haastatteluissa tärkeinä keinoina konkretisoida toimintaympäristön kehittämishankkeen kaltaisen abstrakti kokonaisuus yhden yrityksen tasolle.

## Hankkeeseen osallistuvien yritysten ja yrittäjien valtuuttaminen

Eräs tapa tuoda alhaalta ylös -elementti hankkeeseen on yritysten läheisempi sitouttaminen toiminnan suunnitteluun strategia- ja teemaryhmien tasolla ja antamalla yrityksille näin suurempi vastuu asioiden toteutumisesta. Tätä näkyi tarkastelluissa hankkeissa edelleen melko vähän.

Sen sijaan, että hankkeessa yritetään saada koko laaja joukko yrityksiä hankkeen kehitystoiminnan taakse, on toisinaan syytä aluksi **keskittyä muutamaankin aktiiviseen ja innostuneeseen yksilöön**, joilla on halua viedä asioita eteenpäin. Tunnistamalla joukosta halukkaimmat yritysten edustajat, voidaan heidät valtuuttaa heitä kiinnostavien kehitystoimenpiteiden vetämiseen. Toiminnasta tulee yritysvetoisempaa, ja se jalkautuu osaksi arjen liiketoimintaa. Yritysten edustajat pystyvät hyödyntämään omia henkilökohtaisia yhteyksiään ja tuovat näin mukanaan laajemman joukon muita yrityksiä työn taakse. Yritykset arvostavat vertaisnäkökulmaa.

Vastuun antaminen yrityksille kehitystoimenpiteiden vetämisestä oli saatujen kommenttien valossa yksi parhaiksi havaituista malleista. Se huomioi yksilönäkökulman. Aivan kuten missä tahansa business-to-business-kontekstissa, myös hanketoiminnassa henkilösuhteet ja yksilöiden merkitys sekä heidän välisensä vuorovaikutus ovat avainasemassa – seikka mikä unohtuu usein aiheesta keskustellessa, arvioi- dessa ja strategiaa luodessa.

## Henkilösuhteet ratkaisevat, kyse on kontaktilajista

*”On erittäin tärkeää, että vetäjä on motivoitunut ja tavoitteiden asettaminen on kunnossa. Vetäjän rooli tulee jossain vaiheessa vallitsevaksi. Pitää olla innostunut tyyppi.” (yritys)*

Yksilöt tekevät yhteistyötä, eivät hankkeet ja yritykset. Henkilövetoisuudesta johtuen hankkeiden projektipäälliköiden roolia ei tule unohtaa. Vaikka taustalla olisi kuinka laaja organisaatio tai hanke, viime kädessä asiakasvastuussa oleva projektipäällikkö on yritykselle koko toiminnan kasvot. Projektipäällikön on kyetävä puhumaan samaa kieltä kuin yritykset.

Hankkeen vastuuhenkilöllä täytyy olla kokemustaustaa, asiantuntemusta yritysten liiketoimintalogiikasta, rohkea asenne yritysten ja yrittäjien lähestymiseen sekä empatiakykyä nähdä tilanne heidän silmiensä kautta. Haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä ominaisuutena kykyä kuunnella ja ymmärtää yrittäjiä ja yrityksiä. Yritykset kokivat haistavansa nopeasti, tehdäänkö hanketta julkisen sektorin tarpeista vai heille.

Vaikka hankkeet panostavat budjeeteissaan usein yrityksiin kohdistuvaan markkinointiin ja viestintään, niiden käytännön merkitys on saatujen vastausten valossa toissijaista. Yritysten edustajat elävät niin kovassa informaatiotulvassa, ettei hankkeiden viestinnällinen passiivinen informaatio nouse sisällöllisesti riittävän tärkeäksi. **Aktiivinen yhteydenotto ja asiakaspalvelu** ovat oleellisempia. Siksi hankkeille on myönnettävä lähtökohtaisesti aikaa ja resursseja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja asiakasrajapinnassa tapahtuvaan työskentelyyn.

Erityisesti yliopistoilta ja ammattikorkeakoululta toivottiin jatkuvaa ja aktiivista yhteydenpitoa, jotta yritykset pysyisivät jatkuvasti ajan tasalla erilaisista mahdollisuuksista. Yleisesti ottaen yritykset toivovat julkiseen kehittämistyöhön paljon enemmän jatkuvuutta ja kokonaisuuksia. Yritykset hämmästelivät

asteittaisen kehittämistoiminnan puutetta hankeve-toisessa kehittämisessä. Julkisen sektorin tapa ”aina vain kehittää uutta” koettiin pitkäjänteisyyden esteeksi.

*”Jatkuvuus on yksi tärkeä asia. Ei kehitystoimintaa kannata projekteina toteuttaa pelkästään. Pitää olla jatkuvaa kehitystä, valikoimaa ja mahdollisuuksia. Aina ei ole oikeaa tilannetta, milloin hyödyntää, mutta kun koko ajan ylläpidetään ja ne muuttuu, vuorovaikutus jatkuvaksi yritysten kanssa, tarpeiden ylläpitäminen ajan tasalla on oleellista. (yritys)*

*”Yritysten liiketoiminnan näkökulmasta, kun on paljon investointeja, ei sillein voida hypätä paikastaan toiseen koko ajan, kuten julkisella tehdään. Inkrementaalaisesti on kehitettävä.” (yritys)*

## **Vertaisoppiminen toisilta yrityksiltä on tärkeää**

Kevyimmillään yritykset hakevat yhteyksiä toisiin yrityksiin ja tutustumista saman alan toimijoihin. Hankkeet ovat tarjonneet useita erilaisia yhteisiä tiedonjakamisen tilanteita ja oppimisympäristöjä.

”Yksinkertaisuudestaan” huolimatta tämä on erittäin tärkeitä työtä. Useat tarkasteltavista hankkeista osoittivat, etteivät yritykset juuri tutustu toisiinsa muuten kuin kaupankäynti- tai liiketoimintatilanteissa joitakin yrittäjäaktiiveja lukuun ottamatta. Käytännössä yhteentörmäyttämistä voidaan toteuttaa erilaisen teemaryhmien, workshoppien, tapaamisten, seminaarien ja tapahtumien kautta. Toiselta yritykseltä kuultuja vertaiskokemuksia pidettiin monen mielestä parempina oppina kuin konsultin tuomaa ulkopuolista näkemystä.

Vaikka hankkeiden tarjoamat vertaisoppimisen kohtaamiset ovat yrityksille tärkeitä, niissä on helpposti se riski, että tapaamiset menevät turhaksi kahvitteluksi. Pelkkään yhteistyön ja yhteishengen kasvattamiseen tähtäävillä verkostomaisilla ympäristöillä ei ollut yrityskehitystoiminnan näkökulmasta mitään merkitystä. Yhteisellä verkostotoiminnalla tulee olla aina aito ydin, joka tarkoittaa yleensä osaamisen vaihtamista yritysten välillä. Verkostossa mukanaolo tulee sitoa yrityksen omistajaportaan intresseihin. Tämä on ainoa takuu siitä että yritys on todella sitoutunut verkoston tavoitteiden toteuttamiseen.

On toki muistettava, että vertaisoppimista tapahtuu parhaiten käytännön työn ja kokeilujen kautta. Esimerkiksi OSAAVA-verkoston koulutustilaisuudet ovat tarjonneet yritysten mielestä erinomaisia paikkoja tutustua toisiin yrityksiin.

Yhteisen tekemiseen ja verkoston luontiin tähtävien hankkeiden on kyettävä luomaan verkostoon **vahva sisäinen toimintakulttuuri**, joka kannustaa siinä toimivia yrityksiä jakamaan sekä hiljaista että käsitteellistä tietoa keskenään. Hankkeiden järjestämien tapaamisten intensiteetti jää kuitenkin usein liian harvaksi, jotta yhteistä luottamusta pystyisi syntymään.

# 4. Kymmenen kehittämisteesiä Satakunnan EAKR-hanketoiminnan edistämiseksi

SWOT-MUOTOON KOOTUT JOHTOPÄÄTÖKSET KUVAAVAT SATAKUNTALAISTA EAKR-ALUEKEHITTÄMISEN TILANNETTA UUDEN OHJELMAKAUDEN NÄKÖKULMASTA. MITÄ TÄYTYY OTTAA HUOMIOON, KUN MAAKUNNASSA PÄÄTETÄÄN UUSISTA TOIMINTATAVOISTA? VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET

PERUSTUVAT HANKEMATERIAALEISTA TEKEMIIMME HAVAINTOIHIN SEKÄ PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN JA YRITYSTEN MIELIPITEISIIN. MAHDOLLISUUDET JA UHAT OVAT OMAA TULKINTAAMME.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satakunnan elinkeinorakenteen mahdollisuudet</li> <li>- Tuki-instrumentin monipuolinen hyödyntäminen</li> <li>- EAKR-rahoituksella on tehty rohkeitakin kokeiluja</li> <li>- Sitoutuneet ja osaavat projektipäälliköt</li> <li>- Vahva hankeosaaminen</li> <li>- Joustava ja sparraava ELY-keskus</li> <li>- Pääasiassa sujuva yhteistyö rahoittajan ja hankkeiden välillä, suhde on luonteva ja käytännönläheinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turvallisuushakuisuus</li> <li>- Huono maakunnallinen tilannekuva</li> <li>- Hankkeet eivät tähtää muutokseen (projekteja, ei prosesseja)</li> <li>- Alueelliset tavoitteet eivät näy käytännön kehittämisessä</li> <li>- Hankkeiden puutteellinen valmistelu</li> <li>- Kahlitsevat hankesuunnitelmat</li> <li>- Ohjausryhmien heikko rooli</li> <li>- Hankkeiden epäprojektimainen organisoituminen</li> <li>- Yritysten ääni ei kuulu riittävästi</li> <li>- Projektipäälliköt eivät saa omassa organisaatiossaan arvostusta työstään (liikaa määräaikaisuuksia)</li> <li>- Satakuntalaisen kehittämistoiminnan riippuvuus hankerahasta</li> <li>- Toimintaympäristön kehittämishanke tasapainoilee vaikealla harmaalla vyöhykkeellä; onko se riittävän yritysvetoinen?</li> <li>- Tuki-instrumentti on pienemmille kehittäjille liian raskas</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heikkoudet ratkaistavissa paikallisesti</li> <li>- Niukkuus pakottaa tekemään tarkempia valintoja</li> <li>- Alueellinen kumppanuusajattelun vieminen käytäntöön</li> <li>- Rohkeiden kokeilujen jatkaminen ja lisääminen</li> <li>- Maakunnallisten kokonaisuuksien konkretisoiminen ja tilannekuvan parempi hallinta</li> <li>- Vuorovaikutuksellinen valmistelu (hankesopimukset)</li> <li>- Yrityslähtöisempi toteuttamiseen haastaminen</li> <li>- Toimialarajojen rikkominen, rajapinnat ja osaamisen yhdistäminen</li> <li>- Hankkeiden tulosten skaalaaminen siirtämällä ne opetuksen ja TKI-toimintaan</li> <li>- Hanketoteuttajien yhteisen oppimisen ja kohtaamisten lisääminen, ohjausryhmien roolin kasvattaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ”Jatketaan samaan malliin”, kukaan ei tee aloitetta muutokselle</li> <li>- Osaamiskeskuksiin kertyneen osaamisen, verkostojen ja yhteyksien katoaminen hankekauden vaihduttua</li> <li>- Vähentyyvää hankerahoitusta käytetään olemassa olevien ”pakollisten rakenteiden” ylläpitoon, sen sijaan, että sitä suunnataan uuden kokeilemiseen</li> <li>- Vuorovaikutuksellisempi yhteistyö nähdään pelkkänä kuluna (ainakin aluksi)</li> <li>- Ei todellista sitoutumista erilaisiin yhteisiin kumppanuuspohjaisiin kehittämisprosesseihin</li> <li>- ELY-keskuksen ja Satakuntaliiton puutteellinen yhteistyö</li> <li>- Ei markkinalähtöisyyttä, ei heikkojen signaalien tunnistusta</li> <li>- Käsitetään väärin, että strateginen hanke = suurikokoinen hanke</li> </ul>



Arvioinnin alussa määrittelimme kilpailukyvyyn eri tasot: alueellisen, yritysten ja yksilön kilpailukyvyyn. Satakuntalaisen EAKR-hanketyön toimenpiteet ovat vastanneet näihin kaikkiin. Alueellisen kilpailukyvyyn edistämisen ydin on ollut toimintaympäristön kehittäminen palveluita, innovaatiojärjestelmää ja veto-voimatekijöitä vahvistamalla. Yritysten osalta toiminnassa on painottunut olemassa olevien vahvuuksien parantaminen, osaamisen kehittäminen eri muodoissa sekä markkina-asemien vahvistaminen. Yksilöiden rooli on näkynyt rikastavien kohtaamispaikkojen luomisella ja osaamisen lisäämisessä.

Vaikka satakuntalaiset hankekehittäjät ovat toteuttaneet hankkeita yhteistyössä toistensa kanssa, selkeä roolitus ja yhteisten voimavarojen sekä vahvuuksien hyödyntäminen on toisinaan jäänyt tekemättä. Nousukiidosta huolimatta synergiaetuihin ei ole päästy kiinni kilpailukyvyyn näkökulmasta. Tavoiteltavasta muutoksesta ei ole vahvaa yhteistä näkemystä.

## 4.1 Satakunnan EAKR-hanketoiminnan kehittämisen suunta vuodelle 2020

Alueellisessa kehittämisessä siirrytään vuonna 2014 uuteen ohjelmakauteen. Työtä ohjaavat Euroopan komission isot tavoitteet älykkäästä, osallistavasta ja kestävästä kasvusta.

Kuntatalouden ja rahoituksen niukkuus värittävät tulevaa ohjelmakautta. Jatkuva rakennemuutos ja tiukentuva kilpailu pakottavat uudistamaan hanketyötä. Hyvät hankkeet pärjäävät kuitenkin jatkossakin. Rahoituksen pienentymisestä on turha valittaa. Tavoitteita ei saa laskea. Seuraavan ohjelmakauden hankkeiden vaikuttavuudessa pitäisi pystyä vähintään samaan kuin nykyään, vaikka tuki olisi pienempi.

Palauteseminaarissa 28.5.2013 korostettiin tunnistettujen kehittämisalueiden konkreettisia käytännön työhön liittyviä muutoksia. Tarvitaan käytännön työvälineitä ja uusia yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. EU-hallinto ja valtionhallinto antavat jatkossakin alueille vapaat raamit soveltaa hankkeita paikallisiin kehittämistarpeisiin. Kunkin alueen on itsenäisesti päätettävä, miten se toimii parhaaksi katsomallaan tavalla.

Suomessa on 15 ELY-keskusta. Kukin niistä tulkitsee samoja säädöksiä eri tavalla. Kaikki eivät ole yhtä kokeilunhaluisia. Se minkä rahoittaja hyväksyy muualla mukisematta, ei välttämättä toimikaan naa-

purimaakunnassa. Sekä paikalliset hankeammattilaiset että kotimaiset aluekehittäjät pitävät Satakuntaa tuloksellisen ja joustavan hanketoiminnan edelläkävijänä. Kannustamme tämän asenteen säilyttämiseen jatkossakin. Tämän pohjalta on helppo esittää seuraava kysymys:

*Pitäisikö Satakuntalaisten hanketoimijoiden julistaa yhteisessä visiossaan, että maakunnassa on alkavalla ohjelmakaudella Suomen tuloksellisin hankekulttuuri?*

## 4.2 Kymmenen kehittämisteesiä

Oheiset kehittämisteesit on tarkoitettu keskustelun innoittamiseksi. Ne ovat käytännön esimerkkejä siitä, kuinka rahoittaja pystyy edistämään edellä kuvatun vision toteutumista. Resurssien niukkuus antaa osaltaan mahdollisuuden nähdä todelliset hanketoiminnan tehokkuuden lähteet.

Kuvaamme joidenkin kehittämisteesien yhteydessä ideoita laajemmin siitä näkökulmasta, miltä ne näyttäisivät konkreettisesti hanketoimijoiden ja rahoittajan silmin. Rajasimme tarkastelusta pois sellaiset asiat, jotka ovat satakuntalaisten oman päätäntävällän ulottumattomissa.

### **Kehittämisteesi 1: Alueellinen kumppanuussopimus kehittämisen lähtökohdaksi**

Rahoittaja ja hankkeiden toteuttajat tarvitsevat pirstaleisen hankekehittämisen yhteen sitomiseksi selkeät raamit siitä, mikä on satakuntalaisessa hanketyössä käytännössä sallittua seuraavalla ohjelmakaudella. Kasvusoitusmenettely ja INKA-valmistelu ovat valmiiksi asettaneet liikkeelle uuden tavan valmistella seuraavaa ohjelmakautta. Asioista sopiminen johdon ja organisaatioiden kesken ei kuitenkaan riitä. Ehdotamme, että Satakuntaan laaditaan alueellinen kumppanuussopimus, joka osallistavasti vie asian tarkastelun käytännön tasolle. Siinä muun muassa sovitaan, mikä satakuntalaisista kehittäjistä ottaa tietyn maakunnallisen teeman vetovastuun.

## Hankeleirillä kiinni paikalliseen hankekumppanuuteen

”Kehittämisen megatrendi on yhteisöllisyys”

*”Hankeleirillä sovittaisiin esimerkiksi epäonnistumisen salailmisesta, ohjaavista periaatteista ja luotaisiin pohjaa kokonaiskuvulle.”*

*”Pitää kyseenalaistaa asiat. Mitä oikeasti tarvitaan?”*

Satakunnassa voitaisiin toteuttaa syksyllä 2013 maakunnallinen hankeleiri, johon osallistuisivat rahoittajat, hankeorganisaatioiden operatiivinen johto, projektipäälliköt sekä sidosryhmien edustajat. Yön yli kestäväällä leirillä sovittaisiin yhteisesti alueellisesta kumppanuussopimuksesta, jossa käytäisiin läpi seuraavan ohjelmakauden käytännön hanketoiminnan johtavat ajatukset, yhteistyön periaatteet sekä raamit (esimerkiksi minkä tyyppisiä hankkeita rahoittajat toivovat). Leirillä sovittaisiin muun muassa kokeilevan hankekulttuurin edistämisestä. Lisäksi leirillä tehtäisiin yhteinen pohja hankekartoille sekä työstettäisiin yhteisiä työkaluja hanketoiminnan tueksi.

## Kehittämisteesi 2: Kokeilukulttuurista seuraavan ohjelmakauden kantava voima

Projektipäälliköt toivovat, että kokeileva ote on jatkosakin tyypillistä satakuntalaiselle hankekehittämiselle. Ehdotamme asian viemistä piirun verran pidemmälle: **kokeilukulttuurista on tehtävä maakunnan aluekehittämisen kantava voima**. Se tarkoittaa käytännön onnistumisen ja epäonnistumisen kautta oppimiseen sekä toiminnallisiin riskeihin kannustavaa toimintatapaa. Kokeilullisuutta tarvitaan myös suunnitteluun.

Vallitseva piirre EAKR-kehittämishankkeissa on niiden toteuttaminen akateemisesta tutkimuksesta tutulla turvallisella kaavalla, joka pyrkii minimoimaan yllätykset ennakkoon. Tämä lähestymistapa taipuu kuitenkin heikosti uuden kehittämiseen. Yritystoiminnan näkökulmasta lähestymistavan pitäisikin olla lähempänä vaiheittaista start-up-kehittämistä, joka perustuu epäonnistumisista ja onnistumisista oppimiseen.

Rahoittajien ja hankkeiden toteuttajien on sovittava jo valmisteluvaiheessa, mikä on kullekin hankkeelle sopiva riskintaso ja sallia epäonnistuminen siten, ettei se vaikuta toteuttavan organisaation mahdolli-

suuksiin saada jatkossa rahoitusta. Kokeilukulttuurin ohjaavista periaatteista sopiminen olisi alueellisen kumppanuussopimuksen ydin.

## Kehittämisteesi 3: Hankesopimus hankkeiden valmistelun perustaksi

Hanketoiminnan ongelmaksi muodostuu usein jäykä hankesuunnitelma, löyhä verkoston sitoutuminen tekemiseen, sirpaleinen tavoiteasetanta sekä puutteellinen resursointi hankkeen aikaiseen valmistelu- ja suunnittelutyöhön. Tämä on kokeilukulttuurin lisäksi toinen tärkeä korjattava asia.

Satakuntalaisten rahoittajien tulisi vaatia jo hankkeiden valmisteluvaiheessa hankkeen toteuttajalta sekä sen yhteistyökumppaneilta vapaamuotoisen hankesopimuksen laatimista.

Hankesopimuksessa sovitaan asioista, joihin toimijat itse omasta roolistaan käsin pystyvät vaikuttamaan. Siinä kuvataan muutos, jota hankkeella tavoitellaan. Hankesopimus ottaa etukäteen kantaa esimerkiksi siihen, kuka omistaa hankkeen aikana syntyvät toimintamallit, aineettomat oikeudet ja miten niiden hyödyntämisestä päätetään hankkeen jälkeen. Hankesopimuksella sovitaan hankkeen omistajuudesta ja yhteisestä tahtotilasta. Sopimus tehdään virallisen hankeprosessin ulkopuolella ja sitä voidaan muuttaa tarvittaessa.

## Kehittämisteesi 4: Hankekartat osaksi tilannekuvan hallintaa

Niukkenevat resurssit pakottavat valintoihin. Tuloksekasta kehittämistä ajatellen Satakunnan aluekehittäjien täytyy valita, mitkä ovat alueellisia tavoitteita, joiden toteutumista erilaisilla hankkeilla edesautetaan. Tämä tarkastelu tulisi viedä käytännön toimenpiteiden tasolle: mitkä ovat erilaiset polut, jotka vievät kohti alueellisia tavoitteita?

Jotta maakunnallisessa kehittämistyössä vältytään päällekkäisyyksiltä, rahoittajat tarvitsevat lennonjohdollisen työnsä tueksi reaaliaikaisen tilannekuvan – hankekartan – jokaisesta alueellisesta kehittämisestä. Aluekehittäjille, hankkeen toteuttajille ja erityisesti projektipäälliköille nämä hankekartat toimivat strategisen kehittämistyön perustana. Ne myös konkretisoivat, mitä maakunnallisten painopisteiden ja visioiden tavoittelu käytännössä tarkoittaa.

Esimerkki siitä, miltä hankekartta voisi näyttää. Hankekarttaan (kuvassa eri väriset pallot) tulee pysyviä organisaatioita, niiden palveluita, erilaisia verkostoja sekä hankkeita, jotka omalla työllään eri vaiheessa ja tasoilla vaikuttavat tietyn maakunnallisen kokonaisuuden toteutumiseen. Siinä pyritään kuvamaan erilaiset yhteydet sekä toimijoiden välillä liikkuvat tieto-, rahoitus- ja ihmisvirrat.



Hankekartoitus – Satakuntaliitto ja Satakunnan ELY-keskus lennonjohtovastuuseen

*”Näyttää tosi huonolta rahoittajan suuntaan, että maakunnan toimijat hakevat ristiin samoja asioita eivätkä tiedä toisistaan.”*

*”Edelleen hanketoiminnassa tulisi arvioida selvemmin tulosten liiketoiminta- ja tuotepotentiaali sekä olemassa olevien TKI-verkostojen käyttö. Kaikkea ei tarvitse alusta lähtien kehittää itse.”*

Endotamme, että seuraavalla EU-ohjelmakaudella Satakuntaliitto ja Satakunnan ELY-keskus ottavat vakituiseksi yhteiseksi käytännökseen jatkuvan tilannekuvan päivittämisen. Tämä tarkoittaa käytännössä, että rahoittaja ja hanketoteuttajat aktiivisesti tunnistavat yhdessä maakunnan tasolla valikoituihin kehittämisen aihepiireihin (esimerkiksi kasvusopimuksen tiettyyn vahvuusalueeseen) liittyvät pysyvät rakenteet, organisaatiot sekä niiden hankeperusteiset kehittämiskokonaisuudet. Tämän jälkeen elementtien välille visualisoidaan erilaiset yhteydet, jotta ymmärretään, mitkä organisaatiot tai hankkeet liittyvät toisiinsa. Näin voidaan välittää eteenpäin ihmisiä, yhteyksiä, tietoa ja voimavaroja.

Visualisointiharjoitus auttaa ymmärtämään kunkin systeemin palasen roolin ja tuotoksen; kuinka ne voi niputtaa yksinkertaisemmin ja miten varmistetaan, ettei pallo putoa käsistä kesken kaiken.

Yksinkertaisemmillaan tämän kaltainen hankekartta syntyy esimerkiksi ottamalla A0-kokoinen paperi, johon lähdetään kiinnittämään post-it-lappuja, jotka kuvaavat hankkeita ja organisaatioita. Niiden välille piirretään yhteydet. Käsien tehtävässä työskentelyssä tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon symboleja, värejä ja elementtejä. Lopuksi hankekartta siirretään sähköiseen muotoon.

Eri toimijoiden yhteistyön kautta syntyvää hankekarttaa on syytä päivittää aina osana uuden hankkeen käynnistymistä, välivaihetta sekä päättymistä. Työkalu voidaan yhdistää myös hankkeeseen – uusien hankkeiden on osoitettava kartan avulla, mihin kokonaisuuteen heidän kehittämiskohteensa liittyy sekä kuinka se hyödyntää olemassa olevia rakenteita ja mihin se syöttää lisää tuloksia. Eri kehittämiskokonaisuuksien omat hankekartat löytyisivät netistä ja olisivat kaikkien käytettävissä.

