

Julkaisu 88 2005

Innovatiiviset toimet Itä-Suomessa

Etelä-Savon maakuntaliitto
Kainuun maakunta -kuntayhtymä
Pohjois-Karjalan maakuntaliitto
Pohjois-Savon liitto

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto
Joensuu 2005
ISBN 952-5138-68-2 (nid.)
ISBN 952-5138-69-0 (PDF)
ISSN 1795-5610

Innovatiiviset toimet Itä-Suomessa

Painosmäärä 600

Etelä-Savon maakuntaliitto

Hallituskatu 3 A

50100 MIKKELI

Puhelin (015) 321 130

Faksi (015) 321 1359

kirjaamo@esavo.fi

www.esavo.fi

Kainuun maakunta -kuntayhtymä

PL 400

87070 KAINUU

Puhelin (08) 615 541

Faksi (08) 6155 4260

kirjaamo@kainuu.fi

www.kainuu.fi

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto

Torikatu 9

80100 JOENSUU

Puhelin (013) 265 4100

Faksi (013) 265 4130

kirjaamo@pohjois-karjala.fi

www.pohjois-karjala.fi

Pohjois-Savon liitto

PL 247

70101 KUOPIO

Puhelin (017) 550 1400

Faksi (017) 262 5090

kirjaamo@pohjois-savo.fi

www.pohjois-savo.fi

Kansi Grafex Oy

Tekstinkäsittely Heidi Harju
ja viimeistely

Painopaikka Kirjapaino Hyvätuuli, Joensuu 2005

Sisällysluettelo

Johdanto	5
Innovatiiviset toimet -ohjelman toteutus Itä-Suomessa	7
Ohjelman tulokset	7
Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen	9
Ohjelman opetukset	10
Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman arviointi	12
Monikasvoinen ohjelma	12
Ohjelman toteutunut rooli	13
Tietotekniikan paradoksi	14
Kaksitasoinen arviointi	14
Kohti innovatiivisuutta	15
Innovaatioympäristöt – verkottuminen	16
Siirrettävyys kiikastaa	18
Kansalaisten yhteiskunta?	18
Uutta arviointia	19
Lopuksi tulevaisuus	19
Innovatiivisista toimista eväitä tulevaan ohjelmatyöhön	20
Johdanto	20
Hyväksi koettuja toimintatapoja	21
Hanketoimijoiden kehittämis ehdotuksia ja ajatuksia aluekehitystyöstä	29
Lopuksi	31
eSavo 2010 – Etelä-Savon tietoyhteiskuntastrategia	33
Kainuun laajakaistastrategia – perukan strategia	35
Tausta	35
Selvitysten tulokset – laajakaistojen tarjonta ja kysyntä	36
Seuraavat vaiheet	36
Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategian päivitys	37
ICT-klusteri	37
ICT-alan koulutus ja tutkimus	39
Julkisen sektorin ja kansalaisten tietoyhteiskunta	39
Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategia	41
Strategialle lähtötilanteessa asetetut tavoitteet	41
Strategiatyön vaiheet	42
Strategian keskeiset toimenpiteet	43
Kuvat	
Kuva 1 Pilottien innovaatioprosessien etenemisvaiheet keväällä 2004	16
Kuva 2 Verkostoitumisen lajeja Innovatiiviset toimet -ohjelmassa	17

Johdanto

Risto Poutiainen ja Jarno Turunen

Tietoyhteiskuntakehitys muuttaa perinteisiä toimintatapoja. Osaamisen merkitys korostuu, ja uutta teknologiaa otetaan käyttöön yhä uusilla elämäntiloilla. Nopean muutosvauhdin myötä myös alueiden on etsittävä rohkeasti uusia toimintatapoja. Aluekehityksen kannalta ratkaisevaksi on noussut, miten alue kykenee luomaan ja hyödyntämään uusia innovaatioita. Innovaatiot eivät kuitenkaan synny tyhjästä. Uusien asioiden kehittäminen vaatii luovuutta, rohkeutta ja sitkeyttä. Parhaimmillaan se on yhdessä tekemistä ja ennen kaikkea yhdessä oppimista.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa luotiin uusia ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä luonnonvarojen tuotantoon ja markkinointiin. Ohjelmasta rahoitettiin 12:tä pilottiprojektia ja kolmea maakunnallista strategiahanketta. Ohjelmassa rakennettiin uusia yhteistyömuotoja, hyödynnettiin uutta teknologiaa, kehitettiin uusia toimintatapoja ja luotiin uusia verkkopalveluja. Nämä eivät syntyneet itsestään vaan lukuisten ihmisten sitkeän työn tuloksena. Tässä yhteydessä on syytä kiittää kaikkia ohjelmaan osallistuneita. Yhdessä on saatu paljon aikaan – ja matkan aikana opittu paljon.

Ohjelman tuloksena syntyi 15 teknologista innovaatiota ja uutta verkkopalvelua sekä viisi uutta toimintamallia. Ohjelmassa tuotettiin kaksi arviointiraporttia, esite ja CD-ROM.

Teknologiset innovaatiot ja uudet verkkopalvelut:

- metsänomistajan verkkopalvelu
- kivialan virtuaalinen oppimisympäristö
- luonnonkivialan tietopankki
- kauppapaikat luonnontuotealan yrityksille
- lähiruokapörssi
- dynaaminen integroitu työpöytä terveydenhuollon ammattilaisille
- kuntoutuspalveluja tarjoava kokonaisuus kansalaisverkkoon
- konsultointi- ja videokuvaa välittävä videojärjestelmä leikkaussaliympäristöön
- muisteluohjelmisto ikääntyneille
- radiologian opetusohjelma
- kaksi kansalaisverkkoa
- liikuteltava mobiiliyksikkö digitaaliseen kuvantamiseen
- vaakaohjelma marjatilaille
- lannoittava, itsestään hajoava kasvuruukku
- timanttien rasvaerotusmenetelmä

Uudet toimintamallit:

- meeting- ja konsultaatiomallit radiologiassa
- digitaalinen esteettömyys
- sosiaalialan tiimityöskentely
- kotisairaanhoidon tiedonsiirto
- dementiapotilaille sopivan hälytys- ja turvajärjestelmän testaus

Ohjelman avulla onnistuttiin tehostamaan luonnonvarapohjaisen tuotannon toimintaa ja vahvistamaan tietoteknologian käyttöä ja soveltamista luonnonvara-alan yrityksissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tehokkuutta, uusia teknologisia ratkaisuja sekä julkisten palveluiden digitalisoimista parannettiin merkittävästi.

Innovatiiviset toimet -ohjelma turvasi osaltaan Itä-Suomen syrjäseutujen elinvoimaisuutta ja tuki alueellista kehittämisspolitiikkaa. Alueellisen yhteistyön merkitys hankkeissa oli huomattava. Ohjelman toteutusaikana Itä-Suomen maakuntien välinen yhteistyö kehittyi niin rahoittajaviranomaisten kuin pilottiprojektienkin piirissä.

Ohjelman keskeisenä vaikutuksena on innovatiivisuuden, kansainvälisyyden ja ylimaakunnallisen yhteistyön tärkeyden huomioiminen entistä vahvemmin alueellisessa kehittämistoiminnassa.

Tämän julkaisun tarkoituksena on kertoa Innovatiiviset toimet -ohjelman tuloksista ja ohjelmaan liittyvien arviointien havainnoista. Julkaisun lopussa on myös lyhyet tiivistelmät Itä-Suomen maakunnallisten tietoyhteiskuntastrategioiden sisällöstä. Julkaisu toimii tiiviinä tietopakettina ja ajatuksena on ollut, että lisäinformaatiota kaipaava lukija voi halutessaan etsiä sitä muuta kautta. Esimerkiksi ohjelman pilottiprojekteja ja niiden tuloksia ei ole tässä julkaisussa esitelty, vaan ne löytyvät ohjelmasta tehdystä erillisestä esitteestä ja CD-ROM:lta. Tätä esitettä, kuten myös maakunnallisia tietoyhteiskuntastrategioita, voi kysellä Itä-Suomen maakuntaliitoista. Vastaavasti tähän julkaisuun on sisällytetty yhteenvedot Innovatiiviset toimet -ohjelman arviointitöistä. Ohjelma-arvioinnin loppuraportti on julkaistu kokonaisuudessaan Teknillisen korkeakoulun yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen (YTK) julkaisusarjassa nimellä ”Uusia latuja vai pitovoiteita? – Innovatiiviset toimet -ohjelman jälkiä Itä-Suomessa”.

Innovatiiviset toimet -ohjelman toteutus Itä-Suomessa

Jarno Turunen

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma on EU:n erillisohjelma, johon on haettu rahoitus suoraan Euroopan komissiosta. EU:n Innovatiiviset toimet -ohjelmien tavoitteena on edistää innovaatioita ja teknologista kehitystä heikommassa asemassa olevilla alueilla.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kehitettiin innovatiivisia ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä luonnontuotealan tuotannossa ja markkinoinnissa. Vuosina 2002–2004 ohjelmasta rahoitettiin 12:ta pilottiprojektia ja kolmea maakunnallista strategiahanketta. Ohjelmassa rakennettiin uusia yhteistyömuotoja, hyödynnettiin uutta teknologiaa, kehitettiin uusia toimintatapoja ja luotiin uusia palveluja.

Ohjelman strateginen aihe oli eEuropeRegio, tietoyhteiskunta aluekehityksen palveluksessa. Ohjelman toiminta-alueena oli neljä maakuntaa: Etelä-Savo, Kainuu, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Savo. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hallinto- ja maksuviranomainen oli Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. Ohjelman kokonaiskustannukset olivat noin 3,8 milj. euroa, josta komission myöntämän rahoituksen osuus oli 2,9 milj. euroa (EAKR). Valtion rahoitusosuus ohjelmassa oli noin 270 000 euroa, muu julkinen rahoitus 150 000 euroa ja yksityisen rahoituksen osuus yli 520 000 euroa.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma koostui kahdesta toimintalinjasta, jotka olivat ”Luonnonvarapohjainen talous tietoyhteiskunnassa” ja ”Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyvät tietoverkot”. Ensimmäinen toimintalinja perustui erityisesti Itä-Suomen luonnonvarojen jalostukseen liittyviin liiketoimintoihin, huippuasiantuntemukseen ja kehitysprojekteihin. Toisen toimintalinjan tavoitteena olivat innovaatiot sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoituneessa toimintaympäristössä. Tietoyhteiskunta ja kansalaisten hyvinvointi sekä niihin liittyvät kilpailukykyä ylläpitävät yritystoimintainnovaatiot yhdistivät molempia toimintalinjoja.

Ohjelman tulokset

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma lisäsi alueellista kilpailukykyä ja turvasi alueen elinvoimaisuutta. Ohjelma toimi lukuisten erilaisten innovaatio- ja kehitysprosessien käynnistäjänä. Esimerkkinä uusista verkkopalveluista voidaan mainita metsänomistajan verkkopalvelu ja virtuaalinen kivialan oppimisympäristö. Uusista innovatiivisista toimintamalleista voidaan mainita lähiruokapörssi, jossa kehitettiin logistinen järjestelmä lähiruokaa tuottavien ja käyttävien välille sekä

Internet-pohjainen kauppapaikka. Uusia toimintamalleja kehitettiin myös sosiaali-toimen ammattilaisten tiimityöskentelyyn ja hoiva-alalle. Ohjelmassa luotiin teknologisia ratkaisuja kuten konsultointi- ja valvontakuvaa välittävä videojärjestelmä leikkaussaliympäristöön sekä terveydenhuollon ammattilaisen tueksi dynaaminen, integroitu työpöytä.

Innovaatioiden kehittämisessä rikottiin yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välisiä raja-aitoja. Yritykset olivat aktiivisesti mukana uusien ratkaisujen kehittämisessä, ja ohjelman myötä käynnistyi useita yrityksiä. Tietoverkkojen hyödyntämistä luonnontuotealalla kehitettiin, ja kivialan pienyrityksissä luotiin uusia tuotteita ja tuotantomenetelmiä. Uutena tuoteinnovaationa syntyi vuolukivijauheesta ekologinen, itsestään hajoava kasvuruukku. Yksi ohjelman merkittävimmistä innovaatioista oli digitaaliseen kuvantamiseen perustettu mobiiliyksikkö. Radiologiaan luotiin myös uusi opetusohjelma. Verkkopalvelujen esteettömyyden ja käytettävyyden edistämiseen luotiin toimintamalli, jonka ympärille syntyi yritys. Uutta tutkimusyksikköä ollaan parhaillaan perustamassa. Kansalaisille rakennettiin kaksi paikallista kansalaisverkkoa.

Hankkeiden onnistumisen kannalta tärkeäksi osoittautui, että mukaan saatiin paras mahdollinen asiantuntemus. Tätä asiantuntemusta haettiin ennakkoluulottomasti perinteisten sektorirajojen yli toisesta organisaatiosta, naapurimaakunnasta ja kansainvälisiltä yhteistyökumppaneilta. Ohjelmassa luotiin ylimaakunnallisia, kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja, jotka tukevat Itä-Suomen alueen kehitystä. Eri-tyinen vahvuus oli se, että ohjelman avulla projektien toimijat löysivät uusia toimivia yhteistyömuotoja yli maakuntarajojen. Ohjelma oli hyvä esimerkki toimivasta itäsuomalaisesta yhteistyöstä Kainuun, Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakuntien välillä.

Kansainvälistyminen on tärkeää uusien ideoiden kehittämisessä, minkä vuoksi toimittiin aktiivisesti kansainvälisissä verkostoissa ja rohkaistiin hankkeita esittelemään tuloksiaan kansainvälisillä areenoilla. Ohjelman toimijat osallistuivat aktiivisesti eurooppalaisten tietoyhteiskunta-alan verkostojen toimintaan.

Innovaatioita kehitettäessä kehittämistyötä tukevalla tutkimuksella ja arvioinnilla oli merkittävä rooli. Tutkimuksen ja arvioinnin merkitys ohjelman toteutuksessa ja innovaatioiden kehittämisessä oli vahvempi kuin yleensä vastaavissa ohjelmissa. Hankkeiden jatkoon ja tulosten siirrettävyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Hankkeita kannustettiin pohtimaan toimintojen jatkoa projektien päätyttyä. Kaikki pilottiprojektit laativat erillisen levittämissuunnitelman. Tavoitteena oli varmistaa, että kehittäminen jatkuu pilottiprojektien jälkeen.

Ohjelman myötä huomattiin, että käyttäjien tarpeiden ja teknologian käyttöönoton merkitystä ei voi liiaksi korostaa innovaatiotoiminnassa. Keskustelut esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisten ja teknologian kehittäjien välillä olivat hedelmällisiä ja lisäsivät ymmärrystä sekä käyttäjien toiveista että teknologian tarjoamista mahdollisuuksista.

Ohjelman merkittävänä tuloksena voidaan pitää myös alueellisten tietoyhteiskuntastrategioiden laatimista. Pohjois-Savossa ja Pohjois-Karjalassa luotiin tietoyhteiskuntastrategia ja Kainuussa laajakaistastrategia. Nämä strategiatyöt antavat hyvät eväät tarvittaville jatkotoimille tietoyhteiskunnan kehittämisessä alueella.

Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen

Hyvien käytäntöjen tunnistamista tukivat **ohjelma-arviointi** ja tiivis vuorovaikutus pilottiprojektien ja ohjelman hallinnoijatahon välillä. Hankkeiden välisessä kokemustenvaihdossa **hanketoimijatapaamiset** toimivat tärkeänä foorumina. Ohjelma-arvioinnissa tunnistettiin mm. kunkin hankkeen innovaatioprosessin etenemisen vaiheet, kriittiset kohdat ja tarvittavat jatkotoimenpiteet. Innovaatioprosessien jatkokehittelyyn ja syntyneiden toimintojen jatkon varmistamiseksi ohjelmassa järjestettiin yhteinen **koulutustilaisuus** kaikille pilottiprojekteille. Kukin pilottiprojekti laati **levittämissuunnitelman**, joka toimii pohjana toimintojen jatkokehittelyille projektien jälkeen ja tulosten levittämiseksi. Hankkeissa syntyneiden innovaatioiden levittäminen tapahtuu lähinnä hanke- ja yritystasolla. Esimerkiksi ohjelmassa luotu metsänomistajille suunnattu verkkopalvelu laajenee erillisenä käyttöönottoprojektina valtakunnalliseksi palveluksi.

Ohjelmatason hyvistä käytännöistä teetettiin erillinen nk. **tavoite 1 -arviointi**. Tämän avulla kartoitettiin ne ohjelman kokemukset ja opetukset, joita voitaisiin hyödyntää muiden rakennerahastojen toteutuksessa.