## Kehittämisteesi 5: Ongelma- ja ratkaisulähtöisellä kehitystavalla lisää asiakaslähtöisyyttä

*”Sehän voisi olla ruohonjuuritasolta bottom-up. Meilähän voisi olla yksilöiden tarpeista ja niistä nousevista epäkohdista ja tarpeista ongelmia, johon kentällä olevat toimijat tarjoaa ratkaisun. Silloin se konkretisoi. Siihen tarjotaan ratkaisuehdotus meidän toimijoiden puolesta. Sinne pystyttäisiin lyömään resursseja. Siellä se sitten näkyisi Möttösen Pumpaamon energiaratkaisuna.”*

*”...kilpailullinen elementti pitäisi aina olla mukana. Vastataan kriteereihin, jotka on aitoja. Paras tapa on nimenomaan sellainen, että yritys ja alue saa hyödyt.*

*”Että on laaja-alaisuutta, tutkimusta, koulutusta ja toteutusta. Yrityksiä ja yhteisöjä. Isommat hankkeet ruokkii vaan isoja organisaatioita. Markkinalähtöisyydestä pidän. Kilvoittelua lisää.”*

Satakunnassa tulisi järjestää yrityksille ja yritysyhdistyksille mahdollisuuksia esittää riskinottoa edellyttäviä, sekä palvelu- ja teknologia-avauksia vaativia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi hankeorganisaatiot saisivat esittää kilpailevia esityksiä. Prosessin kautta päästäisiin kiinni aidosti yritystarpeisiin. Kehittämistarpeiden kerääminen edellyttää aktivointia, sillä vaikka toiminta organisoitaisiin yhteistyössä yritysjärjestöjen, kauppakamarien sekä yritysten omien verkostojen kanssa, on epätodennäköistä että yritykset itse

lähtisivät sen taakse. Mallin pitäisi olla riittävän kevyt yrityksille. Samaa toimintamallia voitaisiin soveltaa ESR-puolella esimerkiksi kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen toiminnan tukemiseen. Toinen keino toteuttaa hankekehittäjien haastaminen voisi olla rahoittajan tai rahoittajien yhteen sovitettu rahoitusinstrumenttien hakuaika. Tällöin pystyttäisiin yhdessä tunnistamaan painopisteet ja näkemään, minkälaista mahdollisuutta kehittäjät näkevät maakunnassa.

## Kehittämisteesi 6: Käytännön työkalut hanketoimijoiden tueksi

Satakuntalaiset projektipäälliköt toivovat rahoittajan apua erilaisten **käytännön tekemisen työkalujen tunnistamiseksi**. Ongelmat ovat hyvin arkisia kuten minkälainen on hyvä hankesuunnitelma, minkä tyyppisiä hankkeita voi toteuttaa ja kuinka ohjausryhmän

toimintaa voi ohjata? Rahoittajan tulisi yhdessä hanketoimijoiden kesken kerätä näitä käytännön neuvoja ja saattaa ne kaikkien saataville. Varsinkin kokemattomat projektipäälliköt kaipaavat apua.

## Kehittämisteesi 7: Hankkeet kuluerästä sijoitukseksi

Kuten Aalto-yliopiston Anssi Tuulenmäki toteaa, ”kaikki hankkeet tulisi nähdä resurssien houkuttelun kanalta resurssimagneetteina.” Tehdään sellaista, mikä haastaa konventiot, herättää huomiota ja kerää resursseja kehittämisponnisteluiden taakse; kotimaasta ja kansainvälisesti. Kustannusten sijaan jokaista hankkeeseen sijoitettua euroa tulisi tarkastella investointinäkökulmasta: mitä se tuottaa lisää tai säästää? Panos–tuotos-ajattelu voidaan tuoda asteittain osaksi hanketyötä nostamalla se esiin esimerkiksi epävirallisissa itsearvioinneissa.

### Hankkeen tarkistuslista

Yksi esimerkki käytännön työkalusta, joka voisi auttaa satakuntalaisia hankkeita olisi valmisteluvaiheessa käytettävä tarkistuslista. Tarkistuslistasta selviäisi kriittiset tekijät, joita kunkin aloittavan hankkeen täytyisi käydä läpi. Ohessa otsikkotasolla kuvattuna tiettyjä keskeisiä aiheita, jotka ovat nousseet esiin arvioinnin aikana. Nämä voisivat esimerkiksi olla osa hankkeen tarkistuslistaa.

#### 1. Hanke on osa laajempaa kokonaisuutta

Mihin laajempaan kehittämisen kokonaisuuteen, kuten maakunnalliseen painopistealueeseen, hanke liittyy? Toteutettavan hankkeen täytyy olla lähtökohtaisesti osa jotain pysyvää rakennetta. Hankkeen valmistelijan on kyettävä osoittamaan tämä selkeästi esimerkiksi hankekartan avulla.

#### 2. Hankeprofiilin valinta ja riskinoton taso

Minkä tyyppinen hanke on luonteeltaan? Esimerkiksi jos hanke on uutta luova ja kokeileva, siltä täytyy vaatia kokeilukulttuurin piirteitä: erilaisten ideoiden ja ratkaisujen kokeilemista oikeiden asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa nopealla syklillä. Rahoittajan on tällöin sallittava riittävä toiminnallinen joustavuus. Toiminnallinen riski ja epäonnistuminen on toivottua tämän tyyppisessä hankkeessa. Epäonnistuminen ei saa vaikuttaa hankeorganisaation mahdollisuuksiin jatkossa. Epäonnistumista on jopa vaadittava. Vastaavasti hanketta toteuttavalta organisaatiolta voi vaatia keskimääräistä hanketta enemmän hallinnointiosaamista.

#### 3. Hankesuunnitelman avoimuus ja muutoksen tavoittelu

Hankkeen luonteeseen katsomatta hankkeen suunnitelman tulisi kuvata kehitettävää kokonaisuutta tulosten ja muutoksen kautta. Sen täytyy kertoa, miltä maailma näyttää, kun hanke on päättynyt. Keskivaihe eli toimenpiteet täytyy saada jättää riittä-

vän avoimeksi. Hankesuunnitelman täytyy ottaa hankkeen profiiliin mukaan kantaa hankkeen kokeilevuuteen sekä toiminnalliseen riskiin.

#### 4. Ongelma- ja ratkaisulähtöisyys

Ratkaiseeko hanke aidon ongelman, jonka yritykset ovat esittäneet? Onko hanke testannut erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja yritysten kanssa varmistaakseen, että ongelma on aito?

#### 5. Hankkeen toteuttajan ja hankekumppaneiden yhteinen hankesopimus

Jokaiselta hankkeelta tulee vaatia jo valmisteluvaiheessa hankesopimuksen laatimista, jossa toteuttaja ja hankkeen sidosryhmät selvittävät yhteiset pelisäännöt ja roolituksen.

#### 6. Yritysten sitouttaminen etukäteen

Hankkeeseen osallistuvat yritykset tulisi lähtökohtaisesti sitouttaa etukäteen mukaan hankkeeseen jo etukäteen.

#### 7. Ohjausryhmän rooli

Onko hankkeen ohjausryhmä rakentunut valmisteluprosessin aikana ja onko se koostumukseltaan sellainen, että se pystyy tukemaan muutoksen syntymistä? Toimiiko hankkeen ohjausryhmä yrityksen hallituksen tavoin ja ottaa vastuuta? Hyödyntääkö hanke ohjausryhmää tulevan toiminnan ohjaamiseen, oppimisen analysointiin ja tulosten levittämiseen – ja jättää hallinnollisen läpikäymisen vähemmälle?

#### 8. Hankkeen projektimainen organisoiminen

Käyttääkö hanke useiden asiantuntijoiden panosta joko palkattuna henkilöstönä tai ostopalveluna sen sijaan, että työt ovat 1–2 ihmisen vastuulla? Onko projektipäällikkö pysyvässä työsuhteessa hanketta toteuttavassa organisaatiossa?

## Kehittämisteesi 8: Hankkeiden projektimainen organisoiminen

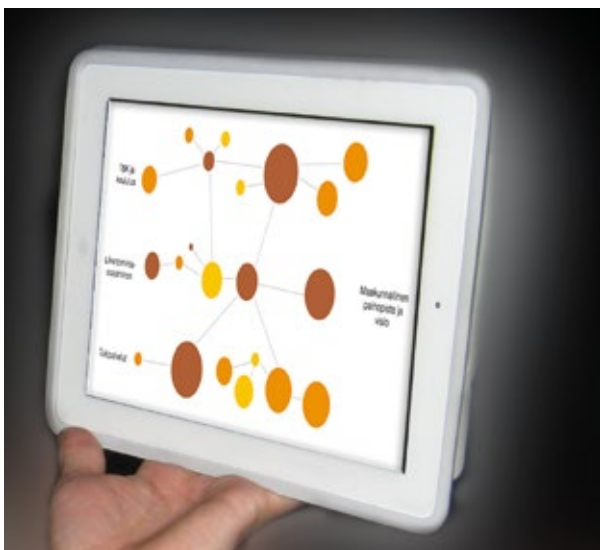
Rahoittajan tulisi jatkossa vaatia hankkeita hyödyntämään joustavasti usean asiantuntijan osaamista. Työtaakkaa ei saa keskittää yhden projektipäällikön harteille. Lähtökohtaisesti jokaisen hankkeen takana tulee olla projektitiimi (palkattu henkilöstö tai ostopalvelu), jossa eri asiantuntijat tekevät yksittäisiä suoritteita osaamisalueensa mukaan. Projektipäällikön olisi hyvä olla myös pysyvässä työsuhteessa hankeorganisaatiossa – rahoitusta koskevien säästöjen rajoissa.

Vaihtoehtoisesti ostopalveluita voisi soveltaa nykyistä joustavammin. Kustannusten allokointipäätökset vaikuttavat oleellisesti hankkeiden toimintatapaan. Kustannusten pääasiallinen (yli 50 %) kohdistaminen henkilöstön palkkaukseen rajaa toiminnan tekijöiden pätevyysalueisiin. Samalla tämä sitoo tekemisen kiinteästi toteuttajaorganisaatioon. 20 % / 80 % -jako hallinnon ja ostopalveluiden kesken antaa mahdollisuuden joustavuuteen.

## Kehittämisteesi 9: Ohjausryhmätyöskentely todelliseksi

Nykyisessä ohjausryhmätyöskentelyssä painottuu liikaa hallinnollinen näkökulma, vaikka ohjausryhmiä tulisi käyttää ennen kaikkea kehittävässä ja hankkeen oppimista tukevassa roolissa.

Ohjausryhmä on muodostettava etupainotteisesti jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Jäsenyyden täytyy perustua aitoon kiinnostukseen hanketta kohtaan. Ohjausryhmän koostumusta voidaankin pitää erään-



Kuva: Petri Nevalainen

laisena mittarina siitä, kuinka tärkeänä hankkeen sidosryhmät pitävät sen tavoittelemaa muutosta. Rahoittajan on roolinsa kautta tuettava ohjausryhmien rakentumista sekä ohjeistettava projektipäälliköitä ja ohjausryhmien puheenjohtajia tuottavaan hankkeiden luotsaamiseen.

## Kehittämisteesi 10: Satakunnan ELY-keskus pitää kiinni sparraavasta roolistaan

*"ELY-keskus on tukenut hankkeen toteutumista avoimella keskusteluyhteydellä, esittämällä erinomaisen rakentavia ja haastavia kysymyksiä ja neuvomalla aina, kun on ollut tarvetta."*

*"Olen kokenut, että olen saanut hankkeen toteuttamisen osalta vapaat kädet ja työrauhan. Tämä on tosi tärkeää. Olen kuullut lukuisia tarinoita siitä, miten rahoittaja kampittaa hankkeiden tekemistä tuijottamalla hankesuunnitelmaa orjallisesti ja asioita ei nähdä inhimillisesti tai käytännön tasolla riittävästi. Tämä liikkumavara on ollut Satakunnan ELY:n kanssa, ainakin minun kokemukseni mukaan, todella hieno juttu ja homma toimii, kuten minun mielestäni pitääkin. Mielestäni rahoittaja on ollut kiinnostunut hankkeessa tehtävästä substanssista, eikä olla vaan viilattu pilkkua. Tähän tosin vaikuttaa ehkä sekin, että oma organisaatiomme on korkealla tasolla hankehallinnoinnissa ja rahoittaja ilmeisesti luottaa, että me osaamme hoitaa asiat by the book."*

Kansallinen aluekehittäjien Kevätkylvä-tapahtuma keväällä 2013 osoitti, että hanketoiminnan valtakunnalliset ongelmat eivät juuri eronneet Satakunnasta. Kaikkialla Suomessa koetaan turhautumista siihen, että jotakin omassa työssä pitäisi muuttaa, mutta järjestelmä taistelee vastaan. Kokeiluja ja riskinottoa kaivataan. ELY-keskukset eivät kuitenkaan ole samanlaisia keskenään. Siitä huolimatta, että ne ovat viranomaistahoja, ELY-keskukset tulkitsevat samaa lakia ja säädöksiä eri tavalla, kukin yksilöidysti ja osa hyvin rajoittavasti.

Satakunnan ELY-keskus erottuu asiassa edukseen positiivisesti. Se sai paikallisilta hanketoimijoilta kiitosta tekemästään työstä. Satakuntalaiset projektipäälliköt ilmaisivat yksikantaan toiveensa, että ELY-keskus jatkaa 2007–2013 ohjelmakauden viitoittamalla tiellä. Satakunnan ELY-keskuksen toivottiin **säilyvän sparraavana viranomaisena**, joka auttaa ja kyseenalais-taa tarvittaessa, tukee kokeiluja ja luottaa hanketoimijoihin.



Kun puhumme EU-hankkeen rahoittajan roolista sparraavana viranomaisena, tarkoitamme että rahoittajan tulisi toimia kuin hyvää sijoituskohdetta etsivä riskisijoittaja. Rahoittajan täytyy aktiivisesti esittää hankkeille oikeita kysymyksiä, kyseenalaistaa ja vaatia parantamaan otetta tarvittaessa sekä avata alueellisia verkostoja hankkeelle. Se ei saa osallistua hankkeiden puolesta suunnitteluun, mutta sen tulisi luoda puitteita projektipäälliköiden oppimiselle ja kohtaami-

sille. Rahoittajalla on usein paras käsitys siitä, mitä maakunnassa tapahtuu. Hyödynnetään tätä tietoa.

Lisäksi erilaiset sosiaalisen median ratkaisut, yhdistettynä jatkuvaan vuorovaikutukseen henkilöillä, antavat mahdollisuuden seurannan läpinäkyvyyteen. Tällöin rahoittaja voi rakentaa kehittämisen kokonaiskuvaa ja hankkeen projektipäällikkö voi sitouttaa ohjausryhmän ja verkoston yhteisen työskentelyn taakse.

### **Aloittavien projektipäälliköiden alokasleirit sekä hankkeiden teemalliset kohtaamiset**

*”POSEK oli aluksi yksin. Mentiin sitten SAMK:in viereen ja ajattelin, että nyt varmaan paukkuu projekteja. En huomannut mitään. Sitten mentiin Puuvillaan, Yliopistokeskuksen viereen. Ei taaskaan tapahtunut mitään. Täytyy olla kevyitä tapoja tehdä kasvoja tutuksi.”*

Vaikka aluekehittämisen päättäjätasoa tuntee toisensa, hanketoiminnan ruohonjuuritason tekijät kokivat, että he eivät juuri tunne muita projektipäälliköitä. Organisaatiot eivät tapaa toisiaan virallisten kohtaamisten ulkopuolella. Ratkai-

su on yksinkertainen – raivataan ohjatusti aikaa hanketoittajien tapaamisille ja yhteisille kohtaamisille.

Satakuntalaiset rahoittajat voisivat yhteistuumiin muutama kerran vuodessa järjestää aloittaville hankkeille suunnattuja yhteisiä alokasleirejä, jossa tuoret projektipäälliköt pääsisivät kiinni hanketyön arkeen sekä hiljaiseen tietoon.

Tämän lisäksi maakunnassa voitaisiin ohjata ”vertaistukiryhmien” järjestämiseen. Ne käsittelevät kaikille hankeammattilaisille yhteisiä aiheita. Nämä ryhmät olisivat paikkoja, joissa projektipäälliköt voivat kohdata toisiaan yli alarajojen. Toiset kohtaamiset voitaisiin suunnata tietyn teema-aiheen parissa työskenteleville hanketyöläisille, jotta tuetaan maakunnallisten painopisteiden toteutumista.



Kuva: Station MIR

## 5. Case-tarina tulevaisuudesta

Arviointityön kuluessa tunnistamme satakuntalaisessa kehitystyössä paikallisen asenteen ja ajattelumaa-ilman, jota kuvaa Helsingin Sanomat 26.4.2013 artikkelissaan Porin kiekkokevät oli tabascoa tajuntaan:

*”Hulluus taas lähtee intohimosta. Porissa voi virkata vaikka patalappuja, kunhan sen tekee tosissaan. Silloin saa työläiskulttuurille rakentuneessa kaupungissa arvostuksen. 1980-luvulla jättipulisonkiset rasvanahat kyräilivät meikkaavia rokkipoikia aluksi vahvasti, mutta Dingon Neumannin sanoin hekin ymmärsivät nopeasti että pojil o ny joku iha oikee homma meneilläs. Porilaisten aorttaan ja hermokeskuksiin on tatuoitu ilmaisun niukkuus, vankka oikeudenmukaisuuden tunto ja loputon realismi. Porilainen on pidättyväinen, nihkeäkin, mutta poikkeustilassa positiivinen kohkaus ottaa herkästi vallan.”*

Satakuntalaista EAKR-hanketoimintaa leimaa hyvällä tavalla ammattimainen hankeosaaminen, jota tukee paikallisten rahoittajien uskallus ja käytännönläheisyys. Norsunluutornista on kuitenkin helppo todeta, että parannettavaa aina on. Toimijoiden ja heidän vastuullisten näkemystensä innoittamana haluamme nyt koota keskeiset opit, ehdotukset ja kehittämismahdollisuudet tulevaisuuden hankkeen case-tarinaksi ja oppimiskertomukseksi.

### Miltä satakuntalaisen hankkeen matka voisi näyttää lähitulevaisuudessa?

Syksyllä 2013 uuden ohjelmakauden sarastaessa satakuntalaiset kehittäjät kokoontuivat yhteiselle yön yli kestäväälle **maakunnalliselle leirille**. Leirin aikana paikalliset rahoittajat, kehittäjäorganisaatiot sekä sidosryhmät tunnistavat, mitä kehittämiskokonaisuuksia ja -palveluita maakunnalliset painopisteet, kuten Porin kasvusopimuksen aihealueet tarvitsevat edistykseen sekä mikä niiden osalta on tavoiteltava visio. Työllä luodaan pohja **hankekartoitukselle**, jossa osallistujat tunnistavat, mitä painopisteisiin liittyviä pysyviä rakenteita ja verkostoja alueelta jo löytyy sekä mitkä asiat kaipaavat hankkeista saatavaa lisäapua. Leirin osallistujat myös kiteyttävät yhteisen tahtotilan Satakunnan **alueellisen kumppanuussopimuksen** muotoon.

Leirillä on myös tärkeä sosiaalinen vaikutus. Se tuo ihmiset yhteen tutustumaan toisiinsa poikkeavassa ympäristössä. Tunnelmaltaan se on vapaamuotoinen. Kravatit ja tittelit jätetään toimistolle. Satakuntalaiset hankeammattilaiset pääsevät ulos (virka)rooleistaan ja kohtaavat toisensa ihminen ihmisenä.

Leirin päätyttyä hankeorganisaatiot lähtevät työstämään aukkokohtiin hankeaihoita. Ne tekevät suunnittelun osallistavasti yhteistyössä keskenään sekä sidosryhmien kanssa. Sen sijaan, että hankekehittäjät kehittävät itse neukkareistaan käsin, he jalkautuvat suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden kohderyhmiin (yritykset, yrittäjät, järjestöt). He tunnistavat avoimia ongelmia, keräävät tietoa tarpeista ja muotoilevat ratkaisuaihoita.

Satakunnassa järjestetään myös vaikuttamisen paikkoja yrityksille, järjestöille ja kansalaisille, joissa he voivat nostaa esiin epäkohtia. Hankkeiden toteuttajat haastetaan aktiivisesti tuottamaan omia näkemyksiään siitä, kuinka nämä ongelmat voitaisiin ratkaista. "Kilpailuttamalla" innostavia ratkaisuja kehittäjät laitetaan tekemään parastaan. Kohderyhmät saavat tarpeitaan vastaavat työkalut.

Lähtökohtaisesti hankkeiden kohderyhmät sitoutetaan mukaan hankkeeseen jo valmisteluvaiheessa. Mikäli mahdollista, valmistelun yhteydessä toteute-

taan nopeita pieniä pilottikokeiluja, jotta saadaan etukäteen käytännön havaintoja ideoiden toimivuudesta.

Kunkin hankkeen valmisteluvaiheessa julkiset toimijat ja yritykset tekevät jo etukäteen aiesopimuksen tapaisen hankesopimuksen, jossa ne määrittävät hankkeen omistajuuden, roolituksen sekä kuinka eri tahot hyödyntävät hankkeen tuloksia sen päätyttyä. Hankesopimuksessa tehdään muun muassa etukäteen selväksi, kuinka hankkeen tulokset, uusi osaaminen ja syntyneet yhteydet, siirtyvät ammatilliseen koulutukseen ja korkeakouluihin. Sopimus ottaa myös kantaa hankkeen kautta syntyviin aineettomiin oikeuksiin (IPR), niiden omistajuuteen sekä mahdollisen kaupallistettavan hyödyn jakamiseen.



Tilannehuone vaatii selkeän vision. Apollo-kuulennon toteutukseen osallistui samanaikaisesti enimmillään 400 000 ihmistä sekä 20 000 yritystä ja yliopistoa. Tästä huolimatta pienimpäänkin aliprojektiin osallistunut työntekijä ymmärsi, miksi hän tekee työtään – ihmisen saamiseksi kuuhen. Mikä voisi olla eri aluekehityshankkeita ohjaava yhteinen yhtä konkreettinen tehtävä? Kuva: NASA





Esimerkki käytännön kokeilusta. Kiertävä kahvikärry testaa kahden päivän aikana, mitä kaupallistussaihoita voisi löytyä yhdistämällä sosiaali- ja terveysalan osaaminen sekä tekniikka. Kuva: Ansa Montonen.

Hankesuunnitelman valmistelijat sopivat aina yhdessä rahoittajan kanssa, minkälaisia hankkeiden **johtavat periaatteet ja kehittämisote** ovat. Hankesuunnitelma ottaa kantaa hankkeen kokeilevuuteen sekä toiminnalliseen riskiin. Mikäli hankkeen tavoitteena on luoda jotain aivan uutta ja erilaista, sille annetaan reilusti liikkumavaraa toiminnalliselle riskinotolle ja avoimuudelle.

Satakuntalaisilla hankesuunnittelijoilla on apunaan yhdessä rahoittajien kanssa laadittu **hankesuunnitte-**



Hankesopimus olisi johtavien ajatusten julkilausuma.

**lun tarkistuslista**, jossa kuvataan, minkälaisia hankeprofiileja ja toimintamalleja on olemassa. Tämän avulla erilaiset raamit ja rajat ovat kaikille yhteisesti selkeät. Proosamuodossa kuvattu työkalu laittaa hanke toteuttajat sopivasti kyseenalaistamaan ajatteluaan – mikä lähestymistapa olisi oikea?

Aiheesta tai kehittämisen tavasta riippumatta hankesuunnitelmat laaditaan siten, että ne tarttuvat aiheeseen **muutoksen ja tavoiteltavien tulosten kautta**. Ne kuvaavat, mikä muuttuu hankkeen kautta ja miltä Satakunta näyttää, kun muutos on luotu. Suunnitelmat jättävät riittävästi tilaa avoimuudelle, sillä kukaan ei pysty ennustamaan maailmaa kolmen vuoden päästä etukäteen.

Hankkeen hakijat osoittavat rahoittajalle hankekarttaan pohjautuen, mihin maakunnalliseen kokonaisuuteen hanke liittyy, mitä olemassa olevia resursseja se hyödyntää tai tukee sekä mihin se syöttää tuloksia. **Ohjausryhmät rakentuvat etupainotteisesti** jo valmisteleavan työskentelyn aikana. Lähtökohtaisesti ohjausryhmät toimivat kuin yhtiön hallitukset. Jäsenyys niissä on haluttu rooli.

Hanketta toteuttava organisaatio resursoi hankkeen taakse **useista eri asiantuntijoista** koostuvan **tiimin**. Työtä toteuttaa joustavasti useampi henkilö, ei koskaan vain pari projektihenkilöä. Tarvittaessa hanke hyödyntää sopivassa määrin ja joustavasti ostopalveluita.

Mikäli hankesuunnitelma hyväksytään ja hanke saa rahoituksen, sen alussa rahoittaja ja projektiorganisaatio järjestävät aina **vapaamuotoisen käynnistyspalaverin**, jossa hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden hankesopimus ja roolitus käydään yhteisesti läpi.

ELY-keskus ja Satakuntaliitto järjestävät säännöllisesti vuoden aikana käynnistyvien hankkeiden suunnittelun ja sopimisen tukemiseksi **hankkeiden alokasleirijä**, jossa aloittavat projektipäälliköt käyvät läpi hanketoiminnan arkea ja saavat itseensä hiljaista tietoa. Alokasleirillä käydään läpi hanketyön tekniikka, työkalut, strategia ja taktiikka.

Hankkeen aikaiset **ohjausryhmien kokoukset keskittyvät tulevaisuuden ohjaamiseen**, eivätkä menneiden ruotimiseen. Rahoitukseen ja maksushakemuksiin liittyvät asiat käsitellään nopeasti muutamassa minuutissa, mikäli erityisen painavaa syytä niihin liittyen ei ole. Ohjausryhmissä tärkeämpää on oppimisen ja vaikuttavuuden käsittely: mitä on tehty, mitä kokeiluista on opittu, mihin ongelmaan tartutaan seuraavaksi ja millä tavalla? Hallinnollisten asioiden käsittelyyn ei hukata etenkään yritysedustajien aikaa.