Ohjelman loppuseminaarin yhteydessä ”Metsänomistajan verkkopalvelu-” ja ”Palvelumallit”-hankkeille myönnettiin tunnustus ansiotuneesta toteutuksesta. Tunnustuksen saaneet hankkeet osoittivat innovatiivisuutta, verkostoitumiskykyä ja saavuttivat erinomaisia tuloksia. Palkitut hankkeet toimivat onnistuneesti yli maakuntarajojen sekä hyödynsivät monipuolisesti asiantuntemusta ja tutkimustietoa kehittämistyössään. Asiantuntevat ohjausryhmät tukivat vahvasti kehittämistyötä hankkeen aikana. Uusia toimintatapoja ja palveluja kehitettiin onnistuneesti käyttäjien tarpeet huomioiden. Hankkeet kiinnittivät myös erityistä huomiota toimintojen jatkoon projektin päätyttyä.

Ohjelman ja sen hankkeiden tuloksia esiteltiin laajan **tiedotustoiminnan** ja **seminaarien** avulla. Ohjelmassa järjestettiin kaksi kansainvälistä seminaaria (Joensuu vuonna 2003 ja Brysselissä vuonna 2005) ja neljä alueellista seminaaria. Tämän lisäksi tuloksia on esitelty kansainvälisissä seminaareissa ja tapahtumissa. Erityisen aktiivisesti kokemusten vaihdossa hyödynnettiin Eris@- ja IANIS-verkostoja. Lisäksi osallistuttiin Pohjoismaiden Innovatiiviset toimet -ohjelmien tapaamisiin. Näin huolehdittiin siitä, että ohjelman opetukset leviävät laajasti myös kansainvälisesti. Suomen neljän Innovatiiviset toimet -ohjelman ohjelma-koordinaattorit vaihtoivat kokemuksia yhteisissä tapaamisissa. Itä-Suomen ohjelman useassa hankkeessa järjestettiin oma loppuseminaari, jossa kerrottiin

kyseisen hankkeen tuloksista. Ohjelman tuloksista laadittiin artikkelijulkaisu, esite ja CD-ROM. Myös Internet-sivuja käytettiin ohjelman tuloksista tiedottamiseen.

Ohjelman ylimaakunnallinen toteutus on johtanut yhteistyön tiivistymiseen Itä-Suomen neljän maakunnan välillä. Pilottiprojektit ovat ansiokkaasti luoneet yhteyksiä yli maakuntarajojen.

Ohjelman opetukset

Ohjelman keskeiset opetukset liittyvät teknologian ja innovaatioiden kehittämiseen, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen sekä yleisemmin alueelliseen kehittämistoimintaan. Nämä opetukset on hyvä huomioida esimerkiksi tulevia rakennerahasto-ohjelmia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Mitä ohjelmassa opittiin **teknologian ja innovaatioiden kehittämisestä**? Tietoturvaan liittyvät ratkaisut ja päällekkäisten teknisten järjestelmien yhteensovittaminen vaativat paljon työtä etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja kehitettäessä. Silti ohjelman suurimmat haasteet eivät olleet teknisiä vaan sosiaalisia – miten uudet innovaatiot saadaan osaksi yritysten ja organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa ja ihmisten arkea. Tärkeä opetus on, että käyttäjien tarpeiden ja teknologian käyttöönoton merkitystä ei voi koskaan liikaa korostaa innovaatio-toiminnassa. Suomea pidetään edelläkävijänä, kun luodaan uusia teknologioita, mutta edelleen käyttöönotossa ja laajassa soveltamisessa riittää tekemistä. Jatkossa tukea tulisi suunnata entistä enemmän sosiaalisiin innovaatioihin ja innovaatioiden käyttöönottoon. Kun uudet innovaatiot vastaavat käyttäjien tarpeita, saamme parempia tuotteita ja ennen kaikkea arjesta tulee sujuvampaa ja helpompaa.

Ohjelma on hyvä osoitus siitä, että innovaatiotoiminnan ei tule suuntautua pelkästään uusille toimialoille, vaan myös nk. perinteiset tuotannonalat tarvitsevat uutta ajattelua ja innovatiivisia teknologisia ratkaisuja. Itä-Suomessa hyvinvointiala ja luonnonvara-ala ovat tärkeitä työllistäjiä. Alat kaipaavat kuitenkin uusia innovaatioita ja korkeaa teknologiaa, jos ne aikovat pärjätä tulevaisuudessa kansainvälisessä kilpailussa. Tässä mielessä Innovatiiviset toimet -ohjelmalla oli merkittävä vaikutus uusien toimintatapojen kokeilussa näillä kahdella alalla.

Entä mitä ohjelmassa opittiin **kehittämistoiminnasta**? Alueellisessa kehittämisessä on entistä enemmän panostettava Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman tapaan toimintojen jatkoon projektien päätyttyä. Tärkeää tulosten kestävyys kannalta on, että projektit kytketään alusta saakka vahvasti yrityksen tai organisaation perustoimintoihin. Joissakin ohjelman hankkeissa toteutusaika koettiin liian lyhyeksi innovaatioprosessin läpiviemisen kannalta. Yleisemminkin projektimuotoinen kehittämis-toiminta tarvitsee lisää pitkäjänteisyyttä.

Ohjelmassa innovatiivista oli myös rahoittajan rooli. Perinteisen hallinnoivan ja valvovan roolin ohella rahoittaja tuki myös vahvasti kehittämistoimintaa tuomalla hankkeeseen ulkopuolista näkemystä, luomalla tilanteita hankkeiden väliselle kokemustenvaihdolle ja kannustamalla kansainväliseen yhteistyöhön. Rahoittajan tulisikin olla entistä enemmän kannustava, osallistuva ja toimintamahdollisuuksia lisäävä toimija.

Innovatiiviset toimet -ohjelman keskeiset opetukset liittyvät myös **yhteistyön ja verkostoitumisen** tärkeyteen. Kehittämishankkeisiin tulee saada mukaan paras mahdollinen asiantuntemus. Tätä asiantuntemusta kannattaa hakea ennakkoluulottomasti perinteisten rajojen yli ja ohi: toisesta organisaatiosta, naapurimaakunnasta tai vieläkin kauempaa. Ohjelman projektit loivat rohkeasti uusia verkostoja yli maakuntarajojen ja vaihtoivat kokemuksia kansainvälisillä areenoilla. Kansainvälistymistä tulisi jatkossa rohkeasti kehittää ja syventää Itä-Suomessa.

Hankkeissa luotiin paljon ulkopuolisia yhteyksiä, joiden kautta on pyritty löytämään paras mahdollinen asiantuntemus hankkeen käyttöön. Ylimaakunnalliset verkostot hankkeissa olivat poikkeuksellisen vahvoja verrattuna aiempaan kehittämistoimintaan. Ohjelma oli esimerkki onnistuneesta itäsuomalaisesta yhteistyöstä, mikä rohkaisee jatkossa tiivistämään yhteistyötä maakuntien välillä. Yhteisiä jatkossa pohdittavia kysymyksiä ovat esimerkiksi syrjäseutujen kehittäminen, väestön ikääntymiseen liittyvät haasteet ja hyvinvointipalvelujen järjestäminen.

Ohjelman perusajatus siitä, että innovaatioiden kehittämisessä kannattaa rikkoa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välisiä raja-aitoja, osoittautui onnistuneeksi. Tätä toimintatapaa voitaisiin rohkaista myös tulevaisuudessa ohjelmissa. Esimerkiksi yritykset voisivat testata enemmän uusia innovaatioita yhdessä kansalaisjärjestöjen kanssa.

Innovatiiviset toimet -ohjelma mahdollisti tavallista tiiviimmän yhteistyön kehittämistyön ja tutkimuksen välillä. Tätä vuorovaikutusta tulisi uusissa ohjelmissa edelleen syventää. Ohjelman opetukset ovat vapaasti hyödynnettävissä muissa ohjelmissa ja toisilla ohjelma-alueilla. Erityisen hyvin ohjelman tulokset soveltuvat vastaavatyypisille harvan asutuksen alueille Euroopassa.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman arviointi

Janne Roininen, Liisa Horelli, Sirkku Wallin ja Heikki Kukkonen

Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK)/Teknillinen korkeakoulu ja Suomen Itsesuunnittelu (ITSU) Oy

Monikasvoinen ohjelma

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmalla oli monta roolia. Sen monilukuisista pyrkimyksistä tärkeimmät ovat sijainneet aluekehityksen saralla. Uusien ideoiden merkitys alueellisen hyvinvoinnin turvaamisessa – tai taantumisen pysäyttämisessä – on monesti osoittautunut ratkaisevan tärkeäksi. Siksi innovatiivisuuteen, aivan uuden keksimiseen ja käyttöönottoon, haluttiin panostaa alueilla, joiden monet tunnusluvut ovat jo vuosikymmeniä osoittaneet alaspäin tai kuvanneet enintään pysähtynyttä kehitystä.

Itä-Suomi on yleiskielen maantieteellisenä käsitteenä tuttu mutta rajoiltaan epä-määräinen osa Suomea. Hallinnollisesti se on erirajainen kuin maakuntien, talous-alueiden, kulttuuripiirien tai murrealueiden muodostama Itä-Suomi. Sen eri osien välillä on ollut ja on edelleenkin monenlaisia kilpailuasetelmia ja niistä johtuneita jännitteitä. Vaikka niiden alkuperäiset syyt saattavat olla jo unhoon painuneita, ovat niistä monet jarruttaneet Itä-Suomeen kuuluvien maakuntien yhteistyön syventämistä.

EU:n maailmassa Itä-Suomi on pakollinen käsite. Se on yhä useammassa katsannossa pienin ajateltavissa oleva alueellinen toimija. Näin oli asianlaita myös Innovatiiviset toimet -ohjelmaa valmisteltaessa. Siksi ohjelmasta tuli neljän maakunnan yhteinen. Samalla siitä tuli myös uudistuvan keskinäisen yhteistyön koetinkivi – ja onnistuessaan myös yhteistoiminnan hyödyllisyyden manifesti.

Jo se seikka, että itäsuomalaiset maakunnat kykenivät sopimaan kahden hyvin eriparisen ja erikotisen toimintalinjan liittämistä yhteisen ohjelman otsikon alle, on osoitus uudenlaisesta yhteistoimintakulttuurista. Tapahtuiko liittäminen viileän harkinnan vai ulkoisen toimintaympäristön aiheuttaman pakon seurauksena, ei käy dokumenteista ilmi. Ohjelmaa valmistelleiden ja siitä päättäneiden kuulemisen perusteella ensin mainittu syy vaikuttaa painavammalta, vaikkei jälkimmäistäkään sovi unohtaa.

Ohjelman eräs merkittävä oheistulos näyttääkin olevan itäsuomalaisen yhteistyöpohjan vahvistuminen. Se on vahvistunut sekä maakuntien liittojen tasolla että sairaanhoitopiirien keskinäisenä yhteistyönä. Maakuntatason yhteistyökyky palvelee ainakin EU:n kanssa toimimista vastaisuudessa. Jälkimmäinen taas auttaa

selviytymään siitä näköpiirissä olevasta muutoksesta, johon niukkenevat resurssit tullevat sairaanhoitopiirien kohdalla väistämättä johtamaan, nimittäin piirien keskinäisen roolijaon mukanaan tuomista uusista toimintatavoista. Tulevaisuudessa ilmeisesti sairaanhoitopiirit erikoistunevat nykyistä enemmän – kukin vahvimmil- le osaamisalueilleen – ja joutuvat silloin palvelemaan tällä erikoisosaamisensa sektorilla naapuripiirejäänkin.

Ohjelman toteutunut rooli

Innovatiiviset toimet -ohjelman käytännössä toteutunutta roolia on hyödyllistä tarkastella sen rahoittamien pilottien kautta. Useimmilla ohjelmasta rahoitetuista piloteista oli taustallaan jokin aiemmin alkanut kehitys-, yhteistyö- tai kokeilu- hanke. Tässä mielessä ohjelma muodosti pilottien näkökulmasta niille uuden rahoitusinstrumentin. Vaikka pilotit olivat määritelleet ohjelmasta hakemansa kokonaisuuden tavoitteet pääasiassa ohjelman asettamien vaatimusten mukaisiksi, vaikuttivat pilottien työn taustalla myös niiden aiemmat pyrkimykset – sekä tavoitteina että vakiintuneina työtapoina ja olemassa olevina kumppanuuksina. Voidaankin sanoa, että useiden pilottien toiminnassa syntyi tiettyjä ongelmia niiden yllämainitun omalakisyyden ja ohjelman tavoitteiden välillä. Ne eivät olleet ratkaisemattomia, mutta hidastivat kuitenkin pilottien liikkeelle pääsyä.

Innovatiiviset toimet -ohjelman asema ja rahoitusroolit yhdistyneinä ohjelman suhteellisen lyhyeen toiminta-aikaan ovat osatekijöitä siihen koko ohjelmaa koskevaan johtopäätökseen, jota voitaisiin kuvata jälkihoidon tarpeeksi. Osa piloteista jatkaa toimintaansa aiemman rahoituksensa ja aiempien pyrkimystensä mukaisesti, ehkä uusien rahoituslähteiden turvin. Eräät piloteista ovat kuitenkin selvästi seuraavia uusia rahoitusvaiheita vailla. Jatkoresurssien tarve on eri piloteilla hyvin erilainen, mm. riippuen siitä, missä vaiheessa innovaatioprosessia ne ohjelman päättyessä ovat ja missä mitassa kaupallisesti hyödynnettäviä niiden tulosten käyttöönoton näkymät ovat. Tälle ohjelmalle oli kuitenkin tunnusomaista muihin suomalaisiin ohjelmiin verrattuna selvästi suurempi yritysrahoituksen osuus. Lähes jokaisessa pilotissa oli yrityksillä rooli, muutamissa osarahoittajana ja muissa yhteistyökumppanina tai alihankkijana.

Ohjelman luonteesta johtuen näyttää siltä, ettei ohjelmasta rahoitettu yhtään sellaista pilottia, jolla olisi ollut vain ohjelman mittainen elinkaari. Tätä piirrettä on pidettävä ohjelman merkittävänä saavutuksena. Sen täysimittainen hyödyntäminen vaatii kuitenkin määrätietoisia toimia – niin julkisella taholla kuin yritys- pohjallakin.

Tietotekniikan paradoksi

Ohjelman valmistelussa Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategia muodosti erään painavan taustatekijän. Kun myös kolme muuta maakuntaa hyväksyi sen hakuvaiheessa ohjelman taustastrategiaksi, voidaan todeta, että se kuvastaa maakuntien yhteistä pyrkimystä ja uskoa tietoyhteiskunnan valjastamiseksi erääksi aluekehityksen moottoreista. Jokainen ohjelman piloteista oli, toiset suppeammin toiset laajemmin, sitoutunut tietotekniikan ajanmukaisiin sovelluksiin.

Tietotekniikan paradoksi on, että se ei lähtökohtaisesti lisää työpaikkoja vaan toimii usein juuri päinvastoin. Kun se parhaimmillaan lisää toiminnan tehokkuutta tai parantaa toimien osuvuutta, on niukkenevien resurssien maailmassa helposti tarjolla vaara, että työvoiman tarve vähenee. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa useimmat sen tietoteknisistä vaikutuksista, ainakin hyvinvointilinjalla, toimivat juuri näin. Vaikutukset eivät kuitenkaan näy vielä. Toisaalta on huomattava, että pilottien tietotekniset innovaatiot parantavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutasoa – osa ilmeisesti huomattavastikin – nykyisin resurssein toimittaessa.

Luonnonvaralinjalla tietotekniikan avulla syntyneet pilottien innovaatiot saattavat, sitten kun ne ovat ehtineet täysimittaisen toimeenpanon asteelle, tuottaa uusia työpaikkoja tai tehdä entistä paremman kannattavuuden kautta pysyvämpiä. Neljää luonnonvarapilottia yhdistävä Internet-pohjainen pörssi-idea saattaa parhaimmillaan toimia juuri näin. Niiden ansiosta syntyvät uudet tai vahvistuvat entiset työpaikat tulevat sijoittumaan perustuotantoon, keräilyyn ja kivenjalostuksen sivutuotteiden jatkokäyttöön ja ehkä myös metsätalouteen.

Kaksitasoinen arviointi

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman kokonaisarvioinnin tavoitteena on ollut ensikädessä ohjelman toteutumisen ja sen vaikutusten sekä innovaatioiden syntyprosessien ja siirrettävyyden arviointi. Arviointi on tapahtunut yksittäisten pilottihankkeiden avulla.

Arviointiasetus rakennettiin kaksiosaiseksi. Se koostui

- pilottihankkeiden jatkuvasta seurannasta, arvioinnista ja ohjauksesta sekä
- ohjelman toteutumisen ja vaikutusten arvioinnista.

Arviointi toteutettiin kerroksittain siten, että pilottien jatkuva seuranta, arviointi ja ohjaus tuottivat aineistoa ohjelmatason arvioinnille.

Pilottihankkeiden arvioinnissa päähuomio kohdistui innovaatioiden syntymiseen, niitä tuottaviin prosesseihin ja niiden siirrettävyyteen. Lisäksi arvioitiin pilottien tapaa toteuttaa tietoyhteiskuntastrategiaa ja tuettiin pilotteja osallistavan prosessi-arvioinnin keinoin. Pilottien seuranta ja arviointi toimi kahdensuuntaisesti. Ne

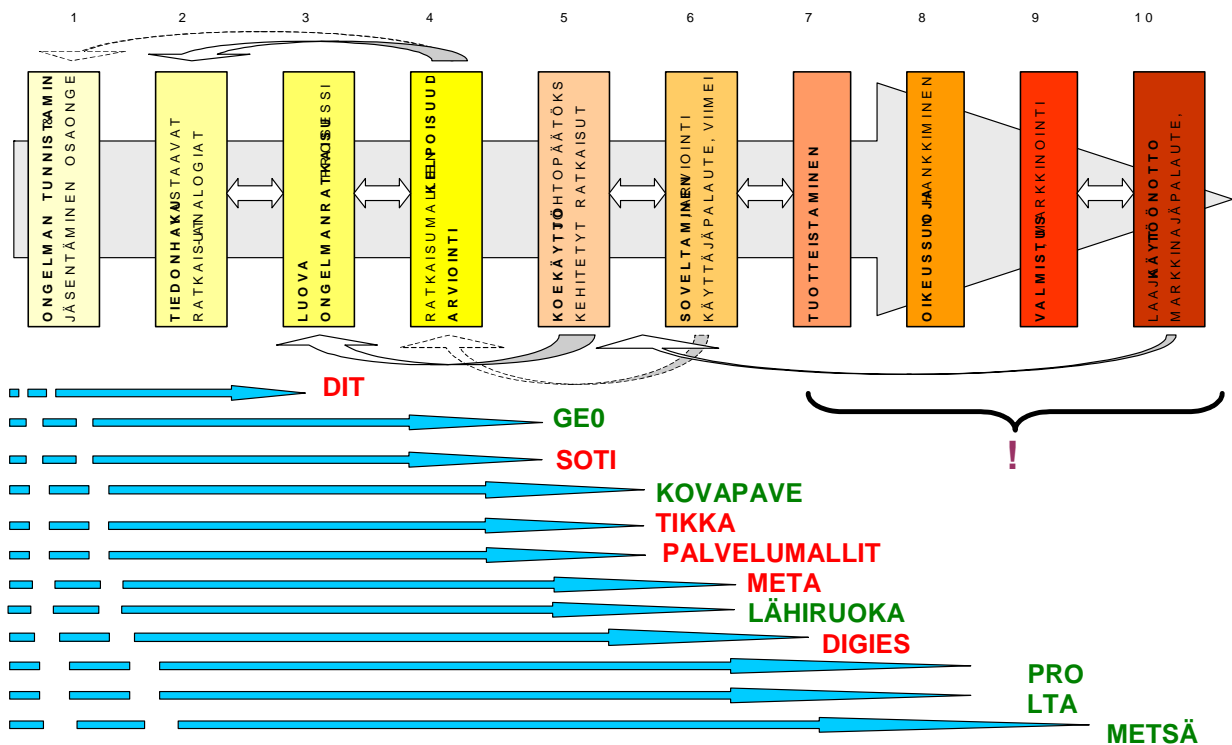
tuottivat arviointitietoa ohjelmatason arvioinnille ja palvelivat jatkuvana prosessi-arviointina pilottien hankekohtaista ohjausta.

Kohti innovatiivisuutta

Tämän ohjelman tärkein perusominaisuus oli epäilemättä innovatiivisuus. Se oli erityisesti pilottien arvioinnissa välttämätön ulottuvuus. On syytä muistaa kaksi innovaatioiden perusominaisuutta: niiden tilannesidonnaisuus ja niiden hyödyn-tämiseen liittyvä moniaskelinen prosessi. Suhteellisella tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaista innovaatiota on arvioitava sen synty- ja soveltamis-ympäristön muodostamaa taustaa vasten. Siksi monen olemassa olevan teknisen tai organisatorisen innovaation soveltaminen uudelle alalle tai uudella tavalla tapahtuva käyttö voivat olla hyvin luovia, vaikka itse perusinnovaatio on ehkä ollut jo kauan tunnettu.

Innovaatioprosessiksi kutsuttu tie innovaation taustalla olevan ongelman tunnis-tamisesta sen ratkaisevan oivalluksen kautta innovaation käyttöönottoon on pitkä ja moniaskelinen prosessi (kuva 1). Siihen saattaa sisältyä useita paluuaskelia edellisiin kehitysvaiheisiin. Moni prosessiaskelistakin voi olla sangen aikaa vievä. Prosessi on varsin samanmuotoinen kaikenlaisten innovaatioiden kohdalla. So-siaalisten innovaatioiden tapauksessa painotukset ja eri vaiheiden nimetkin voivat poiketa paljonkin esimerkiksi teknis-luonnontieteellisistä tai kaupallisista inno-vaatioista. Innovaatioprosessissa ei tavallisesti ole mahdollista ottaa useampia askeleita samanaikaisesti.

Molemmat em. tosiasiat näkyivät selvästi myös Innovatiiviset toimet -ohjelmassa. Pilotit eivät ehtineet edetä ohjelman lyhyenä vaikutusaikana kovinkaan montaa innovaatioprosessin askelmaa, useimmat vain pari kolme. Siksi kaikki pilotit jäi-vät innovaatioprosessin näkökulmasta kesken. Pisimmälle, lähes käyttöönottoon, ehtineet pilotit olivat jo ohjelmaan mukaan tullessaan valmiiksi varsin pitkällä (kuva 1).



Kuva 1 **Pilottien innovaatioprosessien etenemisvaiheet keväällä 2004**
Lähde: pilottien täyttämät innovaatioprosessilomakkeet

”Kesken” jääminen ei siis johtunut pilottien huonosta toiminnasta vaan ohjelma-ajan niukkuudesta verrattuna juuri innovaatioprosessiin, sen väistämättä nielemään aikaan. Siksi voidaan hyvin perusteella sanoa, että Innovatiiviset toimet -ohjelman käynnistäneet maakunnat ovat, ainakin moraalisesti, piloteilleen velkaa niiden eteenpäin viemisen tuen. Jokaiseen pilottiin ei tepsä sama lääke eikä ehkä jokainen ansaitsekaan samanlaista jälkihoitoa.

Enemmistöön pilotteja sisältyy kuitenkin selvästi sellaisia positiivisen aluekehitykseen vaikuttamisen aineksia, että niiden edistämisestä olisi välttämättä huolehdittava.

Innovaatioympäristöt – verkottuminen

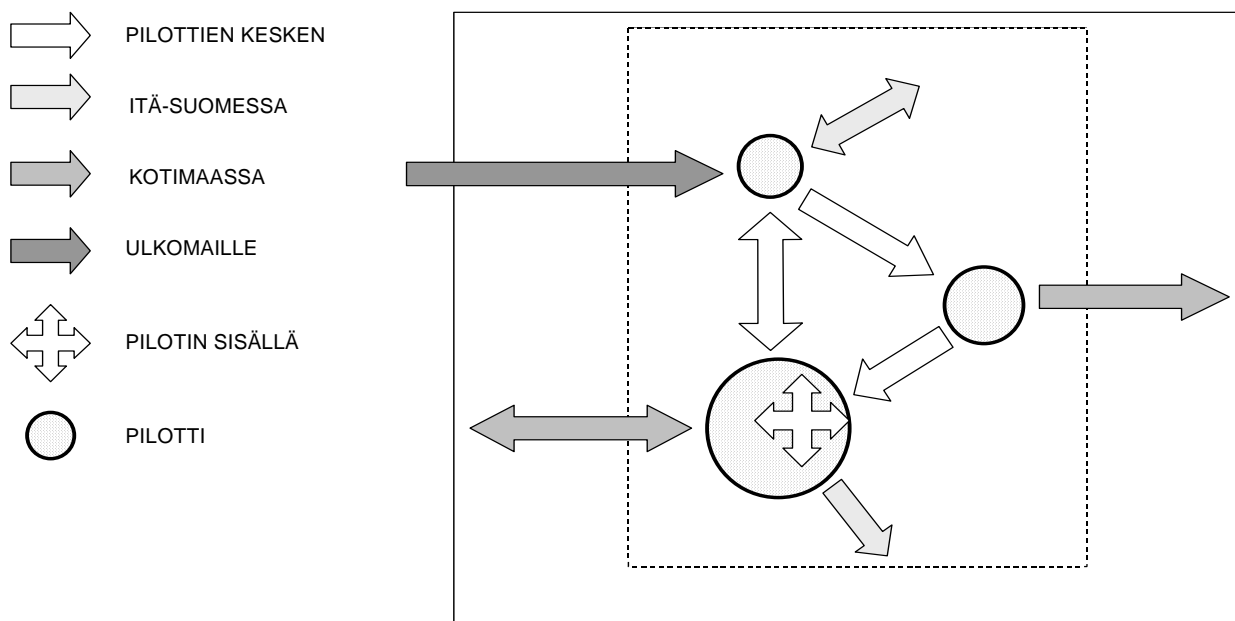
Ohjelma-asiakirjassa mainitaan eräänä tavoitteena itäsuomalaisen innovaatioympäristön rakentaminen. Sen sisältöä eikä varsinkaan sen saavuttamisen keinoja ohjelman aikana suuremmin pohdittu, vaan sen uskottiin syntyvän pilottien onnistumisen ja ehkä niiden verkottumisen seurauksena, ikään kuin sivutuotteena.

Innovaatioympäristöjä, ts. innovatiiviselle toiminnalle suotuisia olosuhteita, syntyy lähinnä yritysten ja organisaatioiden sisällä pilotin kestoajaksi. Niiden katoaminen pilottiorganisaation purkautuessa on melko todennäköistä. On kuitenkin

mahdollista, että erityisesti yrityksiin saattaa jäädä henkiin innovatiivisia toimintakulttuureja, jotka voivat vähitellen kehittyä leimaamaan koko yritystä innovatiiviseksi. Tämä mahdollisuus on Innovatiiviset toimet -ohjelmankin kohdalla olemassa.

Maakunnallinen tai sitä laajempikin alueellinen innovaatioympäristö on hyvin kompleksinen ja kaikkien tekijöiden yhteistoiminnasta riippuva ilmiö. Sen ytimen on sijaittava jossakin suhteellisen pysyvässä organisaatiossa, sellaisessa, jonka toiminnassa innovatiivinen työtapa on tavanomainen. Käytännössä yliopistot ja niiden yhteydessä toimivat tutkimuslaitokset voisivat muodostaa tällaisen ytimen. Sellaisen kyky esimerkiksi tiedonhankintaan ja sen hallintaan on tavanomaisia toimijoita parempi. Sen kanssa verkottuvat muut toimijat, kuten yritykset, hallintoorganisaatiot ja järjestöt, voivat muodostaa innovaatioympäristön puolivakinaisia alueellisia rakenteita.

Tässä ohjelmassa pilottien verkostot olivat kunkin niistä oman tarpeensa mukaisesti muodostamia, pääasiassa yksisuuntaisia yhteys- tai alihankintaverkostoja (kuva 2). Ne ulottuivat tarpeen mukaan muualle maahan ja ulkomaillekin. Verkostot toimivat pilottikohtaisesti ilmeisen hyvin ja olivat tarkoitustaan vastaavia sekä pilottien tarpeelliseksi kokemia.



Kuva 2 **Verkostoitumisen lajeja Innovatiiviset toimet -ohjelmassa**
Lähde: Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK)/
Teknillinen korkeakoulu ja Suomen Itsesuunnittelu (ITSU) Oy

Ohjelman aikana tehdyt pyrkimykset pilottien keskinäisen verkostoitumisen aikaansaamiseksi tuottivat vaatimattomia tuloksia. Pilotit kokivat sen tapaisen

verkottumisen etupäässä painolastiksi ja pitivät siksi verkottumiseen perustuvaa arvioinnin osa-aluetta epäoikeudenmukaisena.

Siksi voidaan hyvin perustein todeta, ettei pysyviä alueellisia innovaatioympäristöjä ohjelman seurauksena syntynyt. Sen sijaan syntyi koko joukko eri tahojen välisiä yhteistyörutiineja ja liikesuhteita, myös lisää keskinäistä tunnettavuutta – jopa yli maakuntarajojen. Tätä kehitystä voidaan ehkä pitää jonkinasteisena alueellisen innovaatioympäristön kasvualustana. Sen edelleen jalostaminen vaatii kuitenkin määrätietoista kehitystyötä, jolla tulee olla riittävän vahvoja vetureita esimerkiksi yliopisto- ja korkeakoulumaailmasta.

Siirrettävyys kiikastaa

Pilotit laativat, useimmat pakotettuina, suunnitelman tulostensa siirrettävyydestä. Edellä kuvatun keskeneräisen prosessivaiheen vuoksi miltei jokainen joutui suunnittelemaan etäiseltä vaikuttavaa tointa ja sen tähden tässä vaiheessa vielä varsin ylimalkaisesti.

Otollisessa innovaatioprosessin vaiheessa tehtynä siirrettävyyssuunnitelma on toteutuskelpoinen asiakirja – oikeastaan innovaatioprosessin eräs normaaliaskel. Tämän ohjelman innovaatioista parhailla saattaa olla kansainvälisiäkin markkinoita, useilla kansallista käyttöä ja jokseenkin jokaisella oma soveltamismaaperänsä maakunnallisesti. Tässä vaiheessa siirrettävyydestä annettu tuomio ei voi kuitenkaan olla kovin luotettava eikä varsinkaan lopullinen. Se seikka, että yrityksillä oli jokaisessa pilotissa jonkinlainen asema, muutamissa hyvin merkittäväkin, vaikuttanee osaltaan siihen, että kehityskelpoiset innovaatiot etenevät innovaatioprosessinsa loppuun saakka. Tämä tarkoittaa sitä, että ne pääsevät kaupallisen soveltamisen tai laajan hallinnollisen käyttöönoton asteelle.

Kansalaisten yhteiskunta?

Innovatiiviset toimet -ohjelman kosketuspinta kansalaisyhteiskuntaan jäi melko vaatimattomaksi. Kansalaisjärjestöillä oli vain kahdessa pilotissa jonkinlainen rooli, tosin vaatimaton. Kansalaisjärjestöjen aito sitominen innovaatioprosesseihin ei ole helppoa. Asia on käynyt hyvin selvästi ilmi esimerkiksi nykyisen maankäyttö- ja rakennuslain vaatimien vuorovaikutustilanteiden liittämässä suunnittelu- prosesseihin. Sen sijaan monet kansalaisjärjestövetoiset kehityshankkeet ovat maassamme menestyneet. Voidaankin aiheellisesti mutta jälkiviisaasti kysyä, olisiko Innovatiiviset toimet -ohjelmankin ollut aihetta sovittaa ainakin yksi kansalais(järjestö)lähtöinen pilotti.

Identiteetti ja omaksi leimautuminen käyvät projekteissakin usein käsi kädessä. Siksi Innovatiiviset toimet -ohjelman vaikutuksia alueelliseen identiteettiin ei ole

tunnistettavissa. Niiden mahdollisesta myöhemmästä ilmaantumisesta on turha vielä esittää arveluja.

Uutta arviointia

Hankkeiden, organisaatioiden ja projektien arviointi on vähitellen kotiutunut EU:n myötä myös Suomeen. Arvioinnin toimintatavat, rutiinit ja menetelmäkokonaisuudet eivät vielä ole vakiintuneet. Niitä räätälöidään tapauskohtaisesti työn aikana.

Tässä ohjelmassa arvioinnilla oli suhteellisen suuri rooli, oikeastaan se oli yksi pilotti. Siksi arvioinnissakin tehtiin ohjelman aikana menetelmällistä kehitystyötä. Arviointi kohdistui pääasiassa ohjelmaan, mutta käytännössä se muotoutui myös mittavaksi pilottiarvioinniksi. Raskas ja monikriteerinen, Nokis-ohjelmasta peräisin ollut pilottien arviointimenetelmä tuotti laajan ja yhteismitallisen arviointiaineiston, mutta oli sängen resursseja sitova sekä piloteille että erityisesti arvioijille. Vuorovaikutteiset pilottien kohtaamiset, joissa oli kyse sekä arvioinnista että eräänlaisesta pilottisparrauksesta, havaittiin hyödyllisiksi ja niitä ryhdyttiin arvioinnin mittaan lisäämään alun perin aiotuista.