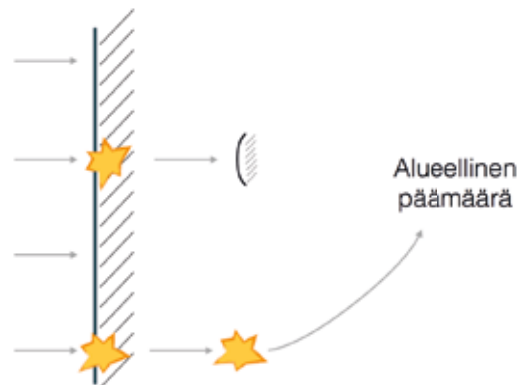
Hankkeiden reaaliaikaista tiedonhallintaa auttavat yhteisölliset projektin- ja tiedonhallinta-alustat. Kaikki tieto esimerkiksi uusista hankkeen toteuttamista toimenpiteistä, caseista, ohjausryhmän asioista ja tapaamisista voidaan tehdä jaettavaksi kaikkien sidosryhmien kesken. Kuvassa keski-suomalaisen koulutusvientihankkeen oma sosiaalisen median alusta, joka ohjaa yritysverkoston toimintaa. Vastaavanlaisia palveluita on saatavilla suoraan kaupan hyllyltä tai ilmaiseksikin.

Hankkeet etenevät **käytännön työn ohjaamana**. Profiililtaan kokeilullisimmissa ja pilotoivissa hankkeissa tehdään liiallisen suunnittelun sijaan sarja käytännön kokeiluja nopeassa tahdissa ICT-maailmassa yleisen fail fast, learn fast -periaatteen mukaan. Varuus kasvaa käytännön työn kautta.

Hankkeen aikaista toimintaa, uutta osaamista sekä tuloksia käydään jatkuvasti porukalla läpi jo hankkeen aikana. Tietoa **siirretään aktiivisesti** Apparaatin kaltaisten solmukohtien kautta satakuntalaisiin ammatitoppilaitoksiin ja korkeakouluihin, sieltä opetushenkilökuntaan sekä tutkijoihin, opiskelijoihin ja edelleen yrityksiin. Toiminta on systemaattista eikä vain muutamien aktiivihenkilön varassa. Hanketoiminta muodostuu näin opettamis- ja tutkimustyötä uudistavaksi pohjaksi, minkä ansiosta satakuntalainen TKI-toiminta on Suomen tehokkainta, mikä myös näkyy oppilaitosten rahoituksessa.

Projektipäälliköiden kesken Satakunnassa järjestetään säännöllisesti ohjelmakauden aikana vapaa-muotoisia **vertaistukiryhmiä**. Ristiinpolytys eri alojen välillä tehdään arkipäiväiseksi. Näiden lisäksi ohjel-

makauden aikana toteutetaan rahoittajien ja hankeorganisaatioiden yhteistyössä järjestämiä teemallisia kohtaamisia, jotka liittyvät maakunnallisiin kehittämiskokonaisuuksiin.



Tehtävä kirkkaana mielessä. Hankkeet kokeilevat läpimurtoja eri kohdista. Epäonnistumiset ovat yhtä arvokkaita kuin onnistumisetkin. Niiden kautta huomataan, mikä toimii ja mikä ei. Suunnataan voimavarat aina sinne, missä tapahtuu etenemistä.





Vapaamuotoisille kohtaamisille on paikkansa. Kuvassa tutkijat pohtimassa kaupallistamisen ja yritys yhteistyön kulttuuria yliopistos- ja ammattikorkeakoulussa. Kuva: Ansa Montonen

Kunkin hankkeen päätyttyä hankesopimuksen tehneet tahot **analysoivat oppimistaan ja tuloksia**. Toteutuiko hankesuunnitelmassa **kuvattu muutos**? Mitä asioita kokeiltiin, mitkä kokeilut olivat erityisen vaikuttavia ja miten niitä vietiin eteenpäin uusien käy-

tännön toimenpiteiden kautta? Koska kehittämistä on kuvattu muutoksen kautta, myös rahoittaja pystyy seuraamaan selkeämmin hankkeen vaikuttavuutta. Pannos-tuotos-suhde ohjaa ajattelua taustalla.

# Lähdeluettelo

24 arvioitavan hankkeen hankesuunnitelmat, ohjausryhmien muistiot ja loppuraportit.

Euroopan komissio. 2010. Komission tiedonanto – Eurooppa 2020: Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia.

Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013.

Porin kaupunkiseudun hakemus kasvusopimusmenettelyyn, 18.2.2013.

Ramboll Management Consulting. 2013. Maakuntaohjelma aluekehityksen välineenä: näkökulmina vaikuttavuus ja alueen kokonaiskehittäminen – arvio maakuntaohjelmakaudesta 2011–2014 Länsi-Suomen maakunnissa ja Varsinais-Suomessa.

Satakunnan maakuntaohjelma 2011–2014.

# Liite 1:

## Hankkeiden sisältö, kehittämisote sekä opit ja tunnistetut hyvät käytännöt

Tämä liite on kuvaus arviointimme kohteena olleista 24 hankkeesta. Se on näkemysemme siitä, minkälaisen yritysten toimintaympäristön kehittämisen kokonaisuuden hankkeet yhdessä muodostavat.

Laadimme ensiksi hankekuvaukset hankehallinnon materiaalin perusteella siitä näkökulmasta, minkä kuvan se meille ulkopuolisena antoi. Tämän jälkeen hankkeiden projektipäälliköille ja hankkeisiin läheisesti osallistuneille yrityksille lähetettiin online-kysely. Valikoituja case-hankkeiden kuvauksia täydennettiin projektipäälliköille sekä yrityksille tehtyjen puhelinhaastatteluiden avulla.

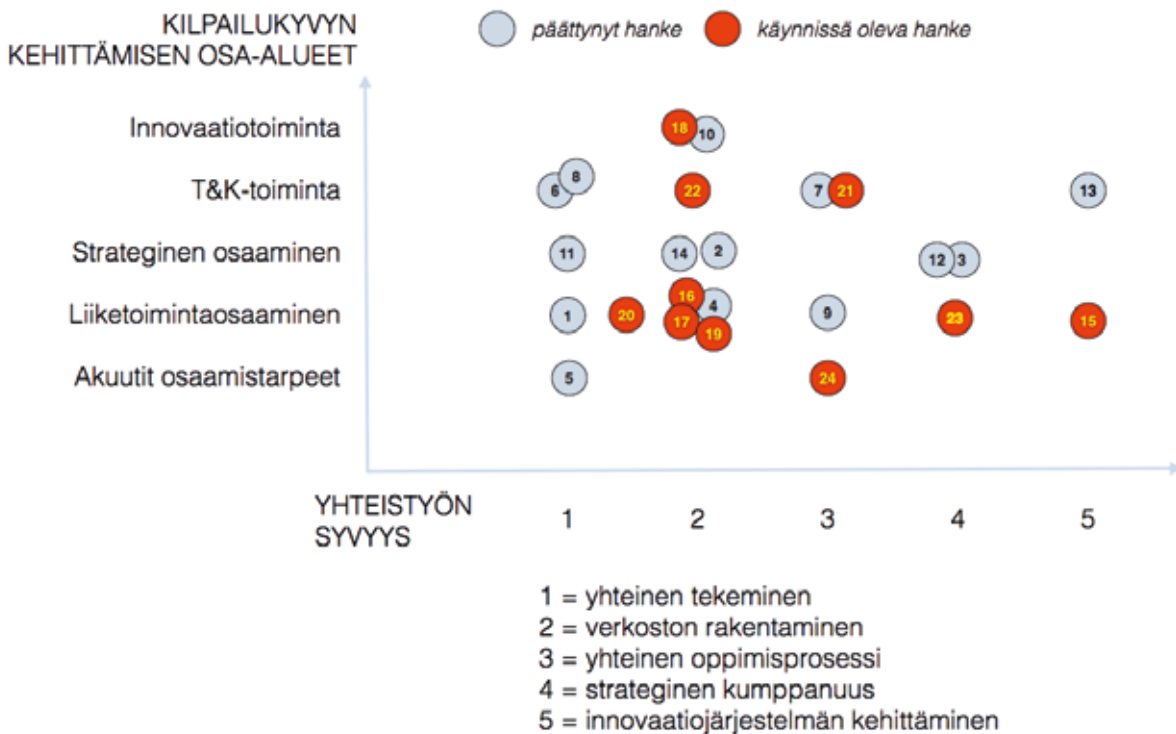
Osa hankkeista (9) on vielä käynnissä. Näiltä osin olemme kuvanneet vain hankkeen sisältöä ja lähtötilanteen. Opit ja hyvät käytännöt hankekuvauksissa on kuvattu hyvinä oivalluksina (+) ja ongelma-alueet kriittisinä pisteinä (-). Varsinaiset hanketoiminnan opit ja ehdotukset yleisellä Satakunnan tasolla on kuvattu tekstissä aiemmin.

Suurin osa päättyneistä hankkeista toteutui suunnitelman mukaisesti. Vaikka hanke ei olisi onnistunut toteuttamaan kaikkia suunnitelman kohtia, ei se välttämättä tarkoita, että työssä oltaisiin epäonnistuttu. Esimerkiksi usean hankkeen kohdalla vallitseva taloustilanne yksinkertaisesti muuttui, mikä johti toiminnan suunnan vaihtoon.

Myös toiminnan juurruttaminen on pääosin ollut onnistunutta. Kehittämistoimenpiteet on suunnattu olemassa olevien yritysverkostojen kehittämiseen, osaamiskeskusohjelmien kaltaisiin pysyvämpiin rakenteisiin tai hankkeen avulla on rakennettu uusi palvelu, minkä hankeorganisaatio on ottanut käyttöön.

Hankkeiden onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken
1	9	4	1	9

## Hankkeiden yhteenveto



Hanke	Toteuttaja	Tyyppi	Kilpailukyyn kehittämisen osa-alue	Yhteistyön syvyys
1. Kansainvälistyvä Satakunta	POSEK (nyk. Prizztech Oy)	Palvelun rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Yhteinen tekeminen
2. Uusiutuvan energian teknologiayritykset – verkostot ja ketjut	Prizztech Oy	Selvittäjä	Strateginen osaaminen	Verkoston rakentaminen
3. Monipuolinen meriteollisuus (CASE)	Rauman Seudun Kehitys Oy	Verkoston rakentaja	Strateginen osaaminen	Strateginen kumppanuus
4. Metallikylä	Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskus Oy	Verkoston rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Verkoston rakentaminen
5. Liikkuva oppimisympäristö	Länsirannikon Koulutus Oy WinNova	Palvelun rakentaja	Akuutit osaamistarpeet	Yhteinen tekeminen
6. Vipuvoimaa tuotekehityksestä	SAMK	Osaamisen kasvattaja	T&K-toiminta	Yhteinen tekeminen
7. Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut (CASE)	Prizztech Oy	Pilotoija	T&K-toiminta	Yhteinen oppimisprosessi
8. Open Innovation Platform	Prizztech Oy	Pilotoija	T&K-toiminta	Yhteinen tekeminen
9. Sukupolven ja omistajanvaihdospalveluiden kehittäminen Satakunnassa	Satakunnan Yrittäjät ry	Palvelun rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Yhteinen oppimisprosessi
10. SolarForum	SAMK	Teknologian kehittäjä	Innovaatiotoiminta	Verkoston rakentaminen
11. Kulttuurialojen ja luovien alojen kehittämishanke	POSEK (nyk. Prizztech Oy)	Verkoston rakentaja	Strateginen osaaminen	Yhteinen tekeminen
12. Toimintastrategian sekä ali-hankintaosaamisen resurssipankin kehittäminen ydinenergia-alan PK-sektorin toimittajille	Prizztech Oy	Selvittäjä	Strateginen osaaminen	Strateginen kumppanuus
13. Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut – Satakuntalainen osaamisverkosto (CASE)	Prizztech Oy	Osaamisen kasvattaja	T&K-toiminta	Innovaatiojärjestelmän kehittäminen
14. Green ICT – Mahdollisuudet Satakunnassa	TTY-Säätiö	Selvittäjä	Strateginen osaaminen	Verkoston rakentaminen
15. Apparaatti 1.0 (CASE)	SAMK	Palvelun rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Innovaatiojärjestelmän kehittäminen
16. Luova Rinki (Pori, CASE)	Prizztech Oy	Verkoston rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Verkoston rakentaminen
17. Luova Rinki (Rauma, CASE)	Rauman kaupunki	Verkoston rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Verkoston rakentaminen
18. Uusista polttokennosovelluksista liiketoimintaa	Prizztech Oy	Teknologian kehittäjä	Innovaatiotoiminta	Verkoston rakentaminen
19. Peittoon kierrätyspuisto	Prizztech Oy	Verkoston rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Verkoston rakentaminen
20. Metall- ja puuyritysten osaava verkosto (CASE)	Huittisten kaupunki	Verkoston rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Yhteinen tekeminen / verkoston rakentaminen
21. Green ICT –käytännössä	TTY-Säätiö	Pilotoija	T&K-toiminta	Yhteinen oppimisprosessi
22. Kaasua Satakunta	Turun yliopisto	Selvittäjä	T&K-toiminta	Verkoston rakentaminen
23. Ideavalmentaja-innovaatioympäristön kehittämishanke	Prizztech Oy	Palvelun rakentaja	Liiketoimintaosaaminen	Strateginen kumppanuus
24. Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen (CASE)	Länsi-Suomen Pelastusharjoitusalueen säätiö	Palvelun rakentaja	Akuutit osaamistarpeet	Yhteinen oppimisprosessi

# 1. Kansainvälistyvä Satakunta

Hankeorganisaatio: POSEK (nyk. Prizztech Oy)

Hankkeen tyyppi: Palvelun rakentaja

Kilpailukyvyn kehittämisen osa-alue:

Liiketoimintaosaaminen

Yhteistyön syvyys: Yhteinen tekeminen

Kansainvälistyvä Satakunta -hankkeen tarkoituksena oli satakuntalaisten pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksien parantaminen sekä yritysten ja yrityspalveluorganisaatioiden välisen yhteistyön ja verkostoitumisen edistäminen. Hankkeeseen palkattiin kaksi päätoimista henkilöä. Lisäksi hyödynnettiin Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykesin kansainvälisiä yhteyksiä.

Hankesuunnitelman kuvaama tavoiteasetanta oli laaja. Vaikka yleinen tavoite olikin selkeä, siitä puuttui fokus. Tavoiteasetantaa olisi parantanut rajatumpi keskittyminen muutamaan strategiseen kohteeseen. Nyt suunnitelmassa kuvattu kansainvälistymisen kehittäminen käsitti erityyppisten palveluiden rakentamista, kansainvälistymisen edistämisen yleisesti sekä laajan kirjon eri kohdemaita ja alueita. Erääksi hankkeen tärkeimmäksi tavoitteeksi asetettiin muun muassa kansainvälistymisen tietopalveluiden kehittäminen, vaikka hankkeen ohjausryhmää linjasi hyvin nopeasti, ettei niille ole tarvetta. Tietopalvelua ei toteutettu, eikä se ole edelleenkään toiminnassa Prizztechillä. Toinen keskeinen tavoite eli etätulkkauspalvelut jäivät niin ikään toteuttamatta. Hankesuunnitelmassa ei myöskään esitetty esimerkiksi selkeitä tulostavoitteita sille, kuinka parantunutta aktiivisuutta mitataan.

On kuitenkin hyvä asia, että hanke pystyi polveilevasta hankesuunnitelmasta huolimatta keskittymään käytännön työssään asioihin, joiden koettiin olevan todellisuudessa yritysten näkökulmasta tarpeellisempaa. Hankkeen avulla käynnistettiin henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat Prizztechin kansainvälistymispalvelut, jotka ovat edelleenkin toiminnassa ja

joille vientivetoisessa maakunnassa on selkeä tarve. Hankkeen voi katsoa onnistuneen hyvin pysyvien tulosten rakentamisessa.

Hankkeen kautta saatua osaamista käytetään edelleen Prizztechissä, joka käyttää hankkeen aikana luotuja verkostoja, palvelumallia sekä palvelupaketteja. ”Toiminta on jatkunut tähän päivään saakka – toki hie- man kehittyneenä, mutta kuitenkin tässä hankkeessa luotiin pohja näille palveluille.”

## Mitä opittavaa?

- + Yritykset korostivat tarvitsevansa ennen kaikkea henkilökohtaisia palveluita, eivät vain passiivisia tietokantoja. Hanke suuntasi tekemistään tähän tarpeeseen.
- + Rohkeus jättää toteuttamatta suunnitelmassa kuvatut turhaksi osoittautuneet tavoitteet ja kohdistaa toimintaa palautteen perusteella. Kyky tunnistaa koettu tarve ajoissa.
- + Olemassa olevien julkisten tahojen verkostojen yhteinen hyödyntäminen. Sen sijaan, että hanke olisi lähtenyt rakentamaan yhteyksiä tyhjästä, se käytti Jykesin kansainvälistymispalveluiden olemassa olevia yhteyksiä toiminnan käynnistämisessä.
- Suunnitelma ei saa olla toiveiden tynnyri, vaan hankkeen on tehtävä selkeitä valintoja, mihin rajatut toimenpiteet kohdistetaan ja joihin toimijat käytännössä voivat vaikuttaa.
- Mikäli suunnitelma listaa etukäteen sarjan selkeästi rajattuja toimenpiteitä, niillä täytyy olla jonkinlainen todettu aito asiakastarve ja toimintaympäristön kehittämiseen liittyvä kirkas missio.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
		x		

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
		x		



## 2. Uusiutuvan energian teknologiayritykset - verkostot ja ketjut

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Selvittäjä

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Strateginen osaaminen

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

Uusiutuvan energiateknologian yritykset toimivat jatkuvasti kasvavalla ja kehittyvällä alalla, jossa tieto vanhenee nopeasti. Kehittämisen sekä toteutuksen projektit ovat kuitenkin investointivetoisia, mikä tarkoittaa, että asiakkaat haluavat kokonaistoimituksia. Suomalaiset yritykset hakevatkin yhteistyökumppaneita joko tuotekehitysprojekteihin tai laajoihin kokonaistoimituksiin. Koska tuoreita avauksia syntyy koko ajan, kenelläkään ei ole selkeää kokonaiskuvaa alan tilanteesta. Selvitysluonteisen *Uusiutuvan energian teknologiayritykset – verkostot ja ketjut* -hankkeen tavoite oli kirkastaa kokonaiskuvaa ja käynnistää selvityksen yhteydessä uusia kehitystoimenpiteitä.

Hanke kartoitti ja tunnisti (länsi-) suomalaisen uusiutuvan energiateknologian yritysclusterin sekä sen merkittävät vientituotteisiin liittyvät kokonaisketjut ja verkostot. Se oli osa kansallista Energiateknologian klusteriohjelmaa ja se tehtiin yhteistyössä viiden maakunnan kanssa. Prizztechin vastuulla oli hankkeen johtaminen sekä yhteistyökumppaneiden konsortion koordinointi. Konsortion jäsenet toteuttivat kukin omalla alueellaan tarvittavat toimenpiteet. Hankkeen muut kansalliset kumppanit keskittyivät omiin vahvuusalueisiinsa: Pohjanmaa tuuliverkostoon, Keski-Suomi bioenergiaan ja Pirkanmaa kattilateknologiaan.

Kartoituksen tulokset tiivistettiin erilaisiin verkostokuvauksiin ja vietiin käytäntöön hankkeen aikana erilaisten direct to business -projektien sekä verkostojen rakentamiseen tähtäävien toimenpiteiden avulla.

Toimenpiteitä kytkettiin esimerkiksi aurinkoenergian osalta Tekesin kansallisiin toimiin ja päinvastoin.

Kaikista oleellisinta oli, ettei hanke jäänyt pelkäämään selvityksen tasolle. Yritykset pystyivät tehdyn kartoituksen sekä kuvausten avulla tunnistamaan samassa arvoketjussa toimivia yrityksiä ja saivat uusia kumppaneita. Hankkeen työn kautta syntynyt verkostokartta tehtiin sellaiseksi, että alan yritykset pystyivät käyttämään sitä myös omassa vientitoiminnassaan markkinointiapuna. Tätä merkittävämpää oli kuitenkin konkreettien tasolle viedyt projektit. Hanke muodosti Satakuntaan myös perustan aurinkoenergia-alan SolarForum-yritysyhteistyöryhmälle, josta SAMK otti vetovastuun. Myös Prizztechin luotsaama offshore-tuuli-miniklusteri lähti liikkeelle hankkeen kartoituksen kautta.

### Mitä opittavaa?

- + Laaja selvittävä hanke täytyy kytkeä kansallisen tason osaamiskeskusohjelmaan tai muihin pysyvämpään kokonaisuuksiin, jotta sen keräämä tieto saadaan juurrutettua, levitettyä sekä ennen kaikkea hyödynnettyä käytännössä.
- + Luonteeltaan selvittävän hankkeen aikaista yhteydenpitoa yrityksiin tulee käyttää toimenpiteiden käynnistämiseen jo selvityksen yhteydessä sen sijaan, että odotetaan valmista tulosta ja uutta jatko-hanketta.
- Verkostoituminen olisi luonut mahdollisuuksia myös oppimisen ja osaamisen kehittämiseksi kansainvälisestä näkökulmasta.

Hankkeen onnistuminen				
Hankeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

### 3. Monipuolinen meriteollisuus (CASE)

Hankeorganisaatio: Rauman Seudun Kehitys Oy  
Hankkeen tyyppi: Verkoston rakentaja  
Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:  
Strateginen osaaminen  
Yhteistyön syvyys: Strateginen kumppanuus

*Monipuolinen meriteollisuus-hanke* auttoi raumalaisia laivanrakennusalaan kasvamaan alihankkijaketjusta verkostoksi keskellä alaa ravistellutta finanssikriisiä. Se on hyvä esimerkki siitä, kuinka toimintaympäristön kehityshankkeella parannettiin olemassa olevan yritysverkoston kilpailukykyä. Tyhjästä verkostoja ei voi rakentaa.

Rauman seutu lukeutuu Suomen merkittävimpiin teollisuuden keskittymiin. Sen hyvinvointi on vahvasti STX Europen Rauman telakan ja siihen liittyvän yritystoiminnan varassa. Lähtötilanteessa vuonna 2008 STX Europen yritykset eivät toimineet aidosti verkostomaisesti. Kyse oli pikemminkin hankkimisketjusta, jonka eri yritykset toimivat yksinään eristyksissä ja kilpailuasetelmissa suhteessa toisiinsa.

Yritysten välinen keskinäinen epäluottamus ja vähäinen vuorovaikutus asetti toimialan kehittämiseen haasteita. Kaikki pitivät asioita ominaan. Ainoat tapaamiset tapahtuivat kaupanteko- tai toteutustilanteissa. Ongelmat huomattiin alueen veturiyrityksissä, joille verkosto- ja kokonaistoimittajien välisen yhteistyön lisääminen oli tärkeää, jotta alan tuotanto saataisiin pysymään elinvoimaisena Satakunnassa.

*”Oli luontaista organisoida hanke, johon tuli myös ulkopuolista asiantuntemusta Kaisun (projektipäällikkö) mukana. Tuli uusia näkökulmia ja virikkeitä.” (yritys)*

*”Jos telakka olisi ollut hankkeen moottori, niin oltaisiin tukeuduttu vanhoihin yhteyksiin. Kolmas taho vetäjänä, niin yritysverkosta tuli laajempi.” (yritys)*

Rauman Seudun Kehitys Oy ja veturiyritykset muodostivat asian korjaamiseksi toimintaympäristön kehittämishankkeen, joka alkoi kevättalvella 2008. Tilanne kuitenkin muuttui välittömästi kesän kynnyksellä. Lähestyvän finanssikriisin merkit näkyivät ilmassa investointihenkällä alalla jo hyvissä ajoin ennen Lehman Brothersin kaatumista. *”Kun lähdettiin kesälomalle, oli tietyt askelmerkit valmiina. Heinäkuun aikana kaikki meni uusiksi.”* Hankkeen tavoitteet pysyivät muuttuneesta tilanteesta huolimatta samana.

Käytännön toimenpiteiden ja hankkeen sisältöä pystyttiin ohjaamaan joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Hanke törmäytti elinkaarensa aikana yhteen

verkoston toimijoita eri tasoilta, käynnisti erillisiä kehittämisen-, Tekes- ja siemenraha-hankkeita ja toi yhteen teemakohtaisesti asiantuntijoita. Verkoston aktivointi osoittautui erittäin tärkeäksi. Hanke toimi esimerkiksi ns. resurssien houkuttelijana ja kehittämisen katalyyttinä. Hankkeeseen osallistui 542 yritystä, joista kehitystyötä tehtiin yhteensä 187 yrityksessä.

Hanke toteutti ydintoiminnan ohessa myös MATCH-kohtaamisia, jossa meriteollisuuden alihankkijat pääsivät tapaamaan uusia yrityksiä. Tilaisuudet olivat massatapahtumia, joissa hankkeen rooliksi jäi tilaisuuden järjestäminen ja yritysten kohtauttaminen.

*Monipuolisessa meriteollisuudessa* projektipäällikkö pääsi kiertämään alan yrityksiä hyvän luottamuksen siivittämänä. Esiin nousi nopeasti identtisiä ongelmia, joita esiintyi yrityksessä kuin yrityksessä. Yritysten edustajat kertoivat, mikä alihankintaverkostossa ei toiminut. Julkinen toimija koettiin puolueettomana tahona, jolle pystyttiin puhumaan avoimemmin kuin toisen yrityksen edustajalle. Hanke rakensi esiin nousseiden yhteisten ongelmien ympärille aihe- ja teemakohtaisia kehitystapaamisia. Henkilökohtainen luottamus syntyi toiminnan aikana.

*”Kaisu ja Rauman Seudun Kehitys tekivät kaiken, mitä pystyivät, eivätkä tuottaneet pettymystä.” (yritys)*

On tärkeä muistaa, ettei hankkeen koskettamaa yritysten verkostoa rakennettu tyhjästä. Hanke keskittyi parantamaan olemassa olevan arvoketjun sisäistä vuorovaikutusta ja muuttamaan sitä oikeaksi verkostoksi. *”Verkosto jatkuu, kun on porkkanana on liiketoiminta, joka tuo rahaa. Kun tiedät, mitkä esteet ovat ja tunnet yritykset sekä omaat hyvät kontaktit. Keinotekoisiiin verkostoihin ei kannata laittaa paukkuja.”*

Meriteollisuuden toimittajat ovat tyypillisesti keskittyneet laivanrakennustoimintaan ja vallitsevaan hetkeen, eivätkä pysähdy riittävän usein pohtimaan tilannetta. Hanke tarjosi lukuisia mahdollisuuksia yhteiseen strategioiden läpikäyntiin, paikkoja, joissa pysähtyä miettimään toimenpiteiden soveltamista. Koska tilauskannat katosivat yleisen taloustilanteen vuoksi, hanketta pidettiin elintärkeänä ja ajoituksellisesti erinomaisena. *”Meriteollisuudessa tai offshore-puolella konseptit ovat sellaisia, että kaikki priorisoivat ja yrittävät olla kustannustehokkaita. Jos yritys lähtisi perkaamaan kaikkia näitä teknisiä juttuja – yllättää, miten kapeasti katsotaan omaa sektoria – ei ole aikaa seurata, mitä tapahtuu muualla.”*

Verkoston rakentamista ei jätetty yksittäisten toimenpiteiden varaan. Sitä tehtiin systemaattisesti toistojen kautta. Pitkäjänteisellä työllä muodostui yh-

teistyön toimintamalli paikkaan, jossa yrityksillä ei sel- laista aikaisemmin ollut.

*”Telakalla muutettiin organisaatorakennetta, täs- mennettiin sitä. Määrätyt projektista saadut kontaktit ovat yhtä jatkuneet.” (yritys)*

Hankkeen jälkeenkin nähtiin edelleen tarvetta tii- viimmälle yhteistyölle. Yritykset kokivat saaneensa kilpailukykyhyötyjä, kustannussäästöjä sekä projek- tinhallinnan parantumista. Hankkeen koettiin paranta- neen STX:n ja tämän toimittajaverkoston keskinäistä yhteistyötä. Hankala taloudellinen tilanne toimi kata- lyyttinä, vaikka aiheuttikin välillä haasteita. ”Toisaalta siksi, että uudet projektit olivat niin harvassa ja vaikei- ta saavuttaa, tuli tietenkin turhautumista.”

*”Prosessin aikana käytiin rajapintavastuita ja tar- kennettiin niitä. Siitä saatiin rakentavaa keskustelua eri firmojen kanssa. Loppua kohden asiat toistuivat ei- kä saatu konkreettista projektia, mitä vasten peillata. Jotain konkreettista jäi kaipaamaan.” (yritys)*

*”Hanke ei tuonut kuitenkaan varsinaista kauppaa, mutta uusia projekteja ja vilkastunutta toimintaa.” (yri- tys)*

Hankkeen projektipäällikkö siirtyi kaupungin palve- lukseen meriteollisuusvastaavaksi ja jatkoi edelleen meriteollisuusyritysten pyynnöstä rakennemuutos- hankkeen parissa.

Osa hankkeen toimintojen juurruttamisesta onnis- tui toimialan käytännön toimintamallien uudistumisen myötä. Paikoittain tulosten juurruttaminen on kuiten- kin kärsinyt toimialan pitkäaikaisesta matalasuhdan- teesta johtuen. *”Satakuntalaiset toimijat tulevat jatkos- akin hyötymään tehostuneesta projektinhallinnasta, mikäli telakkateollisuus nousee nykyisestä haasteelli- sesta tilanteesta ja mikäli johto sitoutuu verkos- toliiketoiminnan lainalaisuuksiin.”*

Kirjoitushetkellä keväällä 2013 STX:n telakan tule- vaisuus on auki. Toivottavasti tämän ja muiden hank- keiden kehittämistoiminnalla on riittävästi annettu apua siihen, että alan toimijat pystyvät tekemään oi- keat ratkaisut.

### Mitä opittavaa?

- + Harkitse kauan, onko määräaikaisella hankerahoi- tuksella mahdollista synnyttää uusia verkostoja tyhjistä. Aito liiketaloudellinen hyöty on aina oltava takana. Tämän vuoksi saattaa olla oleellisempaa kehittää olemassa olevista yritysverkostoista vuo- rovaikutteisimpia.
- + Verkoston kehittäminen vaatii määrätietoista työ- tä. Askelmerkkien on oltava selvillä ja niiden täytyy johtaa kehitykseen. Verkoston rakentaminen vaatii lukemattomia toistoja. Suurissa alihankintaverkos- toissa kehitys lähtee usein ylhäältä alaspäin vetu- riyritysten aloitteesta.
- + Hankkeen on sallittava muuttaa suuntaa ja reagoi- da muuttuneisiin tilanteisiin.
- On tärkeää tunnistaa toimialan ja alihankintaver- koston rajojen rikkomisen keinot ja tehdä rohkeas- tikin uusia avauksia, kun työtä on jatkettu riittävän kauan saman mallin mukaan.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistumi- nen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 4. Metallikylä

Hankeorganisaatio: PSKK Oy

Hankkeen tyyppi: Verkoston rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: Liiketoiminta-osaaminen

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

Pohjois-Satakunta on aluetalouden osalta muuta maakuntaa heikompi. Vuosina 2009–2012 toimineen *Metallikylä* -hankkeen tavoite oli kehittää Pohjois-Satakunnan verkostoissa toimivien pk yritysten toimintaedellytyksiä ja rakentaa alueelle vahva houkutteleva liiketoiminnan keskittymä. Toiminta rakennettiin kahden veturiyrityksen varaan niiden kehitystarpeiden perusteella. Tavoite oli riittävän kunnianhimoinen, mutta toimenpiteet lähtivät liikkeelle liian yleisellä strategisella tasolla. Hanke joutui taloustilanteen riepotelemaksi.

Tavoitteen kuvattiin tehtäväluetelun tapaan seuraavasti:

- Business Center toimintaympäristön suunnittelu ja käynnistäminen
- Sijoittumismyynti
- Oppilaitosyhteistyö ja TKI-toiminta
- Verkostojen rakentaminen
- Tieto- ja materiaalilogistiikan kehittäminen
- Kone- ja laitosinvestointien optimointi ja kunnossapidon kehittäminen
- Laatu ja ympäristöasiat.

Hankkeen keskeinen tavoite oli suunnitella ja toteuttaa uusi yhteinen yritystoiminnan toimintaympäristö Business Center. Syksyllä 2008 alkanut lama ja yritysten madaltanut investointihalukkuus kuitenkin kaatoivat tämän keskeisen tavoitteen. Metalliteollisuuden tilauskannat vähenivät huomattavasti, mistä johtuen veturiyritykset vähensivät myös alihankintatilauksia. Verkosto pieneni. Toinen hankkeen keskeisistä toimijoista KMT Group Oy siirtyi osaksi Promeco Group -konsernia, mikä johti töiden merkittävään uudelleenorganisointiin.

Veturiyritysten alihankintaketjusta jäivät jäljelle sellaiset yritykset, jotka panostivat toimintansa kehittämiseen. Hankkeen toimenpiteet suunnattiin näihin aktiiveihin. Tämä ydinryhmä myös osallistui eniten hankkeessa järjestettyihin kartoituksiin, seminaareihin ja muuhun toimintaan. Aktiivien yhteistyö osana veturiyritysten verkostoa jatkuu edelleen.

Hankkeen ohjausryhmä koostui alueen yritysten, kaupungin, oppilaitosten ja rahoittajien edustajista,

mikä oli riittävän kattava sidosryhmä- ja osaamisverkosto. Yritysten ja kaupungin mukanaolon ansiosta pystyttiin reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen ja suuntaamaan kehittäminen muihin oleellisempiin toimenpiteisiin.

Esimerkiksi hankkeen toteuttama oppilaitosyhteistyö onnistui hyvin. Myös laatu- ja sertifiointikehitys näyttää parantaneen pienten alihankkijayritysten kykyä toimia suurten veturiyritysten matkassa. Samoin materiaalilogistiikan selvitys auttoi kehittämään ja suuntaamaan toimintaa oikealla tavalla. Pk-yritysten laadunvarmistus ja ympäristöasioiden hoito sekä kustannusten hallinta on parantunut. Kilpailukyky on säilynyt lamasta huolimatta, ja yritykset ovat pystyneet säilyttämään paikkansa markkinoilla.

Hankkeessa toteutetut selvitykset ja seminaarit aktivoivat pk-yrityksiä kehittämään omaa toimintaansa (mm. laadunvarmistus ja ympäristöasiat). Yritysten antama palaute hankkeesta oli pääosin positiivista ja toiminnalle toivottiin jatkoa. Hankkeen aikana tunnistettuja tarpeita vietiin ratkaistavaksi *Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut -hankkeella*, joka tarttui konkreettisen ongelman ratkaisemiseen eli satakuntalaisten yritysten hitsausosaamisen parantamiseen. Verkostojen tieto- ja materiaalilogistiikkaan liittyvässä RFID-pilotoinnissa tehtiin yhteistyötä *Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut* -hankkeen kanssa.

*Metallikylä*-hankkeen aikana sen toiminta kosketti yhteensä 26 yritystä. Pohjoissatakuntalaisten yritysverkostojen tukeminen, oppilaitosyhteistyön kehittäminen ja T&K-toiminnan lisääminen koetaan tärkeäksi aiheeksi jatkossakin. Erityisesti osaajien saatavuus on tulevaisuudessa haaste.

Jälkikäteen tarkasteltuna hankkeessa olisi voinut lähteä liikkeelle asteittaisesta yhteisestä kehittämisestä. Kehittämisen kohteena olisi voinut esimerkiksi olla se, miten veturiyritysten pienet kumppanit voivat jakaa resursseja ja suunnata yhteisiä hankintoja. Nyt toimenpiteet olivat alusta alkaen asetettu ilmeisen ”korkealiitoiselle” tasolle, vaikka kokeilemalla pienimuotoisempia ja pikaisia hyötyjä tuovia ratkaisuja olisi luotu liikevoimaa. Rakentamalla pohja askeleittain kasvavalle yhteistyölle olisi saavutettu luontevampi suunta yhteiselle tekemiselle.

Myös hankkeen suunnitelma lähti liikkeelle väärällä tavalla. Erityisesti hankkeen veturiyritykset olisivat toivoneet konkreettisempia toimenpiteitä hankkeen alkaessa. Toiveet alueen kokonaisvaltaisen kehittymisen osalta olivat etukäteen korkeammalla, kuin mitä alussa saatiin aikaan. Yhteinen toimintatapa, jaetut resurssit, tukipalvelut sekä osaaminen - eli palveluver-

kon rakentaminen Business Centerin virtuaaliorgani-  
saationa - olisi riittänyt.

– Innostava yhteinen tavoite voi toimia kehityksen ka-  
talyyttinä, mutta vain jos se saadaan alussa purettua  
pienemmiksi toimenpiteiksi. Liian laajat kunnianhi-  
moiset toimenpiteet alussa lukitsevat työskentelyä  
ja hidastavat käynnistymistä.

**Mitä opittavaa?**

- + Yritysveturien tärkeys EAKR-hankkeen käynnisty-  
miselle sekä tulosten vaikuttavuudelle on ilmeinen.
- + Toimenpiteiden kohdistaminen pk-yrityksiin suu-  
rempien yritysten verkostojen kautta on hyvä toi-  
mintamalli.

– Nopeasti realisoituvien liiketoiminnallisten hyötyjen  
puuttuminen yritysten näkökulmasta hankaloittaa  
hankkeen etenemistä.

Hankkeen onnistuminen				
Hankeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
		x		

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
		x		



## 5. Liikkuva oppimisympäristö

Hankeorganisaatio:

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

Hankkeen tyyppi: Palvelun rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Akuutit osaamistarpeet

Yhteistyön syvyys: Yhteinen tekeminen

Pienellä ja keskisuurella hitsaavalla konepajateollisuudella oli Satakunnassa täydennyskoulutuksen näkökulmasta yksinkertainen ongelma. Vaikka koulutus olisi maksutonta, aiheutuisi siitä yritykselle kustannuksia muun muassa koulutukseen osallistuvien työntekijöiden palkkakustannuksina ja suorittamatta jääneen tuotannon osalta. WinNova ratkaisi asian varustamalla EAKR-rahoitteisen hankkeen avulla palvelun toteuttamista varten hitsausauton viedäkseen opetuksen suoraan työpaikalle. Yritysten näkökulmasta on aivan eri asia, jos koulutus pystytään järjestämään joustavasti yrityksen tiloissa ja yrityksen tuotantojärjestelyt huomioiden. Kehittäminen voidaan jaksottaa pidemmälle ajalle. Tällöin yksittäinen tuotantokatkos jää lyhyeksi.

Hankkeen tavoitteena oli yritysten osaamiseen liittyvän kilpailukyvyyn lisääminen ja yritysälähtöisen palvelumallin kehittäminen. Toimenpiteisiin kuului palvelun tarvitseman kaluston hankinta, palvelumallin pilotointi

ja käyttöönotto osana WinNovan perustoimintaa. Malli oli alusta alkaen tarkoitus rakentaa siten, että sen toteutus on mahdollista ilman projektirahoitusta. Hankkeen kautta tuettavat kustannukset keskittyivät projektipäällikön kuluihin sekä laitteistoihin. Tämä nopeutti kehitystyötä ja lisäsi laadun kehittämistä. Hankkeella haluttiin myös kasvattaa WinNovan palvelutarjontaa ja -myyntiä. Tavoitteet toteutuivat hyvin. Hitsausauto jatkaa osana WinNovan palveluita edelleen.

### Mitä opittavaa?

- + Hankkeen tavoitteen selkeys, ratkaisukeskeisyys ja käytännönlähtöisesti rakennetut toimenpiteet.
- + Yhteys yritysisiin, osaamisen kehittämiseen ja innovatiiviseen palvelumalliin oli ilmeinen.
- Hyvää toiminta- ja yritysverkostoa olisi voinut rakentaa vielä pidemmälle aidoksi oppimis- ja osaamisverkostoksi. Nyt toiminta jäi yhteisen tekemisen tasolle.
- Toimintatapa ja palvelu on kansallisestikin levitettävissä, joten sen näkyväksi tekeminen tärkeää.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 6. Vipuvoimaa tuotekehityksestä

Hankeorganisaatio: SAMK

Hankkeen tyyppi: Osaamisen kasvattaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: T&K-toiminta

Yhteistyön syvyys: Yhteinen tekeminen

Pk-yritykset elävät tunnetusti vahvasti tässä hetkessä eivätkä ennakoivat tulevaa. Käytännön arki jyrää kehitystyön alle. Uuden teknologian ja osaamisen siirto olisi mahdollista aivan yritysten lähipiirissä, naapurilta naapurille, mutta harvat yritykset jakavat toisilleen täydentävää osaamista tai teknologiaa ilman ulkopuolista katalysaattoria. Ongelmanratkaisuun toisen yrityksen antama vertaisapu olisi monesti parempi kuin konsultin ohje.

Tähän haasteeseen *Vipuvoimaa tuotekehityksestä* -hanke yritti luoda ratkaisun. Sen tavoitteena oli mallintaa, testata ja levittää uusi palvelun toimintamalli satakuntalaisten yritysten tuotekehitykseen sekä edistää SAMK:in osaamisen siirtoa yrityksiin.

Hankkeen etenemisen ja tuloksellisuuden tulkinta on dokumentaation pohjalta vaikeaselkoista. Vaikka satakuntalaisen yrityskehittämisen tarve oli – ja on – varmasti todellinen, yritysten kokema konkreettinen hyöty näyttää kuitenkin jääneen heikoksi ja toimenpiteiden vaikutukset kapeaksi. Hankkeen budjettiin (237 000 EUR) nähden olisi ollut odotettavaa, että hankkeella olisi saatu enemmänkin aikaan kuin pelkkä tarpeiden kerääminen, mallin rakentaminen ja testaa-

minen. Vaikuttaakin siltä, että hanke tehtiin yritysten tuotekehitystoiminnan selvittämiseksi kuin sen tukemiseksi. Kuten eräs yritys toteaa palautteessaan, ”Hanke tuntui siltä että se tehtiin SAMK:in, ei asiakkaan tarpeista.”

Yritykset toivoivat palautteessaan SAMK:ilta aktiivista lähestymistapaa ja sitä kautta ennakoivaa tarpeiden työstämistä. Tähän tarpeeseen on kuitenkin syytä vastata yksinkertaisemmalla tavalla, kuin mitä *Vipuvoimaa tuotekehityksestä* -hanke kokeili. Myöhemmin käynnistynyt Apparaatti-toiminta on onnistuneesti täyttänyt nämä tarpeet Satakunnassa.

### Mitä opittavaa?

- + Tavoitteessa todettu kehittämistarve oli tunnistettu, mutta yhteys yrityskehittämiseen hankkeen toteutuksessa ja tavoitteiden muotoilussa ei saanut kustannustehokasta eikä innostavaa muotoa.
- Hanke oli liian syvällä toteuttajaorganisaatiossa eikä päässyt irtaantumaan lähelle asiakkaita.
- Hankkeen toteutus rakentui liian isoksi kokonaisuudeksi. Hankkeen elinkaarimallin mukaiset toimenpiteet eivät ajoittuneet oikein, tapahtui liian paljon tekemistä tasaiseen tahtiin. Ei ollut vaiheita kehittelevää prosessia.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
			x	

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
				x

## 7. Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut (CASE)

Hankeorganisaatio: Prizztech

Hankkeen tyyppi: Pilotoija

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: T&K toiminta

Yhteistyön syvyys: Yhteinen oppimisprosessi

Hankkeen lähtökohtana olivat viiden satakuntalaisen teollisuusyrityksen (Sampo–Rosenlew Oy, Hollming Works, Veikko Lehti Oy, CT-Logistics Oy ja Fiblon Oy) ja niiden alihankintaverkoston tietotekniset tarpeet teollisuuden kilpailukyvyyn kehittämisen näkökulmasta. Työ lähti alkuun yritysten aloitteesta. Jokapaikan tietotekniikka-osaamiskeskuksen toiminnan alle oli kertynyt niiden tarpeita uuden teknologian soveltamiseen liittyen.

Yhteinen kiinnostuksen kohde löydettiin radiotaajuisten etätunnistuksen eli RFID:n (Radio Frequency Identification) hyötyjen testaamisesta esimerkiksi logistiikan ja varastohallinnan alueella. Yrityksiä mietitytti olisiko teknologia tarpeeksi kypsä heidän toimintaansa. Prizztech otti yritysten puolesta riskiä ja lähti käytännön kokeilujen kautta selvittämään, kuinka hyvin RFID-teknologia pystyisi palvelemaan niitä ja niiden alihankintaverkostoja. *”Esimerkiksi RFID:ssä hinta on melko korkea. Jos yritys lähtee implementoimaan teknologiaa omaan käyttöönsä, on riski huima. Ei kuitenkaan ole tietoa siitä, onko se 100 % toimiva ja mitä ongelmia siihen liittyy. Tämä oli se alkusysäys hankkeelle. Yritykset itse halusivat lähteä murjomaan sitä.”*

Hankkeen tavoiteasetanta oli selkeästi rajattu koskemaan muutamaa aiheesta kiinnostunutta teollisuuden yritystä ja niiden alihankintaverkostoa. Tavoiteasetanta näytti suunnan, johon sisältyviä toimenpiteitä tarkennettiin hankkeen edetessä esiin nousevien tarpeiden mukaan. Osallistuvat yritykset sitoutettiin mukaan pienellä rahallisella panostuksella. Kokeilut lähtivät liikkeelle erilaisten yrityskohtaisten casejen kautta. Kädet pistettiin saveen ja ratkaisut haettiin ongelmalähtöisesti.

Toimenpiteet kohdennettiin alle kymmeneen yritykseen, joiden kautta vaikutusten oli tarkoitus levitä alihankintaverkostoihin. Hankkeen tulosten odotettiin näkyvän yhteensä 80 pk-yrityksessä kaksi vuotta sen päättymisen jälkeen. Hankkeen ohjausryhmään otettiin mukaan alusta alkaen yritysedustus. Ohjausryhmä olisi tässä tapauksessa voinut olla vielä enemmän teknisesti suuntautunut parhaan hyödyn irtisaamiseen. Kaikki alullepanijoina toimineet viisi yritystä osallistuivat aktiivisesti myös ohjausryhmätyöskentelyyn.

Hankkeen toiminta kattoi yhteensä 104 yritystä, 11 organisaatiota ja 159 henkilöä. RFID:n hyödyntäminen eteni jonkin verran yritysverkoston sisällä. Tärkein anti oli kuitenkin nähdä käytännön kautta RFID:n hyödyntämiseen liittyvä problematiikka. Yritykset huomasivat, ettei teknologia ollut vielä riittävän kypsä heidän tarpeisiinsa. ”Epäonnistuminen” oli siis tärkeä tulos sinänsä. Huomattiin esimerkiksi, että jossain seurannassa voitiin yhtäläillä käyttää viivakoodia ja päästä samaan tulokseen. Yritysverkostojen tilaus-toimitusketjuihin saatiin hankkeen myötä läpinäkyvyyttä, joka lisää tehokkaamman tuotannon mahdollisuuksia. Tietoisuus teknologian hyödyntämisestä jäi hankkeen yritysten ja alihankintaverkostojen tietoon.

Hankkeen tekemän työn johdosta Satakuntaan juurtui myös RFID-teknologiaa kehittävä yritys, joka on pystynyt luomaan bisneksen aihealueen ympärille. Yritys sai pilotoinnin kautta kilpailuetua sekä tuoteidean oman liiketoimintansa kehittämiseen. Hanke teki myös yhteistyötä SAMKin laskennallisen älykkyyden yksikön kanssa, minkä johdosta osaaminen ja tulokset siirtyivät osaksi ammattikorkeakoulun opetusta, uusia TKI-projekteja sekä sitä kautta edelleen maakunnan yritysten tietoisuuteen. Prizztech ja SAMK ovat jatkaneet yhteistyötä tietouden levittämisessä. *”Laskennallinen älykkyys on yksi isoimpia asioita, minkä avulla suomalainen teollisuus voi pysyä pystyssä.”*

Hanketta koskevissa kommentteissaan yritykset kokivat, että kokeilut olisivat voineet edetä nopeammin. Lisäksi he olivat sitä mieltä, että kaikki osallistuneet yritykset eivät olleet täysin mukana ja sitoutuneena, mikä vaikutti hankkeen yleiseen ilmapiiriin.

*”Tietysti paljon tehdään pykälien mukaan. Voisi silti olla joustavampi asiakkaalle. Pitkän aikaa oli epäselvää, mitä tehdään ja voidaan tehdä. Kyseessä oli hankkeen hallinnollinen asia. Välillä mietitään ja kaikkea potentiaalista suunnitellaan, mutta lopullinen päätöksenteko on hidasta.”* (yritys)

*”Olisi toivonut osallistujien sitoutumista. Tuntui välillä, että tehdään nyt, jotta saadaan pois jaloista. Ei oikeaa tahtoa.”* (yritys)

*”Katsoisin kuitenkin, että ihan positiivisesti näen panos-tuotos-suhteen.”* (yritys)

Hanke on hyvä esimerkki siitä, kuinka pilotoiva ja kokeilullinen lähestymistapa tietyn ongelman selvittämiseksi konkretisoi aluekehittämistä, joka jää usein abstraktille tasolle. Hankkeessa julkinen toimija otti riskiä uuden teknologian testaamisesta yritysten puolesta ja levitti oppia laajalle koko maakuntaan. Myös oppilaitos otettiin mukaan tulosten levittämiseen, mikä lisäsi hankkeen vaikuttavuutta.

*”Vaikka hankkeella tehdään toimenpiteitä tietyllä alueella, ja on pysyviä toimijoita mukana, voidaan verkostoa hyödyntää. Täytyy kuitenkin olla pysyvät rakenteet ja ohjelmat takana. Esimerkiksi OSKE:n kautta tieto on mennyt laajempaan käyttöön.” (projektipäällikkö)*

### Mitä opittavaa?

- + Kokeilujen merkitys. Hankkeissa voi ottaa yritystoimintaa edistävää tervettä ja luovaa riskiä uuden teknologian pilotoimiseksi ja soveltamiseksi.
- + Mikäli hankkeessa pilotoidaan toimenpiteitä, hankkeen käynnistymistä nopeuttaa yritysten sitouttaminen mukaan jo ennen hanketta. Tarpeiden täytyy olla asiakkailta itseltään peräisin.

+ Hankkeella on aina oltava pysyvä verkosto tai toimijat taustalla, jotta sen tulokset saadaan levitettyä. Yksilöt vievät asioita hankkeen jälkeenkin eteenpäin, eivät arkistoidut mapit.

+ Kehittämishankkeiden kokemukset ja tieto tulisi siirtää oppilaitosten opetukseen.

– Mikäli hanke keskittyy teknologian kehittämiseen, tämän tulisi näkyä myös ohjausryhmän koostumisessa.

– Kokeilujen läpivientiin tarvitaan nopeutta. Samoin rahoittajan ja hanketoteuttajan on tehtävä selkeät pelisäännöt siihen, mikä hankkeessa ja hankerahoituksella on mahdollista.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 8. Digitaaliset sovellukset osana Porin seudun tapahtumatuotantoa (Open Innovation Platform)

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Pilotoituja

Kilpailukyvyn kehittämisen osa-alue: T&K-toiminta

Yhteistyön syvyys: Yhteinen tekeminen

Porin seutu ja Satakunta ovat Suomen mittakaavassa merkittäviä tapahtumakeskuksia. Tietotekniikan hyödyntäminen osana tapahtumia on kuitenkin vielä pienimuotoista. *Open Innovation Platform* -hankkeen tavoite oli testata erilaisia digitaalisia sovelluksia osana Porin seudun tapahtumia lukuisten teknologiapilottien kautta ja luoda tästä kilpailuetu.