Tämä menetelmä saattaisi tulevaisuudessa toimia perinteisestä arvioinnista erillisenäkin – ehkä yhdistyneenä jonkinlaisiin pilottien yhteisiin, vuorovaikutteisiin arviointifoorumeihin. Niissä saattaisi olla tarkoituksenmukaista käyttää yksinkertaista barometriä kuvaamaan yksittäisten pilottien tavoitteiden saavuttamista ohjelman aikana. Nyt pilotit saivat ensimmäisen yhteismitallisen palautteen vasta väliraportissa. Varsinkin Innovatiivisia toimia pitkäkestoisemmissa ohjelmissa näin toimiminen saattaisi palvella pilottien ja arvioinnin sekä pilottien keskinäisen kommunikoinnin tarkoituksia.

Lopuksi tulevaisuus

Innovatiiviset toimet -ohjelman monista ominaisuuksista on aihetta lopuksi todeta myös sen tulevaisuussuuntautuneisuus. Se tarkoittaa sitä, että ohjelman välittömät vaikutukset Itä-Suomen aluekehitykseen ja sitä kautta elinoloihin ovat kohtalaisen vaatimattomat – tai oikeammin ne näyttävät siltä tämän hetken perspektiivissä.

Ohjelman todelliset vaikutukset ovat tulevaisuudessa, piilevinä. Niiden määrä ja teho eivät ole ehkä vielä moneen vuoteen arvioitavissa. Ohjelman mahdollisten parhaiden vaikutusten todentuminen riippuu ratkaisevasti ohjelmapilottien monitasoisen jälkihoidon onnistumisesta. Jos sen sijaan jälkihoito laiminlyödään, on käsillä vaara, että ohjelman riskeistä tarpeettoman moni saattaa toteutua. Päinvas-taisessa tapauksessa ohjelman vaikutukset aluekehitykseen ja sen seurauksena itäsuomalaiseen hyvinvointiin saattavat olla aavistamattoman positiiviset.

Innovatiivisista toimista eväitä tulevaan ohjelmatyöhön

Elisa Grekula

Johdanto

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman arviointiprosessissa eriytettiin omaksi itsenäiseksi arvioinnikseen ns. ”tavoite 1 -arviointi”, jonka tuloksia tämä luku esittelee. Tavoite 1 -arvioinnissa etsittiin Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kokeiltuja, hyväksi havaittuja toimintamalleja ja kokemuksia, jotka voisivat olla siirrettävissä osaksi tavoite 1 -ohjelmaa.

Arviointi pyrki selvittämään

- 1 mitkä Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman toimintatavat ovat onnistuneet tai epäonnistuneet ja mitkä vaativat vielä jatkokehittämistä sekä
- 2 mitkä ohjelmassa toteutetut toiminnot olisi mahdollista ja hyödyllistä siirtää osaksi rakennerahastovaroilla rahoitettua EU-ohjelmatyötä.

Innovatiivisten toimien ohjelma-asiakirjaan kirjattiin tavoite kytkeä arviointitutkimus osaksi pilottiprojekteja ja ohjelman perustoimintaa, mistä syystä myös tämä arviointi toteutettiin. Ohjelman arviointitoiminnalla pyrittiin löytämään ohjelman onnistuneet, hyvät käytännöt ja edistämään niiden välittämistä eteenpäin aluekehityksen työväliseksi. Tavoite 1 -arvioinnin tarkoitus ei ollut arvioida hankkeita tai ohjelman onnistumista vaan tunnistaa niitä ohjelman kokemuksia, joiden soveltaminen tavoite 1 -ohjelmassa tai muissa tulevilla EU:n aluekehitysohjelmissa olisi hyödyllistä. Tunnistamalla parhaat innovatiiviset käytännöt, alueiden poliittisia päättäjiä ja hallintoviranomaisia voidaan kannustaa niiden edistämisessä.

Tavoite 1 -arvioinnin arviointimenetelmä oli vahvasti empiirinen. Aineisto muodostui yhteensä 30:sta hanke- ja ohjelmatoimijoiden ryhmähaastattelusta, jotka toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelin kevään ja alkukesän 2004 aikana yhteensä 19 hanketoimijaa, jotka olivat hankkeiden projekti-päälliköitä ja ohjausryhmien jäseniä. Syksyllä 2004 haastattelin 11 ohjelmatoimijaa eli Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa mukana olleita ja maakuntaliittojen tavoite 1 -ohjelmatyössä olevia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin ohjelma-alueen neljässä maakunnassa: Kainuussa, Etelä-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa.

Haastattelut olivat varsin epämuodolliset, ja haastateltavat pystyivät itse painottamaan tärkeäksi kokemiaan haastatteluteemoja. Haastatteluissa kysyttiin mm. kokemuksia Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman eri osa-alueiden onnistumisesta ja kehittämistarpeista sekä visioita ja ehdotuksia esimerkiksi innovaatio toiminnan, ohjelmatyön ja ylimaakunnallisen yhteistyön kehittämiseksi. Kannustin haastateltavia pohtimaan mahdollisia kehittämistarpeita haastattelutilanteissa vapaasti miettimättä liikaa sitä, miten ne voidaan käytännössä toteuttaa. Tästä syystä toivon, että lukija ymmärtäisi arvioinnin johtopäätökset ideoina, ajatusten ja keskustelun herättäjinä – eikä niinkään maakuntaliittojen tai hanketoimijoiden vaatimuksina liittyen aluekehitys- tai ohjelmatyöhön. Luku esittelee lyhyesti toimijoiden parhaaksi kokemia toimintatapoja Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmasta sekä heidän ideoitaan ja visioitaan aluekehitystyön kehittämiseksi.

Hyväksi koettuja toimintatapoja

Esittelen tässä sekä hanke- että ohjelmatoimijoiden hyväksi kokemia, Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa toteutettuja toimintatapoja. Vaikka useat toimintamallit saivat kiitosta, eivät ne silti ole valmiita tai täydellisiä. Kaikki kokemukset ja toimintamallit vaativat jatkokehittämistä ja sen aluekehitysohjelman erityispiirteiden huomioimista, missä niitä ehkä päätetään kokeilla. Toimintamalleja ei pidä siirtää toisiin ohjelmiin sellaisenaan, vaan kokemuksia siirrettäessä tulee pohdita, millä tavalla sovellettuina ne saadaan toimiviksi osiksi erilaista ohjelmaa.

Haastatteluiden perusteella ohjelman sisältövalinnat onnistuivat hyvin. Arvokasta kokemusta saatiin ainakin maakunta- ja toimialarajat ylittävästä yhteistyöstä, kahden toimintalinjan toteuttamisesta pienessä ohjelmassa, erilaisista hallinnointitavoista, monimuotoisesta hankkeiden tukitoimista (aktiivinen yhteydenpito hallinnoijan ja hanketoimijoiden välillä, arvioinnit, kansainvälisyys).

Ohjelman toteuttaminen koettiin oppimisprosessina niin ohjelmatoimijoille kuin hallinnoijalle. Ohjelmassa kokeiltiin erilaisia toimintatapoja ja luotiin uutta yhteistyötä. Ohjelman lyhyt toteutus aika oli kaikkien haastateltujen mielestä ongelma. Asioita jouduttiin kokeilemaan nopealla tahdilla niin hankkeissa kuin ohjelmatasollakin.

Hankkeiden tukitoimet

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hankkeita tuettiin poikkeuksellisen vahvasti. Niitä tuettiin mm. järjestämällä toimijoille yhteisiä hanketoimijatapaamisia, tukemalla hankkeiden kansainvälisiä toimia, hallinnoijan ja ohjauskomitean jäsenten aktiivisella osallistumisella hankkeiden ohjausryhmiin sekä painavan roolin saaneella ohjelma-arvioinnin kokonaisuudella.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman luonteeseen kuului erilaisten toimintamallien kokeileminen, mikä vaati tavallista enemmän henkilöresursseja. Ohjelmaan oli palkattu päätoiminen koordinaattori ja osa-aikainen projektisihteeri. He työskentelivät Pohjois-Karjalan maakuntaliitossa. Ohjelman loppuvaiheessa oli koordinaattorin lisäksi kaksi kokopäiväistä suunnittelijaa. Lisäksi maakuntaliiton suunnittelujohtaja ja talouspäällikkö käyttivät työpanostaan Innovatiiviset toimet -ohjelman hallinnointiin. Hankkeiden positiivisen palautteen perusteella vahvat henkilöstöresurssit näkyivät hanketoimijoille myönteisesti.

Perinteisen ohjausryhmätoiminnan lisäksi Innovatiiviset toimet -ohjelmassa järjestettiin noin puolen vuoden välein **hanketoimijatapaamisia**, joihin hankkeiden lisäksi ohjausryhmien ja ohjauskomitean jäsenillä sekä ohjelma-arvioitsijoilla oli mahdollisuus osallistua. Hanketoimijapäivillä projektipäälliköille annettiin hankehallinnoinnin ohjausta, käsiteltiin ohjelman etenemiseen liittyviä asioita, tiedotettiin ohjelman antamista mahdollisuuksista ja käsiteltiin projektipäälliköiden mahdollisesti etukäteen lähettämiä kysymyksiä. Hanketoimijapäivillä hankkeilla oli luonteva mahdollisuus tutustua ja verkottua muiden hankkeiden kanssa, tutustua hallinnoijaan ja ohjauskomitean jäseniin.

Kaikki haastatellut hanke- ja ohjelmatoimijat kokivat noin puolen vuoden välein, yhteensä viisi kertaa järjestetyt, hanketoimijatapaamiset hyvänä toimintatapana. Hanketoimijatapaamisista toivottiin jatkossa osa aluekehitysohjelmien hallinnointikulttuuria. Ohjelmatoimijoiden mukaan tällaiselle oheistoiminnalle saattaisi olla tarvetta myös muissa rakennerahasto-ohjelmissa. Haastatteluissa ehdotettiin myös, että tavoite 1 -ohjelmassa varattaisiin resursseja hanketapaamisiin, ja muutoinkin toimintaa suunnattaisiin tiedotuspainotteisuudesta enemmän kanssakäymisen suuntaan. Pidettiin tärkeänä, että ohjelmatoiminnassa kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota hallinnoijan ja hankkeiden väliseen vuorovaikutukseen.

Muutenkin ohjelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota hallinnoijan, ohjauskomitean ja hanketoimijoiden väliseen yhteydenpitoon. Hanketoimijat kokivat saaneensa tavallista henkilökohtaisemman kontaktin hallinnoijaan. Myös ohjauskomitean jäsenet ja hallinnointityötä tehneet olivat tyytyväisiä aktiiviseen yhteydenpitoon ja kokivat toimintakulttuurin mielekkääksi. Hankkeiden ohjaukseen panostamalla koettiin saatavan laadukkaampia tuloksia. Ohjelmatoimijoiden aktiivinen yhteydenpito hankkeisiin voisi olla hyvä, siirrettävissä oleva toimintamalli, jota on helppo soveltaa erilaisten ohjelmien tarpeisiin. Yhteydenpidon toteutustapoja voidaan räätälöidä sopimaan paremmin suuria ohjelmia vastaaviksi esimerkiksi toteuttamalla hanketoimijapäivät tietyille toimijaryhmille suunnattuina (säännöllisinä) koulutuspäivinä. Esimerkiksi alkaville hankkeille voisi järjestää aloitusseminaarin, jossa annetaan koulutusta hankehallinnointiin, esitellään yhtä aikaa alkavat hankkeet ja kannustetaan toimijoita aktiivisesti etsimään mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita.

Ohjausryhmätyö

Projektipäälliköt arvostivat erityisesti toimivaa hankkeen ohjausryhmää, joka oli tukena ideoinnissa ja hankkeen hallinnoinnissa. Hyvin organisoidut hankkeet saivat paljon tuloksia aikaan, ja niissä projektipäällikkö koki saaneensa riittävästi tukea ohjausryhmältä. Myös ohjelmatoimijat pitivät ohjausryhmätyöskentelyä erittäin tärkeänä. Maakuntaliittojen edustajia kuului kussakin ohjelma-alueen maakunnassa hallinnoitujen hankkeiden ohjausryhmiin, jolloin hankkeilla oli ohjausryhmän kautta suora yhteys sekä maakuntaliittoihin että ohjauskomiteaan. Myös ohjelmakoordinaattori osallistui kaikkien hankkeiden ohjausryhmien kokouksiin.

Hankkeiden mukaan ohjausryhmätoiminta onnistui ohjelmassa tavallista paremmin. Syytä tähän on vaikea arvioida, ellei sitten maakuntaliittojen/ohjauskomitean edustajien aktiivinen osallistuminen vaikuttanut ohjausryhmätyön laatuun. Ehkä ohjausryhmiltä osattiin vaatia enemmän tai jäsenten valintaan kiinnitettiin tavallista enemmän huomioita. Joka tapauksessa näyttää, että ohjausryhmätyötä kannattaa tukea ja vahvistaa, koska vaikutukset heijastuvat suoraan hankkeen toimintaan. Koska toimintamalli on vakiintunut, sen kehittäminen lienee helppoa ja vaatii vähän resursseja.

Ohjelman loppuvaiheessa hallinnoija kannusti ohjausryhmiä jatkamaan toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen, ja muutama hanke aikoikin näin tehdä. Ohjelματοimijoiden mukaan hankkeiden jatkuvuuden korostaminen olisi tärkeää myös muissa EU-ohjelmissa, ja hankkeita pitäisi vaatia ajoissa pohtimaan, mitä tapahtuu rahoituksen päättymisen jälkeen. Tavoite 1 -ohjelmatoimijat pitivät ongelmallisena ns. hankeriippuvuutta hankkeiden hakiessa aina uutta rahoitusta eri ohjelmista toimintansa jatkamiseksi.

Prosessiarviointi

Ohjelmassa toteutettiin kahta arviointiprosessia: ulkopuolisen tutkijaryhmän toteuttamaa **ohjelma-arviointia**, joka toteutettiin prosessiarvioinnin menetelmin ja tämä ns. **tavoite 1 -arviointi**, jossa kerättiin hanke- ja ohjelmatoimijoiden kokemuksia ohjelmasta. Ohjelma-arvioinnin tavoite oli antaa tavallisia arviointeja laajemmin tutkimusprosessin avulla myös ohjelman aikaista tukea hankkeille, mistä syystä tutkijoiden rooli oli tavallista suurempi ja haasteellisempi.

Ohjelmatoimijat kokivat hyväksi mm. arvioinnin kautta hanketoimijoilta saadun palautteen. Hanketoimijat taas arvostivat tutkijoilta saatua ”sparrausta”. Hanke-työtä tukeva tutkimusprosessi koettiin toimijoiden keskuudessa pääosin hyväksi toimintamalliksi, mutta sen menetelmiä täytyy kehittää ja mukana olevien toimijoiden erityispiirteet täytyy huomioida paremmin. Tutkimuksen toteutustavat saivat välillä kovasanaistakin kritiikkiä sekä hanke- että ohjelmatoimijoilta, vaikka arvioinnin perimmäistä tarkoitusta pidettiinkin hyvänä. Yleensä hanketoimijat

kokivat tutkimuksen parhaaksi anniksi tutkijoiden kanssa käydyt henkilökohtaiset keskustelut. Parhaimmillaan tutkimus vahvisti projektipäälliköiden näkemyksiä hankkeestaan ja rohkaisi heitä työssään. Valtaosa hanketoimijoista piti tutkijoiden arvioita hankkeista kuitenkin liian yleistävinä ja pinnallisina. Erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden hankkeet kritisoivat tutkijoita asiantuntemuksen puuttumisesta ja riittämättömyydestä arvioimaan kaikkien hankkeiden innovatiivisuutta.

Tulevissa ohjelmissa hallinnoijan tulee paremmin huolehtia siitä, että toimeksiantajan ja tutkimuksen toteuttajan näkemykset arvioinnin toteutuksesta kohtaavat jo toimeksiantovaiheessa, ettei väärinkäsityksiä pääse syntymään. Pidettiin hyvänä, että ohjelman aikana kerättiin hankkeiden ja ohjelmatoimijoiden kokemuksia ja mielipiteitä ohjelman onnistumisesta. Joidenkin haastateltavien mielestä tällainen toiminta olisi tarpeellista myös muissa ohjelmissa, jotta saataisiin koottua myös kokemusperäistä tietoa ohjelmien onnistumisesta ja kehittämistarpeista.

Tätä näkemystä tuki hanketoimijoiden antama kiittävä palaute mahdollisuudesta kertoa kasvotusten ajatuksiaan ohjelman toteutuksesta. Vaikka hankkeita tukevaa tutkimusta ei olisi mahdollista siirtää muihin ohjelmiin yhtä laajassa mittakaavassa, saataisi arvioinnin tekeminen tai palautteen kerääminen olla hyödyllistä toteuttaa edes joiltakin osin. Palautteen kerääminen (Internet-)lomakkeilla tai pienimuotoisilla haastatteluilla voisi olla pitkällä aikavälillä hyödyllinen toimintamalli, jolla ohjelmatyön laatua ja vaikuttavuutta voitaisiin kehittää. Menettely myös kannustaisi jatkuvaan laadun- ja itsearviointiin.

Hallinnointi

Ohjelmatoimijat kokivat hyvänä että maakuntaliitto toimi ohjelman hallinnoijana suoraan komission suuntaan. Sisäasiainministeriöllä oli edustaja ohjauskomiteassa, mutta raportoinnit ja muut ohjelman hallinnolliset velvollisuudet suoritettiin maakuntatasolta suoraan komissioon. Hankkeet puolestaan kiittelivät sitä, että ylimaakunnallisuudesta huolimatta koko ohjelman ajan oli yksi selkeä hallinnoiva taho, jonka kanssa hankkeisiin liittyvät asiat hoidettiin. Hankkeille näytti olevan tärkeää, että hallinnoijaa voi lähestyä helposti ja hallinnoijan toimintatapojen jatkuvuuteen ja johdonmukaisuuteen voi luottaa.

Hanketoimijoiden hallinnoinnista antama palaute oli pääasiassa hyvää. Hanketoimijat toivoivat, että hallinnointi siirtyisi tulevaisuudessa jälkivalvonnasta ennalta ohjaavaan ja neuvovaan suuntaan. Hanketoimijat toivoivat myös lisää koulutusta projektihallinnointiin liittyen ja selkeitä, kansantajuisia ohjeistuksia hankkeiden projektihallinnoinnin arkityötä helpottamaan. Hanketoimijoiden mielestä tiedottamisessa on parannettavaa, ja erityisesti Internet-sivujen käyttöä hallinnoinnin tiedotus- ja aineistonjakelukanavana pitäisi tehostaa.

Ohjauskomitea ei ollut ainoastaan Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman toteutuksesta päättävä elin, vaan se osallistui myös hankkeiden valintaan, ohjasi

hankkeita hakuvaiheessa sekä osallistui yksittäisten jäsentensä kautta hankkeiden ohjausryhmien toimintaan. Aktiivinen ohjauskomiteatyö koettiin mielekkääksi ja motivoivaksi. Ohjauskomiteatyön kautta ohjelmatoimijat kokivat saaneensa sekä läheisemmän kosketuksen hanketoimijakenttään että aluekehitysviranomaisille hyödyllistä tietoa siitä, millaista ohjelmatyö on hanketoimijoiden näkökulmasta.

Ohjelmatoimijat pitivät ohjelman puutteena sitä, että ohjelman raamit eivät juuri antaneet tilaa innovatiivisiin kokeiluihin hallinnonin järjestämisessä, koska sitä koskivat samat EAKR-säännökset kuin tavoite 1 -ohjelmaa. Toisaalta on mielestäni hyvä, että ohjelma ei rakenteellisesti poikennut oleellisesti muista rakennerahasto-ohjelmista. Tällöin tulosten soveltaminen toisiin ohjelmiin lienee helpompaa kuin jos ohjelmat olisivat keskeisiltä osiltaan erilaiset. Nykyisen toimintamallin vahvuutena ohjelmatoimijat pitivät myös sitä, että ohjelman kautta välittyi aluekehitysnäkökulma, joka olisi voinut muiden rahoituskanavien kautta jäädä puuttumaan. Jotkut hankkeet kritisoivat ohjelmassa vaadittuja raportointeja hankkeen toteuttamiseen liittyen. Helpottava toimintamalli voisi olla ohjelmaa ja hankkeita koskevan ”prosessikaavion” laatiminen ohjelman alussa. Prosessikaavioon merkittäisiin hankkeen työvaiheet ja niihin liittyvät (raportointi)velvollisuudet, ja se toimisi hallinnoijan ja hankkeen yhteisenä ”sopimuksena” hallinnoitiin liittyvistä velvollisuuksista. Toisaalta menettely auttaisi osapuolia aikataulujen suunnittelussa ja helpottaisi ennakoimaan tulevia työmääriä.

Levittämissuunnitelma

Ohjelmatoimijoiden mukaan hankkeilta pitäisi jo hankesuunnitelmavaiheessa vaatia selvitys jatkosuunnitelmista, minkä lisäksi suunnitelmia olisi hyvä tarkistaa hankkeen kuluessa. Haastateltavien mukaan hankkeiden toteuttajia pitäisi nykyistä enemmän muistuttaa siitä, että hankkeita on turhaa lähteä toteuttamaan, ellei niillä ole jatkuvuutta yli projektirahoituksen.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa hankkeilta vaadittiin **levittämssuunnitelma**, jolla haluttiin velvoittaa hankkeita miettimään omaa jatkoa. Levittämssuunnitelma on hyvä menetelmä, mutta sen toteutuksen seurantaan olisi jatkossa hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Uudeksi toimintamalliksi voisi hahmotella hankkeiden **kaksivaiheista toimintasuunnitelmaa**. Ensimmäinen hanketoimintasuunnitelma laadittaisiin entiseen tapaan hankkeen hakuvaiheessa ja toinen esimerkiksi hankkeen puolivälissä tai loppupuoliskolla ennen hankkeen päättymistä. Jälkimmäisessä suunnitelmassa olisi mahdollista huomioida hankkeen aikana syntyneitä kokemuksia ja alustavia tuloksia, jotka voidaan sisällyttää jatkosuunnitelmiin ja levittämssuunnitelmaan.

Toimintamalli saattaisi olla yhdistettävissä hankkeiden ehdottamaan ”**porkkana-järjestelmään**”, jossa toteutuksen loppuvaiheessa olevat hankkeet arvioitaisiin, ja hyvin onnistuneille hankkeille varmistettaisiin jatkorahoitus jo ennen hankkeen päättymistä. Tällä varmistettaisiin hyvien hankkeiden katkeamaton rahoitus ja

hyvien innovaatioiden nopea jatkokehittäminen. Haastatteluissa nousi esille myös ”**optiojärjestelmä**”, jossa hyvälle hankkeille olisi ohjelmasta jo alun perin varattu jatkoaikamahdollisuus. Tällöin muutama paras hanke saa varmasti jatkumahdollisuuden, jos sen tulokset ovat tietyin kriteerein mitattuna onnistuneet.

Kaksivaiheinen hankkeiden valintaprosessi

Ohjelmassa kokeiltiin kaksivaiheisen valintamenettelyn mallia hankkeiden hakuvaiheessa. Hankehakuprosessiin oli mahdollista lähteä mukaan jättämällä joko ideahakemus tai perinteinen pidemmälle suunniteltu hankehakemus. Aluksi hakemukset arvioitiin Pohjois-Karjalan maakuntaliitossa, jonka jälkeen ne vietiin ohjauskomitean keskusteluun. Ohjauskomitea ohjeisti hankkeita jatkamaan varsinaiseen hakuun sitoutumatta kuitenkaan vielä niiden rahoittamiseen. Hakemuksia ei viety suoraan päätöksentekokokoukseen, vaan ohjauskomitea keskusteli hankkeista ja ohjasi hakijoita hakuprosessissa.

Menettelyn vahvuus oli hankkeiden valintaprosessin keventyminen. Kun hakijat saivat tietoa ohjauskomitean painotuksista, he pystyivät suunnittelemaan hankkeet ohjelman tavoitteet silmällä pitäen. Ohjeistuksen myötä myös hankkeiden työmäärä vähentyy, kun hakija voi suunnitella ja kohdentaa hakemuksensa oikealla tavalla. Kaksivaiheinen hakuprosessi sai hyvää palautetta sekä hankkeilta että ohjelmatoimijoilta. Toimintamallin arvioitiin toimivan jopa paremmin suuremmissa ohjelmissa, koska nyt mallin toimivuutta rajoitti ohjelman lyhyt kesto. Koska rakennerahasto-ohjelmat ovat yleensä pitempikestoisia kuin Innovatiiviset toimet -ohjelma oli, hankkeilla saattaisi niissä olla paremmin uskallusta osallistua ideahakuun.

Ohjelmatoimijat pitivät prosessin vahvuutena myös sitä, että sen aikana kohtasivat hankekentän ja ohjauskomitean jäsenten erilaiset näkemykset jo aivan ohjelman toteutusvaiheen alussa. Mikäli hankeohjaukseen ei tulevaisuudessa ole sijoitettavissa enemmän (henkilöstö)resursseja kuin nyt, olisi tärkeää panostaa ainakin hankkeiden huolelliseen valintaan ja hyödyntää paremmin myös kyseisen alan asiantuntijoiden näkemyksiä. Tehokas ja laadukas hakuprosessi vähentäisi paperityötä ja tuottaisi laadukkaampia hankkeita.

Yleensä ylimaakunnallisissa ohjelmissa, kuten Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa, on jokaisen mukana olevan maakunnan erikseen tehtävä päätökset (ylimaakunnallisten) hankkeiden hyväksymisestä. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa rahoituspäätökset tehtiin yhdellä yhteisellä ohjauskomitean päätöksellä. Joidenkin haastateltavien mukaan ohjelman oleellinen ”organisoitu etu” tuli juuri siitä, että päätöksenteko keskittyi ohjauskomitealle ja yhdelle vastuulliselle maakuntaliitolle, mikä tehosti ohjelman hallinnointia. Erityisesti hanketoimijat pitivät menettelytapaa hyvänä ja tulevaisuudessakin kannatettavana.

Ohjauskomitea myös yhdisti yhteensopivia ja sisällöltään samankaltaisia hankehakemuksia yhteen hakuprosessin aikana. Hankkeet, jotka niputettiin hankkeiden hakuvaiheessa yhteen, olivat yllättyneitä siitä, miten helppoa yhteistyö oli ”pakko-avioliitosta” huolimatta. Mikäli tulevaisuudessa hankkeiden yhdistämiset hakuprosessin yhteydessä yleistyvät, tulisi yhdistämisprosessia kuitenkin tukea alkuun vahvasti, jotta hanke lähtisi toimimaan tehokkaasti yhtenä kokonaisuutena alusta alkaen.

Yhteistyö

Hanketoimijoita kannustettiin verkostoitumaan ja tekemään yhteistyötä ennakkoluulottomasti yli maakunta- ja toimialarajojen. Sekä hanke- että ohjelmatoimijat kokivat yhteistyön toteuttamisen haasteelliseksi mutta tärkeäksi. Yhtä mieltä oltiin siitä, että Itä-Suomen pitkät etäisyydet, harva asutus sekä maakuntien erot historian, elinkeinorakenteen, toimintakulttuurin ja identiteetin osalta eivät luo suotuisia olosuhteita maakuntien tiiviille yhteistyölle. Toisaalta haastateltavien mielestä Itä-Suomen maakuntien olisi hyödyllistä tehdä nykyistä tiiviimmin yhteistyötä.

Haastateltavien mukaan yhteistyötä pitäisi kehittää

- 1 yli maakuntarajojen
- 2 yli ammatti- ja toimijaryhmien
- 3 eri rahoittajien välillä.

Yleisesti ottaen itäsuomalaisten ohjelmien tiedon- ja kokemustenvaihto koettiin hankalaksi. Niin ikään maakuntien välisiin ohjelmiin liittyvä byrokratia hidastaa ylimaakunnallisten yhteistyöhankkeiden ja verkostojen syntymistä. Hanketoimijat toivoivat, että yhteistyöhön liittyvää byrokratiaa olisi vähemmän, jolloin hanketyö ja ylimaakunnallinen yhteistyö olisi houkuttelevampaa. Ohjelmatoimijoiden mielestä yhteiset linjaukset maakuntien välille syntyvät yleensä varsin helposti, jos kysymyksessä ovat edunvalvonnalliset tai muut yhteiset tavoitteet. Muutoin uuden yhteistyön luomiseen liittyy merkittäviä haasteita.

Itä-Suomen maakuntien yhteistyöhistoria nähtiin verrattain lyhyenä ja maakuntien toiminnallisten alueiden poikkeavan hallinnollisista alueista. Esimerkiksi **innovaatiotoimintaa** on maakunnissa toteutettu hyvin eri tavoin alueiden omista lähtökohdista lähtien. Myös maakuntien rajalliset voimavarat rajoittavat ohjelmatoimijoiden mukaan maakuntien välistä tiivistä yhteistyötä. Ylimaakunnallisen yhteistyön riskinä nähtiin yhteisten resurssien mahdollinen epätasainen jakaantuminen alueille. Vaikka yhteistyön kehittämistä pidettiin tärkeänä, sisältyi yhteiseen varojen käyttöön pelko siitä, etteivät yhteiset kehittämistoimet välttämättä kohdistukaan omalle alueelle. Jotta edunvalvonnan barrikadeilla ei toimittaisi tärkeissä asioissa toisiaan vastaan, yhteistyön pitäisi ohjelmatoimijoiden mukaan pohjautua aloille, joissa maakunnilla on yhteisiä intressejä.

Ohjelmatoimijat visioivat itäsuomalaisia yhteistyömalleja kuten itäsuomalaisen foorumitoiminnan kehittämistä tai strategisten seminaarien järjestämistä yhteistyön perustaksi. Foorumeissa ja seminaareissa toimijat voisivat hahmotella esimerkiksi itäsuomalaisen tietoyhteiskuntastrategian tarvetta, yhteistä innovaatio-toimintaa, parantaa keskinäistä tiedonkulkua tai valmistella yhdessä ohjelmia ja hankkeita. Ohjelmatoimijat pitivät tärkeänä, että kokemusten vaihtoon käytetään riittävästi aikaa. Raskaita yhteistyörakenteita ei haluttu rakentaa, vaan haluttiin panostaa henkilöiden väliseen keskusteluun ja suoraan vuorovaikutukseen.

Ratkaisuehdotukset yhteistyön kehittämiseksi olivat yksinkertaisia, tuttuja ja jo käytössä olevia keinoja, joita hiomalla tai joiden määrää lisäämällä toivottiin luotavan parempaa vuorovaikutusta. Hankkeilla oli yhteistyötä lähinnä yritysten, muiden hankkeiden, asiantuntijoiden, kehittämissyhtiöiden ja julkisten toimijoiden kanssa. Kolmannen sektorin ja kansalaisjärjestöjen kanssa yhteistyötä oli vähän. Hankkeet tekivät pääosan yhteistyöstään entisten yhteistyökumppaneiden kanssa, koska potentiaalisia, uusia yhteistyökumppaneita Itä-Suomessa oli vähän. Useat hanketoimijat halusivat nostaa hyväksi kokemukseksi hankkeiden yhteistyön eri ammatti- tai toimijaryhmien kesken. Kun toteutuksessa oli mukana erilaista osaamista, haasteita jouduttiin katsomaan myös toisen näkökulmasta. Parhaimmillaan toimijoiden heterogeenisyys ja erilaiset lähestymistavat loivat uusia, innovatiivisia ratkaisumalleja.

Kansainvälisyys

Sekä ohjelma- että hanketoimijoilla oli mahdollisuus saada tukea kansainväliseen toimintaan. Noin puolet ohjelman tuella tehdyistä matkoista tapahtui hankkeiden ja puolet ohjelmatoimijoiden toimesta. Ohjelmasta varattuja resursseja voitiin käyttää esimerkiksi matkustuskuluihin tai omaehtoiseen kansainväliseen yhteistyöhön. Toimijat anoivat tukea tapauskohtaisesti hallinto- ja maksuviranomaiselta.

Ohjelmasta lähetettiin myös artikkeleita IANIS-verkoston ”IANIS Newsletter” -tiedotuslehteen. Ohjelman ensimmäinen koordinaattori Satu Ahonen valittiin vuonna 2003 Eris@-verkoston varapuheenjohtajaksi, minkä myötä eurooppalainen tietoyhteiskuntaverkostotoiminta oli ohjelmassa vahvaa. Satu Ahosen siirryttyä muihin tehtäviin luottamustoimi siirtyi Pohjois-Karjalan maakuntaliiton suunnittelujohtajalle Risto Poutiaiselle.

Kansainvälisen toiminnan muotoja hankkeilla olivat mm. artikkeleiden laatiminen kansainvälisiin julkaisuihin, osallistumiset kansainvälisiin konferensseihin, toimiminen asiantuntijaverkostoissa, kansainvälisten tilaisuuksien järjestäminen, vientimahdollisuuksien kartoittaminen ja tuotteiden kieliversioiden tekeminen. Myös yhteistyökumppaneiden kokemuksia kansainvälisestä toiminnasta hyödynnettiin. Kaikki hankkeet eivät vielä halunneet panostaa kansainvälistymiseen.