Hankkeen luova ydin oli teknologian pilotointi. Selvityksen sijaan hankkeeseen osallistuneet tahot sekä tuhannet tapahtumavieraat Porin kaduilla pääsivät käytännön kokeilujen kautta löytämään ja soveltamaan uudenlaisten sovellusten mahdollisuudet. Hanke tavoitteli myös pysyvän living lab kokeiluympäristön ja palvelun ympärillä toimivan verkoston rakentamista. Lisäksi tarkoitus oli tuoda yhteen yritykset, oppilaitokset sekä kehittäjät, aktivoida T&K-hankkeita sekä houkuttaa alueelle uusia toimijoita ja synnyttää uusia kansainvälisiä yhteyksiä.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana hankkeen käytännön toteuttamisen projektipäällikkyyks kilpailutettiin ostopalveluna. Projektijohdon vastuulle annettiin paikallinen organisoituminen, mukaan lukien pilottien toteutusjärjestelyt. Kansainvälisten yhteyksien rakentaminen vastuuseen vuorostaan kilpailutettiin Finpro. Hanketta toteuttava Prizztech jätti vastuulleen vain hankehallinnon ja koordinoinnin. Näin hanke pääsi sujuvasti hyödyntämään osaamista ympäri Suomea sekä toimimaan toteutuksessa joustavasti ja käytännönläheisesti.

Hanke eteni käytännön kokeilut edellä. Erilaisia teknologiapilottikokeiluja toteutettiin 14 eri tapahtumien yhteydessä. Testaamalla asioita oikeassa ympäristössä hankkeeseen osallistuneet yritykset pääsivät kokeilemaan ratkaisujen toimivuutta käytännössä. Hyöty koettiin suuremmaksi, kuin mitä perinteisten selvitysten avulla olisi saatu. Lisäksi hanke järjesti kolme teemaseminaaria (17–18 osallistujaa per seminaari). Yhteensä hankkeessa oli mukana 15–20 matkailualan yritystä, 7 hyödyntävää tapahtumaa, 3 elämyspalveluiden toteuttajaa ja 4–8 ICT-yritystä.

Arvokkaiden käytännön kokemusten lisäksi välitöntä liiketoiminnan tulosta ja työllisyysvaikutuksia hankkeen seurauksena syntyi iFest-tuotteen siirrettyä

suuremman yrityksen haltuun. Pori Jazz tarjoaa hankkeessa pilotoitua mobiilia tapahtumaopasta edelleen ja on tunnistanut teknologian pilotoinnin hyödyntämismahdollisuudet. Yliopistokeskuksen tutkijat hyödynsivät hankkeen jälkeen luotuja kansainvälisiä kontakteja. Alueen tapahtumatuotannon toimijat ovat aiempaa tietoisempia teknologian hyödyntämismahdollisuuksista. Hankkeen jälkeen on ollut toimijoiden välisiä yhteydenottoja ja yhteistyökeskusteluja.

Pilotointilähtöinen kehitys, määrätietoinen toteutus ja luova ostopalveluiden hyödyntäminen ovat Open Innovation Platform -hankkeen tärkeitä hyviä käytäntöjä jaettavaksi. Hankkeen keskeiset tavoitteet toteutuivat. Eri toimijat ottivat uutta luovasti riskejä. Piloteille annettiin mahdollisuus onnistua sekä epäonnistua. Pilotit toivat hankkeelle raamit, rakenteen ja mitattavaa konkretiaa, mutta hanke oli rakenteeltaan suunniteltu joustavaksi prosessiksi. Sattumalle annettiin mahdollisuus.

Hankkeen käytännön toteutusta hankaloitti osallistuneiden yritysten epälooginen organisoituminen. Useat toimijat toimivat eri rooleissa. Vaikuttavuutta olisi myös ehkä lisännyt, jos Porin seudun tapahtumatoimialan toiminta olisi ollut organisoituneempaa. Projektin loppuraportti toteaaakin, että *”tapahtumatoimiala on kuitenkin pirstaloitunut, irrallisten terävien kärkien johdolla tapahtuvaa toimintaa. Porin seudulle tarvitaan tapahtumatoimialalla organisoitumista yhteisen toiminnan taakse. Alueen strategioissa mainitaan tapahtumatuotanto yhtenä vahvana kulmakivenä, mutta sille ei osoiteta kaupungin/alueen osalta resursseja”*

Hankkeen tulosten siirtyminen käytäntöön vaikuttaa hieman hajanaiselta, eikä living lab -toiminta näytä päässeen käynnistymään suunniteltujen tavoitteiden mukaisesti. Ohjausryhmä otti kantaa living lab -ajatuksen vasta projektin loppupuolella. Verkostomainen toiminta jäi ainoastaan yhteisen työskentelyn tasolle. Hanke on kuitenkin hyvä esimerkki siitä, ettei kehittämishankkeessa kannata keskittyä pelkästään mahdollisimman suuriin rahallisiin hyötyihin. Myös toimintaympäristön laadullinen kehittäminen on tärkeää uusien kokeilujen kautta, jossa julkinen toimija voi olla suunnannäyttäjä. Hankkeen keskeiset tavoitteet toteutuivat living lab -ympäristön muodostumista lukuun ottamatta.



**Mitä opittavaa?**

- + Avoin ja kokeileva lähestymistapa vauhditti kokeiluja ja käytännön pilotointia.
- + Projektipäällikkyuden joustava ulkoistaminen ja paosten organisointi käytännön tekemiseen.
- Porin seudun yksi kärki, tapahtumatoimialan palvelut, on hyvin järjestäytymätön muutamasta selkeästä organisaatioveturista (Pori Jazz) huolimatta.

- Hankkeella täytyy aina olla selkeä kotipesä, joka voi ottaa selkeän vastuun toiminnan organisoimisesta hankkeen jälkeen.
- Hyvin toimivan living lab -ympäristön muodostaminen vaatii aidosti työtä. Se ei voi jäädä sivuhuomautukseksi tai tavoitteen erillistehtäväksi suunnitelmaan.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
		x		

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 9. Sukupolven- ja omistajanvaihdospalveluiden kehittäminen Satakunnassa

Hankeorganisaatio: Satakunnan Yrittäjät ry

Hankkeen tyyppi: Palvelun rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Liiketoimintaosaaminen

Yhteistyön syvyys: Yhteinen oppimisprosessi

Joka kolmannessa satakuntalaisessa yrityksessä on odotettavissa sukupolven- tai omistajanvaihdos. Ellei tätä herkkää yrityksen muutosvaihetta saada vietyä onnistuneesti eteenpäin, ovat tuhannet työpaikat vaarassa. Aiheeseen liittyvät ongelmat, kuten jatkajan löytäminen, arvonmääritys sekä järjestelyihin liittyvät kysymykset, ovat kuitenkin ratkaistavissa tarjoamalla niihin ammattitaitoista neuvontaa. Tähän vastatakseen *Satakunnan Yrittäjät rakensivat maakunnan tarpeisiin Sukupolven- ja omistajanvaihdospalveluiden kehittäminen Satakunnassa* -hankkeen avulla maakunnallisen neuvontapalvelun, joka on auttanut säilyttämään satoja työpaikkoja ja yrityksiä. Alueen elinkeino-yhtiöiden kanssa aloitettu yhteistyö toimi erinomaisesti, mutta tärkeintä oli oikean toteuttajaorganisaation valinta ja aktiivinen projektipäällikkö.

Satakunnan Yrittäjät otti kiitettävällä tavalla vastuun ja omistajuuden hankkeen toteutuksesta sekä sen tulosten levittämisestä. Hankkeella organisoitujen lisäresurssien tarpeet olivat ilmeiset. Projektipäällikön työ keskittyi asiakasrajapinnassa työskentelyyn; yritysten henkilökohtaiseen kontaktointiin ja tapaamisiin. Tuloksia ohjasivat selkeät määrälliset panos-tuotostavoitteet. Keskittyminen käytännön työskentelyyn näkyi huomattavasti suunniteltua laajempaan asiakkuuksina sekä toiminnan näkyvyytenä. Yhteensä asiakastapaamisia oli hankeajana 300.

Tilaisuuksiin osallistui satoja yrittäjiä. Hankkeen aikana toiminnan edistymistä seurattiin ja mitattiin kontaktimäärien perusteella esimerkiksi tavalla. Hanke verkotti alueen omistajanvaihdostoiminnan ammattilaisia ja järjesti heille yhteis- ja vertaistapaamisia. Asiakkaille tarjottiin perusneuvonnan lisäksi erilaisia tietoisu- ja verkostoitumistilaisuuksia. Alkanutta yhteistyötä vahvistaa myös nykyinen Satakunnan Yrittäjäporssi -portaali.

Hankkeen päätyttyä mukana olleet toimijat muunsivat toiminnan pysyväksi maakunnalliseksi toimintamalliksi. Satakunnan Yrittäjät on aktiivisesti levittänyt sitä ympäri maakuntaa. Yksikään alkuperäinen kumppani ei ole jättäytynyt pois. Hankkeen toimijat jatkavat yhteistyötä palvelun muodossa edelleen hankeajan jälkeenkin. Toimintaa kehitetään edelleen jatkuvasti muun muassa ohjaustiimin toiminnalla, joka kokoontuu sitoutuneesti edelleen. Yrittäjäjärjestö kutsuu myös maakunnan elinkeinoammattilaiset vuosittain koolle.

Ilman hanketta palvelun juurruttaminen satakuntalaisten yrittäjien yhteiseksi maakunnalliseksi neuvontapalveluksi olisi jäänyt tekemättä. Hankkeen kautta lähes 1 000 asiakasta ovat säilyttäneet työpaikkojaan tai kehittäneet uusia. Palvelun koordinointi on tuonut asiakkaita ja yksityisiä palveluntarjoajia lähemmäs toisiaan. Alueen yritykset ovat käyttäneet aiempaa enemmän yksityisiä omistajanvaihdospalveluita. Hanketta ja sen kautta syntyneitä neuvontapalvelua voidaan pitää eräänä konkreettisimpana esimerkkinä elinkeino-yhtiöiden ja yrittäjäjärjestön yhteistyöstä Satakunnassa.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
x				

Arviomme panos-tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
x				

## Mitä opittavaa?

- + Hankkeen määrätietoinen ja tavoitehakuinen työskentely, tuotteistettu palvelumalli sekä panos-tuotos-ajattelu.
- + Keskittyminen aktiiviseen asiakastyöhön ja -palveluun, ei vain passiiviseen tiedonjakoon.
- + Hankkeen omistajuuden merkityksen ymmärrys, toteuttajaorganisaation halu kehittää ja levittää malliaan eteenpäin hankkeen päätyttyä.
- + Pienten yritysten ja yrittäjien tukeminen liiketoimintaa kehitettäessä ja muutoksen edessä.
- Verkoston hyödyntäminen yrittäjyyden ja kilpailukyvyn muutosvoimien vahvistamiseksi koko maakunnassa sisältää vielä enemmän hyödyntämätöntä potentiaalia.

## 10. SolarForum

Hankeorganisaatio: SAMK

Hankkeen tyyppi: Teknologian kehittäjä

Kilpailukyvyn kehittämisen osa-alue:

Innovaatiotoiminta

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

SAMK:in toteuttaman *SolarForum*-hankkeen tavoite oli parantaa aurinkoenergia-alalla toimivien satakuntalaisten yritysten liiketoimintaedellytyksiä sekä rakentaa maakuntaan valtakunnan tehokkain toimintaympäristö. *SolarForum*in toimintaa kuvattiin ensimmäiseksi varteenotettavaksi askeleeksi kohti kansallista järjestäytymistä vielä melko hajanaisella alalla.

Toimenpiteisiin kuului uuden teknologian pilotointi, yritys lähtöisen koulutuksen käynnistäminen SAMK:issa, erilaiset kohdistetut selvitykset, yritys lähtöiset TKI-hankkeet ja verkostoitumisen edistäminen. Hankkeen jälkeinen toiminta tähtäsi kansallisen aurinkoenergiaklusterin keskuksen perustamiseen Satakuntaan, jota rahoitettaisiin aluksi projektimuotoisesti klusteriin osallistuvien yritysten, tutkimuslaboratorioiden sekä muiden rahoittajien avulla.

Hankkeen aikaiset tavoitteet toteutuivat pääosin. Pilotoinnin ja selvitysten lisäksi SolarForum käynnisti kaksi laajempaa TKI-projektia. SAMK antoi yrityksille ja muille yhteistyötahoille kattavaa TKI-tukea. Hanke varmistti TKI-toiminnan saralla 1,1 MEUR projektirahoituksen ennen hankkeen loppua. Kehitystyöhön osallistuvia SAMK:in insinööriopiskelijoita pääsi suoraa koulunpenkiltä yrityksiin töihin. Uuden teknologian asteittainen kehittäminen jatkuu edelleen.

*”Uimahallin aurinkoenergiajärjestelmien mittaamiseen kehitetty järjestelmä, jota jatkohankkeessa kehitetään älykkääksi ohjausjärjestelmäksi. Suunnitellut aurinkoenergiakoulutukset jatkuvat, samoin aurinkoenergiajärjestelmien integrointi osaksi energia- ja rakennusinfrastruktuuria.”*

Hankkeen suurimmaksi haasteeksi muodostui kotimaisen ja paikallisen aurinkoenergia-alan yrityskentän pieni koko sekä kotimaisen markkinan puute. Aika ei ollut vielä kypsä siihen, että pelkästään aurinkoenergia-alan verkostosta olisi voinut kasvaa kaksivuotisen hankkeen aikana aidosti toimiva klusteri. Jotta aurinkoenergia-alan kotimaiset markkinat kasvaisivat riittävän suureksi ja toimisivat kysynnän synnyttäjänä, vaatisi se valtakunnallisia panostuksia.

Hankkeen edetessä tulevaisuuden klusterirakenne kehittyi ja terävöityi. Samoin klusteripalvelut ja niiden tarvitsema toteutusrahoitus eteni. Loppuraportti kuitenkin toteaa, että tulevan *”klusterin toiminnalle haasteellisinta on riittävän yrityskannan ylläpitäminen tilanteessa, jossa ei käytännössä ole kansallista aurinkoenergian kotimarkkinaa lainkaan. Klusterin toiminta ei voi perustua yksinomaan julkiseen projektirahoitukseen, vaan jatkuvan toiminnan turvaamiseksi on kehitettävä toiminta- ja rahoitusmalli, jossa klusteriyritykset esim. jäsenmaksuillaan kattavat osan klusterin toiminnan kuluista.”*

Asemointi osaksi suurempaa uusiutuvien energiateknologioiden yhteistyökeskittymää on siis perusteltua. Hankkeen projektiryhmä esimerkiksi keskusteli kokouksissaan, että yksi askel kohti järjestäytymistä olisi toimialayhdistyksen perustaminen Teknologiateollisuuden alaisuuteen. Toiminnan pitäisi olla kansallista, ei vain Satakunnan sisäistä. OSKE-kauden päättyminen sekä epäselvyys tulevaisuudesta on kuitenkin vaikeuttanut valmisteluita.

Jotta *SolarForum*-hankkeen verkostoitumiseen tähänneet tulokset saadaan vietyä kunnolla kohti vaikuttavuutta, on sen tekemä pohjatyö otettava huomioon osana tätä kokonaisuutta vuoden 2013 jälkeen. SAMK on jatkanut panostamista asiantuntijuus- ja osaamisalueeseen. Aurinkoenergia-alasta on tullut uusi TKI-asiantuntija-alue SAMK:iin, joka mainitaan niin ikään Porin kasvusopimuksessa kuin myös Ilmasto ja ener-

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
		x		

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

giastrategiapäivityksessä yhtenä Satakunnan teknologisena fokusalueena. Lisäksi energia ja ympäristö on laajemmin katsottuna yksi SAMK:in TKI-toiminnan vahvoja painopistealueita. SolarForum-ryhmällä sanotaan olevan kasvavat ja aktiiviset kansainväliset verkostosuhteet sekä tähän perustuen mahdollisuus tiiviimpään kansainväliseen TKI-yhteistyöhön.

### **Mitä opittavaa?**

- + Julkisen sektorin oikein määrittynyt rooli paikallisen edelläkävijyyden, markkinakysynnän ja vasta muodostuvan alan kehittäjänä. Tämän kaltaiselle työlle täytyy sallia mahdollisimman pitkä aikajänne.
- + Verkostoitumisen ja osaamisen edistäminen teknologian kehittämisen kautta markkinoiden ja yrityskentän haasteiden tunnistaminen.

+ Klusteriajattelun realistinen ymmärrys. Kehittymisen vaiheiden sekä välineiden tunnistaminen ja hyödyntäminen.

– Mikäli hanke keskittyy kypsymättömän toimialan verkostoitumisen vahvistamiseen, tavoitteet on hyvä pitää realistisena: mitä parissa vuodessa voidaan saada aikaiseksi?

– Yritysverkoston kehittäminen ja muuntaminen klusteriksi tällaisessa markkinatilanteessa vaatii vieläkin selkeämpää toimenpiteiden kohdistamista ja määrätietoista johtamista.



## 11. Kulttuuriyrittäjyyden ja luovien alojen kehittämishanke

Hankeorganisaatio: POSEK (nyk. Prizztech Oy)

Hankkeen tyyppi: Verkoston rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: Strateginen osaaminen

Yhteistyön syvyys: Yhteinen tekeminen

Hanke oli ensimmäinen konkreettinen panostus tuoda yrityskehityspalvelut osaksi satakuntalaista luovan alan toimintaa. Aihe oli kytynyt taustalla jo pitkään, mutta julkiset kehittäjät eivät olleet juuri osoittaneet konkreettisia toimenpiteitä alalle erilaisia selvityksiä lukuun ottamatta. Selvitykset olivat linjanneet, että vastuun alan kehittämisestä tulisi olla seudullisilla elinkeinoyhtiöillä.

Vaikka hanke tähtäsi luovien alojen yritystoiminnan kehittämisstrategian laatimiseen, lähtökohtana oli käytännön kautta kokeilevasti rakentaa erilaisia yrityskehityspalveluita luovien alojen yrityksille ja yrittäjille, verkottaa heitä yhteen sekä lisätä alan merkitystä muun elinkeinoelämän tukena ja kumppanina. Tärkeimpiä toimenpiteitä olivatkin luovien alojen vertaistyöskentelyyn perustuvat koulutus- ja verkostoitumistilaisuudet sekä yrittäjiä sparraavat Jalostamo-klinikat. Hankeorganisaatio toimi myös paikallisena koordinaattorina TEM:in sittemmin lakkauttamalle Koheesio- ja kilpailukykyohjelman (KOKO) luovien alojen verkostolle ja sen toimenpiteille.

Hankkeessa tehty pohjatyö kehittyi kokeilujen kautta *Luova Rinki* -toiminnaksi, jolla luovien alojen ja luovan talouden kokonaisuuksia viedään eteenpäin maakunnallisesti Porista ja Raumalta käsin kahden rinnakkaishankkeen muodossa (ks. hankkeet 15–16).

Kehittämisstrategian lanseeraus jäi näiden kahden jatkohankkeen toteuttamaksi. Luova Rinki -toiminta pystyi myös jatkamaan ja hyödyntämään KOKO-verkostossa luotua Jalostamo-toimintaa. Tämä loppui valtakunnallisesti, mutta jäi hyvänä työkaluna hyödynnettäväksi Satakuntaan.

Luovan Ringin yhteydessä toteutetut yrityshaastattelut osoittavat, että luovan talouden toimintamallien ja alan kehittämisen tulisi olla osa julkisen aluekehittämisen perustoimintaa. Luova talous on kilpailukyvyyn elementti. Luovan alan palvelut, osaaminen ja innovaatiot tulisi nähdä laajemmin osana koko elinkeinoelämän rakenteita eikä erillisenä saarekkeena. Maakunnan teollisuustoiminnan uudistumisen sekä yrityskannan monipuolistumisen osalta luova ala on edelleen käyttämätön voimavara.

### Mitä opittavaa?

- + Hanke toimi selkeästi ensimmäisenä askeleena luovien alojen strategisen kehittämisen prosessissa.
- + Hanke tuotti hyvä ja toimivia välineitä toimijoiden ja verkostoitumisen tukemiseksi.
- + Jatkohankkeet muotoutuivat käytännön tekemisen varaan ja selväksi jatkumoksi tehdyille työlle.
- Yhteinen tekeminen ei vielä kuitenkaan jalostunut varsinaiseksi verkostoitumiseksi tai yhteiseksi oppimiseksi. Luovan alan potentiaali muulle elinkeinoelämälle jäi toistaiseksi hyödyntämättä.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 12. Toimintastrategian sekä alihankintaosaamisen resurssipankin kehittäminen ydinenergia-alan PK-sektorin toimittajille

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Selvittäjä

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Strateginen osaaminen

Yhteistyön syvyys: Strateginen kumppanuus

FinNuclear-verkosto on mielenkiintoinen esimerkki julkisen kehittämisen tuotoksena syntyneestä yritysvetoisesta verkostosta. TEKEL:in palkitsema kokonaisuus on kasvanut muutaman teollisuusyrityksen, tutkimustahon ja julkisen kehittäjän joukosta valtakunnalliseksi rekisteröidyksi yhdistykseksi, joka kokoaa yhteen suomalaiset ydinenergia-alan tekijät toimialaan katsomatta.

Satakuntaan on kertynyt merkittävää ydinenergia-alan liittyvää osaamista Olkiluoto 3 -projektin myötä. Yhteensä 770 kotimaista yritystä on osallistunut uuden reaktorin rakentamiseen. Hankkeen tavoite määrittänyt tarpeesta tunnistaa paremmin pk-sektoriin kertynyt alihankkijaosaaminen ja alihankintaverkosto, jotta se saataisiin suurten yritysten toimittajaketjujen ja yhteenliittymien käyttöön. Tulevaisuudessa on syytä odottaa uusien ydinvoimaprojektien tuovan lisäky-syntää sekä kotimaassa että kansainvälisesti.

Vientimahdollisuudet ovat merkittävät, sillä kansainvälisesti ydinenergia-alalla on erityisosaamisesta puute. Tätä alueen kilpailueduksi muotoutuvaa osaamista sijaitsee paljon Satakunnassa. Myös ydinenergia-alan liittyvä ylläpitotarve tulee jatkumaan tulevaisuudessakin, sillä ydinenergialaitoksen yli puoli vuosisataa kestävä elinkaari tarjoaa monia mahdollisuuksia alan teollisuudelle. Lisäksi juuri aluillaan olleiden FinNuclear-verkoston jäsenpohjan laajentaminen nähtiin tarpeellisena.

Näiden tavoitteiden edistämiseksi Prizztech käynnisti luonteeltaan selvittävän hankkeen, joka kartoitti alihankintaosaamisen toimittajaketjut, verkostot, yhteenliittymät sekä määritteli yhteistyön ja kehittämisen toimintamallin. Selvityksen kautta löydettyjä tuloksia vietiin edelleen käytäntöön käynnistämällä yritysryhmille erillisiä projekteja. Hankkeen toiminnalla oli selkeä ohjaava missio.

FinNuclear-verkosto tarjosi pysyvän alustan osaamisen markkinoimiselle ja hyödyntämiselle. Verkoston olemassaolo oli välttämättömyys hankkeen työn vaikuttavuudelle. Hanke on esimerkki siitä, kuinka yhteisen toiminnan perustana vaikuttavat toimijoiden liiketoimintalähtöinen tahto ja rajoja rikkova organisoituminen.

### Mitä opittavaa?

- + FinNuclear on esimerkki aluekehittämisestä, jossa perinteinen toimiala-ajattelu on laajentunut monipuolisemmaksi teemakohtaiseksi strategiseksi kehittämiseksi.
- + Pysyvä yritysverkosto taustalla tarjoaa selvitysluonteiselle hankkeelle käytännön sovelluskohteita.
- + Laajempien selvittävien hankkeiden yhteyteen on kytkettävä pilotoivia ja kokeilevia toimenpiteitä, jotta selvitykset eivät jää passiiviseksi tiedonkeruuksi.
- Verkosto on tiellä kohti monipuolisen innovaatiojärjestelmän rakentumista. Oppimistapahtumat ja vertaisyhteistyöhön perustuva vuorovaikutus ovat ilmeisiä verkoston työvälineitä, joita olisi voinut soveltaa systemaattisemmin myös tiedon keräämiseksi.

Hankkeen onnistuminen				
Hankeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

### 13. Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut (CASE)

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Osaamisen kasvattaja

Kilpailukykyyn kehittämisen osa-alue: T&K-toiminta

Yhteistyön syvyys:

Innovaatiojärjestelmän kehittäminen

Prizztechin 2011–2013 toteuttama *Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut* -hanke keskittyi hitsausalan osaamisen vahvistamiseen. Kimmoke sen toteuttamiseen nousi *Metallikylä*-hankeen aikana, jossa työpajojen ja ohjausryhmätyöskentelyn yhteydessä oli ilmennyt, että erilaiset puutteet hitsausalan osaamisessa koskettavat useita satakuntalaisia teollisuusyrityksiä. Aihe tunnistettiin yritysten parissa teemaksi, johon tulisi kohdistaa resursseja. Hankkeen rahoittajiksi lähtivät useat Porin seudun kunnat, Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy sekä kuusi merkittävää metallialan yritystä. Myös useat korkeakoulut ja koulutuslaitokset osallistuivat hankkeen toimintaan asian-  
tuntemuksellaan.

*Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut* -hankkeen toimintamalli oli selkeä ja sitouttava. Lähtökohtana olivat yritysten tarpeet, joiden pohjalta teetettiin tarvittavat kartoitukset, jotka johtivat erilaisiin asiantuntijatöihin sekä pilottiprojekteihin osaamisen kehittämiseksi. Näistä saatua tietoa levitettiin alan osaajille järjestetyissä avoimissa seminaareissa ja workshoppeissa. Lisäksi yhteistyössä yritysten ja tutkimusorganisaatioiden kanssa käynnistettiin useita aiheeseen liittyviä kehittämisprojekteja. Esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) koulutusta tuotiin Satakuntaan. Yhteensä hankkeen toimintaan osallistui 110 yritystä ja 700 henkeä.

Hankkeella oli selkeä teema, joka yhdisti toimijoita yhteisen kehittämisen taakse. Projektipäällikkö Tuula Raukola oli kokenut benchmarking-menetelmät toimivaksi tavaksi aikaisemmin, ja niitä myös hyödynnettiin tässä hankkeessa. Workshop- ja ohjausryhmätyöskentely veivät asioita eteenpäin. Yritysten kesken syvennyttiin kohdistettuihin kehittämistarpeisiin.

Selkeä hyväksi koettu käytäntö hankkeessa olivat sen toteuttamat pilottiprojektit. Kun esimerkiksi päätettiin, että automatisoinnista on tehtävä pilotti, muodostettiin oma teemaryhmä työstämään sitä. Hanke toimi sateenvarjohankkeen tavoin kohdistuen siemenrahaa ja Osaamiskeskuksen voimavaroja yrityslähtöisten ongelmien ratkaisemiseen. Pilottitoiminta konkretisoi kehittämistä ja toi välittömiä hyötyjä sekä sitoutti yrityksiä laajempaan tiedon hankintaan ja jakamiseen.

Tieto saatiin samalla suuremman toimijajoukon käyttöön koko maakunnassa seminaarien kautta.

*”Toiminnalla täytyy olla selkeä hyöty. Nopea, välitön hyöty. Vaikka kyse olisikin pienestä rahasta, on yrityksille osoitettava välittömät hyödyt.” (Tuula Raukola)*

Mielenkiintoisena esimerkkinä hankkeen toteuttamassa strategisesta kehittämisestä, jossa kuitenkin yhdistyi konkretia, voidaan mainita Prizztechin Technip Offshore Finland Oy:n kanssa yhteistyössä käynnistämä hitsauksen huippuosaamiskeskus. Valmisteluun käytettiin osaamiskeskuksen siemenrahoitusta. Tavoitteena on vahvistaa TOF:n Suomen yksikön asemaa kansainvälisessä konsernissa ja kansainvälisillä markkinoilla. Keskuksessa kehitetään ja testataan erilaisia hitsaukseen liittyviä menetelmiä sekä materiaaleja. Jatkossa tavoitteena on myös toteuttaa alan tutkimusta sekä koulutusta.

Yritysten antaman palautteen ja dokumenttien valossa hankkeen tulokset ovat juurtuneet erinomaisesti osallistuneisiin yrityksiin, oppilaitoksiin sekä osaamiskeskukseen. Hankkeelle voi myös antaa erityismaininnan ylimaakunnallisesta yhteistyöstä.

#### Alihankintaverkostojen kautta vaikuttaminen

Hankkeen etenemiselle oli tärkeää, että mukana oli alusta alkaen veturiyritysten ryhmä, jonka kanssa päästiin nopeasti kiinni käytännön toteutukseen. Haasteet teeman ympärillä olivat kaikille yhteiset. Toimintaan osallistui sellaiset yritykset, jotka olivat aidosti kiinnostuneita korjaamaan hitsaukseen liittyvät epäkohdat sekä osoittamaan tähän omaa aikaansa.

Hankkeeseen osallistuneet veturiyritykset toimivat viestinvälittäjinä omaan verkostoonsa. Julkisen kehittäjän on yksin hankalaa ottaa haltuun pk-yritysten kenttää, mutta suurten yritysten omien verkostojen kautta vaikutus leviää laajalti. Hankkeessa projektipäällikkö sai valjastettua veturiyritysten yhteydet käyttöönsä ja pääsi niiden kautta kertomaan toiminnasta. *”Sitä kautta pienet alihankintayritykset tulivat seminaareihin ja saivat hyötyjä. Kun isot yritykset kertoivat eteenpäin.”*

Yritykset antoivatkin hyvää palautetta hankkeesta ja projektipäällikön työstä. Vastaaajien mielestä esiin nousseet erinäiset pienet osallistumisen esteet eivät olleet projekti vika, vaan työkiireet tulivat päälle. Vastajaat toivoivat hieman nopeampaa palautetta ja reagoitua, joskin totesivat että *”toisaalta sellaistaahan se aina on.”*

"Hankkeen ansioista saimme uuden standardin käyttöönoton ja koulutuksen alihankkijoille Suomen kattavasti" (yritys)

"Toiveita kuunneltiin hyvin ja kehoitettiin antamaan inputtia." (yritys)

"Hyödyllistä myös länsirannikolla pidetty hitsauskoulutus, jonne lähetettiin meiltä ihmisiä. Oli toki paljon sellaistaakin, joka ei osu oman yrityksen scopeen, kuten rakennusalan koulutukset. Toisaalta tällaisessa projektissa kaikki intressit eivät voi mennä yhteen." (yritys)

"Yleisesti jäi positiivinen mielikuva tästä hankkeesta." (yritys)

Hankkeeseen osallistuneet yritykset toivoivat jatkoa vastaavanlaiselle hankkeelle sekä sen edustamalle kehittämistyylille jatkossakin. *Kilpailukykyiset hitsattavat tuotteet ja ratkaisut* hankkeen koettiin lisänsä osallistuneiden yritysten osaamista ja toiminnan edellytyksiä. Eräs haastateltava yritys kuvasi yhtä mahdollisuutta: *"Tarvetta olisi automatisoinnin parantamiseen tai lisäämiseen. Ei ehkä kokoonpanossa, mutta paljon voi tehdä tehdasympäristön automaattisessa tiedonkeruussa. Automatisointi ja uudet teknikat. Esimerkiksi laser ja komponentit. Tällä luotaisiin kilpailukykyä."*

## Mitä opittavaa?

- + Teemoitettu yhteinen kehittämistarve luo tekemisen perustan yritysten yhteistyölle. Tekeminen konkretisoituu ja auttaa yrityksiä organisoitumaan verkostona julkisvetoisen kehittämishankkeen taakse.
- + Yritysten itse ilmoittamaan osaamistarpeeseen vastaaminen tuo yrityksille välittömiä ja selkeästi mitattavia hyötyjä, mutta johtaa myös oikein johdettuna strategiseen kehittämiseen ja kumppanuuteen.
- + Pilotoinnin ja kokeilujen merkitys on ilmeinen, samoin veturiyritysten rooli hankkeen ripeässä käynnistymisessä.
- + Tiedon ja osaamisen levittäminen suurten yritysten alihankintaverkostojen kautta pienempiin yrityksiin.
- + Benchmarking, seminaarit ja workshopit mahdollistavat tiedon levittämisen sekä aktivoivat yrityksiä oman toiminnan kehittämiseen, lisäävät yhteistyötä ja toisilta oppimista.
- Hankkeessa oli vahvat lähtökohdat vaikuttaa vielä voimakkaammin alueen innovaatiojärjestelmän kehittämiseen ja klusteriajattelun ymmärtämiseen yrityskentässä. Kuinka tätä pohjaa hyödynnetään jatkossa?

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 14. Green ICT – mahdollisuudet Satakunnassa

Hankeorganisaatio:

Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö

Hankkeen tyyppi: Selvittäjä

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Strateginen osaaminen

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

Vihreän ICT:n on perinteisesti mielletty tarkoittavan yksinomaan erilaisten ICT-laitteiden ja järjestelmien ympäristöystävällisyyttä. Todellisuudessa aihepiiri on kuitenkin laajempi. Kyse on ennen kaikkea teknologian soveltamisesta muualla kuin ICT-sektorissa, kuten teollisuudessa. Sillä voidaan parantaa ekotehokkuutta niin tavarankuljetuksissa, prosesseissa kuin energiankulutuksen mittaamisessa.

Puolen vuoden mittaisella *Green ICT – mahdollisuudet* -hankkeella Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikkö toteutti selvitysluonteisen kartoituksen satakuntalaisissa yrityksissä selvittääkseen niiden kiinnostuksen, potentiaalin ja asenneilmaston vihreää ICT:tä kohtaan. Kartoitus tehtiin verkkokyselyn ja haastattelukierroksen kautta lähes kahdelle sadalle satakuntalaiselle yritykselle. Hanke linkitettiin osaksi Prizztechin

Jokapaikan tietotekniikka -osaamiskeskusohjelmaa, joka tarjosi asiantuntijansa käytettäväksi.

Hanke tunnisti yritysten keskuudessa kiinnostusta teknologian soveltamista kohtaan. Lähes puolet vastanneista yrityksistä oli harkinnut vihreän ICT:n kehittämishankkeiden käynnistämistä. Kiinnostavimpina aiheina vastaajat näkivät muun muassa pilvipalvelut, etätöyön, älykkään tuotanto- sekä sähköverkon ja rakennusten energiankäytön hallinnan. Hanke oli selvityshanke, joka loi perustan jatkotoiminnalle (ks. *Green ICT – käytännössä -hanke*).

### Mitä opittavaa?

- + Pienimuotoinen esiselvitys kartoitti alustavan tarpeen, jonka perusteella käynnistettiin pilotoiva hanke.
- Tämän kaltaisen selvitystyön osana voitaisiin aina toteuttaa perinteistä seminaaria vaikuttavampi ”hankeleiri” jatkohankkeen osaamisen yhdistelemiseksi, tekemisen tavan (kokeileva kulttuuri) ja johdettavien ajatusten sopimiseksi sekä yritysverkoston sitouttamiseksi etukäteen.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos–tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			



## 15. Apparaatti 1.0 – Satakuntalainen maakunnan laajuinen törmäytyspaikka ideoille ja ratkaisutarpeille sekä niiden toteuttajille (CASE)

Hankeorganisaatio: SAMK

Hankkeen tyyppi: Palvelun rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Liiketoimintaosaaminen

Yhteistyön syvyys:

Innovaatiojärjestelmän kehittäminen

*”Meillä oli kaikenlaista nimivaihtoehtoja – Törmäämö, Kohtaamo. Skandimerkit Törmäämössä oli huonoja. Muualla oli logomoja, protomoita ja demoloita. Eri domainit oli varattu. Sitten Apparaatti oli vapaana. Muttustelttiin hetken aikaa. Mikä Apparaatti? Sehän on tämmöinen kone, toiminto, kokonaisuus, missä tapahtuu jotain. Siitä se lähti liikkeelle ja elämään.” (projektipäällikkö Teppo Lundell)*

### Tarve yhteiselle törmäytyspaikalle

Satakunnassa on tuhansien osaajien suuruinen voimavara, joka voisi viedä satakuntalaista elinkeinoelämää ja sen uudistumista eteenpäin, jos sille tarjottaisiin näytön paikka. Tämä joukko kulkee nimellä korkeakoulujen ja ammattioppilaitosten opiskelijat.

Apparaatin tehtävä on yhdistää osaajat, ideat sekä toimeksiantajat. Yrityksille Apparaatti tarjoaa väylän päästä kiinni opiskelijoiden ja oppilaitosten osaamiseen. Opiskelijoille Apparaatti on paikka toteuttaa aitoja yritysyritysprojektteja sekä kokeilla opiskelijayrittäjyyttä. Oppilaitosten henkilökunnalle se on yhteinen vuorovaikutuksen solmukohta.

Apparaatin tarina alkoi vuonna 2007 jolloin SAMK, Turun kaupparakennuksen Porin yksikkö ja Prizztech alkoivat suunnitella liiketoimintaosaamisen huippuyksikköä. Tällöin tehtiin jo suunnitelma liiketoiminta- ja TKI-osaamisen palvelutarjonnan koordinoimisesta. Henkinen hyväksyntä oli olemassa, mutta rahoitusta ei onnistuttu löytämään. Työ jäi lähtökuoppiin. Vuotta myöhemmin yritettiin uudestaan, tällä kertaa Porissa ja Raumalla sijaitsevan fyysisen törmäytyspaikan muodossa, mutta tämäkään ei saanut tuulta alleen.

Satakuntalaiset suuntasivat katseensa muualle Suomeen, jossa Tampereella ja Jyväskylässä nostivat päätään esiin Demola- ja Protomo-toimintamallit. Niiden tulokset osoittivat, että SAMK:in kaavailemalle toiminnalle oli Suomessa kysyntää ja aito tarve yritys-

ten sekä yrittäjyydestä kiinnostuneiden ihmisten kesken. *”Cimmo Nurmi keräsi ympärilleen asiantuntevan joukon, joka lähti ratkaisemaan yhdessä yritysten ja sidosryhmien kesken mitä pitäisi tehdä. Kuinka saada satakuntalaiset korkeakouluopiskelijat näyttämään omat taitonsa ja soveltamaan omaa osaamistaan käytännössä?”*

SAMK toteutti esiselvityksen yhdessä POSEK:in kanssa, tarkoituksenaan löytää vastaus kysymykseen, voisiko Protomon toimintatapaa soveltaa Satakuntaan. Tehtiin laaja yrityskierros, jossa kerättiin yrityskentän tarpeita. Samalla elinkeinoelämää myös sitoutettiin etupainotteisesti hankkeen taakse. *”Samalla kerrottiin, mitä opiskelijat eri aloilta voivat todella tehdä – tuotekehityksestä sosiaalialaan. 40 yritystä saatiin mukaan koordinoitusti.”*

Hankkeen käynnistyttyä Apparaatti teki tunnusteluita liittymisestä kansalliseen Protomo-verkostoon. Tarkoitus oli, että Apparaatti olisi päässyt benchmarkaamaan parhaat kansalliset käytänteet Protomosta, saanut valtakunnallista näkyvyyttä ja samalla tuonut lisänsä Protomo-toimintaan. *”Taivaankappaleet eivät kuitenkaan osuneet kohdalleen.”* Reilun vuoden jälkeen Apparaatti vetäytyi Protomo-toiminnasta. Verkosto olisi odottanut Satakunnan noudattavan valtakunnallista Protomo-linjaa eikä Apparaatin saama lisäarvo viestinnästä ollut riittävän merkittävä. Konsepti sellaisenaan koettiin Satakunnan kannalta hankalaksi. *”Protomo-tyyppinen juttu juurtuu helpommin kaupunkeihin, jossa on koulutusintensiivistä porukkaa massamääräisesti potkittuna ulos. Nokia-paikkakunnat. Ei oltas saatu Protomoa aikaiseksi Satakunnassa.”*

Tämän lisäksi SAMK ja Apparaatti eivät myöskään halunneet luoda kilpailevaa palvelua Enter-yrittäjyyspalvelulle, joka oli sulautettu Prizztechiin. *”Siellä on oikeasti osaamista. Ei haluttu järjestää toista järjestelmää. Prizz tekee jo yhteistyötä Apparaatin kanssa eikä ole järkeä kilpailla samanlaisella.”*

### Fyysinen tila ja sen tärkeys

Apparaatti löysi oman paikkansa nopeasti maakunnassa. SAMK:issa oli ollut yrityskiihdyttämö 10 vuotta. Samoja käytäntöjä tuotiin Apparaattiin, jossa kaikille kansalaisille voitiin käynnistää prosessi kohti yrittäjyyttä, alustava arviointi ja sparraus. Ei tarvitse olla korkeakouluopiskelija osallistuakseen. Ovet ovat avoimia kaikkialle. Fyysinen tila on osoittautunut oleelliseksi tekijäksi. Tarvitaan paikka, joka mahdollistaa yhteisen tekemisen ja luottamuksen syntymiseksi.

*”Ideana oli alusta alkaen se, että saadaan koko maakuntaan neljälle eri paikkakunnalle oma Apparaatti. Toimintamallin näyteikkunana on Pori, näkyvällä paikalla keskustassa. Haluttiin näyteikkuna, jonka ohi kulkiessaan ihmiset ihmettelee, että mikäs tämä on? Rauman Apparaatti on kampuksen aulassa, sisätiloissa. Lasikoppi keskellä aulaa. Tilaa yhteensä 50 neliötä. Lasiseinät. Siellä istutaan, vietetään aikaa. Visuaalinen ilme samanlainen kuin Porissa, säkkituoleja ja sohvia. Opiskelijat tulee istumaan ja ihmettelee mikä tää on. Henkilökuntakin viettää aikaa. On tärkeitä, että on fyysinen kohtaamisympäristö, yhteisö.” (Teppo Lundell)*

## **Yritysten kokemukset**

Apparaatin toimintaan osallistuneet yritykset antoivat erinomaista palautetta palvelusta. He kokivat, että toiminta lähtee heidän omista tarpeistaan liikkeelle. Opiskelijatiimien tuottamat ratkaisut ovat konkreettisia ja tarjoavat selkeitä hyötyjä.

*”Tehokas, bisnesmaailmasta lähtöisin. Helppo yhteistyö. Puhutaan samaa kieltä oppilaitoksen kanssa.” (yritys)*

*”Hyödynnetty eri projekteissa. Opiskelijat myyntiprojekteissa lisänneet myyntiä ja asiakastytyväisyys-tutkimuksissa ollut hyödyllistä.” (yritys)*

*”Lisää tämmöistä.” (yritys)*

*”Myönteinen kuva. Oikea henki. Sopivan rento, mutta asiaan pureutuva.” (yritys)*

*”Hyvä yhteistyökumppani. Ei jäänyt muuta kuin positiivista ja olen ollut yhteydessä jälkeinkin. Mielelläni teen yhteistyötä.” (yritys)*

Yritykset kuitenkin toivovat, että yksittäisen toimeksiannon lisäksi yhteistyötä pitäisi kasvattaa tavoitteellisemmin kohti laajempia kokonaisuuksia. Apparaatin toimijoiden on maalattava isoa kuvaa siitä, mihin työt voisivat johtaa seuraavaksi. Nyt jotkut vastaajat kokivat, että sinänsä hyvät yksittäiset yhteistyöprojektit jäävät ikään kuin kesken.

*”Suunta on hyvä kehittämällä nykyistä toimintaa. Tavoitteellisempaa tekemistä.” (yritys)*

*”Siellä on perushyvä suunta. Ammattikorkeakoulujen yritys yhteistyön vahvistaminen on keskeisin asia. Enemmän yhteyksiä yrityksiin ja yhteistyötä.” (yritys)*

Uuden tiedon, ideoiden siirto sekä liiketoiminnan kyseenalaistaminen tuorein silmin nähtiin yrityksissä erääksi tärkeimmäksi oppilaitosten rooliksi. *”Opiskelijat ja SAMK ovat tuoneet uutta nuorta ajattelua. Se on saanut ajattelemaan eri tavalla.”*

Pienen yrityksen näkökulmasta korkeakoulu yhteistyön perusta ei aina tarvitse olla pitkäjänteistä TKI-kehittämistä, vaan myös akuuttien ongelmien ja tarpeiden ratkaisemista. Ennen kaikkea yritys kenttä toivoo ammattikorkeakoululta henkilökohtaista sekä jatkuvaa yhteydenpitoa. Satakunnan vetovoimaisuuden lisäämistä pidettiin myös tärkeänä.

*”Aktiivinen yhteydenpito yritysten suuntaan on hyvä.” (yritys)*

*”Toivon ammattikorkeakoululta proaktiivisuutta. Että seuraavat yhteiskunnan kehitystä ja tuntevat nuorten toiveet. Näiden kahden asian yhdistäminen. Yritykset tarvitsevat nuoren sukupolven näkemystä, sillä se usein puuttuu.” (yritys)*

*”Ammattikorkeakoulun aktiivinen dialogi yritysmaailman kanssa tärkeää. Joustavuus, kentän tarpeen huomiointi ja tarpeiden yhdistäminen. (yritys)*

## **Apparaatin rooli isossa kuvassa**

*”Opiskelijoiden on päästävä näyttämään kyntensä. Satakuntalainen yritys kenttä ei ole vielä havahtunut siihen, että osaamista löytyy paikallisestikin. Keski-suuret yritykset edelleen tunnistavat ja tietävät Tampereen teknillisen yliopiston tai Aallon palvelut paremmin kuin SAMK:in.” (Teppo Lundell)*

Uusi ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli asettaa entistä enemmän painoarvoa korkeakoulujen toteuttamalle tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalle (TKI). Apparaatin rooli SAMK:in sisällä korostuu jatkossa. Käytännössä kaikki yritys yhteistyö SAMK:issa tulee kulkemaan yhteisen Apparaatti-brändin kautta. Aina kun tehdään yrityksen kehittämisprojekti – isompi tai pienempi – missä operaatioiden toteuttajana on opiskelijat, se on Apparaatti-toimintaa.

*”Hankkeen määrälliset tulokset saavutettiin ensimmäisen vuoden aikana. Nyt kulttuurinmuutoksen tekeminen on se iso juttu.” (Teppo Lundell)*

Uuden yritys yhteistyömallin juurruttaminen on johtanut myös oman organisaation sisäiseen tarkasteluun. Mallin soveltaminen osaksi opetusta eli perinteistä korkeakoulutoimintaa vie aikansa. Opintosuunnitelmat taipuvat hitaasti siihen, että opiskelijat voivat korvata perinteisiä kurssejaan yritysten kanssa tehdyllä yhteistyöllä. Tämä siitä huolimatta, että muutosta vaativat sekä opetusministeriö että elinkeinoelämä. Ammattikorkeakouluilta peräänkuulutetaan kaikkialla enemmän soveltavuutta.

Oppilaitosten kulttuurinmuutoksen lisäksi Apparaatilla on vielä tekemättä työtä eri koulutusasteiden

opiskelijoiden sekoittamisessa sekä työttömien ja opiskelijoiden osaamisen yhdistämisessä. ”Korkeakouluopiskelijoiden ja työttömien sekoittamisessa ollaan alkutekijöissä. Eri koulutusasteiden opiskelijoiden törmäyttämisessä ollaan orastavalla uralla. Meillä on kyllä yliopistokeskuksen, DIAK:in ja SAMK:in opiskelijat ollut sekatiimeissä ja sieltä on syntynyt jatkoa. Ollaan huomattu, että jos joukko opiskelijoita löytää hyvän yhteisen nimittäjän, ne kyllä löytävät toisensa. Tämä innostus oli hieman yllätys meille.”

Apparaatti on ottanut roolia SAMK:in sisällä verkostuntuottajana eli asiakasvastaavana, joka koordinoi yli korkeakoulu- ja toimialarajojen yritys yhteistyötä. On arvoisijoiden kokemus, että tämä työ on erittäin tärkeää. Tyypillisesti korkeakoulujen yritys yhteistyö on muutaman aktiivihenkilön varassa ja jää pienimuotoiseksi. Yritysten kesken ei pääse syntymään laajoja, aidosti strategisista yhteistyökumppanuuksia.

”Me tuupataan yksittäisiä pisaroita. Meidän on helppo katsoa, että tehdään yksittäinen juttu osana isompaa kokonaisuutta. Ruvetaan miettimään pidemmälle meneviä asioita. Me hoidetaan työtä talon sisällä, ettei pallo putoa.” (Teppo Lundell)

Nähdäksemme Apparaatti on onnistunut tavoitteissaan hyvin. Se tukee käytännönläheisellä toiminnallaan satakuntalaisen elinkeinoelämän uudistumista, yhdistää ja sitouttaa opiskelijoita osaksi maakuntaa ja yrityksiä. Se myös auttaa SAMK:ia vastaamaan uuden rahoitusmallin vaatimuksiin. Mitä paremmin satakuntalaisille opiskelijoille pystytään tarjoamaan oppimiskokemuksia, joissa he pääsevät samalla osallistumaan paikalliseen yritystoimintaan joko oman yrityksen tai erinäisten toimeksiantojen kautta, sitä paremmin he myös jäävät maakuntaan. Hyvät kokemukset kulkevat viidakkorummun tavoin opiskelijoilta toisille. Maakunta ja sen oppilaitokset kärsivät heikosta vetovoimasta, johon työllä vastataan.

Suomalaisissa ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa opetushenkilökunta tarvitsee tukea työelämälähtöisemmän opetuksen toteuttamiseen. Heitä on valmennettava, ohjattava ja autettava ymmärtämään, mitä se tarkoittaa työkuva kannalta ja kuinka Apparaatin kaltaisia olemassa olevia rakenteita voi hyödyntää. Tämä avustava työ ei saisi jäädä yksittäiseksi tempaukseksi, vaan asiaan on panostettava

Apparaatti-toimintaan osallistuvissa oppilaitoksissa riittävästi. Se vaatii aktiivista ja säännöllistä henkilökohtaista jalkautumista henkilökunnan pariin ja perinteisten yksikkörajojen ylittämistä.

Tuleva Porin uusi korkeakoulukampus tarjoaa mahdollisuuksia myös TKI-painotteisen pedagogiikan sekä oppilaitosten välisen yhteistyön näkökulmasta. Sitä ei saisi nähdä vain pelkkänä fyysisenä tilana. Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet tulisi ymmärtää osana toimintatapojen uudistamista sekä jaettavina resursseina eri oppilaitosten välillä.

Lisäksi Apparaatin tulisi yhdessä satakuntalaisten aluekehittäjien kanssa pohtia rooliaan hankkeiden kautta kertyneen osaamisen ja yhteyksien siirtämisessä osaksi oppilaitosten opetusta ja opiskelijoita. Tässä satakuntalaisilla toteuttajilla on paikka luoda aitoa hanketoiminnan vaikuttavuutta skaalautuvasti maakuntaan.

”Kun uudesta Satakunnan kampusalueesta tulee lopullinen päätös, niin keskeisellä näkyvyyspaikalla on Apparaatti. Kun kävelee kampuksen ovesta sisään vuonna 2018, niin meihin törmää ennen vahtimestarin koppia.” (Teppo Lundell)

## Mitä opittavaa?

- + Uuden luominen tarvitsee avoimen fyysisen kohtaamispaikan, jonka tarpeen Apparaatti on täyttänyt maakunnan tasolla.
- + Yrityslähtöinen ja käytännöllinen apu yritysten palveluun sekä opiskelijayrittäjyyden edistämiseen.
- + SAMK hyödynsi hanketta aidosti strategisena vaikuttajana organisaatiossaan.
- + SAMK:in ja muiden alueen oppilaitosten TKI-roolin mahdollisuudet alueen elinkeinotoiminnan näkökulmasta.
- Kuinka tavoitella strategisempaa roolia yritysten ja oppilaitosten yhteistyössä?
- Näkyvyyttä voisi olla enemmänkin.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x

## 16. ja 17. Luova Rinki (CASE)

Hankeorganisaatio:

Prizztech Oy ja Rauman kaupunki

Hankkeen tyyppi: Verkoston rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Liiketoimintaosaaminen

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

*Luova Rinki* -toiminnan tarkoitus on törmäyttää yhteen luovan alan yrittäjiä, sparrata heitä ja synnyttää erilaisten kokeilujen kautta yritys- ja yrittäjälähtöisesti liiketoiminnan avauksia sekä verkostoja. Luovien alojen yrittäjillä ja yrityksillä on tyypillisesti hyvä substanssi-osaaminen, mutta heiltä puuttuu liiketoiminnallista osaamista ja taitoa verkottua. Tuotteiden ja palveluiden tuotteistamisessa on ongelmia ja puutteita. Eri-tyisen tärkeää luovien alojen kasvulle olisi monipuolisempien palveluiden tarjonta muille elinkeinoelämän toimialoille, Satakunnassa erityisesti teollisuudelle.