Ohjelman tukea kansainvälistymiseen pidettiin tärkeänä, mutta siinä nähtiin myös kehittämistarpeita kuten toimijoiden erilaisten lähtökohtien huomioiminen. Pidettiin tärkeänä, että kansainvälistymiselle ei aseteta liian tiukkoja rajoja, vaan halutessaan kaikilla olisi mahdollisuus osallistua siihen. Kansainvälisyyspainotuksesta keskusteltaessa moni nosti esille sen yleissivistävän ulottuvuuden ja kielitaidon merkityksen. Toimijoille kaivattiin parempia perustyökaluja (kielitaitoa, valmiuksia toimia eri kulttuurien edustajien kanssa), jotta kansainvälinen toiminta olisi helpompaa.

Ohjelmassa havaittiin, että kansainväliseen toimintaan tottuneille toiminta oli helppoa, ja he osasivat hyödyntää kansainvälistymisen mahdollisuudet. Hankkeiden erilaiset lähtökohdat kansainvälistymisessä ymmärrettiin ja pidettiin tärkeänä, että erilaiset lähtökohdat huomioidaan. Ohjelmatoimijat ehdottivat esimerkiksi kansainvälisten verkostojen monipuolisempaa hyödyntämistä siten, että hanketoimijoilla olisi nykyistä helpompaa osallistua verkostojen toimintaan. Kansainvälisyys nähtiin nimenomaan pitkän aikavälin sijoituksena.

Tavoite 1 -ohjelman eri rahoitusviranomaisten välille toivottiin yhteydenpitoa tukevia teknologisia ratkaisuja kuten intranetiä. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kokeiltu intranet ei antanut lupaavia kokemuksia, mikä lienee johtunut siitä, että intranet oli tarkoitettu kaikkien toimijoiden yhteiseen käyttöön. Tavoite 1 -ohjelmassa intranet saattaisi helpottaa suurien hankemäärien tarkastelua nimenomaan eri rahoittajien välisenä yhteydenpitovälineenä. Toimiva intranetjärjestelmä voisi helpottaa myös hanketoimijoiden arkipäivää, jos hankkeilla olisi mahdollisuus jättää väliraportit, maksatushakemukset, matkaraportit ym. sähköisen järjestelmän kautta rahoittajalle. Mahdollinen seuraava askel voisi olla interaktiivinen intranet hanketoimijoiden ja hallinnoijan välille. Työn tehostamiseksi ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi ehdotettiin hallintoviranomaisten hankkeiden lausuntojärjestelmän kehittämistä, jossa lausunnot ja arvioinnit hankkeista olisi mahdollisuus antaa sähköisesti ennen lopullisia rahoituspäätöksiä.

Hanketoimijoiden kehittämisehdotuksia ja ajatuksia aluekehitystyöstä

Hanketoimijat kaipasivat selkeyttä ja ennakoitavuutta hanketoimintaan ja aluekehitystyöhön. Hanketoimijat kokivat, että aluekehitystyötä ohjaavat ”suuret linjavallinnat” jäävät usein epäselviksi toimijakentälle ja on vaikea hahmottaa kokonaiskuvaa siitä, mihin erilaisilla toimilla pyritään. Aluekehitystyön toivottiin muotoutuvan sopivassa suhteessa pitkäjänteisestä ”suurten linjojen” kehittämistyöstä ja nopeatahtisesta hanketyöstä. Hanketoimijat toivoivat toiminnan koordinoitua ja vahvempaa yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen sekä aktiivista, selkeää tiedottamista meneillään olevista ja tulevista ohjelmista ja hankkeista. Yritykset ja kolmannen sektorin toimijat toivoivat, että heidän erityispiirteensä huomioitaisiin paremmin ohjelmissa, mikäli heitä todella halutaan enemmän mukaan EU-

ohjelmatyöhön. Esimerkiksi hankebyrokratian yksinkertaistaminen lisäisi heidän mukaansa hanketoiminnan houkuttelevuutta.

Hanketoimijat muistuttivat myös, että projektiluontoinen toiminta luo ongelmia henkilöstöhallintoon sen ruokkiessa pätkätöitä. Hankkeet kaipasivat kanavaa, josta innovaatorahoitusta voisi hakea silloin kun tarvetta ilmenee ilman, että ohjelma- tai hakuajoista tarvitsee huolehtia. Julkisten toimijoiden luoma toimintaympäristö on tärkeä yrityksille, ja sen jatkuvaa kehittämistä kaivattiin. Hanketoimijoiden mukaan innovaatiotoimintaa voisi kehittää myös tarjoamalla pilotti- ja testausympäristöjä tarvitsijoiden käyttöön. Hanketoimijat halusivat muistuttaa, että innovaatioita syntyy myös sektoreilla, joita ei välttämättä pidetä sijoitusmielessä kiinnostavina, ja joissa ei ole totuttu jalostamaan ideoita innovaatioiksi ja laajemmin levitettäväksi.

Hanketoimijat toivat esille useita ajatuksia, joihin heidän mielestään tulisi Itä-Suomen ja sen maakuntien kehittämisessä kiinnittää enemmän huomiota:

- Tietoverkkojen ja infrastruktuurin kehittäminen ja kasvava tarve helppokäyttöiselle teknologialle. Vanheneva väestö tarvitsee välineitä ja teknologisia ratkaisuja itsenäiseen suoriutumiseen.
- Harva asutus ja pitkät etäisyydet luovat haasteita. Syrjäseuduilla on heikosti (koulutus)palveluita. Etäpalveluita ja etäopiskelumahdollisuuksia pitäisi kehittää. Toimivat ratkaisumallit voivat edelleen luoda uusia mahdollisuuksia syrjäseuduille, jos niitä osataan markkinoida hyvin.
- Hankkeet kaipasivat asiantuntija-apua erityisesti alkuvaiheessa selvittämään mihin hankkeessa kannattaa keskittyä, ja mitä asian eteen on jo tehty. Ehdotettiin mm. **tietopankin** perustamista, jonka palveluihin sisältyisi mahdollisuus antaa asiantuntijoiden arvioitavaksi hankeideoita. Vaihtoehdoksi esitettiin nykyisten hankerekistereiden ja tietopankkien käytön parempaa hyödyntämistä.
- Rahoittaminen ei saa olla arpapeliä. Eri alojen ja alueiden innovaatiotarpeet tulee kartoittaa systemaattisesti, jolloin löydetään (Itä-Suomen/maakuntien) käyttämätön potentiaali ja kehittämismahdollisuudet. Tarvitaan helposti lähestyttävä, eri aloja palveleva, riskit salliva innovaatorahasto. Hankevalinnoissa tulisi käyttää nykyistä enemmän asiantuntijoita, aikaa ja resursseja, jotta rahoitus kohdistuisi aidosti uusien asioiden kehittämiseen.
- Aluekehitysvaroilla saatujen tulosten juurruttamista pitää parantaa ja hankkeiden jälkiseurantaa pitäisi tehostaa. Hyville tuloksille tarvitaan markkinointikanavaa.

Hanketoimijat uskoivat, että kun syrjäseuduille saadaan sähköisiä palveluita ja tietoyhteiskunta kehittyy, kasvavat myös ihmisten vaatimukset paremman tietoteknisen infrastruktuurin ja yhteyksien saamiseksi. Monet hanketoimijat odottivat maaseudun laajakaistayhteyksiä. Sähköisten palveluiden kehittämistä pidettiin ensiarvoisen tärkeänä syrjäseutujen kehittämisen kannalta. Myös langattoman tiedonsiirron mahdollisuuksiin pitäisi hanketoimijoiden mukaan panostaa vahvasti.

Hankkeiden tulokset liittyivät vastausten perusteella usein sosiaalisen pääoman kasvuun. Hanketoimijat korostivat parhaiksi tuloksikseen mm. yhteistyöverkostojen laajentumisen ja syventymisen sekä uusien toimintatapojen tai ajattelutavan oppimisen. Hankkeiden näkökulmasta konkreettiset innovaatiot tai tulokset olivat ”välietappeja”, ja sosiaalisen pääoman kasvu hankkeen varsinainen ”tulos”. Oman kehityspotentiaalin vahvistumista pidettiin sijoituksena tulevaisuuteen. Hankkeet kertoivat tuloksikseen esimerkiksi asiantuntijuuden parantumisen, osaamisen ja hankekokemuksen karttumisen sekä yhteistyöverkostojen kehittymisen.

Hankkeiden innovaatioita olivat mm. uudet toimintamallit ja toimintatavat, teknologian soveltaminen uudella tavalla tai tietoteknisten ratkaisujen löytäminen uusille toimialoille. Innovaatiot saattoivat liittyä myös prosesseihin ja toimintamalleihin, jotka eivät olleet suoraan tuotteistettavissa. Usein hanketoimijat olivat odottaneet ”valmista” lopputulosta, mutta he joutuivat tyytymään tuloksiin, jotka vaativat vielä jatkokehittämistä. Hanketoimijat olivat mielestään luoneet innovaatiopotentiaalia yhteistyöverkostojen ja prosessissa mukana olleiden osapuolten yhdessä oppimisen kautta. Hankkeessa toimijoille on syntynyt ideoita ja yhteistyöverkostoja, joista voi tulevaisuudessa syntyä positiivista toimeliaisuutta alueelle.

Projektiluontoiseen työhön liittyvänä ongelmana pidettiin sitä, että määräaikaisen projektihenkilöstön kautta kertyvä osaaminen jää usein täysinmittaisesti hyödyntämättä emo-organisaatioissa. Projektihenkilöstön lopettaessa työt ja siirtyessä muihin tehtäviin projektityössä kertynyt tietotaito lähtee heidän mukanaan. Itä-Suomen erityispiirre ohjelmatoimijoiden mukaan on, että ammattitaitoiset osaajat eivät ainoastaan vaihda organisaatiota, vaan lähtevät myös usein pois maakunnista. Ehdotuksena tilanteen korjaamiseksi ehdotettiin jo jonkin verran käytettyä menetelyä siirtää vakituinen henkilökunta työskentelemään projekteihin, jolloin heidän tilalleen emo-organisaatioon voidaan palkata sijaiseksi uusia ihmisiä oppimaan. Projektin päättyessä projektiosaaminen jää emo-organisaatioon. Itä-Suomen ongelmana pidettiin, että osaaminen nojaa liikaa yksilöihin eikä osaamista siirretä riittävästi eteenpäin, jolloin positiivinen aluekehitysvaikutus lisääntyisi.

Lopuksi

Ohjelmatoiminnan kehittämistä pohtiessa kannattaa miettiä, mitä toimintamalleja halutaan pysyvämmiin käyttöön, millä tavoin ja miten nopeassa tahdissa niitä halutaan kokeilla. Tärkeää on, että eri osapuolet sitoutuvat ja hyväksyvät toimintatapojen muuttamisen, jolloin muutosten toteutuminen onnistuneesti on todennäköisempää. Kokemusten uskottiin siirtyvän parhaiten, mikäli sama toimija jatkaa hankkeesta tai ohjelmasta toiseen – eli kokemukset siirtyvät yksilötasolla. Keskeisenä ongelmana ja haasteena Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman tulosten siirrettävyydelle pidettiin sitä, kuinka toimintamallit ja kokemukset saadaan siirrettyä pienestä ohjelmasta suureen. Yksi tapa kokemusten siirtämiseen voisi olla uusien toimintatapojen integroiminen vähitellen osaksi tavoite 1 -ohjelmaa.

Ohjelmatoimijoiden mukaan erillisohjelmat ovat heikoimmillaan sirpalemaisina, aiheuttavat sekaannusta toimijakentällä ja teettävät paljon työtä saatavaan hyötyyn nähden. Parhaimmillaan erillisohjelmat ovat muita ohjelmia täydentäviä lisärahoitusinstrumentteja, joille löytyy luonteva sija edistämässä esimerkiksi maakunnallisia innovaatio-, tietoyhteiskunta-, hyvinvointi- ja palvelustrategioiden toteutumista. Tässä luvussa on esitetty Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kokeiltuja toimintamalleja ja niistä saatuja kokemuksia sekä hanke- että ohjelmatoimijoiden näkökulmasta. Arviointi pyrki kartoittamaan ohjelmasta saatuja kokemuksia, joita voitaisiin hyödyntää tulevia ohjelmia kehittäessä. Arvioinnin perimmäinen tavoite täyttyy, jos sen tulokset todella auttavat ohjelmien suunnittelussa ja ohjelman kokemuksia hyödynnetään muissa ohjelmissa.

Jotkut haastateltavat arvioivat, että ohjelmassa ei kaikilta osin uskallettu ottaa aidosti riskejä, vaikka ohjelman luonne antoikin ”luvan” riskinottoon ja siten myös epäonnistumisille. Samalla pidettiin hyvänä asiana, ettei kaikkia asetettuja tavoitteita täysin saavutettu, mikä osoitti, että riskiä oli kuitenkin otettu. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman tärkeänä elementtinä pidän myös jatkuvaa kriittistä itsearviointia ja ohjelmatyön tosiasioiden tunnustamista. Toimintatavan soisi siirtyvän laajemminkin ohjelmatyöhön. Koska ohjelman tavoite oli löytää hyviä toimintamalleja ja täydentää muita ohjelmia, itsearviointia tapahtui luontevasti koko ohjelman ajan. Tällainen kriittinen ote olisi hyvä siirtää osaksi muutakin ohjelmatoimintaa – eikä ainoastaan itsearvioinnin itsensä vuoksi, vaan myös siksi, että ohjelmia jatkuvasti kehitettäisiin paremmiksi ja vaikuttavimmiksi.

eSavo 2010 – Etelä-Savon tietoyhteiskuntastrategia

Jarmo Pietikäinen

eSavo 2010 -tietoyhteiskuntastrategia on esitys toimenpideohjelmaksi, jolla mahdollistetaan Etelä-Savon alueella tietoyhteiskuntaan liittyvien palvelujen ja toimien toteuttaminen koordinoitusti hankkeiden kautta. Strategian tehtävänä on ensisijaisesti resurssien ja rahoituksen ohjaaminen maakunnan kehittämiseen tietoyhteiskuntakehityksessä. Strategian tehtävänä on myös luoda eSavo 2010 -visio, joka määrittelee tulevaisuuden halutun tahtotilan, suuntaa tulevaisuuteen kohti tuntematonta, on konkreettinen ja selkeä sekä positiivinen ja moniulotteinen.

eSavo 2010 -visio:

Etelä-Savo on vuonna 2010 avarasti asuttu hyvinvointimaakunta, joka on osaamisensa kärkialoilla merkittävä tietoyhteiskunnan palveluja tuottava ja kehittävä alue. Tieto- ja viestintätekniikan mahdollisuuksia hyödynnetään palveluissa, yritystoiminnassa ja koulutuksessa jatkuvassa prosessissa, jossa mahdollistuvat ja toteutuvat sekä sosiaaliset että teknologiset innovaatiot.

Strategiassa mainitaan viisi painopistealuetta. Näiden painopistealueiden toteuttamiseksi strategia luo edellytykset hankkeiden käynnistämisen maakunnallisesti koordinoituina. Tällöin hankkeiden tulokset ovat koko maakunnan ja myös koko Suomen hyödynnettävinä siten, että syntyy myös uutta yritys- ja liiketoimintaa Etelä-Savon alueelle.

eSavo 2010 -strategian painopistealueet ovat:

- **Osallistumisen mahdollistaminen** (kansalaisten vuorovaikutteinen osallistuminen). Esimerkiksi sähköisen asioinnin kautta toteutettavat palvelut on toteutettava myös erityisryhmien asettamilla vaatimuksilla. Tällä aihealueella Etelä-Savon maakunnan toivotaan olevan esimerkkinä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.
- **Asioinnin ja palvelujen kehittäminen** (verkoissa olevien palvelujen tuottaminen ja kehittäminen palvelemaan kansalaisia). Jo tuotettujen ja olemassa olevien verkkopalveluiden toimittaminen käyttäjälle helposti ja kohdennetusti on yksi tärkeimmistä strategian toteutettavista toimista.
- **Koulutuksen kehittäminen** (kansalaisille suunnattu tietoyhteiskuntakoulutus, oppilaitosten verkko-opetuksen tehostaminen).
- **Yritystoiminnan kehittäminen** (yritystoiminnan kehittäminen ja vahvistaminen hankkeiden toteutuksessa ja verkostoitumisen tukeminen).

- **Tietoliikenneyhteyksien kehitys maakunnassa** (riittävä ja tarkoituksenmukainen tietoliikenneverkko kaikille maakunnan asukkaille, yrityksille ja yhteisöille).

Laajakaista ja sen saatavuus aiheutti strategian valmistelutyössä runsaasti keskustelua. Strategia ei ota kantaa Etelä-Savossa eri yhteysvaihtoehtojen käyttämiselle vaan keskittyy tietoverkoissa liikutettavaan sisältöön. Laajakaista- ja nopeiden verkkoyhteyksien saatavuus paranee koko ajan Etelä-Savossa. Strategian ja toimenpideohjelman toteuttamisen kannalta voidaan todeta, että eSavo 2010 -tietoyhteiskuntastrategia tukee järkevästi ja kustannustehokkaasti rakennettuja nopeita verkkoyhteyksiä Etelä-Savossa sekä niihin liittyviä investointeja.

Etelä-Savon maakunnassa aloitetaan strategian pohjalta valmistelemaan seuraavia toimenpiteitä:

- 1 Portaalien toteuttaminen, ylläpito ja rahoitus
- 2 Sähköiset palvelut osana julkisia palveluita
- 3 Laajakaistan kattavuus Etelä-Savossa, kansallisen strategian toteuttaminen, kustannukset ja rahoitus
- 4 Tietoyhteiskuntaneuvottelukunnan asettaminen maakuntahallituksen alaisena työryhmänä.

Kainuun laajakaistastrategia – perukan strategia

Eero Vilhu

Tausta

Liikenne- ja viestintäministeriö suositti tammikuussa 2004 maakunnille alueellisten laajakaistastrategioiden laatimista syksyyn mennessä. Kainuussa ryhdyttiin toimeen järjestämällä tammikuussa työseminaari, jossa nimettiin työryhmä laajakaistastrategian laatimiseksi. Työryhmän vetäjänä toimi eKainuun projektipäällikkö Eero Vilhu.

Laajakaistastrategiatyön tueksi hankittiin kaksi laajaa selvitystyötä:

- 1 Laajakaistayhteyksien tarjonta Kainuussa
- 2 Kainuun haja-asutusalueiden laajakaistayhteyksien tarveselvitys.

Selvitysten teettäminen kilpailutettiin. Laajakaistayhteyksien tarjontaa ja vaihtoehtoisia toteutusmahdollisuuksia tutki Oulun yliopiston Kajaanin kehittämisskeskuksen aikuiskoulutus- ja aluekehitysyksikkö. Kartoituksen laajakaistayhteyksien kysynnästä kylillä teki Kainuun Nuotta ry. Näiden selvitysten teettäminen kuului Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hankkeeseen (17.5.–30.10.2004). Varsinainen laajakaistastrategian kirjoittaminen tehtiin Kainuun liiton hallinnoimassa eKainuu-projektissa.

Selvitystöiden teettämisen tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkka kuva laajakaistatarjonnan ja -kysynnän nykytilasta ja tulevista tarpeista Kainuussa. Selvityksissä otettiin huomioon väestön ja yritysten sijoittuminen alueille, loma-asutus, toimivien kyläkoulujen sijainti ja muut oleelliset tiedot. Tiedot laajakaistan tarjonnasta ja taustatiedoista digitoitiin kartalle.

Kiistatta molemmat selvitykset osoittavat, että laajakaistojen tarjonta ei vastaa kysyntää Kainuussa, eivätkä operaattorit tule markkinaehtoisesti tarjoamaan laajakaistapalveluja kaikille alueille. Taajamat ja tiheet asutuskeskittymät ovat taloudellisesti kannattavaa toimintaa operaattoreillekin, mutta harvaan asutuille alueille laajakaistan rakentaminen tulee kohtuuttoman kalliiksi sekä operaattoreille että asukkaille. Väliin tarvitaan julkista tukea. Laajakaistastrategian keväällä 2005 laadittavassa toimenpideohjelmassa tullaan ottamaan tarkemmin kantaa siihen, mitä rahoitusta on mahdollista käyttää ja mihin se kohdennetaan.

Selvitysten tulokset – laajakaistojen tarjonta ja kysyntä

Selvitysten mukaan 79 % koko maakunnan väestöstä on tällä hetkellä laajakais- taisten tiedonsiirtoyhteyksien saavutettavissa. Suurin osa yhteyksistä on toteutettu ADSL-tekniikalla kuntakeskuksissa ja suurimmissa kyläkeskuksissa. Kainuussa on pilotoitu myös langattomia yhteysratkaisuja WLL-tekniikalla, ja palveluja tarjotaan jatkossa myös WiMAX-standardia hyödyntäen. Satelliittiyhteydellä saisi varsin kattavan laajakaistayhteyksien peiton, mutta loppukäyttäjälle perustamis- kustannukset nousevat korkeiksi. Kuitupohjaista ratkaisua ei myöskään ehdotettu rakennettavaksi huomattavan korkeiden perustamiskustannusten vuoksi. Toteut- tamiskelpoisin ratkaisu niin kustannuksiltaan kuin käyttöönoton ajoitukseltaan on ADSL- ja langattoman tekniikan yhdistelmä. Pitemmällä aikavälillä kuituyhteyk- siä pyritään viemään yhä lähemmäs kuluttajia.

Laajakaistayhteyksien kysyntä on haja-asutusalueilla suurta. Tarvekartoituksen mukaan 65 % vastaajista oli tyytymättömiä nykyisiin yhteyksiin. Useilla on käy- tettävissään ainoastaan puhelinmodeemiyhteys, jota pidetään hitaana, häiriöalttiina ja kalliina. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että mitä kauempana kuntakes- kuksesta asuu tai harjoittaa yritystoimintaa sitä tärkeämpiä ovat hyvät tietoliiken- neyhteudet. Laajakaistayhteyksien tarve kasvaa myös sitä mukaa, kun lähipalvelu- ja karsitaan (postit, pankit, kaupat, koulut). Vastaajat kertoivat myös kiinnostuk- sestaan etätööhön ja vapaa-ajan asunnolla pidempään vuosittaiseen asumiseen, jos käytettävissä olisi työntekoon tarvittavat tietoliikenneyhteudet.

Seuraavat vaiheet

Kainuun maakunnan yhteistyöryhmä (MYR) ja maakuntahallitus on ottanut peri- aatteellisen myönteisen kannan laajakaistan toteutukseen siellä missä tarjontaa ei nyt ole saatavilla.

Kevään 2005 aikana haetaan rahoitus laajakaistahankkeen toteutukselle, ja samal- la kirjoitetaan strategian 2. vaihe, toimenpideohjelma. Strategian toteutushanke kestää vuodet 2005–2006. Laajakaistan toteutushankkeen kokonaisbudjetti on arviolta noin 1 milj. euroa.

Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategian päivitys

Ilpo Koskikallio

Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategian päivitys toteutettiin lyhyen mutta intensiivisen hankkeen muodossa. Päätös hankkeen käynnistämisestä tehtiin vuoden 2004 kesäkuussa. Itse hanke käynnistyi heinäkuun alussa, ja raportti valmistui tammikuun alussa. Hanke mahdollistui Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman kautta saadun rahoituksen turvin.

Hankkeen ohjausryhmänä toimi Pohjois-Karjalan ICT-ryhmä, joka kokoontui hankkeen aikana neljä kertaa käsittelemään ja keskustelemaan hankkeen linjauksista ja painopisteistä. Lisäksi hankkeen toimesta järjestettiin Joensuussa lokakuussa 2004 ohjausryhmän jäsenille ja muille maakunnan tietoyhteiskuntatoimijoille tietoyhteiskuntaseminaari, johon kutsuttiin luennoitsijoiksi joukko maamme eturivin tietoyhteiskunta-asiantuntijoita.

Tiiviiseen esittämistapaan pyrkivän päivitysdokumentin tuottaminen tapahtui kaksivaiheisena prosessina. Ensi vaiheessa projektipäällikkö tuotti poleemiseman keskustelupaperin, jonka tavoitteena oli herättää keskustelua ICT-ryhmässä. Strategian muotoutuminen lopulliseen muotoonsa tapahtui tämän jälkeen siten, että kunkin pääluvun kysymyksiä pohdittiin kolmessa erillisessä työryhmässä, ja näiden keskustelujen tuloksena syntynyt lopullinen strategiaehdotelma käsiteltiin ja viimeisteltiin vielä ICT-ryhmän yhteisessä kokouksessa.

Strategia jakaantuu kolmeen eri päälukuun: ICT-klusteri, ICT-alan koulutus ja tutkimus sekä julkisen sektorin ja kansalaisten tietoyhteiskunta. Kunkin osa-alueen kohdalla on tarkasteltu lyhyesti kehityksen taustoja ja nykytilaa. Näiden pohjalta on hahmoteltu lähivuosien keskeisiä tavoitteita ja toimenpiteitä sekä listattu kunkin osa-alueen strategisesti keskeisiä hankkeita.

ICT-klusteri

ICT-sektorin strategisiksi menestymisen edellytyksiksi voidaan nimetä kolme keskeistä tekijää:

- 1 toiminnan fokusointi
- 2 yhteistyö ja strateginen kumppanuus maakunnan vahvojen toimijoiden kanssa
- 3 verkottuminen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntakehityksen ja ICT-alan kehityksen kannalta on välttämätöntä pyrkiä kehittämään ja panostamaan sellaisille aloille, joilla meillä

on jo olemassa olevaa tai realistisesti arvioiden hankittavissa olevaa erityisosaamista ja sitä kautta saatavaa kilpailuetua. Tällaiset erityisosaamisen alueet nousevat luonnollisesti ennen muuta alueen omista tuotannollisista vahvuuksista.

Pohjois-Karjalassa tällaisiksi aloiksi näyttävät seuloutuvan ainakin seuraavat alat:

- logistiikka laajasti ymmärrettynä
- lukitus- ja turvallisuusala
- asiakkuuksien hallintaan ja asiakasverkostoihin liittyvät integrointisovellukset
- yritysten taloushallinnon järjestelmien kehitystyö
- call center -teknologia ja uuden sukupolven call centerit
- uudenlainen lähestymistapa tietotyön ja sen työympäristöjen kehittämiseen.

Tulevan menestyksen kannalta ratkaisevan tärkeää alueen omien ICT-toimijoiden osalta on riittävän uskottavuuden saavuttaminen omassa toiminnassa ja tämän asiantilan vakiinnuttaminen. Maakunnan ICT-yritykset ovat pääosin suhteellisen pieniä ja nuoria yrityksiä. Toisaalta alueen suurimmat veturiyritykset ovat alojensa merkittäviä toimijoita, ja lisäksi ne ovat useimmiten suurten, monikansallisten yhtiöiden yksiköitä. Haasteena on hedelmällisen vuoropuhelun ja syvenevän verkottumisen toteuttaminen. Yhtiöillä on usein vakiintuneita yhteyksiä ja yhteistointintaa suurten kansallisten tai kansainvälisten ICT-alan toimijoiden kanssa. Tällaisessa tilanteessa on vaarana, että oman alueen pienten toimijoiden mahdolliset innovatiiviset ratkaisut jäävät vaille käytännön toteutusta. Tästä syystä on tärkeää luoda ja vakiinnuttaa näiden edellä mainittujen "avainalojen" kanssa säännöllinen ja toimiva yhteydenpitojärjestelmä, joka turvaa alueen kokonaiskehityksen kannalta relevantin tiedon välittymisen eri osapuolten välillä.

Strategisesti keskeisiä hankkeita:

- Paikkatieto- ja älytarrateknologiaan liittyvät kokeiluhankkeet metsäteollisuudessa/muovi-metalliteollisuudessa
- Monialainen "turvatalohanke"
- Mikro- ja pienyrityksen taloushallinnon "selkokielineen peruspaketti"
- Laajakaista-aikakauden call center -teknologia (pilotti)
- Tietotyön uusien työympäristöjen kokonaisvaltaiset kehittämishankkeet
- IP-pohjaisten puhelinjärjestelmien kehittäminen ja niihin liittyvät pilottihankkeet
- IP-pohjaisten videojärjestelmien monipuoliseen hyödyntämiseen liittyvät hankkeet
- Tieto- ja viestintäteknikan tehokas ja ajantasainen hyödyntäminen Pohjois-Karjalan pk-yritysten vahvuudeksi

ICT-alan koulutus ja tutkimus

Keskeisenä tavoitteena tulee olla laaja-alaisen, osaavien ja alan nopeassa kehityksessä hyvin mukana olevien osaajien ja toimijoiden kouluttaminen. Samanaikaisesti koulutuksen ja tehtävän tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulee kytkeytyä monipuolisten yhteistyöverkostojen kautta ympäröivään maakuntaan ja sen yritystoimintaan.

Opettajien korkeatasoisen osaamisen turvaaminen on ICT:n kaltaisella hektisen kehityksen alueella ensiarvoisen tärkeää nyt ja tulevaisuudessa sekä yliopistossa että ammattikorkeakoulussa. Tämä edellyttää ainakin seuraavien osa-alueiden ajantasaisesta kehittämisestä huolehtimista:

- laaja-alaisen perusosaamisen tasosta huolehtiminen
- teknologiaosaaminen
- opetusteknologian kehittäminen ja sen korkeatasoinen hallinta.

Yliopiston ja ammattikorkeakoulun välinen yhteistyö on nykyisin ICT-alalla alueellamme kohtuullisen kitkatonta. Kullakin on selkeä osaamisalueensa, ja päällekkäisyyksiä on hyvin vähän. Tämän kokonaisuuden osalta selkeänä kehittämistarpeena/tavoitteena voi pitää koordinoitujen "kokonaispakettien" tarjonnan kehittämistä. Kansallisesti tarkasteltuna tällä osa-alueella eräät muut alueet ovat selvästi meitä edellä tässä työssä. Tältä osin tarvitaan rohkeita, uutta yhteistyötä kehittäviä ja syventäviä aloitteita.

Strategisesti keskeisiä hankkeita:

- ICT-alan opettajien jatkuvan kouluttautumisen järjestelmä
- Opetusteknologian ja kognitiivisen käyttäjäpsykologian verkostoitunut huippuosaamisen yksikkö
- ICT-alan kokonaisvaltaisten opetusohjelmien kehityshanke
- Maakunnallinen tukiyksikkö koordinoimaan ja edistämään pohjoiskarjalaisten toimijoiden osallistumista EU:n teknologiahankkeisiin
- Uusien toimintamallien ja yhteistyöverkostojen kehittäminen kansainvälisten osaajien ja opiskelijoiden rekrytointiin
- Ohjelmistotuotannon osaajien muuntokoulutukseen liittyvät kehityshankkeet

Julkisen sektorin ja kansalaisten tietoyhteiskunta

Maakuntaverkko on periaatteessa suuri mahdollisuus maakunnan julkishallinnolle ja sen kehittämiseksi. Näiden mahdollisuuksien toteutuminen edellyttää kuitenkin toiminnan jatkuvuuden turvaavan ylläpito- ja kehittämisjärjestelmän luomista maakuntaverkolle. Tämä edellyttää organisaatiota, joka kykenisi toimimaan

toisaalta järjestelmän teknisenä ylläpitäjänä ja kehittäjäorganisaationa ja toisaalta myös sisältöpalvelujen kehittämisen organisoijana yhteistyössä maakunnan eri toimijoiden kanssa. Järjestelmää tulee kehittää toimittajariippumattomana ja mahdollisimman avoimena ympäristönä, joka synnyttäisi uusia mahdollisuuksia myös alueen ICT-yritysten innovatiivisille sovelluksille.

Uuden organisaation keskeiset kehittämis- ja vastuualueet (yhteistyössä kuntien ja kuntayhtymien kanssa):

- Kokonaisjärjestelmän tekninen ylläpito
- Maakunnanlaajuinen julkisen sektorin tietotekniikan asiantuntija- ja tukiorganisaatio
- Teknologisen infrastruktuurin täysimääräinen hyödyntäminen
 - puheen (VoIP) ja liikkuvan kuvan hyödyntämismahdollisuudet
 - hallittu sisältöpalvelujen kehittäminen
 - hallinnon palvelut (yhteiset tilitoimistopalvelut ym.)
 - terveydenhoito (sähköiset potilaskertomukset, digitaaliset röntgenkuvat, erikoislääkärin virtuaalivastaanotot jne.)
 - sosiaalipalvelut (sähköisten palvelujen mahdollisuudet kotihoidossa)
 - koulutuspalvelut (kehittyneet virtuaaliset oppimisympäristöt opetuksen monipuolisuuden turvaajina kautta koko maakunnan)
 - kulttuuripalvelut (virtuaaliteatterit ja -orkesterit)

Kokonaisuus muodostuisi lukuisista erillistoiminnoista ja palveluista, jotka tuotettaisiin joko omana tuotantona tai hankittaisiin yksityisiltä palveluntuottajilta.