Luova Rinki -toimintaa pyritetään kahden hankkeen kautta Porin ja Rauman seuduilta käsin. Se jatkaa aikaisemmin toteutettua luovien alan kehittämishanketta sekä paikkaa KOKO-ohjelman päättymisen jättämää aukkoa maakunnassa, jossa pysyviä rakenteita luovien alojen kehittämiseksi ei ole.

Luova Rinki näyttäytyy luovien alojen yrityksille erilaisten koulutusten, sparrausklonikoiden sekä verkostoitumistapahtumien muodossa. Vertaisoppiminen ja kaveriapu ovat erityisen tärkeässä roolissa. Toiminnalla halutaan antaa sattumalle mahdollisuus alalla, jota usein kuvaa mikroyrittäjyys ja yritysten tarve löytää yhteisiä kumppaneita tuotantojaan varten. Kuten toinen projektipäälliköistä kuvaa, *”Muita toimialoja kun on haastateltu, semmoinen yhteistekemisen ja oppimisen haaste on niissä kovempi kuin luovalla puolella. Luovalla alalla pysytään toimimaan luonnekkaammin. Ollaan haluttu hyödyntää ja kasvattaa sitä. Pääsääntöisesti mikroyritykset eivät kasva, elleivät ne löydä verkostomaista näkökulmaa toimintaansa.”*

Luova Rinki luovuttaa yrittäjille ja yrityksille vetovastuun syntyvästä yhteistyöstä mahdollisimman nopeasti. Tästä esimerkkinä MARK Suomen Markkinointiliitto ry:n paikallisyhdistys MARK Satakunta, joka sai alkunsa Luovan Ringin koollekutsuman markkinointirinki-ryhmän aloitteesta:

*”Yritystoiminta on yritysten vastuulla. Me ollaan katalysaattori, joka antaa potkun. MARK Satakunta on hyvä esimerkki siitä, että asia lähti heidän käsiinsä. Me kutsuimme heidät kokoon keskustelemaan omasta alastaan. Törmäsivät avoimesti toisiinsa. Tunnistettiin, että voidaan puhua avoimesti. Ne jotka puuttuvat*

*ajattelevat, että on ehkä kilpailuristiriita. Kun ihmiset huomaavat, että on samoja haasteita sekä täydentävää osaamista, niin kyllä silloin yrittäjät ovat viisaita ja tekevät yhteistyötä. Sitä me tavoitellaan.”*

Toimintaan osallistuneet yritykset ja yrittäjät pitivät Luova Rinki -toiminnan suuntaa oikeanlaisena. He ovat saaneet kohtaamisten kautta uusia yhteyksiä ja verkostoja, joka on myös johtamassa liiketoiminnan kasvuun. Työlle toivottiin kuitenkin asteen verran enemmän konkreettisuutta ja tavoiteorientoituneisuutta. Vastaajat esittivät ideoita, kuinka Luova Rinki voisi vielä entistä tavoitteellisemmin koota luovan alan yrittäjiä tuottamaan ratkaisuja esimerkiksi teollisuuden tarpeisiin. He halusivat lisää teemoitettuja kohtaamisia, sparrauksia ja jatkuvaa yhdistelyä muihin toimialoihin.

*”Toiminta pitäisi enemmän sektoroida toimialoitin tai tavoitteellisesti.” (yritys)*

Lisäksi yritys vastaajat halusivat enemmän yhteistapaamisia sparrausklonikoiden oheen. Toimintaa ehdotettiin myös enemmän työajan ulkopuolelle, jolloin pienyrittäjillä olisi enemmän aikaa. Yrittäjien välisten orastavien yhteyksien lisääminen vaatii paljon myös järjestäjiltä.

*”Hyvä, että tehdään tällaista, mutta henkilökohtaisia tapaamisia kontaktien kautta pitäisi olla enemmän.” (yritys)*

Harva tapaamistahti on vaikeuttanut luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Koska ala on niin järjestäytymätöntä Satakunnassa, toiset alan yrittäjät eivät vielä ole riittävän tuttuja, jotta kaikki uskaltaisivat lähteä mukaan yhteistyöhön. *”Olen lähinnä saanut varmistusta omille ajatuksille. En kuitenkaan halunnut lähteä jakamaan kilpailijoiden kanssa ideoita. Näin jälkikäteen kai olisi voinut.”*

Haastatteluiden pohjalta on ilmeistä, että luovien alojen yrittäjille ja yrityksille tulisi jatkossakin antaa mahdollisuuksia yhdistää osaamistaan muille aloille, kuten teollisuuteen. Luova Rinki toiminta tarjoaisi esimerkiksi satakuntalaisille teknologiateollisuuden kehittäjille valmiin rajapinnan. Luovien alojen yrittäjillä on tahtotila omien palveluidensa tarjoamiseksi teollisuuden käyttöön. Jatkoa ajatellen kaikkien toimialojen kehittämisen Satakunnassa tulisi sisältää sisäkirjoitettuna luovan talouden ja luovan ajattelun hyödyntämisen.

Luovuuden ja aluekehittämisen yhdistänyt guru Richard Florida toteaa, että parhaat innovaatiot syntyvät usein tehtaiden lattioilla bottom-up tai yhdistämällä eri rajapintoja. Hänen mukaansa vain ne alueet ja yhteisöt, jotka pysyvät valjastamaan kaiken luovan

voiman maataloudessa, teollisuudessa ja palvelualueilla onnistuvat muutosten selättämisessä. Luovuus on perimmäinen ihmisen ominaisuus.

Miten saada toimialat näkemään luovan alan lisäarvo? Satakunnan teollisuuselämän kehityksen ja uudistumisen kannalta tämä voi hyvinkin olla ratkaiseva kysymys. Saattaa olla, että luova puoli ei osaa esittää hyötyjä, kun taas toinen ei tunnista niitä. Tähän ei lie muuta ratkaisua kuin tuoda tahot yhteen. Yksi nopea kokeilun paikka voisi löytyä Huittisten OSAAVA-verkostosta, jonka valmistava teollisuus tarjoaisivat yrityksille mahdollisuuden soveltaa osaamistaan. Verkostossa olevat pienet alihankkijateollisuuden edustajat saattaisivat hyötyä markkinoinnin, viestinnän sekä palvelumuotoilun substanssiosaajista – kunhan ne saavat mukaansa Luovan Ringin tulkiksi.

## Mitä opittavaa?

- + Avoin, asiakaslähtöinen ja kokeileva lähestymistapa on ollut kaiken tekemisen perusta ja koettu yritysten keskuudessa toimivaksi.
- + Luovien alojen ja luovan talouden mahdollisuudet ovat ilmeisiä, jos ne kyetään jatkossa yhdistämään vielä paremmin osaksi koko elinkeinoelämän kehittämistä ja läpileikkaavaksi asiaksi toimialaan katsomatta. Osaaminen ja luovuus ovat kehittämisen, kasvun ja innovaatioiden muutosvoima. Luovien alojen ammattilaiset voivat olla kehittämisen katalysaattoreita. Kysymys on kaikessa ihmisestä!
- Verkostoitumisen lisääminen tarvitsee taustalle riittävän nopean kohtaamistahdin ja liiketoiminnallisen tavoitteellisuuden.

Hankkeen onnistuminen				
Hankeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x



## 18. Uusista polttokennosovelluksista liiketoimintaa

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Teknologian kehittäjä

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Innovaatiotoiminta

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

Energiateknologia on yksi Porin seudun vahvuusalueista. Alueella on tehty vetyteknologian selvityksiä ja kokeiluja verkostoissa jo 15 vuoden ajan. Mukana ovat olleet Suomen johtavat, vetyteknologiasta kiinnostuneet yritykset ja tutkimuslaitokset. Kehitys on ollut ylimaakunnallisista. ”Äetsän vetykylänä” tunnettu kehitysympäristö Lounais-Pirkanmaalla on ollut yksi keskeinen pilari, jonka ympärille rakentuneen yritysverkoston varaan työtä on rakennettu.

Sastamalan Äetsässä sijaitseva Kemira Chemicalsin natriumklooraattitehtaan sivutuotteena syntyy vetyä, jonka taloudellisen hyödyntämisen ympärillä useat pirkanmaalaiset ja satakuntalaiset yritykset ovat olleet vuosikausia mukana kehitystyössä. Koska kyse on kuitenkin vasta kypsymättömästä alasta, on teknologian keskeneräisyys ja rahoituksen puute kuitenkin hidastanut työtä. Vetykylän lähes 20-vuotinen taival onkin saanut osakseen julkisuudessa kritiikkiä.

Äetsän vetykylän jatkoksi Prizztech loi pienimuotoisemman *Uusista polttokennosovelluksista liiketoimintaa -hankkeen*, jossa pilotointinäkökulma on tekemisen ydin. Hankkeella halutaan vahvistaa Satakunnan asemaa polttokennojen kaltaisen edelläkävijäteknologian osajana sekä luoda pohjaa suurten polttokennojen valmistamiseksi Suomessa.

Pääelementteinä hankkeessa ovat yhdistettyyn energian ja lämmön tuottamiseen soveltuvaan polttokennoprototyypin rakentaminen ja tähän tarvittavan laiteintegraation toteuttaminen niin, että tuotteen ympärille koottavaan alihankintaketjuun saadaan vahva edustus Satakunnasta. Hankkeen takana on joukko kunnallisia rahoittajia sekä yrityksiä. Se linkittyy osaksi VTT:n rinnakkaiseen polttokennoprototyypin rakentamishanketta.

### Mitä opittavaa?

- + Pitkäjänteiselle ja määrätietoiselle työlle on aina paikkansa. Pilotoituva tutkimustyö antaa käytännön sovelluksille ja kokemuksille perustan.
- Pitkään tehty työ verkostoissa ei ole kuitenkaan vielä muotoutunut verkostovahvuudeksi ja yhteiseksi tavaksi oppia yrityksissä.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x

## 19. Peittoon kierrätyspuisto

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Verkoston rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: Liiketoiminta-osaaminen

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

Peittoon kierrätyspuiston visio on tehdä Porin Peittoon alueesta kansallisen tason vetovoimainen kierrätysliiketoiminnan yrityskeskittymä, joka houkuttaa alueelle uusia yrityksiä, alan teknologiaa ja liiketoimintaa. Porin kaupunki on nimennyt Peittoon strategiseksi painopisteekseen. Alueen erityinen idea on tarjota alueelle sijoittuville yrityksille resurssiviisaita mahdollisuuksia teollisuuden sivutuotteiden hyödyntämiseksi sekä kehittää ja pilotoida kierrätysteknologiaa. Peittoon kierrätyspuisto on osa Mäntyluodon sataman kupeessa sijaitsevaa M20 Industrial Park teollisuuspuistokeskittymää.

Tältä pohjalta Porin kaupunki ja Prizztech, yhteistyössä julkisten kumppaneidensa kanssa, käynnistivät hankkeen viedäkseen alueen askeleen eteenpäin kohti toteutumista. Hankkeen vaatavuustaso on korkea, koska alueella toimivilla yrityksillä ei ole olemassa olevia verkostoja eivätkä ne ole erityisen näkyviä alueellisia toimijoita. Projektipäällikön vastuulla on kuvata koko laaja ympäristöalan arvoketju sekä sen erilaiset sivuvirrat, jossa kaikki yritykset toimivat osana – vaikka eivät välttämättä sitä vielä tiedä.

Hankkeen yritysvetoisuuden puute tekee työn haastavaksi. Peittoon kokemukset vertautuvat Prizztechin tekemään offshore-alan toimintaan, jossa tehdään myös arvoketjua ja verkostoja näkyväksi. ”Se vaatii hirveästi työtä. Markkinointi ja hyötyjen oivaltaminen on kova työ. Aikaa menee kontaktointiin ja viestintään.”

Peittoon on mielenkiintoinen kehittämiskohde siinä mielessä, että se on Länsi-Suomen Pelastusharjoitusalueen tavoin tietyn maantieteellisen alueen kehittämiseen sidottu hanke. Se tarvitsisi tuekseen vielä vahvemman ja innostavamman vision sekä rohkeampaa liiketoimintamahdollisuuksien esille nostamista. Paikallisten resurssien tehokkaampi hyödyntäminen on kuitenkin aitoa liiketoimintaa. Esimerkiksi Kokkolan teollisuuspuistossa sijaitsevat kemikaaliteollisuuden yritykset hyödyntävät toistensa sivuvirtoja ottamalla talteen arvokkaita ainesosia. Toimintaa luotsaava pieni asiantuntijayritys CrisolteQ Oy on tehnyt valtakunnallisesti palkittua työtä aiheen parissa.

Peittoon viestinnällisen profiilin nostamisen lisäksi hankkeen onnistumisen kannalta on oleellista, että se pääsee hyödyntämään alueella jo valmiiksi sijaitsevia veturiyrityksiä, kehittämään niiden verkostoja ja tuomaan tarpeiden pohjalta alueelle uusia palveluntarjoajia.

### Mitä opittavaa?

- + Oikein organisoituna kehittämisspalvelulla voidaan tukea yritysverkostojen liiketoiminnan kasvua osana älykästä rakentamista, uusien palveluinnovaatioiden syntyä ja niiden näkyvyyttä.
- Hanke olisi käynnistynyt sujuvammin, mikäli yritykset olisi sitoutettu mukaan paremmin valmisteluvaiheessa.

Hankkeen onnistuminen				
Hankeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x

## 20. Metalli- ja puuyritysten osaava verkosto (CASE)

Hankeorganisaatio: Huittisten elinkeinotoimi

Hankkeen tyyppi: Verkoston rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Liiketoimintaosaaminen

Yhteistyön syvyys:

Yhteinen tekeminen ja verkoston rakentaminen

Hankkeen tarkoituksena on synnyttää Huittisten seudulle 50 yritystä kattava yritysverkosto, jonka jäsenet kehittyvät ja oppivat toisiltaan. Hankkeella parannetaan osallistuvien yritysten toimintaedellytyksiä, tuottavuutta ja kannattavuutta tarjoamalla koulutus-, neuvonta ja konsultointiapua yritystoiminnan eri osa-alueisiin. Yritykset tutustutetaan toistensa toimintaan ja ohjataan löytämään yhteisiä intressejä sekä opastetaan entistä tiiviimpään yhteistyöhön seutukunnalla ja maakunnassa vaikuttavien ammatillisten oppilaitosten kanssa.

Toiminta näkyy alueen yritysten liikevaihdon, kilpailukyvyyn ja kannattavuuden paranemisena, työpaikkojen lisääntymisenä sekä vähintäänkin markkina-asemien turvaamisena.

Tavoite on, että seudulla on hankkeen jälkeen pysyvästi toimiva, tiivis pk- ja mikroyritysten OSAAVA-verkosto. Hankkeen aikana selvitetään, millaisella yhteistyömallilla mukana olevien yritysten yhteistoiminta jatkuu. Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi yhteinen teknologia- tai myyntiyhtiö.

Hankkeen idea nousi esiin yritysten ilmaisemasta tarpeesta. Projektipäällikkö Pasi Rännäli siirtyi nykyiseen tehtäväänsä Huittisten kaupungin elinkeinotoimessa Pirkanmaalta. Katsottuaan vuoden ympärilleen hän oli huomannut, ettei Huittisten alueella ja ympäröivissä kunnissa oltu tehty vastaavanalaista laajaa kehityshanketta, vaikka samat ongelmat ja puutteet toistuvat kaikkialla. *”Seutukunnan kilpailukyky on kammalan tärkeä omasta näkökulmasta. Asunhan itsekin täällä.”*

EAKR-rahoitus on mahdollistanut kehittämisotteen, joka ei olisi mahdollista normaalisti pienen kunnan elinkeinotoimelle. Työ tarvitsee tekijän, joka keskittyy asiakaskontaktointiin ja rajapintatyöskentelyyn. Ennen hankkeen käynnistymistä yritysten tarpeita oli selvitetty etukäteen. Kun hankepääätös saatiin, oli oikeastaan yllätys, kuinka nopeasti ja innolla yhteensä 44 yritystä lähti mukaan rakentamaan verkostoa. Toiminnan kautta tulee esiin jatkuvasti mitä erilaisimpia tarpeita, joiden parissa pienet yritykset joutuvat taistelemaan.

Varsinkin valtakunnallinen lainsäädäntö asettaa uusia haasteita. Tiedotus sieltä käsin ei ole riittävää. Tieto ei mene yrityksiin asti. Vaaditaan ruohonjuuritason neuvovaa toimintaa. Asiat on kuultava ihminen ihmiseltä.

*”Yksi yllätys on viranomaismääräykset, jotka jatkuvasti lisäävät yritysten ahdinkoa. Ei tartte ottaa esimerkiksi kuin työturvallisuuslainsäädäntö, josta suurin osa pienistä yrityksistä ei ole perillä. Siinä on asioita, mitkä pienissä yrityksissä pitäisi laittaa kuntoon, ettei toiminta ole heti katkolla kun tulee jotain ongelmia.”* (Pasi Rännäli)

OSAAVA-verkosto on toiminut sateenvarjohankkeena eri toimenpiteille näissä asioissa. Projektipäällikkö auttaa yrityksiä kasaamaan yhteen kehittämishankkeita ja investointitukia. ELY-keskusta ja sen palveluita on tuotu lähelle kunnan paikallista yritystoimintaa. Asiat jäisivät helposti paikoilleen ilman eteenpäin potkimista ja konkreettista tukea.

Projektipäällikön normaali työviikko menee pitkästi kalenterin täyttämien yritystapaamisten rytmittämänä. Kesken päivän saattaa joutua kuorma-autokorjaamon työtilaan ennen yrityskoulutuksen vetämistä. Aktiivisen yritysten kiertämisen lisäksi vuoden aikana on järjestetty joitakin yhteisiä tilaisuuksia. Kuten Pasi Rännäli kuvaa: *”Vaikka on toimittu samassa kylässä vuosikaudet, on tilanne se, ettei toista tunneta. Tulee ahaa-elämyksiä.”*

OSAAVA-verkosto toimiikin *Monipuolinen meriteollisuus* -hankkeen kaltaisena törmäyttäjänä. Kunnan elinkeinoasiamies pystyy käymään luottamuksellisesti keskusteluita, tunnistamaan useiden yritysten yhteisiä intressejä ja tuomaan heidät yhteen.

Yrityksillä on nimellinen maksu, jonka he maksavat verkostoon osallistumisesta. Syynä tähän on se, että yritykset suhtautuvat aivan eri vakavuudella asiaan, kuin jos he saisivat palvelut ilmaiseksi. Maksujärjestelmä on toiminut ilmeisen hyvin.

### Yritysten kokemukset

Yritykset antoivat haastatteluissa sekä online-kyselyn kautta erinomaista palautetta hankkeen toiminnasta sekä projektipäälliköstä. *”Tällaisenaan tämä on parasta kehitystyötä, mitä voi saada julkiselta sektorilta.”* Yritykset kuvasivat toimintaa *”oikeaksi meiningiksi”* ja *”huippujutuksi.”* Projektipäällikön toiminta ja asenne sai vastaajilta erinomaista palautetta.

*”Pasi on aktiivinen järjestelijä.”* (yritys)

*”Rännäli sopii tohon kuin nyrkki silmään. Eka virkailija joka sanoo heti suoraan mitä tekee, mitä ei ja tekee lupaamansa.” (yritys)*

Yritysten yhteinen toiminta oli vielä suhteellisen alkuvaiheessa. Hanke oli ensimmäistä kertaa tehnyt mahdolliseksi toisiin tutustuminen. Vastaajat kokivat, että ilman hanketta ja Pasi Rännälin organisoimaa toimintaa yritykset eivät pääsisi tutustumaan toisiinsa.

Hankkeen organisoimat koulutukset koetaan erinomaisiksi, erittäin tarpeellisiksi sekä hyväksi areenoiksi tutustua muihin yrityksiin. Niitä toivottiin myös lisää, jotta porukalla pystyttäisiin käsittelemään erilaisia laajoja ajankohtaisia aiheita. Koulutuksia toivottiin esimerkiksi IT-puolen osaamisen vahvistamiseksi, koska se jää pienessä yrityksessä vähäiselle huomiolle.

Yritykset kuitenkin myönsivät, että tiiviimpi yhteistyön hakeminen ja osallistuminen on heistä itsestään kiinni. Aika menee rutiineissa ja yritystoiminnan arjen pyörittämisessä.

*”Saisi enemmän, jos tietäisi mihin suuntaan pitäisi viedä esimerkiksi koulutuksia. Edellyttäisi meiltä yrityksiltä isompaa roolia.” (yritys)*

Hankkeen avulla yritykset saavat koulutusta ja käytännön apua välttämättömiin asioihin sekä pystyvät sen kautta vastaamaan muuttuneeseen tilanteeseen. OSAAVA-verkoston olisi kuitenkin hyvä pitää esillä myös suurta tavoitetta eli yhteistä yhdistystä tai yhteisyritystä, jonka ympärille hankkeen jälkeinen verkoston jatkuvuus ja kehittyminen tulee muodostumaan. Nyt tarpeellinen tulipalojen sammuttaminen hajottaa keskittymistä varsinaisen kilpailuetua tuottavan verkoston rakentamiseen.

*”On hyvät mahdollisuudet, mutta jäsenten omaa aktiivisuutta pitäisi kannustaa. Yhden yrityksen kanssa vähän on tullut enemmän yhteistyötä. Vähän kuitenkin jäänyt, jos ottaa huomioon potentiaalin ja yritysten määrän.” (yritys)*

Koska osa yrityksistä on valmiimpia tekemään yhteisesti enemmän, olisi tärkeää, että hanke nostaisi esiin nämä aktiiviset yritysjäsenet. Nämä olisivat ydin tiiviimpään yritysveitoseen kehitystoimintaan. Tällä edelläkävijöiden ryhmällä olisi selkeä tahtotila ja liiketoimintalähtöinen ”kehitysagenda”, joka yhdistää osallistuvia yrityksiä.

Toinen helppo yhteinen verkoston työkohte voisi olla tuleville ammatillisten oppilaitosten opiskelijoille tai peruskoululaisille suunnattu organisoitu yritys yhteys (esimerkiksi TET-harjoittelujakso, jossa peruskoululaiset pääsisivät kiertämällä tutustumaan OSAAVA-verkoston yrityksiin ja sitä kautta saada kimmokkeen lähteä opiskelemaan metallialaa Pohjois-Satakunnas-

sa). Kolmanneksi selkeä mahdollisuus monipuolisemmalle verkoston rakentamiselle voisi olla yhteistyö luovan alan yrittäjien kanssa Luova Rinki -toiminnan kautta.

## **Pieni on kaunista?**

EAKR-rahoitteinen toimintaympäristön kehittämistoiminta on aikaisemmin ollut vähäistä Huittisten seutukunnalla. OSAAVA-verkoston kehittämistyö kohdistui tärkeäksi koettuun asiaan suhteellisen neitseellisellä maaperällä.

Verrattuna muihin tarkasteltaviin satakuntalaisiin hankkeisiin **Metalli- ja puuyritysten osaava verkosto** -hanke on mielenkiintoinen juuri toteuttajansa ja toimintaympäristönsä vuoksi. Pienessä kunnassa toiminta on erilaista. Kehittäminen henkilöityy. Organisaatiot ovat enemmän taka-alalla. Verkoston rakentaminen on luontevaa, koska yhteinen sijainti takaa yhteyksien ja suhteiden pysyvyyden. Toiminnalla vahvistetaan satakuntalaisen elinkeinoelämän tukijalkaa, pieniä teollisuusyrityksiä.

*”Juuri tällaista kunnan elinkeinotyön pitäisi olla. Tällaiseen on panostettava” (yritys)*

Yritysten antama palaute osoittaa, että OSAAVA-verkosto toimii peruspalvelun tasolla. Se ei yritä tehdä liian monimutkaisia asioita, vaan pureutuu aitoihin yritystarpeisiin. Lähestymistapa on avoin ja yritys lähtöinen. Toimintamalli henkilöityy kuitenkin vahvasti aktiiviseen projektipäällikköön, joka on työn kantava voima.

Hankkeen täytyy kuitenkin varmistaa toiminnan jatkuminen henkilöstä riippumattomasti. Hanke ei myöskään näytä panostavan riittävästi yritysten yhteistyömallin rakentamiseen, vaikka hankesuunnitelman mukaan tämän pitäisi olla keskeinen johtava idea hankkeen taustalla. Milloin syntyy verkosto ja sen vahva toimintatapa? Nyt on riski, että hanke toteuttaa elinkeinotoimen perustehtävää.