Tietoyhteiskunnan kansalaistason kehityksessä on huolehdittava sekä teknisen infrastruktuurin kehittämisestä että kansalaisille tarjottavien paikallisten, alueellisten ja maakunnallisten palvelujen ja kansalaisyhteiskuntaa vahvistavien osallistumisjärjestelmien kehittämisestä.

Strategisesti keskeisiä hankkeita:

- Maakuntaverkon toiminnan organisointi pysyväksi toiminnaksi
- Kuntalaispalvelujen sektorikohtaiset pilotointi- ja kehittämishankkeet
- Tietoyhteiskuntakauden kunta
- Laajakaistapalvelujen saatavuuden turvaaminen kaikille maakunnan asukkaille
- Innovatiivisten paikallisten/seudullisten osallistumis- ja vaikuttamisjärjestelmien pilotointi kansalaisverkon toiminnan ydinalueella

Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategia

Ari Paanala

Strategialle lähtötilanteessa asetetut tavoitteet

Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategiahankkeelle asetettiin tavoitteeksi tarkastella tietoyhteiskuntakehitystä yleisesti ja erityisesti sitä, kuinka se vaikuttaa Pohjois-Savossa. Tarkastelussa tuli käydä läpi erilaisia osa-alueita useammasta näkökulmasta erityisesti siitä, kuinka tietoyhteiskuntakehitys vaikuttaa ihmisten ja organisaatioiden elämään Pohjois-Savossa. Strategiassa tuli hahmotella niitä perusasioita, joita tietoyhteiskunnassa eläminen vaatii ja toisaalta mahdollistaa esimerkiksi uusina toimintatapoina. Hankkeen toteutuksessa käytettiin Delfoi-kyselyä yhtenä strategiatyön välineenä, joka tavoitti monia erilaisia kansalaisryhmiä.

Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategia -hankkeen tavoitteena oli määritellä painopistealueet tietoyhteiskuntaan liittyvälle hanketoiminnalle Pohjois-Savossa, koota toimijoita yhteen, käydä läpi tietoyhteiskunnan erityispiirteitä ja sitä, kuinka ne vaikuttavat Pohjois-Savon tulevaisuuteen. Samalla tuli käsitellä tekijöitä, jotka vaikuttavat alueen selviytymiseen ja tehdä ehdotuksia toimenpiteiksi. Teknologian kehityksen seuraaminen ja ennakointiprosessin systemaattisuus tuli viitoittaa strategiatyössä. Hankkeen konkreettisena tavoitteena oli saada aikaan tietoyhteiskuntastrategia, jossa viitotetaan lähivuosien pääpainopistealueita.

Strategian yhtenä tavoitteena oli tarkastella erilaisten tahojen, kuten kansalaisten ja organisaatioiden, toimintaa ja toimintaympäristöä sekä miettiä, miten eri tahojen jokapäiväistä elämää voisi helpottaa tai rakentaa uudella tavalla tieto- ja viestintäteknologiaa hyväksikäyttämällä. Strategiatyössä oli tarkoitus hakea tärkeitä ja ajankohtaisia tietoyhteiskuntaan liittyviä ongelmakohtia ja kriittisiä menestystekijöitä. Samalla pyrittiin myös löytämään tietoyhteiskuntaan liittyviin ongelmiin vastauksia. Kolmantena lähtökohtana strategian tekemisessä oli tarkastella toimijoita SWOT-analyysin avulla ja sen tulosten pohjalta etsiä yhteisiä nimittäjiä ja strategiaprosessin kautta lopuksi vastauksia.

Hankkeessa oli tarkoitus tehdä Delfoi-kysely alueellisille toimijoille ja tavallisille kansalaisille, perehtyä aihepiiriin ja käydä keskustelua eri toimijoiden kanssa aihepiirin asioista ja niiden tärkeydestä. Hankkeen suurimmaksi työksi katsottiin eri aihealueisiin perehtyminen, itse strategiatekstin kirjoittaminen ja muokkaaminen lopulliseen muotoon.

Strategiatyön vaiheet

Hankkeen käynnistyttyä toukokuun alussa 2004 työ aloitettiin kolmella osalualueella. Ensiksi hahmotettiin erilaisia kontakti- ja asiantuntijapintoja, mietittiin sopivia työtapoja ja lähdettiin keräämään erilaisia asiayhteyksiä tietoyhteiskuntaan. Tämän lisäksi mietittiin tiedotusta ja hankkeen käytännön toteutusta kuten seminaarien ym. pitämistä. Tässä vaiheessa selvitettiin jo mahdollisuuksia Delfoi-kyselyn tekemiseen joko Internetissä tai lomakekyselyllä.

Kahdessa ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa kesäkuussa ja syyskuussa 2004 käsiteltiin strategian sisältöön liittyviä kysymyksiä ja Delfoi-kyselyn etene- mistä. Huomattavaa on, että Delfoi-kyselyn sisältö pidettiin luottamuksellisena ja anonyyminä. Tämä mahdollisti sen, että vastaajat pystyivät suhteellisen vapaasti tuomaan esille näkemyksiään. Delfoi-kyselyyn tuli kaiken kaikkiaan noin 23 sivua vastauksia. Määrältään se on yli 70 vastaajaa. Vastaajamäärää on vaikea arvioida, koska kaikki eivät ole vastanneet nimellä, ja vastauksia ei voi mitenkään identi- fioida tai laskea niiden määriä. Delfoi-kysely vei tarjouskilpailun vuoksi suhteelli- sen paljon työaikaa.

Kesän 2004 aikana projektipäällikkö perehtyi eri alueiden ja instituutioiden tieto- yhteiskuntastrategioihin ja yhdisteli niitä omaan ja ohjausryhmän luomaan viite- kehykseen ja pyrki laatimaan pohjatekstiä ottaen huomioon myös Delfoi-kyselyn vastauksia ja muiden yhteydenpitojen ja tapaamisten tuloksia.

Syyskuun ohjausryhmän kokouksen jälkeen keskityttiin strategiatekstin kirjoitta- miseen ja ensimmäisen version muokkaamiseen. Sitä käsiteltiin ohjausryhmästä muodostetulla pienemmällä porukalla loka-marraskuun aikana. Syyskuussa tehtiin myös Pohjois-Savon liitossa päätös, että hanke menee vain maakuntahallituksen käsittelyyn aikataulun kiireellisyyden sekä valtuuston kokouksen asiamäärän vuoksi. Seminaari päätettiin myös siirtää, koska sen järjestäminen ei projektista riippumattomista aikataulusyistä onnistunut suunniteltuna ajankohtana.

Marraskuussa pidettiin ohjausryhmän kokous, jossa oli valmiina jo lähes lopulli- nen muoto strategiatekstistä. Strategia käytettiin myös nopealla epävirallisella lausuntokierroksella Pohjois-Savon liiton ulkopuolisilla asiantuntijatahoilla ja myös liiton sisällä.

Maakuntahallitus käsitteli strategiaa kokouksessaan 29.11.2004 ja toivoi siihen pääasiassa vain konkreettisemmän toimenpideluettelon strategiatekstissä jo osit- tain esitettyjen toimenpiteiden pohjalta. Aikataulumuutoksista johtuen ohjaus- ryhmä kokoontui vielä 2.12. päättämään ja lopullisesti hyväksymään strategian tekstin. Strategia hyväksyttiin lopullisesti maakuntahallituksessa 20.12.2004.

Strategian keskeiset toimenpiteet

Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategian keskeiset toimenpiteet ovat seuraavat:

- Julkishallinnon tietoyhteiskuntavalmiuksien edistäminen ja tietohallinnon kehittäminen sekä tietoyhteiskunnan toimintatapojen jalkauttaminen julkishallintoon.
- Esteettömyyden ja saavutettavuuden edistäminen.
- Verkostoitumisen osaamisen ja verkostoitumisen mallien kehittäminen julkishallinnon, oppilaitosten ja yritysten välillä ja tietoyhteiskuntakeskustelufoorumien mahdollistaminen.
- Tietoyhteiskuntaosaamiseen verkostoituminen eri toimijoiden kanssa, myös muille alueille.
- Verkko-opetuksen kehittäminen.
- Palvelujen tuominen verkkoon.
- Hyvien käytäntöjen levittäminen sekä julkishallinnossa että yksittäisten kansalaisten ja yritysten tasolla.
- Monipuolisten tietoyhteiskuntavalmiuksien opettaminen kansalaisille, julkishallinnolle ja pienyrityksille.
- Tietoyhteiskuntakehityksen seuraaminen, koordinointi ja edistäminen maakuntaliitossa.
- Tietoyhteiskuntaan liittyvän infrastruktuurin kehittäminen.
- Paikkatiedon ja siihen liittyvien palvelujen käyttöönoton edistäminen.

Näiden yhdentoista päätoimilinjalla alla on yli neljäkymmentä tarkentavaa toimenpide-ehdotusta, jotka ohjaavat selkeästi jo käytännön toimenpiteitä.

Pohjois-Karjalan maakuntaliiton julkaisuja

Pohjois-Karjalan liiton nimi muuttui 1.1.2005
Pohjois-Karjalan maakuntaliitoksi

1993

- 1 Toimintasuunnitelma ja talousarvio 1.6.–31.12.1993
- 2 Kuntayhtymäsuunnitelma vuosiksi 1994–1998, toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodeksi 1994
- 3 Joensuun seudun seutukaava

1994

- 4 Toimintakertomus 1.6.–31.12.1993
- 5 Selvitys Tanskan maaseutualueille kohdistetuista EY:n rakennerahastojen tuista
- 6 Kuntayhtymäsuunnitelma 1995–1999, toimintasuunnitelma ja talousarvio 1995
- 7 Pohjois-Karjalan kehittämisohjelma vuosille 1995–1999
- 8 Pohjois-Karjalan maaseutuohjelma vuosille 1995–1999
- 9 Pohjois-Karjalan saaristo-ohjelma
- 10 Pohjois-Karjalan jätehuollon alueellinen yhteistyö sekä uudet käsittelymenetelmät
- 11 Pohjois-Karjalan EU-ohjelma vuosille 1995–1999
 - 2. korjattu painos 1995
 - 3. osittain korjattu painos 1996
- 12 Joensuun seudun kansainvälinen asema ja sen vaikutus seudun kehittämisstrategiaan

1995

- 13 Kylät ja kunnat kehittäjinä Itävallassa
 - esimerkkinä syrjäinen Waldviertel
- 14 Maakunnan kehittämisrahan seurantaraportti vuodelta 1994
- 15 Raja-alueen kehittämisohjelma: Itä-Suomi ja Karjalan tasavalta
- 16 Asumisen tulevaisuus ja yhteistyö Joensuun seudulla
- 17 Toimintakertomus 1994
- 18 Pohjois-Karjalan kehittämisohjelma vuosille 1996–2000
- 19 Kuntayhtymäsuunnitelma 1996–2000, toimintasuunnitelma ja talousarvio 1996

1996

- 20 Pohjois-Karjalan kansainvälistymisstrategia
- 21 Maakunnan kehittämisrahan seurantaraportti vuodelta 1995
- 22 Toimintakertomus vuodelta 1995

- 23 Asunto-ohjelmointi Joensuun seudun kuntayhteistyössä
- 24 Pohjois-Karjalan matkailustrategia 1996–2000
- 25 Pohjois-Karjalan matkailufakta 1994
- 26 Pohjois-Karjalan maankäytön ja aluerakenteen periaatteet
- 27 Toiminta- ja taloussuunnitelma 1997–1999 sekä tulostavoitteet ja talousarvio 1997

1997

- 28 Pohjois-Karjalan maakunnallinen tieto-strategia, oppiva maakunta – luova periferia
- 29 Maakunnan kehittämisrahan seurantaraportti vuodelta 1996
- 30 Maakunnan kehittämisraha ja EU-raha Pohjois-Karjalassa vuosina 1995–1996
- 31 Toimintakertomus 1996
- 32 Toiminta- ja taloussuunnitelma 1998–2000 sekä tulostavoitteet ja talousarvio 1998

1998

- 33 POKAT 2006: Pohjois-Karjalan maakunnan kehittämisen puitteet vuoteen 2006
- 34 Maakunnan kehittämisrahan seurantaraportti vuodelta 1997
- 35 POKAT 2006: Pohjois-Karjala uudelle vuosituhannele
- 36 Toimintakertomus 1997 ja tilinpäätös 31.12.1997
- 37 Euroopan metsämaakunta 2010
 - Pohjois-Karjalan metsästrategia vuosiksi 1998–2010
- 38 Kauneimmat Karjalasta – Karjalasta parhaimmat
 - Pohjois-Karjalan maakuntatapahtuma Helsingissä 13.–15.6.1997, loppuraportti
- 39 Pohjois-Karjalan yritys- ja toimipaikkaselvitys vuosilta 1990–1997
- 40 Toiminta- ja taloussuunnitelma 1999–2001 sekä tulostavoitteet ja talousarvio 1999

1999

- 41 Talkoilla tietoyhteiskuntaan
 - Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategia ja toimenpideohjelma 1999–2006
- 42 By Joint Work Party to the Information Society
- 43 Hyvinvointiklusteri Pohjois-Karjalassa
 - realismia vai idealismia
- 44 Maakunnan kehittämisrahan seurantaraportti vuodelta 1998

45 Toimintakertomus 1998

46 Pohjois-Karjala – Osaamisen maakunta
- Maakunnan koulutusta koskevia
kehittämislinjauksia

2000

47 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2000–2002 sekä
tulostavoitteet ja talousarvio 2000

48 Maakunnan kehittämISRahan seurantaraportti vuodelta
1999

49 Tilinpäätös 31.12.1999

50 Katsaus Pohjois-Karjalan toimialarakenteeseen
vuosina 1990–1997

51 Suurpedot Pohjois-Karjalassa
- Pohjoiskarjalaisten luonnonkäyttäjien kokemuksia
suurpedoista
Large terrestrial carnivores in North Karelia

52 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2000–2003 sekä
tulostavoitteet ja talousarvio 2001

53 Pohjois-Karjalan elintarvikeklusterin kehittämis-
strategia 2000–2006

2001

54 Ihmisen mittainen Pohjois-Karjala
- Metkujen maaseutupolitiikka

55 Tilinpäätös 31.12.2000

56 Palvelujen haun suuntautuminen Pohjois-Karjalassa
vuonna 2000

57 Pohjois-Karjalan aluerakenteen vaihtoehtoja
- Keskusteluasiakirja

58 Pohjois-Karjalan aluerakenteen vaihtoehtoja
- Tiivistelmä

59 Urban regions in KASPNET area
- Urban structures

60 Pohjois-Karjalan palvelurakenneselvitys

61 KASPNET – Summary of Urban Structures

62 Teknologian kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet
Pohjois-Karjalassa

63 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2002–2004 sekä
tulostavoitteet ja talousarvio 2002

2002

64 Pohjois-Karjalan maakunnan TASKUTIETO 2002–

65 Pohjois-Karjalan liikennejärjestelmäsuunnitelma

66 Toimintakertomus 2001

67 Hyvinvointi Pohjois-Karjalassa 2006

68 Pohjois-Karjalan yritys- ja toimipaikkaselvitys

69 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2003–2005 sekä
tulostavoitteet ja talousarvio 2003

2003

70 Toimintakertomus 2002

71 Kulttuurista lisää voimaa ja työtä!
- Pohjois-Karjalan kulttuuristrategia 2003–2006

72 Maakuntaohjelma POKAT 2006
- Pohjois-Karjala hyvästä paremmaksi

73 Pohjois-Karjalan matkailun nousu vuoteen 2006
- Pohjois-Karjalan matkailustrategian päivitys

74 Pohjois-Karjalan aluerakenteen ja maankäytön
tavoitteet ja aluerakenne 2020

75 Pohjois-Karjalan virkistys- ja luontopalvelut

76 Raitis Elämä -projekti 2000–2003
- Loppuraportti

77 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2004–2006 sekä
tulostavoitteet ja talousarvio 2004

78 Pohjois-Karjalan Hyvinvointiohjelman toimeenpano-
suunnitelma

2004

79 Nopeat tietoliikenneyhteydet kylille ja haja-asutus-
alueille

80 Pohjois-Karjalan kehittämISRahasto 10 vuotta
- 1994–2003

81 Toimintakertomus 2003

82 Pohjois-Karjalan muovi- ja metalliteollisuuden
kehittämisstrategia

83 Pohjois-Karjalan kulttuuriympäristöt

84 Pohjois-Karjalan Eurooppa-strategia

85 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2005–2007 sekä
tulostavoitteet ja talousarvio 2005

86 Joensuun ydinkaupunkiseudun palvelu- ja rakenne-
selvitys

87 Rantojen käytön periaatteet Pohjois-Karjalassa

2005

88 Innovatiiviset toimet Itä-Suomessa