*”Kauhean monta kasvuyritystä täällä on. Vaikka valitetaan, ettei mene, siitä huolimatta monet yritykset kasvavat ja potevat työvoimapulaa.” (Pasi Rännäli)*

## Mitä opittavaa?

- + Projektipäällikön onnistunut valinta (aktiivinen ja luottamusta herättävä), työajan panostaminen asiakasrajapintaan.
- + Suoraviivainen, asiakaslähtöinen ja aidoista tarpeista lähtevä avoin toimintatapa.
- + Yritysverkoston vahvistaminen on luontevaa, koska toiminnalla on selkeä maantieteellinen raja.
- Hyvästä projektipäälliköstä riippumattoman palvelun ja verkostotyöskentelyn vakiinnuttaminen ajoissa, kun siihen on vielä tahtotila. Pysyvän yritysrahoitteisen verkoston toteutus vaatisi enemmän määrätietoista ohjaamista.
- Hanke uhkaa ajautua yritys kohtaisten koulutusten ja palveluiden tarjoajaksi.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x



## 21. Green ICT – käytännössä

Hankeorganisaatio:

Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö

Hankkeen tyyppi: Pilotiija

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: T&K-toiminta

Yhteistyön syvyys: Yhteinen oppimisprosessi

*Green ICT – mahdollisuudet* -hankkeessa toteutetun selvityksen perusteella TTY käynnisti vuoden 2012 loppupuolella jatkohankkeen, Green ICT – käytännössä, jonka tehtävänä on toteuttaa selvityksen löydökset käytännössä. Tavoitteena on löytää vihreän tietoteknologian pilotoinnista kiinnostuneita yrityksiä sekä toteuttaa pilotit. Piloteissa yritykset pääsevät uutta tietoa hyödyntäen kehittämään toimintaansa ja suuntaamaan voimavarojaan oikeanlaisiin investointeihin. Jatkohankkeella on hyvin samankaltainen lähestymiskulma kuin Prizztechin *Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut* -hankkeella, joka pilotoi RFID-laitteiden käyttöä satakuntalaisissa yrityksissä ja niiden verkostoissa.

Kahden hankkeen muodostaman Green ICT-kokonaisuuden onnistumisen kannalta on oleellista, kuinka hyvin edeltänyt selvityshanke onnistui tunnistamaan

ja sitouttamaan etukäteen yrityksiä mukaan jatkohankkeen piiriin. Näin tuore jatkohanke pääsee sujuvasti käynnistämään toteutettavat pilotit. Jatkohankkeessa on syytä hyödyntää pilotointeja toteuttaneiden Teollisuuden tietotekniikka- ja teknologiaratkaisut sekä Open Innovation Platform -hankkeiden toiminnan kokemuksia ja mallinnuksia. Hankkeella on selkeä toimintaympäristön kehittämiseen liittyvä vaiheittainen kehittämistapa.

### Mitä opittavaa?

+ Teknologian pilointi on satakuntalaisten kokemusten valossa hyvä keino saada yritykset kokeilemaan uutta teknologiaa ja oppimaan yhteisesti sen hyödyistä käytännön kautta.

? On epäselvää kuinka hyvin edeltävä selvityshanke pystyi etukäteen sitouttamaan yrityksiä jatkohankkeen hyödyksi, jotta se pääsee käynnistämään toimenpiteet rivakasti.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x

## 22. Kaasua Satakunta

Hankeorganisaatio: Turun yliopisto

Hankkeen tyyppi: Selvittäjä

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: T&K-toiminta

Yhteistyön syvyys: Verkoston rakentaminen

*Kaasua Satakunta* -esiselvityshanke kartoitti tulevaisuutta ennakkoiden maakaasun (LNG) hyödyntämiseen perustuvan liiketoimintaympäristön tuomia mahdollisuuksia ja uhkia Satakunnassa toimivien pk yritysten näkökulmasta. Selvitys oli laatuaan ensimmäinen julkisesti saatavilla oleva tutkimus aiheesta Suomessa.

Tehdyissä kansainvälisissä arvioissa esitetään, että LNG:n kysynnän globaali ja erityisesti Euroopan tason kasvu on tulevaisuudessa kiihtyvää. Euroopan lisäkysynnän tyydyttäminen edellyttää huomattavaa maakaasun ulkomaankaupan kasvua, jossa LNG on välttämätön maakaasuputkiverkoston ulkopuolisen kysynnän tyydyttämiselle. Laajaan maankäyttöön perustuvia LNG-markkinoita ei vielä ole Suomessa eikä Itämeren alueella. Lähivuosina tällaisten markkinoiden odotetaan syntyvän. Tämä on myös Euroopan unionin ja Suomen hallituksen energiapolitiittisena tavoitteena.

Hankkeen selvityksen tuloksena selvisi, että Satakunnassa on riittävä nesteytetyn maakaasun kysyntä-potentiaali, jotta kaasun tuonti olisi taloudellisesti kannattavaa. Satakunnan alueen yritykset pitivät oman kustannuskilpailukykyä parantamisen ja kasvun kannalta LNG-markkinoiden synnyttämistä tärkeänä. LNG:n käytön aikaiset liiketoimintamahdollisuudet nähtiin alueellista vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä.

Tilastolliset tarkastelut tukivat tätä käsitystä; Satakunnan aluetalous on profiloitunut LNG:n monikäyttöisyyden suuntaan. Kaasua Satakunta -selvitys toteaa, että Satakunnan näkökulmasta jatkotutkimusaiheisiin tarttuminen ripeästi antaisi tässä suhteessa selkeän päätöksentekoon ja liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvän edun.

Maltillisesti budjetoitu hanke onnistui hyvin selvityksen osalta tunnistaa alueen elinkeinoelämälle uuden kasvumahdollisuuden ja edelläkävijämarkkinan. Julkisen sektorin toimija toimi näin ollen tarpeellisessa ja aktivoivassa roolissa. Yliopiston osaamista sovellettiin liiketoiminta- ja yrityslähtöisesti sekä markkinoihin kytkeytyvällä tavalla. Jotta hankkeen tekemä pohjatyö saadaan kuitenkin hyödynnettyä, tulee korostaa lisäselvityksen lisäksi myös elinkeinolähtöistä näkemystä LNG-liiketoiminnan käytäntöön viemisestä.

### Mitä opittavaa?

- + Pienimuotoinen esiselvityshanke voi nopeasti kartoittaa mahdollisuudet ja tunnistaa aiheesta kiinnostuneet yritykset.
- Selvitystyyppisissä hankkeissa olisi hyvä käyttää jatkotyöskentelyn perustana yritys- ja osaamisverkostojen aktivointiin liittyviä toimenpiteitä sekä alustavasti sitouttaa yrityksiä jatkotoimenpiteiden taakse.

Hankkeen onnistuminen				
Hankeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutui suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
	x			

Arviomme panos-tuotos-suhteesta				
Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono
	x			

## 23. Ideavalmentaja

Hankeorganisaatio: Prizztech Oy

Hankkeen tyyppi: Palvelun rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue: Liiketoiminta-osaaminen

Yhteistyön syvyys: Strateginen kumppanuus

Yksi suomalaisen innovaatiotoiminnan pullonkauloista on idea-aihioiden kaupallistusprosessin alkupää. Erilaisia rahoitusinstrumentteja ja kehitysympäristöjä on kyllä olemassa ideoiden vauhdittamiseksi, mutta ideat ja niiden omistajat löytävät heikosti niiden luokse. Palveluiden käyttöaste voisi olla korkeampikin. Tarvitaan aktiivista ideoiden etsimistä, ideoiden omistajien valmentamista sekä tukemista kohti idean kaupallistamista. Näin hyväksi todetut ideat saadaan muutettua tuotteiksi ja palveluiksi – kaupalliseksi menestystarinaksi.

Tähän tilanteeseen vastatakseen Prizztech käynnisti kaksivuotisen Ideavalmentaja-hankkeen. Sen tavoitteena on soveltaa asiakaslähtöisiä, markkinoiden kysyntään perustuvia menetelmiä idea-aihioiden nopeammaksi kaupallistamiseksi. Hankkeessa aktivoidaan ja tunnistetaan innovaatioiden aihioita ja etsitään näille soveltuvat kaupallistamisen polut. Lisäksi luodaan yksityisen osaamiseen sijoittamisen verkosto Satakuntaan yhdessä länsisuomalaisten aluekehittäjien kanssa. Kokeilujen kautta tuotteistetaan satakuntalainen palveluprosessi innovaatio-aihioiden edistämiseen. Hankkeessa kiinnitetään erityistä huomiota innovaatio-aihioiden liiketoimintamahdollisuuksien ymmärtämiseen asiakkaan tarpeista lähtien. Samanaikaisesti etsitään entistä toimivampia ratkaisuja start-up-yritysten rahoitukseen.

Keksintösäätiö ja sen valtakunnallinen Tuoteväylä-palvelu ovat yksi keskeisimpiä suomalaisten keksintöjen kaupallistajia. Niukkenevat resurssit kuitenkin pakottivat Keksintösäätiön organisoimaan toimintaansa uudelleen Satakunnassa kesällä 2012. Hankkeen ajoitus osui kriittiseen hetkeen, sillä sen avulla Prizztech pystyi joustavasti ottamaan vetovastuun Tuoteväylän palvelun alueellisesta toiminnasta.

Korkeakoulujen osaamisen ja tutkimuksen kaupallistamisen sekä Tuoteväylä-palvelun hyvät käytännöt tukevat Ideavalmentaja-hankkeen kehittämisotteen lähestymistapaa käytännön työn kautta. Hankkeen menestymisen kannalta on keskeistä, että sen asiantuntijat pääsevät käyttämään aikansa mahdollisimman tehokkaasti asiakasrajapinnassa työskentelyyn.

Hanke ja sen toteuttajahenkilöt ovat ”meklarin” roolissa yhteyksien rakentajana, mutta hanke voi myös olla edelläkävijä eri hankkeiden verkostojen yhdistäjänä. Esimerkiksi Luova rinki ja Apparaatti voivat olla verkostojen lähteinä. Samoin OSKE-ohjelmien osaaminen ja kokemukset tulisi turvata aktivoivien hankkeiden resursseiksi.

### Mitä opittavaa?

- + Ideavalmentaja voi yhdistää resurssitehokkaan ja älykkään hanketoiminnan toimintamallin sekä yksilötoimijoiden ammattitaidon ja osaamisen.
- Kehittämisorganisaatioiden rahoituksen kriittisessä muutostilanteessa on haasteellista rakentaa uusi palvelu pysyväksi toiminnaksi.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x

## 24. Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueen palvelutuotannon käynnistäminen (CASE)

Hankeorganisaatio:

Länsi-Suomen Pelastusharjoitusalueäätiö

Hankkeen tyyppi: Palvelun rakentaja

Kilpailukyvyyn kehittämisen osa-alue:

Akuutit osaamistarpeet

Yhteistyön syvyys: Yhteinen oppimisprosessi

*”Porin lentokentän välittömässä läheisyydessä sijaitseva monimuotoinen pelastusharjoituskeskus mahdollistaa pelastustoimen, turvallisuusalan sekä siviilikriisinhallinnan perus- ja täydennyskoulutuksen. Valmiina alue sisältää teollisuuspalokentän, lento-onnettomuuskentän, vaarallisten aineiden kentän, teollisuus-, laiva- ja satamaonnettomuuskentän, rautakaupungin, eläintenpelastusalueen, siviilikriisinhallintakylän sekä kulissikaupungin. Satakuntalaisten organisaatioiden, kuten esimerkiksi pelastuslaitoksen, vapaapalokuntien, teollisuuden ja koulutuslaitosten lisäksi alue palvelee koko Länsi-Suomea Turusta Ouluun saakka. Alueella harjoitellaan erilaisten palojen sammutusta, ympäristövahinkojen torjuntaa, monipuolisia pelastus- ja jälkihoitotehtäviä, lento-onnettomuustilanteita ja matkustamopalojen sammutusta, hälytysajoa sekä onnettomuuksissa loukkaantuneiden ensihoitoa.*

*Uudella Länsi-Suomen pelastusharjoitusalueella voidaan harjoitella onnettomuus-, pelastus- ja ympäristöuhkatilanteita lähes aidossa ympäristössä. Pelastusharjoitusalue on jo toiminnassa, lopulliseen varustukseen ja toimintaan ja se valmistuu vuoden 2014 aikana. Pelastusharjoitusalueen rakentaminen on käynnistynyt ja sen ensimmäiset alueet ovat jo valmiita.”*

Länsi-Suomen pelastusharjoitusalue rakentuu eri toimijoiden yhteistyönä aivan Porin lentokentän yhteyteen. Idea pelastustoiminnan harjoitusalueesta lähti liikkeelle vuosikymmen sitten Porin pelastuslaitoksen omista tarpeista. POSEK teki alueelle suunnitelman vuonna 2008 osana logististen kärkikohteiden kehittämistä Porin seudulla, minkä jälkeen Porin kaupunki perusti useiden sidosryhmien kanssa säätiön hallinnoimaan aluetta. Pelkkä pelastusharjoitusinfrastruktuuri ei kuitenkaan riitä, vaan alueen ympärille tarvitaan erilaisia koulutus- ja palvelutuotteita.

Asian ratkaisemiseksi käynnistettiin erillinen hanke, jonka tarkoituksena on kehittää ja tuotteistaa myy-

täviä palveluratkaisuja alueen käyttäjien tarpeisiin. Hankesuunnitelmaa laadittaessa selvitettiin erilaisten yritysten tarpeet pelastustoiminnan osaamiseen ja koulutukseen liittyen. Osoittautui, että pelkästään Satakunnassa suuremmilla teollisuuslaitoksilla on sellaisia tarpeita, joihin ei löydy Suomesta palveluita. Teollisuuslaitosten ainoa vaihtoehto on mennä Ruotsiin asti kouluttautumaan esimerkiksi kemikaalivuotojen käsittelyasioissa.

Paikallisten teollisuusyritysten ja viranomaisten tarpeiden lisäksi kysyntää on esimerkiksi kaupan alalla ja oppilaitoksissa. Pidemmällä tähtäimellä tarkoitus ei ole tuottaa palveluita vain Satakunnan tarpeisiin, vaan myös kansallisesti ja kansainvälisesti. Lähtökohtana hankkeessa haluttiin kuitenkin aloittaa oman maakunnan tarpeista ja laajentaa siitä sitten askeleittain.

Muita samanlaisia ja samankokoisia pelastusharjoitusalueita ei Suomessa ole. Kotimaasta löytyy joidenkin viranomaiskäyttöön tarkoitettuja pelastustoiminnan harjoituspaikkoja poliisin, puolustusvoimien ja pelastuslaitosten käyttöön. Isoja yksityisille avoimia harjoitusalueita ei kuitenkaan löydy. Sisäministeriö teki vuonna 2012 selvityksen, jossa todettiin Suomeen tarvittavan vähintään 2–3 suurempaa harjoitusaluetta. Länsi-Suomen Pelastusharjoitusalueen palvelut tulevat siis selkeään markkinarakoon. Muualla ei ole edes valmisteluasteella yhtä laajaa kokonaisuutta.

Osana tuotteistamisprosessia hanke teki muun muassa yhteistyökokeilun Prizztechin Harri Sippolan vetämän luovan alan RIKASTAMO-valmennuksen kanssa. RIKASTAMO toi mukaan ryhmän AV yrityksiä, jotka pääsivät kokeilemaan audiovisuaalisten elementtien hyödyntämistä osana pelastusalan koulutusta harjoitusalueella. Kahden eri alan rajapinnan yhdistäminen onnistui erinomaisesti.

”Älyttömän hieno törmäytyspaikka on luovat alat ja kova pelastusalan koulutustoiminta. Ei voisi mitenkään arvata, että nämä kaksi alaa löytävät toisensa. Niiden kautta saadaan palveluiden tuotantoon luovia ratkaisuja, jotka auttavat aluetta erottumaan muista. Pystytään tarjoamaan autenttisuutta, ääntä ja kuvaa. Saadaan kilpailutekijä sille, miksi joku tulisi mielummin tänne, kuin jos harjoittelisi omassa ympäristössään... Testattiin huoneistoa, jossa oli perheväkivaltilanne, missä on lapsen itkua, naapurit soittamassa apua. Palomiehet olivat harjoittelemassa, eivätkä tienneet mitä kohtaavat. Aivan oikeasti joutuivat yllättymään.”

Hankkeen jäljellä oleva aika tullaan käyttämään täysin palveluiden juurruttamiseen sekä siihen, kuinka alue ja toiminnot organisoituvat. Tarkoitus on, että hankkeen jälkeen pelastusharjoitusalueen palvelutoi-

minta toimisi omarahoitteisesti. Tuotteistetut koulutus-paketit on tarkoitettu useiden eri toimijoiden yritysten, yksityisten teollisuuspalokuntien sekä viranomaisten käyttöön. Keväällä 2013 hankkeessa oli käynnissä koulutuspakettien suunnittelu, mitä varten hanke kilpailutti maakunnassa toimivia yrityksiä turvallisuus- ja palosammutusalan koulutuspuolella. Neuvotteluja käytiin myös kriisihallinnan tuotteista ja kriisityöntekijöiden työhyvinvointikoulutuksista. Osa tarpeista oli noussut esiin hankkeen aikana kokeilujen kautta.

Kysymys siitä, kuka viime kädessä tuottaa ja myy palvelu- ja koulutuspaketit, on myös vielä avoinna. Hanke ei ole vielä löytänyt oikeaa mallia, vaan etsii vastausta kokeilujen kautta. Saattaa olla, että useat eri yritykset tuottavat koulutuksia erikseen. Vetovastuu voi päättyä myös yritykselle tai oppilaitokselle. On myös mahdollista, että säätiö palkkaa toiminnanjohtajan, joka vastaa kokonaisuudesta ja koordinoinnista.

*”Hanketoiminnassa tarvitaan rohkeutta kokeilla erilaisia polkuja, todeta ettei toimi näin. Täytyy olla muutostakykyä vaihtaa tapoja toteuttaa asioita. Koko ajan tulee mutkia matkaan. Täytyy olla joustava asioissa. Elää sen mukaan, miten tilanne etenee, niin hankkeessa kuin asiakastarpeissakin. Saattaa olla, että budjetti muuttuu, rahaa ei tule x paikasta... Vaikka päämäärä olisikin selkeä. Se, mikä tässä on hienoa, on mahdollisuus konkreettisesti nähdä tuloksia. Ei ole vain ilmassa olevia asioita.”*

## Mitä opittavaa?

- + Satakuntaan on mahdollisuus luoda alueen myötä ainutlaatuinen palvelukokonaisuus, jolla ei ole vain paikallista vaan myös kansainvälistä markkinakäyntä.
- + Luova organisoitumisen toteutustapa, sitoutuneet toimijat ja markkinalähtöisyys ovat tässäkin hankkeessa resurssitehokkaan toiminnan perusta.
- + Hanke tähtää lähtökohtaisesti omarahoitteisen toiminnan käynnistymiseen.
- Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus vaatii aina herkkää korvaa, joka on myös mahdollisen toiminnan haaste.

Hankkeen onnistuminen				
Hankkeessa saatiin suunniteltua enemmän tuloksia	Hanke toteutui suunnitelman mukaisesti	Hanke toteutti suunnitelmaa vähemmän	Hanke ei toteutunut suunnitelman mukaisesti	Hanke kesken / hankkeen onnistuminen jäi avoimeksi
				x



# Liite 2:

## Oppivan verkoston periaatteet

KAIKKI UUTTA KEHITTÄVÄT YKSILÖT, YRITYKSET JA ORGANISAATIOIT VOIVAT POHTIA OPPIVAN VERKOSTON PERIAATTEIDEN KAUTTA PEILATEN, KUINKA UUDISTUMISHALUISIA NE TODELLISUUDESSA OVAT.

### 1. Toimijoilla on oma, aito tarve kehittyä.

Kasvu- ja kehitysmuoneiset intentiot – olivatpa motiivit taustalla positiivisia tai pakkoa sisältäviä – ovat välttämättömiä. Yrityksissä pontimena on kilpailukyvyyn säilyttäminen ja vahvistaminen. Yksilöille kehittyminen merkitsee elintason ja elämänlaadun kohentamista, alueille alueellisen kilpailukyvyyn vahvistumista. Julkiselta sektorilta voidaan edellyttää rakenteiden ja meneillään olevien muutosten ymmärrystä, jotta tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa. Kysymys on yksinkertaisesti tarttumapintojen konkretisoinnista. Identiteetti muodostuu tällöinkin tärkeäksi, koska jaetun vision olemassaolo tuo itseohjautuvuutta ja helpottaa toimijoiden yhdensuuntaista toimintaa.

### 2. Toimijat kykenevät rajat ylittävään yhteistoimintaan.

Oppiva verkosto edellyttää ja luo toimijoiden välistä, verkoston sisäistä yhteistyötä. Tavoitteellisen yhteistoiminnan vaatimus voidaan kohdentaa tätäkin laajemmalle, kaikki mahdolliset toimijatahot kattavaksi ja aluerajat ylittäväksi. Yhteistoiminta edellyttää toimintojen läpinäkyvyyttä, mikä on omiaan parantamaan tuottavuutta. Yhteistoiminta synnyttää tiedon ja osaamisen ylivuotoa. Oppivassa verkostossa tarjolla olevia resursseja on mahdollista hyödyntää aiempaa tehokkaammin ja monipuolisemmin sekä edistää innovaatioiden syntyä. Merkityksetöntä ei myöskään ole se, että yhteistyö voi parhaimmillaan vahvistaa paikallista ja alueellista identiteettiä.

### 3. Ajattelun ja toiminnan prosessit joustavat.

Joustavuus on kykyä sopeutua ja vaikuttaa ja siihen liittyy läheisesti proaktiivinen toimintatapa. Kilpailumenestys saavutetaan usein erikoistumisen ja sitä

tukevan kumulatiivisen oppimisen kautta. Joustavuus ajattelussa ja toiminnassa tarkoittaa myös valmiutta luovaan poisoppimiseen. Vuorovaikutteisen toimintatavan merkitys korostuu. Myös perusrakenteiden on joustettava: suunnittelujärjestelmiltä edellytetään herkkyyttä lukea ajan merkkejä, koulutusjärjestelmiltä kykyä uudistua ja sopeutua muutoksiin. Julkisen ja yksityisen toiminnan välisiä rajalinjoja on jatkuvasti arvioitava ja määriteltävä uudelleen.

### 4. Kehittämisen suunta on sekä yhteisesti hyväksytty että markkinoiden vahvistama

Oppivassa verkostossa kehittämistä ohjaa yhteinen visio ja missio. Kehittämisen suunta on alueellisen kilpailukyvyyn käsitteestä juontuva ja siinä korostuu alueen omien vahvuuksien hyödyntäminen. Markkinoiden hyväksyntä edellyttää liiketoimintalähtöistä orientaatiota kehittämiseen tavalla, joka samalla turvaa sosiaalisen koheesion. Taustalla vaikuttaa vahva alueellinen identiteetti.

# Liite 3:

## Projektipäälliköiden online-itsearviointi

### 1. Tavoitteet olivat selkeästi asettuja ja ne ohjasivat toimintaa

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Miten tavoiteasetanta vaikutti toimintaan?

### 2. Hankkeen johtaminen ja päätöksenteko oli joustavaa

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Pystyikö hanke reagoimaan muuttuviin tilanteisiin? Oliko ohjausryhmän koostumus oikeanlainen?

### 3. Hankkeella oli käytettävissä riittävästi tietoa toimialasta ja kehittämiskohteesta

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

### 4. Yhteistyö ja vastuunjako oli selkeästi organisoitu hankkeen sisällä

projektipäällikön osalta

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

yriytysten osalta

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

julkisten toimijoiden osalta

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

### 5. Hankkeen kehittämisen prosessit ja toimintamallit olivat tuloksellisia suhteessa panostukseen

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Millä mittareilla seuraisit hankkeen aikana toiminnan tuloksellisuutta ja edistymistä?

### 6. Hanke keräsi systemaattisesti palautetta muutos- ja kehittämistarpeista

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Miten keräsit ja hyödynsit palautetta? Miten se näkyi hankkeen toiminnassa?

### 7. Yritykset kokivat saavansa hyötyjä hankkeeseen osallistumisesta

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Miten osoitat yritysten kokeman hyödyn?

### 8. Hankkeella luotiin pysyviä tuloksia, jotka vaikuttavat edelleen

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Miten osoitat tuloksien pysyvyyden tai miksi tulokset jäivät juurruttamatta?

### 9. Hanke synnytti alueelle liiketoiminnallista ja/tai teknologista osaamista, joka palvelee satakuntalaisia toimijoita jatkosakin

(1) Vahvasti eri mieltä       -       (2)       -       (3)       -       (4) Vahvasti samaa mieltä

Kuvaa muutamia esimerkkejä lyhyesti

**10. Hanke tuotti alueelle uusia pysyviä yhteyksiä ja verkostoja, jotka palvelevat satakuntalaisia toimijoita edelleen**

(1) Vahvasti eri mieltä - (2) - (3) - (4) Vahvasti samaa mieltä

Miten tuloksellisesti verkosto toimii nyt? Miten osoitat sen elinvoimaisuuden?

**11. Arvioi ajankäyttösi jakautumista seuraavien kohtien kesken**

Toiminta yritysrajoissa  
Vei vähän aikaa - Ve hieman aikaa - Ve paljon aikaa

Toiminta yritysrajoissa  
Vei vähän aikaa - Ve hieman aikaa - Ve paljon aikaa

Kumppaniverkoston ylläpito ja kasvattaminen  
Vei vähän aikaa - Ve hieman aikaa - Ve paljon aikaa

Tiedonhankinta ja -hallinta  
Vei vähän aikaa - Ve hieman aikaa - Ve paljon aikaa

Hankehallinto ja ohjausryhmätyöskentely  
Vei vähän aikaa - Ve hieman aikaa - Ve paljon aikaa

**12. Miten arvioisit hankkeen panos-tuotos -suhdetta 2 vuotta hankkeen jälkeen?**

Kuinka moninkertaisesti hanke on tällöin maksanut itsensä takaisin Satakunnalle rahallisesti mitattavina hyötyinä? Kysymyksellä halutaan kuulla karkea arvio hankkeen "kulmakertoimesta".

- 0 x hankkeelle myönnetty tuki
- 0,5 x hankkeelle myönnetty tuki
- 1 x hankkeelle myönnetty tuki
- 2 x hankkeelle myönnetty tuki
- 3 x hankkeelle myönnetty tuki
- 4 x tai enemmän hankkeelle myönnetty tuki



RAPORTEJA 99 | 2013

ROHKEUTTA KOKEILLA JA TOIMIA

Satakunnan ELY-keskuksen EU-rahoitteisten yritysten toimintaympäristön kehittämishankkeiden arviointi

Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-257-881-5 (painettu)

ISBN 978-952-257-882-2 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2846 (painettu)

ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-257-882-2

[www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto