

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman parhaat opetukset

- hanke- ja ohjelmatoimijoiden kokemuksia ohjelmatyöstä

Elisa Grekula

SISÄLLYS

ESIPUHE

1. JOHDANTO	1
1.1 Arvioinnin tarkoitus	1
1.2 Työn toteutus	2
1.3 Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma	4
1.4 Ohjelman tuki hankkeille	5
2. HANKETOIMIJOIDEN KOKEMUKSET	7
2.1 Riskit hankkeiden toteutuksessa	7
2.2 Yhteistyön muodot	8
2.3 Kansainvälinen toiminta	9
2.4 Hanketoimijoiden kokemuksia ohjelmasta	10
2.5 Ohjelman hallinnointi	11
2.6 Hanketoimijoiden kehittämis ehdotuksia ja ajatuksia aluekehitystyöstä	12
2.7 Palautetta ja hanketyön tuloksia	14
2.8 Kokemuksia ohjelma-arvioinnista	16
3. OHJELMATOIMIJOIDEN KOKEMUKSET	18
3.1 Ohjelman sisältö ja strateginen onnistuminen	18
3.1.1 Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman merkitys ohjelmakentässä	18
3.1.2 Ohjelman tavoitteet ja tulokset	20
3.2 Ylimaakunnallinen yhteistyö	21
3.2.1 Ylimaakunnallisen yhteistyön haasteita	23
3.2.2 Innovatiiviset toimet -ohjelma yhteistyön areenana	24
3.3 Hallinnointi	25
3.3.1 Ohjauskomitean toiminta	25
3.3.2 Pohjois-Karjalan liitto hallintoviranomaisena	27
3.4 Hankevalinnat ja hankkeet ohjelmatoimijoiden silmin	28
3.4.1 Hankkeiden ohjaus	30
3.4.2 Hankkeiden toiminnan jatko	32
3.5 Kansainvälinen toiminta	33
3.6 Ohjelman arviointi	35

3.7 Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma	37
3.7.1 Siirrettävissä olevia kokemuksia	38
3.7.2 Ohjelmien päällekkäisyys	38
3.7.3 Hankevalinnat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa	39
3.7.4 Rahoittajien yhteistyö	40
3.7.5 Tulosten siirtäminen	41
3.7.6 Tiedottaminen	42
3.8 Ajatuksia Itä-Suomen tulevaisuudesta ja innovaatiopotentialista	43
3.8.1 Kehittämistyön haasteita ja innovaatiotoimintaa	43
3.8.2. Innovaatorahoitus ja innovaatiotoiminta	44

4. YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSIA 46

4.1 Johtopäätökset - Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman parhaat käytännöt	46
4.2 Haastatteluissa tulleita ehdotuksia	50
<i>Ehdotus 1: maakuntien yhteistyön ja toimijakentän vauhdittaminen yhteisellä ”aktivaattorilla”</i>	
<i>Ehdotus 2: Ohjelmatoiminnan byrokratian vähentäminen</i>	
<i>Ehdotus 3: Kokemusten kerääminen hanke- ja ohjelmatoimijoilta</i>	
<i>Ehdotus 4: Ohjelmien rahoitusjärjestelyt selkeämmiksi – yhden ohjelman rahoitus yhden rahoittajan kautta</i>	
<i>Ehdotus 5: Kokeilurahoitukset</i>	
<i>Ehdotus 6: Innovaatioympäristöjen kehittäminen</i>	
<i>Ehdotus 7: Innovaatioklinikka</i>	

LÄHTEET

Liite 1	Hanketoimijahaastatteluiden kysymysrunko
Liite 2	Tavoite 1 -arviointityön tavoitteet
Liite 3	Ohjelmatoimijoiden haastatteluiden kysymysrunko

ESIPUHE

Tässä raportissa on esitelty Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hanketoimijoiden ja ohjelmatoimijoiden kokemuksia Innovatiiviset toimet -ohjelman käytännöistä. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa ohjelma-arviointi on jaettu kahteen osaan. Varsinainen ohjelma-arviointi on laajempi ja sen on toteuttanut erillinen arvioitsijaryhmä. Tämän arviointityön tekemistä varten Pohjois-Karjalan liittoon palkattiin suunnittelija, jonka tehtävä oli arvioida, mitä ohjelman kokemuksia olisi siirrettävissä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan. Tämän työn tarkoitus poikkeaa siis perinteisistä ohjelma-arvioinneista. Työn toteutuksessa päädyin myös ehkä tavallisesta arviointityöstä poikkeavaan, vahvasti empiiriseen aineistoon pohjautuvaan tutkimusmenetelmään. Arviointi perustuu yhteensä 15 hanke- ja ohjelmatoimijan haastatteluun (yhteensä 30 henkilöä), jotka tehtiin neljän Itä-Suomen maakunnan alueella. Haastattelin kevään ja alkukesän 2004 aikana *hanketoimijoita* eli hankkeiden projektipäälliköitä ja ohjausryhmien jäseniä. Syksyllä 2004 vierailin jokaisen ohjelma-alueen maakuntaliitoissa haastattelemassa *ohjelmatoimijoita* eli Innovatiiviset toimet -ohjelmassa mukana olleita ja liittojen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmatyössä olevia henkilöitä. Näiden haastattelujen perusteella kokosin tähän raporttiin näiden ihmisten hyväksi kokemia toimintatapoja Innovatiiviset toimet -ohjelmasta.

Suunnittelijan työssä pääsin työskentelemään hyvin itsenäisesti, mutta kuitenkin osana Pohjois-Karjalan liiton Innovatiiviset toimet -tiimiä. Työn kautta on ollut mahdollisuus oppia paljon uutta, etenkin kun ohjelmatoimijat uskalsivat – Innovatiiviset toimet -ohjelman luonteen mukaisesti – ottaa riskin ja palkata henkilön, jolla ei ollut aiempaa kokemusta arviointityöstä. Itse otin riskin toteuttaessani työn tavallisuudesta poikkeavilla tutkimusmenetelmillä. Toivon, että lopputuloksesta on kuitenkin hyötyä toimijoille, eikä riskinotto mennyt kenenkään kohdalta hukkaan.

Ohjelmassa saatiin kokemuksia muun muassa maakuntien välisestä yhteistyöstä. Kokemusten perusteella ylimaakunnalliselle yhteistyölle on tilausta ja motivaatiota niin hanketoimijoiden, kuin ohjelmatoimijoiden keskuudessa. Ylimaakunnalliseen yhteistyöhön liittyy monia haasteita ja kaikesta päätelleen se vasta hakee muotojaan. Myös keväällä 2005 haettava uusi Innovatiiviset toimet -ohjelma pyrkii edistämään orastavaa ylimaakunnallista yhteistyötä. Uudella ohjelmalla pyritään hakemaan ratkaisuja ikääntyvän väestön ongelmiin harvaan asutuilla alueilla sekä houkuttelemaan nuorta väkeä jäämään ja uutta väkeä tulemaan maakuntaan. Pohdittaessa sitä, mitä ohjelmasta saatuja tuloksia olisi siirrettävissä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan, tulee muistaa myös, että seuraavan ohjelmakauden ohjelmista ei ole vielä tietoa. Itä-Suomen osalta on spekuloitu, voiko se enää saada tavoite 1 -ohjelmaa vai tuleeko tilalle joku toinen ohjelma erilaisin ehdoin. Toivon, että tämän raportin kokemukset välittyisivät ohjelmatoimijoiden kautta myös muiden aluekehitysohjelmien kehittämiseksi.

Johtopäätökseksi ohjelman kokemuksista ei voi vetää yhtä synteesiä tai ”totuutta”. Innovatiivisen luonteensa mukaisesti ohjelmasta saatiin hyviä ja onnistuneita kokemuksia, mutta koettiin myös vastoinkäymisiä. Raportissa olen pyrkinyt käsittelemään ohjelman eri osa-alueita siten, että haastatteluissa esille tulleet keskeiset kokemukset välittyvät lukijalle. Yhteenveto-luvussa olen esittänyt samat asiat tiivistäen. Suosituksia en ole halunnut tehdä, koska se ei tällaisen arvioinnin pohjalta ole mielestäni tarkoituksenmukaista. Arviointiin koottujen tulosten pohjalta jokainen on kuitenkin vapaa tekemään omat johtopäätöksensä ja käyttämään tähän koottuja hanke- ja ohjelmatoimijoiden kokemuksia hyväkseen.

Mikäli tällaisia kokemuksia halutaan hyödyntää ohjelmatyössä, tulisi myös miettiä miten pohjimmiltaan *yksilötason kokemuksia* voidaan käytännön tasolla siirtää muuhun ohjelmatyöhön.

Mielestäni ehdoton edellytys kokemusten aidolle siirrettävyydelle on, että ohjelmia räätälöivät ja aluekehitystyötä tekevät ihmiset sitoutuvat muuttamaan toimintatapojaan ja tietävät tarkalleen mitä he haluavat toiminnassa kehittää. Jos muutosta halutaan aidosti, on mielestäni tärkeää, että eri toimijat käyttävät riittävästi voimavaroja yhteisen tahtotilan ja näkemyksen muodostamiseen siitä, *mitä* lähdetään muuttamaan ja kehittämään. Uskon, että kaikkien sitouduttua yhteiseen päämäärään on keinojen löytäminen jo huomattavasti helpompaa.

1. JOHDANTO

1.1 Arvioinnin tarkoitus

Tämän, työnimeltään ”*Tavoite 1 -arvioinnin*” tekemisen taustalla on ohjelma-asiakirjaan kirjattu tavoite kytkeä arviointitutkimus osaksi pilottiprojekteja ja ohjelman perustoimintaa (Innovatiiviset toimet EAKR:n puitteissa 2000–06). Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmaan kuuluvalla tutkimustoiminnalla on *pyritty löytämään ohjelman onnistuneet, hyvät käytännöt ja edistämään niiden välittämistä eteenpäin aluekehityksen työvälineeksi*. Varsinaisen ohjelma-arvioinnin toteutti ohjelman ulkopuolelta valittu tutkijaryhmä. Ohjauskomitean päätöksellä ohjelman arviointi suhteessa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan eriytettiin itsenäisesti toteutettavaksi arvioinniksi.

Tällä arvioinnilla pyritään edistämään kokemusten vaihtoa ohjelmien välillä ja lisäämään ohjelmassa saatujen kokemusten leviämistä laajempaan käyttöön hyödyntämään koko Itä-Suomen aluekehitystä. Arvioinnin tavoite on löytää ohjelmassa toteutettuja hyviä ratkaisuja ja onnistuneita toimintamalleja, jotka poikkeavat rakennerahasto-ohjelmissa perinteisesti toteutetuista toimintatavoista. Arviointi pyrkii parantamaan koordinoitua Innovatiiviset toimet -ohjelman ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman välillä ja parantamaan siten toimien yhteisvaikutusta Itä-Suomessa. Arviointi on myös tarpeellinen menetelmä, jotta ohjelmassa saadut kokemukset; onnistumiset, epäonnistumiset sekä toimintatapojen kehittämistarpeet löydetään ja saadaan välitettyä eteenpäin.

Arvioinnin tavoite oli selvittää;

- 1) mitkä Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman toimintatavat ovat onnistuneet tai epäonnistuneet ja mitkä vaativat vielä jatkokehittämistä.**
- 2) mitkä ohjelmassa toteutetut toiminnot olisi mahdollista ja hyödyllistä siirtää osaksi jatkuvampaa rakennerahastorahoitusta.**

Tämän arvioinnin tarkoitus ei siis ole kattavasti arvioida hankkeita tai ohjelman onnistumista, vaan tunnistaa niitä ohjelman kokemuksia, joiden soveltaminen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa tai muissa tulevilla EU:n aluekehitysohjelmissa olisi mahdollista. Tämän takia arvioinnissa ei käsitellä yksittäisten hankkeiden tuloksia, vaan pyritään tuomaan esille asioita, joita hankkeet ja ohjelmatoimijat ovat kokeneet toimiviksi menetelmiksi ohjelman toteutuksessa. Toivon raportin toimivan *ajatusten ja keskustelun herättäjänä*, ja että raportin kautta pääsee esille paitsi ohjelmaa toteuttaneiden kokemuksia myös heidän visioitaan ja näkemyksiään siitä, miten aluekehitystyötä voisi kehittää. Raportissa esitettyjä ehdotuksia ja kokemuksia ei siis pidä lukea Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman tai haastateltujen henkilöiden kantoina käsiteltyihin asioihin. Tulokset ovat yhteen vedettyjä koosteita useiden eri henkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista. Haastattelutilanteissa yritin rohkaista haastateltavia kertomaan toiveitaan ja kehittämisideoitaan miettimättä liikaa sitä, miten ne voidaan käytännössä toteuttaa. Muutamille tällainen visioiminen oli helppoa, toiset puolestaan halusivat useaan otteeseen muistuttaa, etteivät heidän ehdotuksensa ole tarkkaan mietittyjä tai välttämättä edes toteutettavissa. Yhtäältä arviointiraporttiin on koottu kokemuksia itse ohjelmasta, toisaalta se pyrkii tuomaan esiin näkökulmia siitä, miten itäsuomalaista ohjelmatoimintaa voisi jatkossa kehittää.

Olen pyrkinyt tuomaan haastatteluissa tulleet näkemykset esille mahdollisimman tarkasti. Raporttia lukiessa on hyvä muistaa, että tulokset ja ehdotukset perustuvat haastateltujen ihmisten käytännön kokemuksiin ja ihmisten mielipiteisiin. Arvioinnin tutkimusmenetelmä oli varsin vapaamuotoinen puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka johdosta haastattelutulokset vaihtelivat keskenään välillä paljonkin. Tuloksia ei siis pidä yleistää kaikkea ohjelmatoimintaa ja hankkeita eikä jokaista

projektipäällikköä tai maakuntaliittoa koskevaksi. Mielipiteillä on oma arvonsa; ne kertovat aluekehittämisen ja rahoittamisen todellisuudesta toisenlaisesta, inhimillisestä näkökulmasta. Aluekehitystä ja innovaatioita tekevät ihmiset, jotka työskentelevät usein hyvin erilaisista lähtökohdista käsin. Tässä arvioinnissa on yritetty valottaa kahden toimijaryhmän näkemyksiä ohjelman onnistumisesta. Toisen rooliin asettuminen voi auttaa näkemään kokonaisuuden paremmin ja miettimään, miten ohjelmatyötä todella voisi kehittää niistä lähtökohdista, joiden mukaan kaikkien on toimittava – innovatiivisuutta unohtamatta.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman vertailu, tai siirrettävissä olevien toimintamallien etsiminen on lähtökohdiltaan hankalaa. Ohjelmat ovat hyvin erilaiset, huolimatta siitä, että ohjelma-alue oli sama. Suurin ero liittyy ohjelmien erilaiseen kokoon. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa oli 12 pilottihanketta, minkä lisäksi toteutettiin kolme maakunnallista strategiahanketta. Hankkeiden rahoitus vaihteli 21 000 - 508 000 euron välillä. Ohjelman hallinnointia Itä-Suomessa ohjasi ohjauskomitea, joka valitsi hankkeet ja päätti myös muista ohjelman tärkeistä toteutukseen liittyvistä asioista. Hallinnollisessa vastuussa oli Pohjois-Karjalan liitto. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hankepäätökset tehtiin ohjauskomiteassa, eikä ylimaakunnallisia hankkeita tarvinnut hyväksyä maakunnissa erikseen, vaan ne voitiin hyväksyä yhdellä ohjauskomitean päätöksellä. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa rahoitus on kanavoitu yhden maakuntaliiton kautta. Tavoite 1 -ohjelmarahoitus puolestaan ohjautuu maakuntiin useiden eri rahoittajien, kuten maakuntaliittojen, lääninhallitusten, T&E keskusten ja ympäristökeskusten kautta.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa oli kaksi toimintalinjaa, kun Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa on viisi toimintalinjaa. Lisäksi tavoite 1 -ohjelmassa on yhteensä 15 toimintalinjakohtaista toimenpidekokonaisuutta. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman kokonaisrahoitus oli 3,75 miljoonaa euroa, kun Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman EU-rahoituskehys on 653,70 miljoonaa euroa. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta oli kesäkuun loppuun 2004 mennessä rahoitettu yhteensä 9391 hanketta. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kokonaisrahoituskehyksestä (2655,63 miljoonaa euroa) oli 30.6.2004 mennessä sidottu 53,5 % eli 1420,21 miljoonaa euroa. (Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman toimintakatsaus 1.1-30.6.2004).

1.1 Työn toteutus

Arviointi toteutettiin niin, että ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tietoa hanketoimijoilta ja toisessa vaiheessa ohjelmatoimijoilta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, eli valmis kysymysrunko toimi pohjana haastattelussa käsiteltäville asioille. Mikäli haastateltavat halusivat keskustella tietystä teemasta syvällisemmin tai ohittaa jonkin teeman lyhyesti, he pystyivät vaikuttamaan tähän itse. Mikäli itse halusin lisätietoa jostakin aihepiiristä enemmän, kyselin siitä tarkemmin. Arviointi tehtiin 15 haastattelun perusteella, joihin osallistui kaikkiaan 30 henkilöä. Keväällä 2004 kävin haastattelemassa Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hanketoimijoita. Haastatteluihin osallistui 12 hankkeen projektipäälliköt, muutaman hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja sekä hankkeiden henkilökuntaa. Kaikkiaan haastateltavina oli yhteensä 19 hanketoimijaa. Elo-syyskuun aikana 2004 haastatteluvuorossa olivat ohjelmatoimijat. Heillä tarkoitetaan Itä-Suomen neljän maakunnan maakuntaliittojen henkilöitä, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa Innovatiiviset toimet -ohjelmaa sekä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman toteutuksessa mukana olevia henkilöitä. Yhteensä haastateltiin 11 ohjelmatoimijaa. Strategiahankkeiden vetäjiä ei haastateltu, koska hankkeen sijoittuivat ohjelman loppuvaiheeseen, eikä niiden sisällyttäminen arviointiin ollut aikaresurssien vuoksi mahdollista.

Haastateltavien vastauksia lukiessa tulee muistaa haastateltavien rooli ohjelman toteuttamisessa. Haastatteleamalla ohjelman toteutuksessa mukana olleita toimijoita haettiin erilaista tietoa ja näkökulmia ohjelmaan. Sen minkä hanketoimijat saattoivat kokea hyvänä tai huonona asian, oli ehkä ohjauskomitean jäsenen näkökulmasta päinvastoin. Kunkin ryhmän näkemykset täytyy vastauksia arvioidessa asettaa omaan viitekehukseensä. Esimerkiksi hanketoimijoilla voi olla näkemys oman alansa tai sektorin tulevaisuuden haasteista, nykyhetken ongelmista ja niin edelleen, mutta häneltä voi puuttua laajempi näkemys aluekehityskentästä.

Lukijan on hyvä tietää, että haastattelut eivät olleet lähtökohtaisesti täysin samanlaisia. Haastattelurunko kehittyi jonkin verran arviointiprosessin edetessä. Jos haastateltavilta tuli haastatteluissa ehdotuksia ohjelmatoiminnan kehittämiseksi, saatoin kysyä seuraavassa haastattelussa mielipiteitä ehdotettuun ajatukseen. Koin tämän toimintamallin hyödyllisenä arviointitarkoitusta varten. Valtaosasta haastatteluista minulla oli käytössä nauhuri. Hanketoimijahaastatteluissa käyttämän sanelimen nauha ei tosin riittänyt kuin reiluksi sadaksi minuutiksi, minkä takia osa haastatteluista kirjattiin muistiin ainoastaan käsin. Ohjelmatoimijoiden haastattelut pystyin nauhoittamaan suoraan tietokoneelle, joten ne sain nauhalle kokonaisuudessaan. Litteroituani haastattelut lähetin ne vielä kommentoitavaksi haastateltaville ja pyysin heitä kommentoimaan haastattelua tai hyväksymään sen. Tällä pyrin siihen, ettei haastatteluaineistoon olisi jäänyt vääринymmärryksiä ja että halutessaan haastateltavilla oli mahdollisuus tarkistaa sanomisiaan, erityisesti niiltä osin, mitkä eivät olleet nauhalla. Lähes kaikki hyväksyivät haastattelut sellaisenaan, osa halusi lieventää kärkkäitä mielipiteitään, painottaa tai tarkentaa jotakin sanomistaan.

Hanketasolla haastateltiin hankkeiden (pilottiprojektien) projektipäälliköt ja ohjausryhmien puheenjohtajat. Kutakin hanketta kohden tuli 1–3 haastateltavaa riippuen siitä, osallistuiko haastatteluihin ainoastaan projektipäällikkö vai lisäksi myös hankkeen muita toimijoita. Kahdella hankkeella oli yhteinen projektipäällikkö. Kaiken kaikkiaan haastattelin 19 hanketoimijaa. Haastattelut toteutettiin huhti-kesäkuun 2004 aikana. Elo-syyskuun aikana haastattelin puolestaan Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman maakuntaliittojen edustajia, joita oli yhteensä 11 henkeä. Tämän lisäksi mukana haastattelutilanteissa olivat kunkin liiton Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmantoimijoita lukuun ottamatta Pohjois-Savon liitto, jossa paikalla oli ainoastaan Innovatiiviset toimet -ohjelman edustaja. Hänellä tosin oli kokemusta myös Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta.

Haastatteluilla kartoitettiin eri toimijoiden näkemyksiä ohjelmasta omasta – joko hankkeen, ohjelmatoimijan tai maakunnan näkökulmasta. Haastatteluissa saatoin kysyä näkemyksiä laajemminkin tietoyhteiskuntaa, Innovatiivisia toimia ja oman sektorin tulevaisuutta ajatellen. Valtaosassa hanketoimijahaastatteluista käytetty kysymysrunko on liitteenä numero 1. Haastatteluihin vierähti aikaa tunnista lähes neljään tuntiin riippuen siitä, miten paljon haastateltavat innostuivat kertomaan kokemuksistaan. Haastattelutilanteista pyrin luomaan mahdollisimman epämuodollisia, niin ettei tilanne tuntuisi niinkään haastattelulta vaan paremminkin keskustelulta.

Ohjelmatoimijoiden haastatteluissa oli mukana myös henkilöitä, jotka eivät tunteneet Innovatiiviset toimet -ohjelmaa kovin hyvin. Koska näin hyväksi antaa tietoa hankehaastatteluiden tuloksista, lähetin haastateltaville yhteenvedon hankehaastatteluiden tuloksista sekä tietoa siitä, mihin arvioinnilla pyritään (Liite 2). Hankehaastatteluiden tulosten tiivistelmää ei ole liitteessä, koska samat asiat löytyvät tämän arvioinnin hanketoimijahaastatteluista käsittelevästä luvusta 2. Katsoin paremmaksi antaa tietoa hankehaastatteluista etukäteen tiedostaen sen, että aineisto voivat vaikuttaa ohjelmatoimijoiden haastatteluihin tai johdatella puheenaiheita tiettyihin teemoihin. Näin kuitenkin

tärkeämmäksi sen, että haastateltavilla on mahdollista tutustua siihen, miten ohjelma oli hankkeiden näkökulmasta onnistunut. Itse haastattelutilanteessa annoin haastateltaville kysymyspaperin (Liite 3), jonka kysymysrunгон pohjalta haastattelu eteni. Kysymyksiä ei kuitenkaan seurattu haastattelutilanteissa orjallisesti. Keskustelussa keskityttiin niihin teemoihin, jotka haastatteluissa luontevasti tulivat esille ja joita haastateltavat halusivat painottaa. Tämän takia haastattelujen sisällöt vaihtelivat ryhmien välillä jonkin verran.

Haastatteluissa kysyin myös visioita ja ehdotuksia esimerkiksi innovaatiotoiminnan ja ylimaakunnallisen yhteistyön kehittämiseksi. Nämä haastattelutulokset kertovat ehkä enemmänkin kyseisten toimijoiden tahtotilasta ja visioista, mutta maakuntaliittojen ”virallisiksi” näkemyksiksi niitä ei voi yleistää. Ehdotuksia lukiessa tulee siis muistaa, että ideoita ei keskustelutilanteissa välttämättä puntaroitu kovin kriittisesti. Näistä ideoista saattaisi jatkopohdintoissa kuitenkin syntyä hedelmällisiä toimintatapoja, mikäli innostusta ja halua yhteistyön ja rahoittajien toiminnan kehittämiseksi löytyy.

1.3 Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma

Ohjelmatasolla Innovatiiviset toimet -ohjelmalle on asetettu laajempia EU:n aluepolitiikkaa tukevia tavoitteita. Komission tiedonannossa (Suuntaviivat EAKR:n Innovatiivisille toimille kaudella 2000–2006 (2001)). Ohjelman perustamisen taustatekijöiksi mainitaan erityisesti huoli alueiden välisten erojen lisääntymisestä innovaatioiden ja tieteellisen tutkimuksen aloilla sekä uuden tieto- ja viestintäteknikan käytössä. Kiristynvä globaali kilpailu, osaamiseen perustuvaan talouteen siirtyminen, nopeasti tapahtuvat teknologiset muutokset ja inhimillisen pääoman entistä tärkeämpi rooli ovat merkillepantavia avainasioita, kun tavoitteena on alueellisen kilpailukyvyyn parantaminen.

Komission tiedonannon mukaan Innovatiivisten toimien avulla heikommassa asemassa olevat alueet voivat luoda aluepolitiikkaa, joka vastaa talouden globalisaation ja teknologisten muutosten aiheuttamaan tarpeeseen edistää innovaatioiden syntymistä ja niiden käyttöönottoa lähellä kansalaisia. Tunnistamalla parhaat innovatiiviset käytännöt alueiden poliittisia päättäjiä ja hallintoviranomaisia voidaan kannustaa niiden edistämässä. Innovatiiviset toimet -ohjelma on ikään kuin laboratorio, joka pyrkii Euroopan unionin aluepolitiikan kehittämiseen.

Yksi Innovatiiviset toimet -ohjelman päätavoite on vaikuttaa EAKR:sta rahoitettavien tavoite 1- ja tavoite 2 -ohjelmien tukitoimien laatuun. Innovatiiviset toimet ovat uusien aluepoliittisten suuntausten kokeiluväline Euroopan unionin vähiten kehittyneillä alueilla. Ohjelmassa oli kolme strategista linjaa: *1) osaamiseen ja teknologiseen innovaatioon perustuva alueellinen talous 2) eEuropeRegio: tietoyhteiskunta aluekehityksen palveluksessa 3) alueellinen identiteetti ja kestävä kehitys.* On tärkeää, että Innovatiiviset toimet -ohjelman rahoittamat toimet eivät ole päällekkäisiä pääohjelmien kanssa, vaan että toimet lisäävät alueiden innovaatiopotentiaalia.

Ohjelmassa on ollut mahdollisuus kokeilla epäonnistumisen uhallakin pidemmälle kehiteltyjä ideoita, joita ei tavallisesti toteuteta EAKR:sta osarahoitettavissa ohjelmissa. Innovatiivisten toimien on tarkoitus toimia esimerkkinä siitä, miten hyödyntää aluepolitiikan ja muiden yhteisön poliitikkojen välistä yhteisvaikutusta. Koordinoimalla Innovatiiviset toimet -ohjelma hyvin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kanssa voidaan lisätä alueille saatavaa aluekehityshyötyä. Innovatiiviset toimet -ohjelman avulla voidaan levittää parhaita käytäntöjä ja edistää yhteistä alueiden välistä tiedon ja kokemusten vaihtoa sekä oppimista.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma muodostui kahdesta toimintalinjasta; *luonnonvarapohjainen talous tietoyhteiskunnassa* ja *sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyvät tietoverkot*. Ohjelmaa toteutettiin 12 pilottihankkeen sekä kolmen ohjelman loppuvaiheessa toteutetun strategiahankkeen avulla. Seuraavassa hankkeet on esitetty toimintalinjoittain.

Luonnonvarapohjainen talous tietoyhteiskunnassa (6 hanketta)

- Metsänomistajan verkkopalvelu
- GEO-tietokeskuksen virtuaalinen oppimisympäristö
- Propower
- Lähiruokapörssi
- Luonnontuotealan tehostaminen tietotekniikan avulla
- Kokonaisvaltaisen paikallisen verkottumisen pilotti

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyvät tietoverkot (6 hanketta)

- Palvelumallit
- DIT (Sonetti -alueen dynaaminen integroitu työpöytä)
- Tikka Multicast
- Digitaalinen esteettömyys
- Sosiaalialan tiimityöskentely
- Metakulku

Strategiahankkeet (kolme hanketta)

- Kainuun laajakajastrategia – kattava teknologianeutraali tietoliikenneverkosto haja-asutusalueelle
- Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategian tarkistus
- Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategia

Toimintalinjoja yhdistävät informaatioyhteiskunta, kansalaisten hyvinvointi sekä tähän liittyvät kilpailukykyä ylläpitävät yritystoimintainnovaatiot. Ohjelmassa on pyritty luomaan innovatiivinen toimintaympäristö, jossa on haettu yhteisiä rajapintoja julkisten palveluverkkojen, teollisuuden ja e-business -verkkojen sekä kansalaistietoverkkojen välille. Ohjelma-alueeseen kuuluu neljä Itä-Suomen maakuntaa: Kainuu, Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala ja Etelä-Savo. Ohjelman hallinnoijana komission suuntaan on toiminut Pohjois-Karjalan liitto. (Innovatiiviset toimet Itä-Suomi, hankesuunnitelma 2003).

1.4 Ohjelman tuki hankkeille

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa on hankkeille ja projektipäälliköiden työhön annettu tavallista vahvemmin tukea erilaisilla oheistoimenpiteillä. Tukimuodot sisältyivät ohjelman perustoimintaan ja niitä rahoitettiin sekä *oheistoimenpiteistä* että *teknisestä tuesta*. Tukimuodot on esitelty alla lyhyesti ja niitä on esitelty tarkemmin myöhemmissä luvuissa. Ohjelmassa on tuettu hankkeiden verkottumista tavallista enemmän muun muassa hanketoimijapäivien, tutkijoiden antaman arviointituen ja kansainvälistymisrahoituksen turvin. Tukimuodot eivät seuraile tarkasti ohjelma-asiakirjassa määriteltyjä toimintalinjoja, vaan olen pyrkinyt hahmottelemaan mielestäni selkeitä kokonaisuuksia ohjelmassa toteutuneista hankkeiden tukitoimista.

Alueellinen tuki (Ohjauskomitean toimintatapa)

Hankkeilla on ohjausryhmissään ollut yhdyshenkilö kunkin hankkeen maakuntaliitosta. Yhdyshenkilö on ollut aina siitä maakuntaliitosta, jonka alueella hankkeen vastuuorganisaatio on. Yhdyshenkilön kautta hankkeella on ollut suora kosketus sekä maakuntaliittoon että ohjauskomiteaan. Alueellinen tuki on havaittu hyväksi toimintamalliksi, joka on edistänyt erityisesti suoraa tiedonkulkua hankkeista liittoihin ja ohjelman ohjauskomiteaan.

Hanketoimijapäivät (Oheistoimenpiteet)

Perinteisen yhdyshenkilö- tai ohjausryhmätoiminnan lisäksi Innovatiiviset toimet -ohjelmassa on noin puolen vuoden välein järjestetty hanketoimijapäivä, jonne hankkeet, ohjausryhmien ja ohjauskomitean jäsenet ovat osallistuneet. Myös ohjelma-arvioinnin suorittaneet tutkijat osallistuivat hanketoimijapäiville. Hanketoimijapäivien myötä hankkeilla on ollut luonteva mahdollisuus tutustua ja verkottua muiden hankkeiden kanssa. Hanketoimijapäivät järjestettiin viisi (5) kertaa. Kaikille hankkeille järjestettiin neljä (4) kertaa yhteinen ja kerran toimintalinjakohtainen hankepäivä. Sosiaali- ja terveydenhuollon hankkeet tapasivat yhtenä ja luonnonvara-alan hankkeet toisena toimintalinjakohtaisena hanketoimijapäivänä. Hanketoimijapäivillä projektipäälliköille annettiin hallinnoinnin ohjausta. Projektipäälliköt valmistelivat halutessaan hanketoimijapäiville kysymyksiä, joihin pyrittiin hankkimaan vastauksia. Kysymyksiä ja vastauksia käsiteltiin yhdessä hanketoimijoiden kanssa. Toisaalta hankkeilla oli hanketoimijapäivillä luonteva mahdollisuus verkottua toistensa kanssa suoraan tai yhteisten yhteistyökumppaneiden kautta. Teemakohtaisessa hanketoimijapäivässä keskityttiin kyseisen toimintalinjan erityispiirteisiin sekä niihin liittyviin kysymyksiin ja ongelmiin.

Kansainvälisyys (Kansainvälinen yhteistyö)

Hankkeilla on ollut ohjelman tukemana mahdollisuus osallistua kansainvälisiin tapahtumiin ja saada tukea kansainväliseen toimintaansa muutoinkin. Ohjelmasta oli varattu resursseja, joita hankkeet pystyivät käyttämään haluamallaan tavalla esimerkiksi matkustuskuluihin. Hankkeille ei rahoituspäätöksessä myönnetty tukea suoraan, vaan heillä oli mahdollisuus anoa tukea kansainväliseen toimintaan hallinto- ja maksuviranomaiselta Pohjois-Karjalan liitosta. Rahoituksen saaminen perustui reunaehtoihin, jotka oli määritelty ohjauskomiteassa. Hakemukset kansainväliseen toimintaan käsiteltiin tapauskohtaisesti. Ohjelmasta lähetettiin artikkeleita ja lyhyitä juttuja myös *IANIS Newsletter* -lehteen, joka on IANIS -verkoston oma tiedotuslehti. Ohjelman ensimmäinen koordinaattori Satu Ahonen valittiin 2003 Eris@ -verkoston varapresidentiksi, ja hänen myötänsä eurooppalainen tietoyhteiskuntaverkostotoiminta oli ohjelmassa vahvaa. Satu Ahosen siirryttyä muihin tehtäviin luottamustoimi siirtyi Pohjois-Karjalan liiton suunnittelujohtajalle Risto Poutiaiselle, joka jatkaa edelleen Eris@n hallituksen jäsenenä. Ohjelman loppuvaiheessa tätä kirjoittaessa on myös suunnitteilla ohjelmatoimijoiden matkoja muille eurooppalaisille Innovatiiviset toimet -alueille, minkä myötä ohjelmasta saatuja kokemuksia pyritään levittämään muille alueille.

Henkilöstöresurssit (Tekninen tuki)

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa Pohjois-Karjalan liitossa on ohjelman eri vaiheissa ollut palkattuna yhdestä kolmeen henkilöä, minkä lisäksi Pohjois-Karjalan liiton suunnittelujohtaja ja taluspäällikkö ovat käyttäneet työpanostaan ohjelman asioiden hoitamiseen. Kun rahoitettuja pilottihankkeita on 12 kappaletta (lisäksi kolme strategiahanketta), ovat henkilöstöresurssit suhteutettuna hankkeiden määrään olleet huomattavasti tavallista suuremmat. Ohjelman luonteesta johtuen tavallista suuremmat henkilöstöresurssit olivat kokemusten mukaan tarpeelliset.

Prosessiarviointi (Tutkimus)

Yksi Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman tavoitteista oli tukea hankkeita ohjelma-arvioinnilla. Ohjelma-arviointi oli määrä toteuttaa prosessiarvioinnin periaatteella siten, että arvioitsijat paitsi arvioivat hankkeita, myös tukevat ja ohjaavat heitä. Arvioitsijoiden rooli oli tavallista ohjelma-arviointia laajempi.

2. HANKETOIMIJOIDEN KOKEMUKSET

Hanketoimijahaastattelut toteutettiin kevään ja alkukesän 2004 aikana. Hanketoimijoiden tulokset on ryhmitelty tähän haastatteluissa käsiteltyjen keskeisten teemojen mukaisesti. Hanketoimijahaastatteluiden vastaukset on käsitelty lyhyemmin ja tiiviimmin kuin ohjelmatoimijoiden haastattelut. Tämä johtuu siitä, että ohjelmatoimijoiden haastatteluita käsittelevässä luvussa peilataan myös hanketoimijahaastatteluiden tuloksia ja käsitellään samoja asioita. Pyrin parhaani mukaan välttämään päällekkäisyyksiä ja samojen asioiden käsittelyä useaan kertaan.

2.1 Riskit hankkeiden toteutuksessa

Innovatiiviset toimet -ohjelman olemukseen liittyy tavallisia rakennerahasto-ohjelmia suurempi riskinottomahdollisuus. Rahoituspäätöksiä voitiin tehdä hankkeista, joiden tulosten toteutumisesta ei ollut yhtä varmoja takeita, kuin yleensä EU-ohjelmissa vaaditaan. Riski liittyy käsitteenä innovatiivisuuteen. Ilman riskinottoa ei ole riittävää innovatiivisuutta. Alueilla jotka ovat eri mittareilla mitattuna taantuneita muihin (EU-)alueisiin verrattuna, karsitaan yleensä ensimmäisenä riskialttiista kehittämistoimista ja kehittämisresurssit kohdennetaan mahdollisimman varmasti ja riskittömästi. Innovatiiviset toimet -ohjelma on pyrkinyt tuomaan tällaisille alueille riskinottokykyä mahdollistamalla riskialttiimpien hankkeiden rahoittamisen.

Hankkeilta kysyttiin, millaisia riskejä heidän hankkeeseen tai innovaatioon liittyi. Hankkeiden riskit olivat hanketoimijoiden mukaan enimmäkseen ”henkistä laatua” eli ne liittyivät yhteistyöverkkojen toimivuuteen, omaan uskottavuuteen tai muiden ”ymmärryksen puutteeseen” innovaation uutuusarvon suhteen. Riskinä pidettiin myös sitä, että innovaatio on niin uusi asia, ettei sen toimivuudesta ole takeita ennen kuin asiaa kokeillaan käytännössä. Pari hanketta ei nähnyt toiminnassaan riskejä lainkaan. Riskeiksi nähtiin myös hankkeen resurssit ja hankkeen käytännön toteuttaminen: riittävätkö rahat ja aika, ehditäänkö tavoitteet saavuttaa määräajassa ja riittävätkö henkilökunnan voimavarat. Lähes jokainen hanke piti riskinä myös yhteistyön toimivuutta eri ammattiryhmien, uusien yhteistyökumppaneiden ja muiden maakuntien toimijoiden välillä. Muutama hanke piti riskinä sitä, että hanke on ”poikkitieteellinen” ja toimii monella osa-alueella yhtä aikaa. Hanketoimijat arvioivat yhteistyön uusien ryhmien ja ihmisten välillä haasteelliseksi ja joskus suoranaiseksi riskiksi. Yhteistyön onnistumista kehuttiin jokaisessa hankkeessa ja sen tärkeyttä korostettiin. Lähes kaikki hankkeet halusivat nostaa ohjelman parhaiten onnistuneeksi kokemukseksi ylimaakunnallisen ja/tai ammattirajat ylittävän yhteistyön. Ennalta hankkeet olivat arvioineet, että tekniset riskit ovat hallittavissa. Sen sijaan inhimilliseen toimintaa pidettiin arvaamattomana. Muutamissa hankkeissa tekniikan epävarmuus osoittautui kuitenkin vaikeimmin hallittavaksi riskiksi, joka sotki aikatauluja ja suunnitelmia.

Lähes kaikki hanketoimijat sanoivat, että hankkeen tavoitteet oli asetettu realistisesti. Muutamassa hankkeessa jouduttiin silti tarkentamaan tavoitteita hankkeen toteutusaikana ja jopa luopumaan joistakin tavoitteista. Hankkeet ehdottivat, että riskien minimoimiseksi kyseisen alan asiantuntijoita tulisi käyttää huomattavasti enemmän mukana hankkeiden valinnassa ja hankkeiden suunnitteluvaiheessa. Asiantuntijoiden avulla hankevalmisteluun tulisi tietämystä, mikä auttaa varautumaan mahdollisiin ongelmiin, joita hankkeen toteutuksessa tulee eteen.

2.2 Yhteistyön muodot

Hankkeiden yhteistyömuodot vaihtelivat. Usein yhteistyöverkostot muodostuivat vakiintuneista yhteistyökumppaneista, vaikka useat hankkeet korostivat sitä, että hankkeen myötä he myös saivat uusia yhteistyökumppaneita tai vähintäänkin uusia kontakteja. Yhteistyötä oli lähinnä yritysten, muiden hankkeiden, asiantuntijoiden, kehittämissyhtiöiden ja julkisten toimijoiden kanssa. Kolmannen sektorin ja kansalaisjärjestöjen kanssa hankkeilla oli verrattain vähän yhteistyötä.

Toimivat yhteistyöverkostot nähtiin usein yhtenä hankkeen keskeisistä tuloksista. Verkottumista Innovatiiviset toimet -ohjelman muiden hankkeiden kanssa ei pidetty tärkeänä. Useat projektipäälliköt ihmettelivät miksi ohjelma-arviointia tehneet tutkijat kannustivat ohjelman sisäiseen verkottumiseen niin voimakkaasti. Hanketoimijoiden näkökulmasta ohjelman sisäinen verkostoituminen nähtiin toisarvoisena ja siihen satsaaminen vähien resurssien tuhlaamisena. Hankkeissa oli kuitenkin muutamia, joille löytyi myös aidosti yhteisiä intressejä ohjelman toisten hankkeiden kanssa. *Luonnonvara-alan tehostaminen tietotekniikan avulla* -hanke ja *Lähiruokapörssi*-hankkeiden yhteistyö *CitiusNet Oy:n* kanssa oli ehkä ohjelman sisällä toteutuneista yhteistyökuvioista onnistunein ja pisimmälle edennyt. Tehokkuuden näkökulmasta ihanteellisimmassa tilanteessa ohjelman ja hankkeiden resursseja voidaan yhteistyön myötä käyttää kahden tai useamman hankkeen hyväksi ja saada todellista synergiaetua kaikille osapuolille. Oman arvioni mukaan tällaisen yhteistyön pitäisi kuitenkin syntyä mahdollisimman pakottomasti, jolloin toimijat löytävät aidot yhteistyötarpeet ja motivaation yhteistyön toteuttamiseksi.

Ohjelmassa järjestettiin *hanketoimijatapaamisia* noin puolen vuoden välein. Kaikki hankkeet pitivät sekä kaikille tarkoitetuista että teemakohtaisista hanketoimijapäivistä. Hanketoimijatapaamiset nähtiin poikkeuksetta hyvänä toimintakulttuurina ja vastaavan toimintamallin toivottiin siirtyvän vakiintuneeksi osaksi hanketoimintaa/rahoittajien hallinnointikulttuuria. Hanketoimijatapaamiset saivat lähes poikkeuksetta hanketoimijoilta kiitosta ja niitä toivottiin pysyväksi osaksi ohjelmatoimintaa. Hanketoimijat pitivät myös hyvänä, ettei hanketoimijapäiviä ollut liian usein, jolloin tilaisuuksilla oli aina jotain uutta annettavaa.

Ohjelman kautta hankkeilla oli mahdollisuus tutustua siihen, millaisia asioita tehdään muissa Itä-Suomen maakunnissa. Ohjelmassa pyrittiin kannustamaan hanketoimijoita *ylimaakunnalliseen yhteistyöhön*. Ylimaakunnallisen yhteistyön kautta hankkeet löysivät uusia yhteistyökumppaneita. Hanketoimijat kokivat, että yleensä ylimaakunnallinen yhteistyö on hankalaa ja siinä on ”*näkymättömiä raja-aitoja*”. Hanketoimijoiden mielestä maakuntien välillä on eroja (toiminta)kulttuurissa ja osaamis pohjassa, mikä heijastuu myös ylimaakunnallisen yhteistyön rakentamiseen. Hanketoimijat sanoivat maakuntien olevan tottumattomia tekemään aidosti yhteistyötä. Hanketoimijoiden näkökulmasta ylimaakunnallisuutta pidettiin haasteena myös pitkien etäisyyksien takia. Toisaalta ylimaakunnallinen yhteistyö koettiin Innovatiiviset toimet -ohjelmassa helpommaksi, kuin esimerkiksi tavoite 1 -ohjelmissa. Hanketoimijoiden mukaan maakuntien välinen yhteistyö oli pääosin onnistunutta ja hyödyllistä ja sitä tulisi heidän mielestään jatkossa painottaa sekä helpottaa. Moni hanketoimija halusi korostaa tuloksia ja synergiaetuja, joita ylimaakunnallisella yhteistyöllä voidaan saada aikaan laajemmalla alueella. Hanketoimijoiden mielestä kokemukset ylimaakunnallisesta yhteistyöstä myös opettavat ihmisiä toimimaan yhteistyössä laajemmalla alueella. Kokemukset yhteistyöstä laajemmalla alueella antavat hanketoimijoiden mielestä pieniin piireihin totuneille uusia näkökulmia ja arvokasta kokemusta omaan työhön. Hanketoimijoiden näkökulmasta ylimaakunnallisen yhteistyön etu on parhaimmillaan myös oman osaamisen kohottaminen yhteistyökumppaneiden avulla. Niin ikään maakuntien välisiin ohjelmiin liittyvä byrokrania hidastaa ylimaakunnallisten yhteistyöhankkeiden ja verkostojen syntymistä. Erityisesti yritykset vaativat, että yhteistyön pitäisi olla helppoa ja

byrokratian mahdollisimman vähäistä, jotta hanketyö ja ylimaakunnallinen yhteistyö olisi houkuttelevampaa.

Yhteistyöstä keskustellessa useat hanketoimijat halusivat nostaa hyväksi kokemukseksi ja ohjelman/hankkeen vahvuudeksi hankkeiden sisällä tehdyn ennakkoluulottoman *yhteistyön eri ammatti- tai toimijaryhmien* kesken. Hanketoimijat pitivät eri toimijaryhmien välistä verkostoitumista edellytyksenä hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö toi hanketoimijoiden mukaan esille uudenlaisia mahdollisuuksia ratkaista ongelmia. Kun hankkeiden toteutuksessa oli erilaista osaamista, haasteita osattiin katsoa myös muiden näkökulmista. Parhaimmillaan hanketoimijoiden heterogeenisyys ja erilaiset lähestymistavat luovat innovatiivisia ja uudenlaisia ratkaisumalleja ja ideoita. Hanketoimijoiden mukaan toisilta ammattiryhmiltä opittiin paitsi heidän vaatimuksistaan ja tarpeistaan myös heidän työtavoistaan ja ajattelumaailmastaan. Toisenlaiseen näkökulmaan tutustumisen sanottiin helpottavan erilaisten työtapojen ja tarpeiden ymmärtämistä ja sen kautta edelleen käytännön työn tekemistä.

Monen hanketoimijan mukaan Innovatiiviset toimet -ohjelmassa hankkeiden *ohjausryhmän rooli* on ollut tavallista selvempi. Projektipäälliköiden mukaan ohjausryhmästä on ollut todellista apua hankkeen toteutuksessa. Syytä siihen, miksi hanketoimijat kokivat ohjausryhmien tuen tavallista vahvemmaksi, on vaikea arvioida. Kenties ohjausryhmältä oli osattu vaatia enemmän tai ohjausryhmän valintaan on kiinnitetty tavallista enemmän huomiota. Joka tapauksessa projektipäälliköt arvostavat hyvin toimivan, aktiivisen ohjausryhmän antamaa tukea. Ohjausryhmän toiminnan kehittämisessä aktiivisempaan suuntaan on mahdollisuuksia hankkeiden tukiverkkojen kehittämiseksi.

2.3 Kansainvälinen toiminta

Kaikilla hankkeilla oli mahdollisuus saada tukea kansainväliseen toimintaan. Jos hankkeet hakivat, heille pääosin myönnettiin rahoitusta kansainvälistä toimintaa varten. Jotkut hankkeet olivat voineet myös budjetoida varoja kansainvälistä toimintaa varten omaan hankesuunnitelmaansa ja matkustaa niillä varoilla. Kuudelle (6) eli puolelle ohjelman hankkeista myönnettiin tukea kansainväliseen toimintaan.

Kansainvälisyyden muodot ja tavoitteet vaihtelivat hankkeiden välillä paljon:

1. Hankkeet joilla ei ollut lainkaan kansainvälistä toimintaa.
2. ”*Kansainvälistyvät/passiiviset hankkeet*”, jotka kävivät kuuntelemassa konferensseissa, oppimassa ja katsomassa mitä muualla tehdään.
3. ”*Kansainväliset/Aktiiviset hankkeet*”, jotka kävivät myös itse kertomassa toiminnastaan tai antoivat palautetta esimerkiksi ulkomaisille laitetoimittajille tarpeistaan. Kansainvälistymisen arvo nähtiin siinä, että saatiin viestitettyä omia kehittämistarpeita eteenpäin tai markkinoitua omaa toimintaa.
4. Hankkeet joille *kansainvälinen toiminta on vakiintunutta*. Nämä hankkeet olivat lähinnä yritysveitoisia. Kansainvälinen toiminta oli kiinteä, vakiintunut ja luonteva osa jokapäiväistä toimintaa. Kansainvälisyyden arvona oli tiedon välittyminen, uusien näkemyksien saaminen, ajanhermolla pysyminen, oman osaamisen vahvistaminen, verkostoissa toimiminen, kontaktien luominen ja niiden hyödyntäminen. Toimijat olivat sekä antavia että saavia osapuolia kansainvälisissä verkostoissa.

Lisäksi jotkut hanketoimijat lähettivät artikkeleita julkaistavaksi ulkomailla tai osallistuivat kansainvälisten verkostojen toimintaan Suomesta käsin käyttämättä ohjelman varoja matkustamiseen. Kansainvälisen toiminnan muotoja hankkeiden keskuudessa olivat muun muassa artikkeleiden julkaisut kansainvälisissä julkaisuissa, osallistumiset kansainvälisiin konferensseihin, toimiminen asiantuntijaverkostoissa, kansainvälisten tilaisuuksien järjestäminen, vientimahdollisuuksien kartoittaminen sekä tuotteiden kieliversioiden tekeminen. Myös yhteistyökumppaneiden kautta saatuja kokemuksia kansainvälisestä toiminnasta käytettiin hyödyksi. Kansainvälinen yhteistyö vie joidenkin hanketoimijoiden mukaan paljon voimavaroja, eivätkä kaikki halunneet siihen – vielä tässä vaiheessa – panostaa. Siinä, millä tavalla kansainvälistyminen ja sen tarkoitus nähtiin, oli suuria alakohtaisia eroja.

Jotkut hanketoimijat kertoivat, etteivät he käyttäneet kansainvälistymisen mahdollisuuksia täysimittaisesti hyväkseen ajan- tai rahanpuutteen vuoksi. Osa oli sitä mieltä, ettei heille vielä olisi ollut hyötyä kansainvälisistä yhteyksistä hankkeen tai innovaation keskeneräisyyden vuoksi. Ohjelman tukea kansainvälisyyteen pidettiin tärkeänä, mutta siinä nähtiin myös kehittämistarpeita, kuten toimijoiden erilaisten lähtökohtien huomioiminen. Hanketoimijoilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mikä kansainvälisen toiminnan tarkoitus ylipäätään on. Osa hanketoimijoista näki kansainväliset yhteydet tärkeiksi, jotta saadaan käyttöön ajanmukaista tekniikkaa, osa haki ulkomailta ideoita tai kartoitti mitä muualla on jo tehty. Kansainvälisissä yhteyksissä vietiin tietoa myös omista tuloksista, haettiin yhteistyökumppaneita ja toimittiin asiantuntijaverkostoissa. Hanketoimijoiden vastauksista heijastuu, että koska kansainvälisen toiminnan tarkoitusta ei ole kovin tarkkaan määritelty hallinnoijan taholta, hankkeet määrittelevät tavoitteet omista lähtökohdistaan käsin. Kansainvälisyyttä ja sen toteutustapoja tulisi jatkossa kehittää ja selkeyttää.

2.4 Hanketoimijoiden kokemuksia ohjelmasta

Hankkeiden valmistelu- ja toiminta-aika oli lyhyt. Hankkeet saivat mielestään hyviä tuloksia aikaan mutta valittivat samalla lyhyttä toteutusaikaa. Moni hanke koki, että pitempi valmistelu- ja toteutusaika vaikka samalla rahoitusmäärällä olisi ollut parempi kuin nykyinen tilanne. Pari hanketta oli tyytyväisiä toteutusaikaan, mutta painottivat että alussa on tärkeää saada nopeasti tieto siitä, saako hanke rahoituksen vai ei, jotta hanke päästään aloittamaan nopeasti.

Innovatiiviset toimet -ohjelman kaltaiselle aluekehitysohjelmalle on hanketoimijoiden mukaan tilausta. Heidän mielestään ihanteellisessa tilanteessa innovaatioiden kehittämiseen ja rahoittamiseen olisi olemassa pysyvät rakenteet. Ihannetilanteessa innovaatioiden kehittämiseen olisi saatavilla rahoitusta jatkuvasti, ohjelmista riippumatta. Hanketoimijoiden mukaan Innovatiiviset toimet -ohjelma oli nyt tarpeellinen lisä täydentämään muita tukikanavia. Hankkeet kaipasivat kanavaa, josta innovaatorahoitusta voisi hakea silloin kun tarvetta ilmenee, ilman että ohjelma- tai hakuajoista tarvitsee huolehtia. Ohjelman rahoitus antoi hanketoimijoiden mukaan vauhtia innovaatioille, joiden kehittämiseksi organisaatioilla ei ole ollut resursseja tai uskallusta toteuttaa täysin omalla riskillä, mutta jotka nähtiin erittäin tärkeinä ja kokeilun arvoisina toteuttaa.

Yrityshankkeet näkivät tärkeänä erityisesti ennakkoluulottomat hankevalinnat, mutta ne esittivät myös ehdotuksia ohjelmatoiminnan kehittämiseksi. Yritystoimijoiden mukaan esimerkiksi hankebyrokratian helpottaminen ja yritysten erityispiirteiden huomioiminen suhteessa julkisen puolen toimijoihin helpottaisi yrityshankkeen toimintaa. Julkispuolen hankkeet arvostivat ohjelman suurta rahoitusosuutta. Innovaatorahoituksen tulee heidän mielestään sallia riskit, mutta julkisen sektorin eikä yritysten pitäisi saada riskeistä liian suurta osaa vastuulleen. Hanketoimijat kaipasivat rahoittajalta riittävää taloudellista tukea ja turvaa innovaatiotoiminnan tueksi. Hanketoimijat siis

toivoivat riskinottoa, mutta eivät halunneet itse ottaa riskejä vastuulleen. Hanketoimijat näkivät ohjelman vahvuudeksi sen, ettei hankkeen alkuvaiheessa tarvitse olla valmiina laajaa toimijaryhmää, joka olisi vakuuttunut tuloksista. Hanketoimijat arvostivat mahdollisuutta saada rahoitusta sellaisen innovaation kehittelyyn, jonka potentiaaliin ei välttämättä laajasti uskottu. Hanketoimijat kaipasivat rahoitusta aidosti riskejä sisältäville hankkeille ja enemmän joustoa resurssien käyttöön. Esimerkiksi tuotekehitykseen ja laitteiden ostoon hanketoimijat kaipasivat enemmän joustavuutta.

2.5 Ohjelman hallinnointi

Hanketoimijoilta saatu hallinnointiin liittyvä palaute oli pääasiassa hyvää. Erityisesti hanketoimijat toivoivat, että hallinnointi siirtyisi jälkivalvonnan sijaan kohti ennalta ohjaavuutta ja neuvontaa. Hallinnoijalta toivottiin selkokielisiä ohjeita kapulakielisten (laki)tekstien lisäksi. Hanketoimijat kokivat, että joitakin asioita piti varmistella, kun ei oltu varmoja mitä ohjeet käytännössä tarkoittavat. Hanketoimijat toivoivat lisää koulutusta projektihallinnointiin liittyen sekä selkeitä, kansantajuisia ohjeistuksia. Hanketoimijat kokivat hämmennystä siitä, että saman rahoituksen, kuten Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman, piirissä on erilaisia toimintakulttuureja rahoittajien välillä. Hanketoimijat kokivat, että esimerkiksi T&E keskus ja maakuntaliitot hallinnoivat tavoite 1 -rahoitusta eri tavoin. EU-hankkeisiin hanketoimijat toivoivat selkeää ohjeistusta ja yhteneväisiä toimintatapoja eri rahoittajien välillä. Hankkeiden mielestä erityisesti rahoittajien tiedottamisessa on parannettavaa. Myös maakuntaliittojen roolia haluttiin muuttaa valvoja-asetelmasta enemmän ohjaajan ja tasa-vertaisen kumppanin suuntaan. Hankkeet antoivat myös kehuja siitä, että ohjaavuuteen on tässä ohjelmassa kiinnitetty huomiota monia muita ohjelmia paremmin. Selkeäsanainen ohjeistus on erittäin tärkeää. Hyvällä ja selkeällä ohjeistuksella väärintähtäyksiltä vältytään molemmin puolin. Toisaalta voidaan vältyä myös siltä, että syntyy mahdollisuuksia etsiä ”porsaanreikiä”. Jos hanketoimijan ja rahoittajan välille syntyy ongelmia, pitäisi toiminnan ehdoista ja rajoista keskustella heti ja tarkasti. Selkeät pelisääntöjen helpottavat työtä molemmin puolin.

Hanketoimijat pitivät *henkilökohtaisia kontakteja* ohjelmaa hallinnoiviin ihmisiin tärkeänä. Tällöin myös hallinnoijaan lähestyminen ongelmatilanteissa ja avun pyytäminen nähtiin helpommaksi. Ohjelma koettiin ”kevyemmäksi” hallinnoida kuin tavoite 1 -hankkeet. Toisaalta pari hanketta, jolla oli muita enemmän ongelmia hankkeissaan arvioivat Innovatiiviset toimet -ohjelman hankalammaksi ja byrokraattisemmaksi kuin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman. Voi olla, että neuvonta, mutkattomat välit hallinnoijaan ja selkeä ohjaus antavat projektipäälliköille tukea, jolloin hankkeiden hallinnointi koetaan selkeämmäksi ja kevyemmäksi. Ohjelmassa oli myös henkilöresursseja huomattavasti enemmän per hanke kuin mitä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa yleensä on, mikä luonnollisesti antaa mahdollisuuksia yksilöllisempään hankeohjaukseen. Koettiin, että ohjaus oli liiton puolelta ”jämäkämpää” kuin tavoite 1 -hankkeessa. Valtaosa hankkeista koki rahoittajan läheiseksi ja toiminnan mutkattomaksi, joskin pari hanketta puolestaan etäiseksi ja kasvottomaksi.

Muutama hanke kaipasi enemmän kontakteja rahoittajan kanssa. Ohjelman omien internetsivujen olemassaoloa kiiteltiin, mutta niiden käyttöä tiedotus- ja aineistonjakelukanavana pitäisi hanketoimijoiden mielestä tehostaa huomattavasti. Pari projektipäällikköä koki, että liitolla oli oletuksena, että hankkeissa tapahtuu väärintähtäystä. Tällaisten väärintähtäysten välttämiseksi olisi tärkeää, että rahoittaja perustelisi hyvin, miksi hankkeiden talousasioihin kiinnitetään huomiota ja hankkeilta joskus vaaditaan tavallista tarkempia selvityksiä toimistaan. Hyvän tiedottamisen avulla myös epäluulot karisevat, kun toimijat ymmärtävät miksi valvontaa täytyy tehdä. Luottamukselliset välit hankkeisiin helpottavat yhteistyön toteuttamista puolin ja toisin. Ohjelman

hallinnoijan tulisi myös muistaa, että hankkeiden on tärkeää saada ”virallinen” tieto hakemuksen hylkäämisestä tai hyväksymisestä mahdollisimman pian, jotta ne ehtivät varata resurssit, etsiä henkilökunnan ja laittaa muut käytännön asiat alulle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Pari hanketta valitteli hankepäätöksen viipymistä. Hanketoimijoille annettiin viitteitä ja toivoa hankkeen hyväksymisestä, mutta kirjallisia päätöksiä ei kuulunut riittävän nopeasti, jolloin he olisivat uskaltaneet aloittaa hankkeen käynnistämisen. Tämän asian merkitys korostui, mitä lyhempi hanke oli kysymyksessä.

Muutama hanketoimija arvioi, että *päätöksenteko hankkeista* on varmaankin ollut yksinkertaisempaa kuin yleensä ylimaakunnallisissa ohjelmissa. Yleensä jokaisen neljän maakunnan on erikseen tehtävä päätökset hankkeiden hyväksymisestä, kun tässä päätös saatiin yhdellä yhteisellä ohjauskomitean päätöksellä. Tämäntapaiset ratkaisut helpottavat hanketoimijoiden mukaan maakuntien välistä yhteistoimintaa. Hankkeet, jotka niputettiin hakuvaiheessa yhteen, olivat yllättyneitä siitä, miten helppoa yhteistyö oli ”pakkoavioliitosta” huolimatta. Hankkeiden yhdistäminen yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi onnistui hyvin ja ratkaisu oli toimiva. Mikäli tulevaisuudessa hankkeiden yhdistämiset hakuprosessin yhteydessä yleistyvät, tulisi yhdistämisprosessia tukea vahvasti, jotta yhdistetyn hankkeen on mahdollisimman helppo päästä alkuun. Hankevalitsijoiden tulisi varmistaa, että hankkeet todella ovat yhdistettävissä siten, ettei lopputuloksena saman hankkeen sisällä toteuteta irrallisia projekteja vaan yhdistetyt hankkeet todella muodostavat yhden kokonaisuuden.

2.6 Hanketoimijoiden kehittämissuhteita ja ajatuksia aluekehitystyöstä

Hanketoimijat kaipasivat *enemmän yhteistyötä ja koordinaatiota eri rahoittajien välillä*. Myös vuoropuhelua kentän ja rahoittajien välillä pitäisi heidän mukaansa olla nykyistä enemmän ja sen pitäisi olla syvällisempää. Klustereita ja muita aluekehityksen olemassa olevia työkaluja pitäisi hyödyntää tehokkaammin ylimaakunnallisen yhteistyön koordinaatiossa ja aluekehitystyössä. Hanketoimijat toivat esille sen, että ryhmillä kuten klustereilla pitäisi olla selkeämpi rooli aluekehitystoiminnassa. Ehkä erilaisten ryhmien olemassaolo saisi vahvemman oikeutuksen, kun niiden rooli aluekehitystyössä vahvistuisi ja selkiytyisi myös (hanke)toimijakentän suuntaan. Hanketoimijat muistuttivat siitä, että projektiluontoinen toiminta luo ongelmia henkilöstöhallintoon. Projektiluontoinen työ ruokkii pätkätyöllistämistä, mikä on yksi hanketoiminnan konkreettinen ongelma. Projektipäälliköt muistuttivat myös, että hankkeet voivat maallikoista vaikuttaa hyvältä, vaikka todellisuudessa asiantuntijan silmin niiden taso ja innovatiivisuus on heikkoa. Hanketoimijat toivoivat, että asiantuntijoita käytettäisiin enemmän hyödyksi hankevalinnoissa, jotta hanketoiminta tehostuu ja kehittyy.

Eräs hanke ehdotti ”*porkkanajärjestelmän*” kehittämistä hyvälle hankkeille. Tästä ideasta kysyin mielipiteitä myös muilta hankkeilta. Monet hanketoimijoista pitivät ajatusta kehittämisen arvoisena. Porkkanajärjestelmässä hanketoteutuksen loppuvaiheessa olevat hankkeet arvioitaisiin tietyin indikaattorein ja varmistettaisiin hyvin onnistuneille hankkeille jatkorahoitus jo ennen hankkeen päättymistä. Tällä välttäisi resursseja syövältä toimintakatkokselta ja varmistetaan onnistuneiden innovaatioiden nopea jatkokehittäminen. Hanketoimijoiden haastattelussa nousi esille myös hieman toisenlainen ”*optiojärjestelmä*”, jossa hyvälle hankkeille olisi ohjelmasta jo alun perin varattu jatkoaikamahdollisuus. Tällöin muutama paras hanke saa varmasti jatkumahdollisuuden ja lisärahoitusta, mikäli sen tulokset ovat tietyin kriteerein mitattuna onnistuneet.

Useat projektipäälliköistä sanoivat, että monet ideat eivät päädy innovaatioiksi asti, saati vaiheeseen jossa innovaatioita voisi lähteä levittämään, koska hyviä ideoita ja innovaatioita ei osata kanavoida esille ja viedä oikealla tavalla eteenpäin. Innovaatiotoiminnan pitäisi hanketoimijoiden mukaan olla systemaattisempaa, vakiintunutta, ammattimaista sekä ennen kaikkea ennakkoluulotonta. Usea hanke toi oma-aloitteisesti esille, ettei ole olemassa hyvää, systemaattisesti toimivaa hankkeiden tulosten levittämismekanismeja. Hanketoimijat halusivat muistuttaa, että innovaatioita syntyy myös vähemmän tunnetuilla sektoreilla, joita ei välttämättä pidetä sijoitusmielessä kiinnostavina ja joissa ei ole totuttu jalostamaan ideoita innovaatioiksi eikä levittämään tuloksia laajempaan käyttöön.

Olen kiteyttänyt hanketoimijoiden esittämät hanketoimintaan liittyvät ”teesit” seuraavasti:

1. *Rahoittaminen* ei saa olla arpapeliä. Eri alojen ja alueiden innovaatiotarpeet tulee kartoittaa systemaattisesti, jolloin löydetään käyttämätön potentiaali ja kehittämismahdollisuuksia.
2. *Hankevalinnoissa* tulisi käyttää nykyistä enemmän asiantuntijoita, aikaa ja resursseja, jotta rahoitus kohdistuu aidosti uusien asioiden kehittämiseen.
3. Aluekehitysvaroilla saatujen *tulosten juurruttamiseen* pitää kiinnittää paremmin huomiota ja tätä varten on kehitettävä toimivia, systemaattisia toimintatapoja. Myös hankkeiden jälkiseurantaa pitää tehostaa.

Haastatteluissa keskusteltiin myös yleisemmin aluekehitystyöstä ja hanketoimijoiden näkemyksistä maakuntien aluekehitystyöhön. Hanketoimijat kaipasivat alueellisesti vahvaa näkemystä aluekehittämisen tarpeista ja näköaloista. He toivoivat pitkäjänteistä linjaa maakuntien kehittämiseen, jota hankkeet ja projektit voivat toteuttaa. Hanketoimijat toivoivat että aluetoimijoiden yhtenäistä visiota tulevaisuudesta. Ihanteellisessa tilanteessa aluekehitystyön rakenteet olisivat joustavat ja elävät myös toimijakentän tarpeiden mukaan. Aluekehitystyön toivottiin muotoutuvan sopivassa suhteessa pitkäjänteisestä ”suurten linjojen” kehittämistyöstä ja nopeatahtisesta hanketyöstä. Nykyisen kehittämistoiminnan ongelmana hanketoimijat pitivät lyhytjänteisyyttä: ”*vähän aikaa panostetaan yhteen asiaan, sitten toiseen.*” Muutama projektipäällikkö koki, että Innovatiiviset toimet -ohjelman rahoitus ei antanut riittävästi joustoa. Monet hanketoimijat toivat esille ajatuksen väylästä, josta voisi saada väljästi ja helposti mahdollisuuksia kokeilla ja testata innovaatioita.

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

- Tietoverkkojen ja infrastruktuurin kehittäminen
- Tarve helppokäyttöiselle teknologialle
- Harva asutus ja pitkät etäisyydet luovat haasteita. Toisaalta hyvin oivalletut ratkaisumallit voivat myös luoda edelleen uusia mahdollisuuksia jos ratkaisumahdollisuuksia osataan markkinoida hyvin muille alueille.
- Erityisesti syrjäseuduilla on heikosti palveluita ja koulutuspalveluita. Etäpalveluita ja etäopiskelumahdollisuuksia pitäisi kehittää.
- Vanheneva väestö tarvitsee välineitä (teknologisia ratkaisuja) itsenäiseen suoriutumiseen
- Tarvitaan helposti lähestyttävä, eri aloja palveleva, riskit salliva innovaatorahasto. Tähän liittyen oli useita ehdotuksia eri nimellä.
- Hankkeet kaipaavat asiantuntija-apua selvittämään, mitä hankkeeseen liittyvää on jo tehty ja missä.
- Hyville tuloksille kaivattiin markkinointikanavaa.

Hanketoimijoiden mukaan nykyisin iso osa innovaatioista jää hyödyntämättä. Innovaatioiden oivaltaminen ja niiden esille saaminen on tärkeää. Heidän mielestään nyt ei yksinkertaisesti ole

järjestelmää, joka tukisi tiedonsaantia jo toteutuneista innovaatioista tai hankkeista. Hanketoimijat kaipasivat käyttöönsä *tietopankkia*, jonka palveluihin sisältyisi mahdollisuus antaa eri alojen asiantuntijoiden arvioitavaksi hankeideoitaan. Asiantuntijat auttaisivat arvioimaan innovaatioiden uutuusarvoa sekä tarpeita mitä innovaatioiden kehittäminen vaatii. Vaihtoehdoksi esitettiin nykyisten hankerekistereiden ja tietopankkien käytön parempaa hyödyntämistä. Hanketoimijoiden mielestä innovaatiotoimintaa voisi tukea nykyistä enemmän huolimatta kehittämiseen liittyvistä riskeistä.

2.7 Palautetta ja hanketyön tuloksia

Hankkeet pitivät hankkeidensa tuloksina toimijoiden asiantuntijuuden parantumista, osaamisen ja hankekokemuksen karttumista sekä yhteistyöverkoston kehittymistä. Valtaosa projektipäälliköistä saavutti mielestään hankkeelle asetetut tavoitteet. Muutamassa hankkeessa joku osa-alue jäi saavuttamatta, mutta mikään hanke ei mennyt täysin pieleen. Muutamassa hankkeessa tavoitteet tarkentuivat ohjelman edetessä ennakoitua kunnianhimoisemmiksi ja laajemmiksi alkuperäisen tavoitteen toteuduttua ennakoitua helpommin.

Kun pyysin hanketoimijoita erittelemään hankkeessa syntyneet innovaatiot, nostettiin innovaatioiksi usein *uudet toimintamallit* ja *toimintatavat*, *teknologian soveltaminen* uudella tavalla tai *tietoteknisten ratkaisujen löytäminen* uusille toimialoille. Usein hanketoimijat olivat odottaneet ”valmista” lopputulosta, mutta he joutuivat tyytymään tuloksiin, jotka vaativat vielä jatkokehittämistä. Syiksi tähän hanketoimijat kertoivat ajan puutteen ja kehittämistyön arvaamattomuuden. Usein kehitettävää ja huomioitavia asioita on enemmän mitä ennalta oli osattu arvioida. Muutamissa hankkeissa innovaatiot liittyivät prosesseihin ja toimintamalleihin, jotka eivät ole tuotteistettavissa suoraan. Muutamalla hankkeella oli myös vaikeuksia arvioida omaa innovatiivisuuttaan. Metsänomistajan verkkopalvelu -hankkeen innovaatio, eli hankkeessa syntynyt tuote ollaan ottamassa valtakunnalliseen käyttöön.

Haastatellessani hanketoimijoita hankkeet olivat päättämässä toimintaansa. Monilta hanketoimijoiden kanssa syntyi keskusteluja siitä, miten ja mistä heidän kannattaisi hakea jatkorahoitusta mahdollisille jatkohankkeille. Toisaalta olisi tärkeää yrittää saada hankkeita ymmärtämään, että hankerahoitus ei voi olla jatkuvaa, eikä toiminta saisi koskaan perustua pelkkien hankerahoitusten varaan. Toisaalta useat hanketoimijat olivat sitä mieltä, että jatkohankkeelle ei välttämättä olisikaan tarvetta heti, vaan joskus myöhemmin kun innovaation kehittämisessä tulee seuraava kehittämisvaihe eteen. Useat toimijat kertoivat, että hanketyö jatkuu osana yrityksen tai emo-organisaation perustyötä. Joka tapauksessa hanketoimijat toivoivat, että hankkeen loppuvaiheessa olisi saatavilla tietoa erilaisista rahoitusmahdollisuuksista, joita heidän on mahdollista jossain vaiheessa hakea. Ehkä olisi ollut tarpeellista järjestää viimeinen hanketoimijatapaaminen, jossa olisi paneuduttu hankkeiden jatkotoimenpiteisiin ohjelman päättymisen jälkeen. Tilaisuudessa olisi voitu antaa tietoa myös erilaisista rahoitusvaihtoehdoista tulevaisuutta ajatellen.

Jotkut hanketoimijat kertoivat sortuneensa vastoinkäymisten myötä välillä näpertelemään epäolennaisten asioiden kanssa, jolloin hankkeen kokonaisuus tuntui hajoavan käsiin. Näissä tilanteissa hankkeen ohjausryhmän aktiivinen seuranta ja ”väliintulo” sekä projektinjohdon tuki olivat erittäin tärkeitä. Eräs projektipäällikkö kertoi, että heidän hankkeessaan pidettiin ohjausryhmän kanssa useita tapaamisia tällaisessa tilanteessa, mikä auttoi projektipäällikköä tekemään vaikeilta tuntuvia ratkaisuja ja keskittymään olennaisiin asioihin. Toimivan ja hankkeestaan kiinnostuneen ohjausryhmän merkitystä ei siis tule väheksyä. Hyvin organisoidut

hankkeet saivat paljon tuloksia aikaan ja niissä projektipäällikkö myös koki saaneensa riittävästi tukea ohjausryhmältä. Projektipäällikkö kaipasi tukea: ”projektipäällikkö on hirveän yksin työnsä kanssa”.

Projektitoimintaa pidettiin ylipäättään ”epämääräisenä” ja vaikeasti hahmotettavana. Monet projektipäälliköt kokivat tarvinneensa apua ja tukea työssään. Muutamat hanketoimijat huomasivat kesken hankkeen, että kaikki asetetut tavoitteet eivät olleetkaan toteuttamisen arvoisia. Kesken hankkeen esimerkiksi huomattiin, ettei tekniikka tai muut valmiudet vielä riittäneet alkuperäisen tavoitteen toteuttamiseksi, jolloin tilalle etsittiin korvaavia menetelmiä tai toisenlaisia teknisiä ratkaisuja. Hankkeissa siis ohjelman tavoitteiden mukaisesti ”kokeiltiin ja erehdyttiin.” Kukaan hanketoimijoista ei pitänyt pahana sitä, että tavoitteita jouduttiin välillä tarkistamaan. Hanketoimijat ymmärsivät että tavoite on voitu saavuttaa myös tilanteessa, jossa lopputulos on toisenlainen kuin alun perin oletettiin. Tekniset ongelmat aiheuttivat viivästyksiä useassa hankkeessa. Monien hankkeiden tuloksia täytyy vielä kehittää ja testata käytännössä ennen laajempaa käyttöönottoa.

Hanketoimijoiden kanssa keskusteltiin myös siitä, olisiko hanke voinut toteutua ilman Innovatiiviset toimet -ohjelman rahoitusta. Hanketoimijat vastasivat seuraavasti:

1. Ei olisi toteutettu
2. Olisi toteutettu huomattavasti myöhemmin, kun organisaatiolla olisi ollut varaa ja aikaa.
3. Olisi toteutettu jollain tapaa, pienempänä tai pitemmällä aikavälillä.
4. Usein ei nähty mikä voisi olla toinen rahoitustaho, josta kyseinen hanke/innovaatio olisi voinut saada rahoitusta.
5. Hankeidea oli niin tärkeä, että rahat olisi hankittu joka tapauksessa jostakin.

Lähes kaikki hankkeet olivat tehneet *jatkosuunnitelmia*. Osalla hankkeen tulokset siirtyvät osaksi emo-organisaation perustoimintaa, osalla oli suunniteltu jatkohanketta tai kumppanuutta toisessa hankkeessa. Yksikään hanke ei vaikuttanut epävarmalta tulevaisuuden suhteen, eikä uskonut tulostensa valuvan hukkaan. Hankkeiden tulokset jäävät elämään osana organisaatioiden ja yritysten toimintaa, joten hankkeiden omien arvioiden mukaan ei ole vaaraa, etteivät innovaatiot jäisi elämään. Muutamalla hankkeella oli jo tehtynä jatkohankehakemuksia tai muita konkreettisia toimia jatkon suhteen. Suurimmalla osalla hankkeita jatkosuunnitelmat olivat keväällä 2004 pohdinta-asteella.

Hanketoimijoiden mielestä hankkeet ovat luoneet innovaatiopotentiaalia nimenomaan yhteistyöverkostojen ja prosessissa mukana olleiden eri osapuolten yhdessä oppimisen kautta. Hankkeen kautta toimijoille on syntynyt ideoita ja yhteistyöverkostoja, joista voi syntyä positiivista toimeliaisuutta alueelle. Yhteistyökumppanit ovat oppineet ja saaneet tietoa hankkeeseen liittyvistä asioista, mikä voi jatkossa poikia yhteistä kehittämistoimintaa. Hanketoimijat myös uskoivat, että kun syrjäseuduille saadaan sähköisiä palveluita ja tietoyhteiskuntaan liittyvää kehitystä, kasvavat myös ihmisten vaatimukset paremman tietoteknisen infrastruktuurin ja yhteyksien saamiseksi. Hanketoimijat pitivät tätä toivottavana kehityskulkuna. Monet hanketoimijat odottivat voimakkaasti maaseudun laajakaistayhteyksiä.

Yritykset toivat esille ongelmia, joita heidän näkökulmastaan liittyy hanketyöhön. Yritysten tulee usein saada hankkeiden omarahoitusosuus kasaan omalla työllään. Pienet yritykset, joilla ei ole kehittämisrahastoja eikä siten suuria resursseja kehittämistoimintaa varten joutuvat repimään omarahoitusosuuden omista työtunneistaan, joiden määrää on rajoitettu. Hanketoimijat myös muistuttivat, että yrityksille hankkeet eivät ole ainoa työ, joka pitää tehdä. Yritykset ehdottivatkin, että jos yrityksiä (PK-yrityksiä) todella haluttaisiin mukaan, tähän epäkohtaan tulisi saada muutos.

Yritysten kustannuksia lisää myös se, että hankkeiden kulut maksetaan taannehtivasti, ilman viivästyskorkoja. Tekesin hanketoiminta sai kehuja toimivuudestaan niissä mukana olleilta hankkeilta ja monet hanketoimijat toivoivat, että myös muut rahoittajat ottaisivat mallia Tekesin hanketoiminnasta. Yritystaustaiset hanketoimijat toivoivat, että yritysten ja julkisen sektorin erilaisuus huomioitaisiin paremmin hanketoiminnassa. Maakuntaliitot tai joku muu hankkeita rahoittava organisaatio voisi kehittää yritysten hanketyötä tukevia palveluita.

Hanketoimijat olivat sitä mieltä, että myös rahoittajan pitäisi vaatia enemmän vastinetta rahoilleen sekä hyödyntää ja markkinoita nykyistä enemmän hankkeissa saatuja tuloksia. Kuntien ja julkisen tahon luoma toimintaympäristö on tärkeä yrityksille ja konkreettisia toimia sen kehittämiseksi kaivattiin. Innovaatorahoitus ei ole yritysten mielestä nykyisin riittävä eikä toimiva eikä myöskään vastaa kentän tarpeita. Innovaatiot pitäisi hanketoimijoiden mielestä saada tuotteistettua mahdollisimman pian niiden syntymisen jälkeen. Yrityksille lyhyet hankkeet tuntuivat sopivan muita paremmin, koska heidän täytyy saada tuloksia nopeasti aikaan. Hanketoimijoiden mukaan innovaatiotoimintaa voisi kehittää myös tarjoamalla pilotti- ja testausympäristöjä hankkeiden ja muiden innovaatiotoimijoiden käyttöön.

Julkisilta kehittäjäorganisaatioilta haastateltavat toivoivat selkeitä ja pitkäjänteisiä strategioita, joissa on kunnolla mietitty ne kriittiset tekijät, joita alueella pitäisi kehittää. Valmiiksi tehdyt alueelliset strategiat helpottaisivat myös hanketoiminnan suunnittelua. Lähes kaikki haastatellut kaipasivat julkisilta aluekehitystoimijoilta (rahoittajilta) selkeämpiä raameja ja ohjeistuksia sille, mitä hankkeilta ja niissä tehtäviltä kehittämistoimenpiteiltä oikein haetaan. Aluekehittäjät ja viranomaiset asettavat raamit ja strategiat, joita hankkeet toteuttavat käytännössä. Myös valtiovallan toimia esimerkiksi sähköisen henkilöntunnistamisen kehittämiseksi pidettiin erittäin tärkeinä. Yleensäkin sähköisten palveluiden kehittämistä pidettiin ensiarvoisen tärkeänä syrjäseutujen kehittämisen kannalta. Myös langattoman tiedonsiirron mahdollisuuksiin pitäisi hanketoimijoiden mukaan kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota.

2.8 Kokemuksia ohjelma-arvioinnista

Tutkimuksella tarkoitetaan tässä lähinnä haastateltujen kokemuksia ohjelma-arvioinnista. Tässä työssäni tutkimus merkitsee samaa kuin arviointi, vaikka yleisesti termien merkitys on erilainen. TKK:n tutkijat toteuttivat ohjelma-arvioinnin, mutta rahoitustaulukoissa ohjelmassa rahoitettiin ”tutkimusta.” Valtaosa hanketoimijoista halusi antaa palautetta tutkimuksesta jo ennen kuin ehdin siitä kysymään. Välillä tutkimukseen liittyen syntyi paljon keskustelua, minkä näin hyödylliseksi kaikkien osapuolten ja erityisesti oppimisen näkökulmasta.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa toteutetulla ohjelma-arvioinnilla (tutkimuksella) pyrittiin vahvistamaan ohjelman laatua ja tuloksellisuutta antamalla arviointityön avulla tukea hanketoimijoille. Keväällä 2004 tutkimuksen tekijät olivat jo tulleet tutuksi hanketoimijoille ja he olivat osallistuneet eri tavoin tutkimuksen tekemiseen. Hanketoimijat vastasivat tutkijoiden kysymyslomakkeisiin täyttämällä hankekohtaista portfoliota, minkä lisäksi projektitoimijoita myös haastateltiin. Tutkijat myös osallistuivat hankkeiden ohjausryhmien kokouksiin.

Hanketoimijat odottivat TKK:n tutkimukselta ”*enemmän kuin se antoi*.” Hanketoimijat kritisoivat tutkijoita perehtymättömyydestä ja heiltä odotettiin vuorovaikutteisempaa roolia. Hankkeet myös kaipasivat suoraa palautetta tutkijoilta jo hankkeen aikana. Yleensä hanketoimijat kokivat tutkimuksen parhaaksi anniksi tutkijoiden kanssa käydyt henkilökohtaiset keskustelut. Muutamilta hanketoimijoilta tutkijat saivat kiitosta ”sparrauksestaan”. Parhaimmillaan tutkimus vahvisti

projektipäälliköiden tuntemuksia ja ajatuksia sekä rohkaisi heitä työssään. Valtaosa hanketoimijoista piti tutkijoiden arvioita kuitenkin liian yleistävinä ja pinnallisina. Hankkeet eivät pitäneet siitä, että hankkeita ”yritettiin niputtaa yhteen keinotekoisin kriteerein”. Hankkeet arvostivat tutkijoiden kanssa käytyjä keskusteluja, mutta he eivät pitäneet kirjallisista lomakkeista, joiden täyttämistä ei saatu palautetta ja joita pidettiin epämääräisinä ja tarkoitushakuisina. Hanketoimijat pitivät kuitenkin hyvänä pohjimmaista ajatusta koko ohjelma-ajan kestävästä vuorovaikutteisesta tutkimuksesta/arvioinnista. Tutkimustoiminta osana ohjelmaa siis nähtiin hyödylliseksi, mutta sen toteuttamistapaa kritisoitiin. Hankkeet kaipasivat läheisempää kontaktia tutkijoiden kanssa sekä ohjaavampaa otetta arviointiin.

Erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden hankkeet kritisoivat tutkijoita asiantuntemuksen puuttumisesta ja sen riittämättömyydestä arvioimaan kaikkien hankkeiden innovatiivisuutta. Jotkut hankkeet kokivat, että tutkimuksesta ja sen tavoitteista olisi sen alkaessa pitänyt tiedottaa paremmin. Alussa kaikki hanketoimijat eivät ymmärtäneet, miksi tutkimusta tehdään, joskin jotkut myös tunnustivat omat epäluulonsa sitä kohtaan. Tutkimuksen edetessä tutkimuksen tavoite ymmärrettiin ja sitä pidettiin ajatukseltaan ja tavoitteiltaan tärkeänä ja hyödyllisenä.

Tutkimus antoi uutta ajateltavaa ja uusia näkökulmia hankkeisiin. Pidettiin hyvänä asiana, että tutkimus kesti läpi ohjelman eikä painottunut perinteiseen tapaan hankkeen loppuun. Tutkimuksen saamaa taloudellista panosta pidettiin liian suurena saatuun hyötyyn nähden. Hanketoimijoiden oli mielestään vaikea hyödyntää tutkijoiden tuloksia. Jotkut kokivat arvioinnin olevan osittain epäoikeudenmukaista. Nähtiin myös, että tutkijoiden näkemykset hankkeiden tavoitteista eivät aina täsmänneet hankkeiden itse asettamien tavoitteiden kanssa. Hankkeiden konkreettiseen työhön tutkimus ei tuonut juurikaan uutta, eikä sen vaikutus näkynyt projektien arjen työssä. Tutkijoiden työn vaativuus ymmärrettiin, mutta nähtiin että kalliin tutkimuksen on oltava myös laadukasta. Yhteenvedot olivat hankkeiden mielestä liian suoraan vedettyjä.

Eri toimintalinjojen hankkeet eivät ymmärtäneet miksi hankkeita ja toimintalinjoja arvioitiin rinnakkain, vaikka ne olivat sisällöltään hyvin erilaiset. Monien mielestä tutkijoiden tavoitteet (arviointikriteerit ja hankkeille tutkimuksessa asettamat tavoitteet) olivat erilaiset kuin mitä hankkeet ovat itselleen asettaneet. Tällöin hankkeet eivät olleet motivoituneita tavoittelemaan tutkijoiden hyviksi näkemiä tavoitteita. Julkisen sektorin hankkeet kritisoivat myös sitä, ettei julkisen sektorin ja yksityisen puolen hankkeita voi asettaa samalle viivalle, koska julkisella puolella on erityispiirteitä ja vaatimuksia esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä. Hankkeilla pitäisikin olla paremmat mahdollisuudet kommentoida arviointeja ja johtopäätöksiä.

Muutamalla hankkeella oli myös omaa sisäistä tutkimusta, joka nähtiin joko osaksi innovaation kehitystyötä tai tarpeelliseksi katsaukseksi siihen, missä kehittämiskohteena olevan asian ympärillä mennään.

3 OHJELMATOIMIJOIDEN KOKEMUKSET

Ohjelmatoimijat käsittävät henkilöitä, jotka osallistuivat maakuntaliitoissa Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman toteutukseen sekä henkilöitä, jotka tuntevat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman. Kaikkia ohjauskomitean jäseniä en haastatellut ajanpuutteen vuoksi.

Tässä luvussa on esitelty ohjauskomitean haastatteluiden tuloksia teemoittain, jotka muotoutuivat haastatteluissa syntyneiden tulosten pohjalta luonteviksi kokonaisuuksiksi. Haastattelutulosten käsittelyn rakenne siis poikkeaa hanketoimijahaastatteluiden käsittelystä siitä syystä, että vastaukset ja käsitellyt teemat poikkesivat osin hankehaastatteluiden tuloksista. Jotkut teemat, kuten tutkimus kuitenkin vastaavat hyvin toisiaan ja tuloksia on suhteellisen helppo verrata.

3.1 Ohjelman sisältö ja strateginen onnistuminen

Ohjelma muodostui kompromissien tuloksena kahdesta toimintalinjasta. Pohjois-Karjalan kädenjälki näkyi erityisesti luonnonvarapohjaisen toimintalinjan valinnassa, muiden maakuntien tavoitteet enemmänkin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintalinjan tuomisessa ohjelmaan. Haastateltavat ymmärsivät, että neljän maakunnan yhteistyöohjelma oli väistämättä kompromissi eikä mikään maakunta voi ajatella, että ohjelma olisi vastannut suoraan yksittäisen maakunnan prioriteetteja. Haastateltavien mukaan myös hankevalinnoissa pyrittiin rahoittamaan hankkeita koko ohjelma-alueelta. Innovatiiviset toimet -ohjelman sosiaali- ja terveydenhuollon toimintalinjan valinta ohjelman toiseksi toteutusteemaksi (Vuonna 2005 haettava ohjelma: hyvinvointi-teema) perustui lähinnä siihen, että Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta ei tätä toimintalinjaa ole rahoitettu.

Ohjelmassa oli luonteensa mukaisesti pyrkimys kokeilla asioita, joita muutoin ei uskalletaisi rahoittaa ja joita yritykset tai muut toimijat eivät uskaltaisi yksin lähteä toteuttamaan. Jotkut haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että Innovatiiviset toimet -ohjelmassa ei tullut vastaan mitään sellaista mitä ei muista ohjelmista olisi voitu rahoittaa, jos rahaa olisi ollut. Hankevalintoja ei pidetty väärinä, mutta kaikki eivät myöskään pitäneet niitä ohjelman kokonaisuuden ja tavoitteiden kannalta strategisesti parhaimpina valintoina.

3.1.1 Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman merkitys ohjelmakentässä

Sillä, että Innovatiiviset toimet -ohjelma loppuu eikä sille välttämättä saataisi jatkoa ei nähty olevan juurikaan vaikutuksia maakuntien aluekehitystyöhön. Haastateltavien mukaan nykyiset toimenpiteet täyttävät aluekehitystyön tarpeet verrattain hyvin, eikä ohjelman loppuminen jätä aukkoa maakunnan aluekehitystyöhön strategisessa eikä rahoituksellisessa mielessä. Innovatiiviset toimet -ohjelmalle pitäisi löytää luonteva, oma paikka suhteessa muihin rahoituskanaviin, aluekeskusohjelmaan ja osaamiskeskusohjelmaan. Ohjelman merkitystä aluekehityksen kokonaisuuteen peilaten pidettiin vähäisenä. Ohjelman nähtiin nimenomaan *lisärahoitusinstrumentina*, joka täydentää muiden ohjelmien jättämiä aukkoja Itä-Suomen aluekehitystyössä. Tämä ei ole ohjelman perusajatuksen vastainen, sillä yksi ohjelman tarkoituksista on olla rahoituksellinen lisärahoitusinstrumentti alueille, joilla ei ole varoja panostaa riittävästi innovaatiotoiminnan/tietoyhteiskunnan kehittämiseen.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma oli volyymiltaan verrattain pieni. Ohjelman avulla ei voitu määrällisesti tehdä suuria asioita, mutta sen kokeilevan luonteen kautta saatua kokemusta erillisohjelmista ja erilaisista toimintatavoista pidettiin arvokkaina tuloksina maakunnille.

Ohjelmatoimijoiden mielestä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma ei kaikilta osin pysty korvaamaan Innovatiiviset toimet ohjelmaa. Koska Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa on tiukat kriteerit riskirahoituksen suhteen, ei se anna juurikaan mahdollisuuksia kokeilevaan toimintaan kuten Innovatiiviset toimet -ohjelma. Tavoite 1-ohjelmassa pyritään toiminnan jatkuvuuteen emo-organisaatioissa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Tässä mielessä Innovatiiviset toimet -ohjelma nähtiin lähes ainutlaatuisena mahdollisuutena kokeilla asioita, joiden rahoittaminen muista ohjelmista on lähes mahdotonta. Ihannetilanteessa ohjelmatoimijoiden mielestä rahoitusosuus olisi suurempi myös pienyrityksille, jolloin heidänkin olisi helpompi lähteä mukaan toimintaan. Tähän liittyen visioitiin esimerkiksi omarahoitusosuuksien porrastamista hakijan mukaan eri prosenteilla.

Ohjelmatoimijat puuttuivat ohjelman *strategiseen onnistumiseen*, joka haastateltujen mukaan onnistui keskinkertaisesti. Jotkut haastatelluista epäilivät sitä, istuivatko hankevalinnat strategisesti ohjelmaan niin hyvin kuin oli tarkoitus. Toisaalta strategisen istuvuuden vaatimus nähtiin ongelmallisena sen suhteen, että ohjelman aikataulu ei antanut mahdollisuutta pitkään hakuprosessiin. Hankkeet oli valittava olemassa olevasta hakijajoukosta. Vaikka hankkeet eivät täysin istuisikaan strategioiden tavoitteisiin, ei haastateltavien mukaan voi sanoa, etteivät hankkeet olisi tärkeitä ja etteivät ne sopisi maakuntiin. Haastateltavat muistuttivat siitä, että strategioiden tulisi vastata myös hankemaailman todellisuuteen. Laadukas hanketyö huomioi realistisen tilanteen toimijakentällä, minkä pitäisi heijastua myös strategiaihin. Haastateltavat näkivät tarpeelliseksi, että ohjelman kokemuksia ja tuloksia vedettäisiin jossain vaiheessa yhteen.

Haastateltavat kiinnittivät huomiota ohjelman strategiseen pohjaan. Itä-Suomella ei ole olemassa yhtenäistä strategiaa ohjelman taustalla. Itä-Suomeen on joskus yritetty luoda yhteistä innovaatiostrategiaa, mutta se ei ole toteutunut. Pohjois-Karjalan merkittävä vaikutus ohjelman valmisteluun ja sisältöön istui suhteellisen hyvin esimerkiksi Kainuun tavoitteisiin, toisin kuin muiden maakuntien. Kainuussa ohjelma istui maakunnan strategiaan lähinnä sopivien hankevalintojen kautta. Etelä-Savon näkökulmasta Innovatiiviset toimet -ohjelma ei kohdannut maakunnan omia kehittämisstrategioita kovin hyvin. Etelä-Savon innovaatiostrategia on sisällöltään hyvin erilainen kuin Innovatiiviset toimet -ohjelman tavoitteet. Etelä-Savossa ohjelma istui maakunnan strategiaan lähinnä parin hankevalinnan kautta, joita niitäkään ei pidetty strategisesti parhaimpina mahdollisina. Sen myötä Etelä-Savo koki, etteivät he hyötäneet ohjelmasta samassa mittakaavassa kuin muut maakunnat. Etelä-Savon näkökulmasta. Vaikka kokonaisuutena Innovatiiviset toimet -ohjelma istui maakuntien erilaisiin kehittämisstrategioihin suhteellisen heikosti, hankevalintojen kautta saatiin joitain osa-alueita istumaan maakuntien omiin tavoitteisiin. Ohjelmassa tehtiin kolmen maakunnan osalta strategista työtä päivittämällä Pohjois-Karjalan tietoyhteiskuntastrategia ja laatimalla Pohjois-Savon tietoyhteiskuntastrategia sekä Kainuun laajakaistastrategia. Etelä-Savossa ei ollut strategiselle työlle tarvetta, koska maakunnan tietoyhteiskuntastrategia oli juuri valmistunut ja toteuttamisvaiheessa.

Sitä, että ohjelma ei täydellisesti istunut kaikkien maakuntien kehittämisstrategioihin ei pidetty suurena ongelmana, koska ymmärrettiin päättyvän ohjelman syntyneen kompromissien kautta pitkälti Pohjois-Karjalan tekemän pohjatyön perustalle. Haettavassa seuraavassa Innovatiiviset toimet -ohjelmassa pidettiin tärkeänä, että kaikki maakunnat voivat vaikuttaa ohjelman hakuprosessiin ideointi- ja suunnitteluvaiheesta alkaen. Edellisen ohjelman kokemuksesta tulee ottaa opiksi ja huolehtia uuden ohjelman valmistelussa että sisältö vastaa mahdollisimman pitkälle kaikkien osapuolten tavoitteita.

Erillisohjelmien asemassa muihin ohjelmiin nähden oli joidenkin haastateltavien mukaan kehittämistarpeita. Heidän mukaansa erillisohjelmat ovat heikoimmillaan sirpalemaisina, aiheuttavat sekaannusta toimijakentällä ja vievät paljon eri osapuolten työpanosta ohjelmasta saatavaan

hyötyyn nähden. Erillisohjelmia tulisi ohjelmatoimijoiden mukaan voida toteuttaa selkeämmin maakuntien strategioiden pohjalta. Parhaimmillaan erillisohjelmalle löytyisi luonteva sija edistämään maakuntien strategioita: muun muassa innovaatio-, tietoyhteiskunta-, hyvinvointi- ja palvelustrategioiden toteutumista. Aluekehitysohjelmat ovat rahoitusinstrumentteja, joilla päättäjien hyväksymiä strategioita toteutetaan. Haastateltavat toivoivat maakunnille parempia mahdollisuuksia vaikuttaa valmisteluvaiheessa siihen, miten tietyt asiat toteutetaan Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman tai Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman kautta. Tällöin maakunnissa voitaisiin ennakoida tietäntyyppisten asioiden hoitamista ohjelmien kautta.

3.1.2 Ohjelman tavoitteet ja tulokset

Haastatteluiden perusteella ohjelman sisältövalinnat onnistuivat hyvin. Tosin lähes kaikki haastateltavat pohtivat, oliko loppujen lopuksi viisasta jakaa ohjelman sisältö kahteen toimintalinjaan. Ohjelmatoimijoiden mielestä kahden erilaisen toimintalinjan ohjelmasta saatiin arvokasta kokemusta, toisaalta se taas nähtiin pienen ohjelman voimavarojen tuhlaamisena. Ohjelman syntyhistoriaa vasten kuitenkin ohjelmatoimijat ymmärsivät, miksi kahden toimintalinjan ratkaisuun oli päädytty. Haastateltavien mielestä ohjelmassa ”*saatiin kokeiltua paljon erilaisia asioita*”, mitä pidettiin ohjelman keskeisenä tuloksena ja onnistumisena. Ohjelmassa on syntynyt konkreettisia tuotteita ja siinä on saatu kokemusta sekä onnistuneista että heikommin onnistuneista toimintatavoista. Monelta osin ohjelmatoimijat pitivät ohjelmaa harjoituskerroksena. Kokemuksia voidaan soveltaa aluekehitystyössä ja toisissa ohjelmissa. Ohjelmatoimijoiden mukaan arvokasta kokemusta saatiin erityisesti ylimaakunnallisesta yhteistyöstä, kahden toimintalinjan, prosessiarvioinnin ja erilaisten hankkeiden tukimuotojen kokeilusta. Ohjelman toteuttamista pidettiin oppimisprosessina myös ohjelmatoimijoille ja hallinnoijalle. Ohjelmassa on saatu aikaan uusia toimintatapoja ja luotu uutta yhteistyötä.

Joidenkin haastateltavien mukaan ohjelman alkuvaiheessa maakunnilla ei ollut kovin selkeitä odotuksia ohjelman suhteen. Konkreettisia tavoitteita ei osattu asettaa eikä hankkeiden seurantatavoista ollut selvyyttä. Innovatiiviset toimet -ohjelmalla lähdettiin hakemaan lisäarvoa, jota ei Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmalla saada. Ohjelmatoimijat näkivät lähtökohtaisena ongelmana sen, että ohjelma muodostui kahdesta kaukaa yhteyksiään hakevasta toimintalinjasta. Muutaman ohjelmatoimijan mielestä luonnonvarapohjainen toimintalinja ei tuonut ohjelmaan juuri mitään lisäarvoa, koska samoja asioita voi toteuttaa myös Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta. Tässä suhteessa ei haastateltujen kesken ollut yksimielisyyttä. Hanketoimijat eivät uskoneet, että he olisivat voineet saada rahoitusta muista ohjelmista hankkeiden riskielementtien takia, vaikka hanke sisältönsä puolesta olisikin voinut sopia esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan. Myöskään ohjelmatoimijoiden kesken tästä ei ollut yksimielisyyttä. Yhtenäisemmin ohjelmatoimijoiden haastatteluissa nousi esille, että koska kyse on innovatiiviset toimet -ohjelmasta, myös hankkeiden olisi pitänyt sisältää nykyistä enemmän riskejä ja innovatiivisuutta. Muutamat haastateltavat muistuttivat, että myös Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman hankkeilta vaaditaan innovatiivisuutta.

Ohjelman lyhyt toteutusaika oli kaikkien haastateltujen mielestä ongelma. Toisaalta sitä ei voi pitää ongelmana johon olisi voinut löytyä ratkaisu tekemällä jotain toisin, koska olosuhteet olivat tiedossa jo ohjelman hakuvaiheessa. Lyhyt ohjelma-aika heijastui haastattelutulosten mukaan ainakin hankkeiden hakuun ja valintaprosessiin ja hankkeiden toteutukseen. Toteutusaika vaikutti myös sekä hankkeiden että ohjelman hallinnoinnin työntekijöihin sekä ohjauskomitean työskentelyyn. Asioita on jouduttu kokeilemaan nopealla tahdilla niin hankkeissa kuin ohjelmatasollakin.

Ohjelman lyhyt toteutusaika on heijastunut työhön lyhytjännitteisyytenä, jota muutamat haastateltavat pitivät laajemminkin hanketoiminnan ongelmana. Suurempana projektiluontoiseen työhön liittyvänä ongelmana pidettiin sitä, että määräaikaisen projektihenkilöstön kautta kertyvä osaaminen jää yleensä täysimittaisesti hyödyntämättä emo-organisaatioissa. Tällaisessa tilanteessa organisaatiot itsessään eivät ole oppivia eivätkä saa hankkeen aikana kokemusta täysimittaisesti hyödykseen. Projektihenkilöstön lopettaessa työt ja siirtyessä muihin tehtäviin ja usein toiseen organisaatioon myös projektityössä kertynyt tietotaito siirtyy heidän mukanaan. Itä-Suomen erityispiirre tähän liittyen on, että ammattitaitoiset osaajat eivät ainoastaan vaihda organisaatiota, vaan lähtevät myös pois maakunnista, usein Etelä-Suomeen tai suurin kasvukeskuksiin.

Ehdotuksena tilanteen korjaamiseksi ehdotettiin joissain paikoissa jo käytettyä menettelyä siirtää vakituinen henkilökunta työskentelemään projekteihin, jolloin heidän tilalleen emo-organisaatioon voidaan palkata sijaiseksi uusia ihmisiä oppimaan. Projektin päättyessä projektiosaaminen jää emo-organisaatioon ja vakituisella henkilöstöllä on kokemusta sekä projekteista että pysyväisluontoisesta työstä. Sijaiseksi palkattu henkilö saa puolestaan kokemusta emo-organisaatiosta. Haastatteluissa ehdotettiin myös, että rahoittaja, kuten maakuntaliitto voisi rahoitusvaiheessa käydä hankkeiden emo-organisaatioiden kanssa keskusteluja hankkeen tavoitteista, hyödyistä ja toteuttamisesta. Prosessin kautta myös emo-organisaatiot oppisivat näkemään mitä hyötyä sille voisi hankkeesta olla ja kuinka hanketoiminta olisi järkevää organisoida kaikkien osapuolten kannalta. Samojen haasteiden nähtiin koskevan niin maakuntaliittoja, kuin muidenkin rahoitusviranomaisten toimintaa.

Toisaalta oli huomattu, että jotkut organisaatiot saattavat itse siirtää hyvää projektihenkilökuntaa toisiin tehtäviin ja priorisoida siten toiset hankkeensa muiden edelle, mikä aiheuttaa katkonaisuutta hankkeiden toteuttamiseen. Henkilöstömuutokset heijastuvat väistämättä hankkeiden toteutukseen, mikä on ongelma erityisesti lyhytkestoisissa hankkeissa ja niissä missä henkilökuntaa on vähän, tai ainoastaan yksi henkilö. Hankkeet pyörivät usein pienellä henkilöstömäärällä, joten tilanne on luultavasti hyvin tavallinen. Lyhyissä hankkeissa tuloksia pitäisi saada nopeasti aikaan, jolloin äkilliset henkilöstömuutokset saattavat vaikuttaa ratkaisevasti hankkeen toteuttamiseen.

3.2 Ylimaakunnallinen yhteistyö

Koska *ohjelma-alue oli koko Itä-Suomi*, yksi ohjelman luontevista tavoitteista oli itäsuomalaisen yhteistyön lisääminen ja syventäminen. Yhteistyötä pyrittiin kehittämään sekä hanke- että ohjelmatasolla.

Hankkeet sekä kritisoivat että kiittelivät ylimaakunnallisen yhteistyön onnistumista. Ylimaakunnallisuus näyttäytyi tavallista helpompana hankkeille, joilla oli kokemusta esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa toteutettavista ylimaakunnallisista hankkeista. Tällaisten hankkeiden hakemusten käsittely kulkee neljän maakuntaliiton kautta, siten että jokaisen maakunnan on erikseen hyväksyttävä rahoitus. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa ylimaakunnallisten hankkeiden rahoitusta on haettu yhdeltä rahoittajalta ja rahoituspäätöksiä on tehty vain yksi. Rahoitus on saatu yhdestä paikasta yhdellä päätöksellä sen sijaan että se olisi jouduttu hyväksymään erikseen neljässä eri maakunnassa. Hankkeet arvostivat yksinkertaista päätöksentekojärjestelmää. Ohjelmatoimijoiden näkemysten mukaan hankkeiden ylimaakunnallinen yhteistyö ei kuitenkaan syntynyt helposti. Yhteistyö syntyi osin pakottamalla, muun muassa hankkeita yhdistämällä, minkä takia ohjelmatoimijat myös hieman ihmettelivät hankkeilta saatua palautetta ylimaakunnallisen yhteistyön onnistumisesta. Osa ohjelmatoimijoista ei pitänyt yhteistyötä selkeästi osoitettavissa olevana lisäarvona.

Ohjelmatoimijoiden mukaan maakuntien välinen yhteistyö sujui hyvin, vaikkakaan ei ongelmitta. Jotkut liittojen edustajista jopa vahvistivat hanketoimijahaastattelusta välittyneen väitteen siitä, että maakunnat ovat vielä tottumattomia tekemään ylimaakunnallista yhteistyötä. Maakuntien edustajat muistuttivat maakuntien erilaisesta osaamisesta, jonka takia Itä-Suomea ei voi ajatella yhtenäisenä kokonaisuutena. Maakunnissa on omat avainklusterit, vaikka yhteisiä toimialoja ja intressejä löytyy. Ohjelmatoimijoiden mielestä yhteiset linjaukset maakuntien välille syntyvät varsin helposti, mikäli kysymyksessä ovat edunvalvonnalliset tai muut yhteiset tavoitteet. Tietyissä periaatekysymyksissä maakuntien välillä on luonnollista edunvalvonnallista yhteistyön tarvetta, mikä liittyy Itä-Suomen tilastollisiin olosuhteisiin ja samankaltaisiin taloudellisiin ongelmiin. Perustavanlaatuiset eroavaisuudet maakuntien välillä kuitenkin vaikuttavat siihen, että monilla osaluilla maakunnat ovat suuntautuneet ja toimineet hyvin eri tavoin. Syitä itäsuomalaisen yhteistyön haasteille löytyy siis maakuntien erilaisesta osaamisesta ja toisaalta osittaisesta kilpailuasetelmasta maakuntien välillä. Perinteisesti maakunnat ovat suuntautuneet eri suuntiin ja ne ovat identiteetiltään erilaiset. *Itäsuomalaisella yhteistyöllä* ei ole pitkiä juuria eikä yksiselitteistä sisältöä, vaan se on vasta hakemassa muotoaan.

Haastateltavat halusivat korostaa, että Itä-Suomi ei ole homogeeninen alue, joka olisi talous- ja toiminta-alueena yhtenäinen. Vasta EU:n NUTS-aluejaon myötä Itä-Suomi on muodostunut selkeämmin ”alueeksi”. Myös läänijako poikkeaa NUTS-aluejaosta Kainuun kuuluessa Oulun läänin ja muiden maakuntien Itä-Suomen läänin. Koska Itä-Suomi ei ole kiinteä toiminnallinen alue, eivät ohjelmatoimijoiden mukaan esimerkiksi yrittäjät helposti löydä yhteisiä intressejä alueen toisten yrittäjien kanssa. Yhteistyökumppanit tai asiakkaat voivat olla jo valmiina jossain muualla kuin Itä-Suomen alueella. Tämä voi johtua etäisyyksistä, sopivien yhteistyökumppaneiden sijainnista tai muista logistiikkaan, maantieteeseen, yhteistyöverkostoihin tai markkinoihin liittyvistä seikoista. Jotkut ohjelmatoimijat olivat sitä mieltä, että hankkeet tekivät pääosan yhteistyöstään entisten yhteistyökumppaneiden kanssa, koska potentiaalisia, uusia yhteistyökumppaneita Itä-Suomessa on vähän. Toimijat ovat löytäneet sopivat yhteistyökumppanit jo aiemmin.

Haastateltavien mukaan maakuntien ohjelma-alerajauksesta poikkeavat toiminnalliset suhteet heijastuivat myös Innovatiiviset toimet -ohjelman toteuttamiseen. Itä-Suomen neljän maakunnan yhteistyöhistoria nähtiin verrattain lyhyenä ja pidettiin ymmärrettävänä, että yhteistyön luominen vaatii työtä. Toisaalta osa haastatelluista piti hyvänä asiana, että Itä-Suomesta suuntaudutaan eri suunnille, vaikka samalla pidettiin tärkeänä huolehtia myös Itä-Suomen sisäisen yhteistyön kehittämisestä. Yhteistyön kehittämisen toimintamalleiksi ehdotettiin muun muassa verkostoitumista ja yhteistä maakuntien välistä foorumitoimintaa. Ohjelma-arvioitsijat olivat tehneet saman huomion arvioinnissaan. Innovaatioympäristön vahvistamisen kannalta Itä-Suomi on harvaanasuttuna erityinen alue. Tutkijoiden mukaan tätä puutetta on mahdollista kompensoida tiiviillä verkostoitumisella, innovaatioiden systemaattisella prosessinäkökulmalla ja liittämällä innovaatioiden tuotanto kiinteäksi osaksi alueellisen kehittämisen keinovalikoimaa (Horelli ym. 2004). Koska Itä-Suomella ei ole yhtenäistä innovaatiostrategiaa, voi innovaatioiden *tuotannosta* puhuminen olla tässä vaiheessa utopiaa, mutta joka tapauksessa heidän ehdottamansa keinot ovat varmasti tarkemman tarkastelun arvoisia.

3.2.1 Ylimaakunnallisen yhteistyön haasteita

Haastatteluissa todettiin, että yhteistyön kehittämistä rajoittavat maakuntaliittojen rajalliset voimavarat. Eräs haastateltava arveli, että hanketoimijoiden kuva liittojen kyvyttömyydestä, haluttomuudesta ja yhteistyön toimimattomuudesta saattoi syntyä siitä, että Innovatiiviset toimet -ohjelman aikana yhteistyötarpeet eivät ehtineet löytää toimivia uomiaan ja vakiintua. Tässä yhteydessä tuotiin esille ohjelman syntyhistoria, jossa lähinnä kahden maakunnan erilaisten suunnitelmien pohjalta luotiin Itä-Suomen yhteinen Innovatiiviset toimet -ohjelma. Samalla hanketoimijat toivoivat, että vuoden 2005 ohjelmahaussa haettava ohjelma muotoutuisi paremmin jokaisen maakunnan tavoitteita vastaavaksi, kun ohjelman suunnittelu voidaan toteuttaa yhdessä alusta alkaen.

Haluja ja tarvetta itäsuomalaiselle yhteistyölle tuntuu olevan sekä hanketoimijoiden että ohjelmatoimijoiden haastatteluiden perusteella. Ongelma tuntuu olevan sopivien toimintatapojen löytämisessä. Mikäli maakuntien yhteistyötä jatkossa syvennetään, tulee se vastauksista päätellen osata hoitaa taitavasti varmistaen tasapuolisuus vetovastuiden ja hyödyn jakautumisessa alueille. Eräs haastateltava totesi lakonisesti: *”Vaikka kuinka innovaatioita halutaan levittää, niin (maakuntien) omien rahojen vartiointi rajoittaa sen toteuttamista.”* Haastatteluissa nousi esille myös ajatus siitä, että kaiken maakuntien välisen yhteistyön ei välttämättä tarvitsisi olla ohjelmasidonnaista.

Ohjelmatoimijat ymmärsivät yhteistyön tekemisen vaikeuden. He totesivat, että yhteistyö on vaikeaa ja vaatii aikaa muodostuakseen. Myös hanketoimijoiden yhteistyön vaikeudet saivat ohjelmatoimijoilta ymmärtämystä: *”Vaikka rahoittajat patistelisivat yksittäisiä hanketoimijoita verkostoitumaan ja tekemään yhteistyötä, tapahtuu yhteistyö todellisuudessa yksilö- ja toimijatasolla ajan kanssa”.* Yhteistyön pitää syntyä sopivien kumppaneiden välille ja perustua osapuolten väliseen luottamukseen. Joitakin ohjelmatoimijoita huolestutti ihmisten nurkkakuntaisuus, mikä hidastaa yhteistyön syntymistä. Jotkut haastateltavista epäilivät, että kaikki toimijat eivät ymmärrä mitä mahdollisuuksia yhteistyöhön ja verkostoitumiseen sisältyy. Jotta ihmisiä ja yrityksiä saataisiin verkostoitumaan, täytyisi ihmisten ensin omaksua ajatus siitä, että verkostoitumisesta voi todella olla hyötyä. Jos verkostoitumista lähtökohtaisesti vastustetaan tai sen lisäarvoa ei ymmärretä, ovat rahoittajien toimet tehottomia. Haastatteluiden mukaan parhaiten yhteistyön puolesta puhuvat hankkeet, joissa on saatu todellisia, hyviä kokemuksia verkottumisesta. Pakottamalla syntyneestä yhteistyöstä ei synny kestäviä tuloksia. Kriittisesti ajateltuna myös lyhytaikaisesta yhteistyöstä voi olla hyötyä, jolloin patistelut yhteistyöhön voivat tuoda nopeitakin tuloksia. Sekä hanke- että ohjelmatoimijat pitivät yhteistyötä luottamuksellisena ja pitkäjänteisenä asiana, jonka hyödyt näkyvät pitkällä aikavälillä.

Osa ohjelmatoimijoista muistutti, että jotkut projektitoimijat löysivät yhteistyökumppaneita ohjelman kautta, mikä osoitti yhteistyöhön ohjaamisen tarpeellisuuden. Osa toimijoista piti edelleen tärkeänä auttaa toimijoita löytämään potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Samalla muistutettiin siitä itäsuomalaisesta aluekehittämisen ja toimijakentän arkitodellisuudesta, jonka ehdoilla toimitaan. Koettiin, että vaikka Innovatiiviset toimet -ohjelmassa ylimaakunnallinen yhteistyö on sujunut odotettuaikin paremmin, voisi sen vaatiminen muihin ohjelmiin siirrettynä tuottaa myös paljon ongelmia.

Ohjelmatoimijat pitivät tärkeänä, että ohjelman taustalla on toteuttamiskelpoinen (yhteistyö)strategia jo ohjelman hakuvaiheessa. Ylimaakunnallisen yhteistyön riskinä nähtiin resurssien epätasainen jakaantuminen alueille, mikä voi suurissa ohjelmissa johtaa esimerkiksi rahoituksen ohjautumiseen ei-toivotulla tavalla jonkun osapuolen näkökulmasta. Jotkut

haastateltavat pelkäsivät, että esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan siirrettynä yhteistyöhön varatut rahat voisivat ohjautua alueiden käyttöön keskushallinnon kautta, jolloin reservissä olevat varat voidaan ohjata tukemaan toista aluetta (maakuntaa). Huolimatta siitä, että yhteistyön kehittämistä pidettiin hyvänä ajatuksena, sisältyi reservivaroihin pelko siitä, etteivät kehittämistoimet välttämättä kohdistu omalle alueelle. Tällaisessa tilanteessa ajaudutaan helposti vartioimaan omia etuja, mikä heijastuu yhteistyön luomiseen. Toisaalta yhteisten rahojen varaaminen reserviin yhteistyön edistämiseksi nähtiin mahdollisena, jos rahat olisi korvamerkittyjä juuri tiettyjen esimerkiksi innovatiivisten asioiden toteuttamiseen yhteisellä alueella, jolloin ei synnyt tilannetta että joku alue jää rahoittajan rooliin hyötymättä siitä itse.

3.2.2 Innovatiiviset toimet -ohjelma yhteistyön areenana

Ohjelma nähtiin hyvänä kokemuksena, joka on ollut itäsuomalaisella tasolla toisenlainen yhdessä työskentelyn malli. Yhteistyön ja ohjelman onnistumista jopa hämmästeltiin ja toiminnan nähtiin toteutuneet poikkeuksellisen hyvin. Ohjelman myötä maakuntien toimijoiden ja henkilötason yhteistyö kehittyi koko ajan. Haastatteluvastauksissa korostui hanketoimijoiden tyytyväisyys itäsuomalaiseen yhteistyöhön. Osa ohjelmatoimijoista näki vaatimuksen itäsuomalaisesta yhteistyöstä toimijoiden mahdollisuuksia rajoittavana silloin, kun luontevia yhteistyökumppaneita ei Itä-Suomesta löydy.

Ohjelmatoimijoiden mukaan hankkeille järjestetyt yhteiset tilaisuudet olivat tärkeitä ja hyödyllisiä. Hanketoimijapäivien yhteydessä hankkeita esiteltiin muille, mikä on lisäksi mukana olleiden tietoa naapurimaakunnista. Tällaisesta vuorovaikutuksesta voi olla tulevaisuudessa hyötyä myös hankkeille. Tieto lähialueiden toimijoista ja toimialoista voi lisätä yhteistyötä, jos hankkeilla tai niiden toimijoilla on siihen joskus tarvetta. Tiedosta on ollut hyötyä jo ohjelman aikana tilanteessa, jossa liiton toimija tarvitsi esiteltäväksi hankkeen alalta, jonka toimijoita ei omasta maakunnasta löytynyt. Innovatiiviset toimet -ohjelman myötä tutuksi tullut hanke saapui naapurimaakuntaan esittelemään saavutuksiaan kansainvälisille vieraille. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman puolella samankaltaista toimintaa on jo toteutettu toimijoiden ja hallintoväen kesken pidettävissä yhteisissä palavereissa, missä on esitelty sopivissa yhteyksissä naapurimaakunnan hankkeita, jolloin ne ovat tulleet tutuksi. Nähtiin hyväksi, että hankkeita on ohjattu toimimaan keskenään.

Yleensä ottaen itäsuomalaisten ohjelmien tiedon- ja kokemustenvaihto koettiin hankalaksi. Haastatteluissa visioitiin tulevaisuutta ajatellen uusia itäsuomalaisia yhteistyömalleja, joiden toteuttamista voisi olla mahdollista kokeilla esimerkiksi haettavassa uudessa Innovatiiviset toimet -ohjelmassa. Kokeilemisen arvoiseksi nähtiin itäsuomalaisen *foorumitoiminnan* kehittäminen, jolloin eri toimijat voisivat yhdessä hahmotella esimerkiksi itäsuomalaisen tietoyhteiskuntastrategian tarvetta tai yhteistä innovaatiotoimintaa ja parantaa tiedonkulkua. Toinen kehittämisidea ohjelmien kokemusten vaihdolle oli yhteisten *strategisten seminaarien* järjestäminen hankkeiden valmisteluvaiheessa, ennen rahoituksen hakemista. Yhteisiä toimintatapoja voisi pohtia myös hanketoiminnan käytäntöihin liittyvissä rahoittajien palavereissa.

Yhteisten strategioiden ja toimintatapojen pohtiminen nähtiin tärkeäksi yhteistyön muodoksi. Toimijat pitivät tärkeänä, että kokemusten vaihtoon käytetään riittävästi aikaa, jotta tieto todella siirtyy toimijoilta toisille. Työläitä ja raskaita yhteistyörakenteita yhteistyön syventämiseksi ei haluttu rakentaa, vaan panostaa hallinnon ja byrokratian sijaan henkilöiden väliseen keskusteluun ja suoraan vuorovaikutukseen: ”*Ihmiset voisivat enemmän mieltä kasvokkain, osallistua brainstormeihin, seminaareihin ja vastaaviin kehittämään tätä asiaa. (Yhteistyötapa voisi) muuttaa enemmän hallinnon yhteistyöhön tai osallistuvaan yhteistyöhön.*

Koordinaattoreita tarvitaan katsomaan että rahoitus toteutuu ja on käytettävissä, mutta työmuodot voisivat olla toisenlaisia.” Haastatteluissa ehdotetut ratkaisut yhteistyön kehittämiseksi olivat usein varsin yksinkertaisia, tuttuja ja jo käytössä olevia keinoja, joita hiomalla tai joiden määrää lisäämällä toivottiin voitavan luoda parempaa vuorovaikutusta.

On selvää, että ylimaakunnalliset hankkeet onnistuivat paremmin hallinnointimallilla, jossa päätökset on tehty yhteisesti ja jossa hallinnoinnista on vastannut yksi taho neljän sijasta. Ylimaakunnallisissa hankkeissa päätöksenteko on yleensä ollut hidasta, koska kaikki osapuolet joudutaan ottamaan toiminnassa huomioon ja päätökset on hyväksyttävä jokaisessa maakunnassa erikseen. Ohjelmien päällekkäisyyksiin liittyvät riskit voitaisiin hoitaa (virkamies)yhteistyöllä ja keskustelemalla. Aito yhteistyö ei etene kuin hitaan prosessin kautta, lukuun ottamatta joitakin konkreettisia asioita, jotka voivat edetä joskus hyvinkin nopeasti. Päätöksenteko voi nykyisinkin sujua nopeasti, jos kaikilla on rahoitusreservit käytettävissä ja yhteistä tahtoa löytyy.

3.3 Hallinnointi

3.3.1 Ohjauskomitean toiminta

Ohjauskomitea muodostui Itä-Suomen maakuntaliittojen edustajista, sisäasiainministeriön ja lääninhallituksen edustajista sekä Sitran ja Tekesin asiantuntijajäsenistä. Tekesin edustajan aktiivinen osallistuminen ohjauskomitean toimintaan sai kiitosta. Sitran asiantuntija-avulta odotettiin hieman suurempaa hyötyä. Ohjelmatoimijoiden mielestä eri asiantuntijoita ja arviointiosaamista olisi voitu käyttää hyväksi enemmänkin, vaikka toisaalta niitä yritettiin hyödyntää mahdollisuuksien ja resurssien mukaan. Ohjelman lyhyt toteutusaika asetti rajoituksia myös ohjauskomitean toiminnalle. Palautteessa hankkeet kritisoivat ohjauskomiteaa asiantuntemuksen puutteesta joihinkin tilanteisiin liittyen, minkä jotkut ohjelmatoimijat osin myönsivätkin. Ohjauskomitea pyrki kuitenkin tarvittaessa hakemaan asiantuntijalausuntoja. Ohjelman lyhyt toteutusaika rajoitti hankevalintoihin käytettävissä olevaa aikaa, mikä edelleen vaikutti asiantuntijoiden käyttämiseen hankevalintojen tukena. Tekesin ja Sitran edustajat antoivat oman asiantuntijapanoksensa ohjauskomitealle. Ohjauskomitean näkökulmasta ohjelman hallintomallia pidettiin yksinkertaisena ja toimivana.

Ohjauskomiteassa hankkeiden alkuarviointi toteutettiin niin, että Pohjois-Karjalan liiton Innovatiiviset toimet -ohjelmakoordinaattori Satu Ahonen, kehittämissiames Jari Willman ja aluekehityspäällikkö Oiva Laitinen tekivät hankkeiden alkuarvioinnin. Ehdotukset vietiin ohjauskomitealle, joka usein tarkensi ehdotuksia. Hankkeita ei viety suoraan päätöksentekokokoukseen, vaan ohjauskomitea keskusteli ja ohjasi hankkeita oikeaan suuntaan. Prosessin tuloksena syntyi päätös ja evästys ratkaisua varten.

Haastateltavat kehuivat hakuvaiheen arviointi- ja rahoitusprosessia hyväksi. Innovatiiviset toimet -ohjelman ohjauskomitea oli keskustelevala ”arviointikomitea”. Keskustelevala ja ohjaava ohjauskomitean toimintatapa toimi haastateltavien arvion mukaan onnistuneesti pienessä pilottiohjelmassa, mutta ei välttämättä onnistuisi isossa ohjelmassa. Haastateltavien mukaan esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa MYR:n rooli on enemmänkin päättävä, hyväksyvä ja käsittelevä viranomainen. Ohjauskomitea otti kantaa hankevalintoihin ja antoi evästyksiä siihen, mikä on ohjelman lähtökohtiin perustuvien edellytyksien innovatiivinen hanke. Ohjauskomitea saattoi antaa ohjeita ja edellyttää, että hankesuunnitelmassa todetaan tiettyjä asioita ja tiettyihin asioihin pitää hankevalintojen osalta kiinnittää huomiota. Hanketoimijoilta saattoi tulla kritiikkiä

ohjauskomitean toiminnasta, esimerkiksi jos hanketoimija halusi toteuttaa hankkeen laajempaan kuin mihin ohjauskomitea halusi sen rajata. Laajemman roolin ottaneen ohjauskomitean ja hankkeiden näkemykset eivät aina kohdanneet. Tästä huolimatta ohjelmatoimijat arvioivat ohjauskomitean toimintamallin erittäin onnistuneeksi.

Toisin kuin yleensä ohjelmissa, ohjauskomitea on Innovatiiviset toimet -ohjelmassa ollut suoraan tekemisissä hankkeiden kanssa. Ohjelmatoimijat pitivät Innovatiiviset toimet -ohjelman ohjauskomitean työskentelyä ”*jollain tavalla konkreettisempaan*” kuin yleensä. Ohjauskomitealla oli päätöksentekijän rooli, mutta se oli myös lähempänä hanketoimijoita esimerkiksi maakuntaliittojen edustajien ohjausryhmätyön kautta. Myös esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa ohjataan hallinnointia, mutta huomattavasti vähemmän ja yleisemmällä tasolla jo suurten hankemäärien takia. Ohjelmatoimijoiden kokemusten perusteella tulevissa ohjelmissa tulisi keskittyä nykyistä enemmän hankkeiden tukemiseen ja sitä kautta edistää hankkeiden tavoitteiden toteutumista.

Jotkut haastateltavat vertasivat kokemuksiaan Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta saamiinsa kokemuksiin. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa on paljon isoja hankkeita, joissa päättävä elin ei välttämättä edes tapaa hanketoimijoita. Tavoite 1 -ohjelman puolella rahoitus jakautuu eri ministeriöiden kautta, mikä hajottaa rahoituksen eri rahoittajille. Tällöin ohjelman kokonaishallinta ei ole alueilla yhtä selkeästi kuin pienemmässä Innovatiiviset toimet -ohjelmassa. Innovatiiviset toimet -ohjelman poikkeuksellisen vahvuutena pidettiin sitä, että mukana on niin yrityksiä että yhteisöjäkin. Tällöin aluekehittäjät ovat päässeet kohtamaan eri lähtökohdista tulevien hanketoimijoiden ongelmia. Haastatteluissa tuli myös esille, etteivät aluehallinnon toimijat välttämättä suoraan kohtaa hankekentän käytännön ongelmia työssään. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa ovat kohdanneet ne toimijat, jotka eivät yleensä törmää. Ohjelman avulla maakuntaliitot ovat päässeet kurkistamaan yritysten konkreettiseen tuotekehitystyöhön ja toimintaa.

Rahoittajien kautta tulevaa aluekehitysnäkökulmaa pidettiin merkittävänä: ”*Aluekehitysviranomaisen läheiset yhteydet erilaisiin innovaatiotoimijoihin oli ohjelman yksi tärkeä innovaatio-osa.*” Ohjelmatoimijat epäilivät, että toisenlaisen rahoituksen kautta ohjelman aluekehitysnäkemyksessä saattaisi etäännyä kokonaisuudesta ja toiminta muuttua yksittäisen yrityksen tai tuotteen kehittämisprosessiksi, mitä ei ole Innovatiiviset toimet -ohjelman tarkoitus. Ohjelmassa on ollut tarkoitus myös verkottaa toimijoita ja luoda positiivista aluekehitystä. Jotkut haastateltavat toivat esille eri toimijoiden kanssa käydyt keskustelut siitä, miten ohjelmataso toimintaa pitäisi kehittää. Keskusteluissa oli syntynyt ideoita siitä, millainen ohjelmataso voisi olla tulevaisuudessa ja millaisia asioita voisi ohjelmatoiminnan kehittämiseksi kokeilla. Ongelmana pidettiin sitä, miten hyviä ideoita saataisiin vietyä eteenpäin.

Haastatteluiden perusteella ohjauskomitean toiminta on ollut ohjelmatoimijoille mielekästä ja innostavaa. Toisaalta voi pohtia, tuntuuko ohjauskomiteatyöskentely mielekkäämmältä ja helpommalta silloin, kun ohjauskomitean jäsenellä on suora yhteys hanketoimijoihin ja toiminnan tasolle. Ehkä päätöksentekoon tulee henkilökohtaisempi ote, kun suorien hankekontaktien kautta hankkeet ovat tavallista tutumpia ja oma rooli laajentuu päätöksentekijästä enemmän osallistuvaan suuntaan.

3.3.2 Pohjois-Karjalan liitto hallintoviranomaisena

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hallinnoiva viranomainen oli Pohjois-Karjalan liitto. Haastatteluissa kysyttiin palautetta ja kehittämissuhteita Pohjois-Karjalan liitolle sekä yleensä hallinnon järjestämisestä.

Ohjelman puutteena pidettiin, että ohjelman raamit eivät juuri antaneet tilaa innovatiivisuuteen hallinnon järjestämisessä, koska ohjelmaa koskevat samat EAKR -säännökset kuin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa. Sekä Pohjois-Karjalan liiton että muiden maakuntaliittojen toimijoiden mielestä olisi hyvä, jos hallinnon osalta ohjelmassa tulisi voida kokeilla innovatiivisia toteutustapoja esimerkiksi kulujen hyväksymisen osalta. Joidenkin haastateltavien mukaan ohjelman ainoa oleellinen organisoitu etu tuli siitä, että hallintoviranomaisena toimi yksi maakuntaliitto, jolloin yhdellä päätöksellä voitiin käynnistää ylimaakunnallisia hankkeita ja välttyttiin hitaalta moninkertaiselta päätöksenteolta. Haastateltavien mukaan ohjelmassa oltiin hallinnon suhteen niin innovatiivisia kuin lain ja säännösten antamisissa puitteissa oli mahdollista. Hallinnon innovatiivisuus näkyi heidän mukaansa arjen työssä siinä, miten keskinäisiä palavereita, puhelinneuvotteluita, kokouksia, seminaareja ja hanketapaamisia toteutettiin. Toisaalta on mielestäni etu, että ohjelma ei rakenteellisesti poikkea oleellisesti muista rakennerahasto-ohjelmista. Tällöin tulosten siirtäminen ohjelmien välillä on edes teoriassa mahdollista ja toimintamallit sovellettavissa toisiin ohjelmiin. Mikäli ohjelmat olisivat oleellisilta osin täysin erilaiset, voisi hyvien käytäntöjen siirtäminen ohjelmista toiseen olla nykyistäkin vaikeampaa.

Haastatteluissa muistutettiin, että tarvittaessa ohjelman hallinnointi olisi mahdollista toteuttaa ulkoistamalla se esimerkiksi teknologiakeskuksille. Haastateltavien mielestä hallinnointia ei kuitenkaan ole syytä merkittävästi muuttaa nykyisestä, jos hankkeiden seuranta halutaan jatkaa nykyiseen tapaan. Ulkoistamisen myötä jäisivät pois hallinnointiprosessin kautta saatava tieto ja kokemukset, jotka ovat tärkeitä välineitä aluekehitystyön toteuttamisessa. Nykyisen toimintamallin vahvuutena pidettiin ohjelmatyön kautta välittyvää aluekehitysnäkökulmaa, joka voisi jäädä teknologia- tai innovaatorahoittajien työstä puuttumaan. Aluekehitysorganisaatio ymmärtää ja osaa paremmin huolehtia ohjelman tavoitteesta, jonka oleellinen piirre on aluekehittämisen näkökulma.

Hallinnointia ei pidä kehittää itseisarvoisesti, vaan tavoitteena pitää olla hankkeiden *vaikuttavuuden lisääminen* ja huolehtiminen siitä, että hankkeista tulee tuloksia jotka jäävät elämään. Tehokkaampi hallinnointi ei lisää, vaan vähentää byrokratiaa. Paremmalla ennakoinnilla voidaan estää ongelmia, jotka jälkikäteen teettäisivät paljon turhaa työtä. Ohjausjärjestelmään panostettujen varojen pitäisi näkyä hankkeiden parempina tuloksina. Isommat resurssit ohjaukseen tarkoittavat vähemmän resursseja hankkeisiin. Tällöin tulee pohtia, onko parempi että on enemmän hankkeita, joita ei kyetä juurikaan ohjaamaan, vai resursoidaanko ohjaukseen hakien parempaa hankkeiden laatua ja vaikuttavuutta. Ohjauksen organisoiminen toteuttamistapoja olisi myös tarpeellista pohtia, eli toteutettaisiinko se erillisen välittäjäorganisaation tai jonkin muun erillisen toimintatavan avulla vai integroiden entisten ohjaustoimien yhteyteen. Eräs haastateltava ehdotti, että tämän toimintamallin testaamiseen voisi liittyä kokeilu.

Hallinnointivastuun oleminen tietyllä alueella ei kaikkien haastateltavien mielestä ole ollut ongelmatonta, vaikka Pohjois-Karjalan liitto huolehtikin vastuustaan kaikkien haastateltavien mielestä hyvin. Ohjelmatoimijoiden mielestä hallinnointivastuun myötä vastuualueelle tulee paitsi vastuuta, myös kotikenttäetu sen myötä, että lähitienoon toimijat ja yritykset ovat tutumpia. Tällöin oman seudun toimijat tulevat paremmin informoiduiksi ja ovat tiukemmin ohjelmassa mukana, etenkin kun henkilökunta työskentelee omissa taustayhteisöissään, hyvin tuntemallaan alueella.

Selkeää ratkaisua ongelmaan ei osattu ehdottaa, koska ymmärrettiin maakuntaliittojen käytettävissä olevien resurssien olevan rajallista, mikä vaikuttaa myös yhteistyöhön käytettävissä oleviin mahdollisuuksiin. Toisaalta mahdollinen lisäpanostus hallinnointiin tiettyjen ongelmakohtien parantamiseksi nähtiin turhana, koska jo nykyisessä ohjelmassa panostus hallinnointiin ja oheistoimenpiteisiin oli kokonaisbudjettiin nähden tavallista suurempi. Näiden kokemusten myötä on hyvä muistaa, että mikä tahansa ”yli rajojen” menevä yhteistyö on herkkä asia ja siihen tulee väsymättä kiinnittää huomiota, jotta maakuntien välille ei synny epätasapainoa ja jokainen maakunta tulee ohjelmatyössä huomioitua tasapuolisesti.

3.4 Hankevalinnat ja hankkeet ohjelmatoimijoiden silmin

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmaa toteutettiin pääasiassa 12 pilottihankkeen kautta, jotka saivat rahoitusta 88 000 eurosta 508 000 euroon. Kooltaan hankkeita pidettiin sopivina. Ohjelmatoimijoiden mielestä on parempi, että rahaa laitetaan muutamaa isompaa hankkeeseen sen sijaan että varat hajautettaisiin useisiin pieniin hankkeisiin. Useiden pienten hankkeiden myötä hallinnollinen työ kasvaa suureksi ja vaatii huomattavasti enemmän työtä.

Ohjelmassa kokeiltiin Tekesillä käytettyä mallia *kaksivaiheisesta hankkeiden arviointimenettelystä* hankkeiden hakuvaiheessa. Hakuprosessiin lähdettiin varsinaisella projektihakemuksella tai projekti-idealla. Hakijalta ei edellytetty perusteellista hakemusta ja hakuun oli mahdollisuus osallistua pelkällä hankeidealla. Ohjauskomitea ohjeisti hyviä hankeideoita jatkamaan varsinaiseen hakuun sitoutumatta kuitenkaan niiden rahoittamiseen. Alkuarvioinnin jälkeen hankkeet saivat käsityksen siitä, mitä ohjauskomitea piti tärkeänä. Ohjelmatoimijoiden mielestä kaksivaiheisen menettelyn vahvuus on siinä, että sen myötä hankkeiden valintaprosessi keventyy, kun pääosin ainoastaan hyvien hankeideoiden pohjalta valmistellaan hankehakemuksia. Ohjeistuksen myötä myös hankkeiden työmäärä vähentyy, kun hankesuunnittelu voidaan kohdentaa oikealla tavalla.

Kaksivaiheinen toimintamalli sai hyvää palautetta sekä hankkeilta että ohjelmatoimijoilta. Ohjelmatoimijat arvioivat kaksiportaisen hakumenettelyn olevan sovellettavissa ainakin osittain myös muissa ohjelmissa. Ohjelmatoimijat ajattelivat mallin soveltuvan ainakin joissain tapauksissa käytettäväksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa. Toimintamallin arveltiin toimivan jopa paremmin suuremmissa ohjelmissa, koska Innovatiiviset toimet -ohjelmassa mallin toimivuutta hieman rajoitti ohjelman lyhyt kesto. Haastateltavat epäilivät, että osa hankkeista saattoi hakea rahoitusta suoraan varsinaisella hankehakemuksella pelätessään, että rahat jaetaan nopeassa tahdissa. Koska rakennerahasto-ohjelmat ovat yleensä pitempikestoisia, hankkeilla saattaisi niissä olla paremmin uskallusta kokeilla ideahakua. Toisaalta ohjelmatoimijat sanoivat, että prosessi oli helppo toteuttaa ohjelmassa, jossa oli vain kaksi teemaa ja valittavana pieni määrä hankkeita. Hakumalli saattaisi toimia kohdennetussa haussa, mutta jatkuvassa ja useita toimintalinjoja käsittelevässä haussa sen koordinointi saattaisi olla hankalaa. Arviointiprosessin vahvuutena pidettiin sitä, että sen aikana kohtasivat eri näkemykset ja tavoitteet. Ohjauskomitea ja rahoittaja antoivat hankkeille evästyksiä ja ohjeita siitä, miten hanke tai sen osa-alue voitaisiin hoitaa, mutta ohjauskomitea ei silti pohtinut hankkeita valmiiksi. Ohjauskomitea hyödynnettiin ryhmänä jonka rooli oli aktiivisempi, vastuullisempi, keskustelempinen ja laajempi kuin perinteisellä päätöksentekoeleimellä.

Hankevalinta on koko ohjelman toteutumisen kannalta kriittinen vaihe. Ohjauskomitean pitäisi huolellisesti valita oikeat hankkeet, joista syntyy toivotunlaisia tuloksia. Mikäli hankeohjaukseen ei tulevaisuudessa ole sijoitettavissa enemmän varoja kuin nyt, olisi tärkeää panostaa ainakin hankkeiden valintaan, hyödyntäen paremmin myös alan asiantuntijoita. Jopa hankkeet itse olivat

sitä mieltä, että hankkeiden valinta ja rahoitusvaiheessa asiantuntijoita pitäisi käyttää huomattavasti enemmän hyödyksi, mikä kertoo osa-alueen kehittämistarpeista. Hyvin toimiva kaksivaiheinen hakuprosessi yhdistettynä asiantuntijoiden hyödyntämiseen oikeassa vaiheessa hakuprosessia, voisi parantaa hankkeiden valintaprosessin laatua ja vähentää byrokratiaa. Valitettavasti Innovatiiviset toimet -ohjelman toteutusaika oli lyhyt, eikä valintavaiheeseen tarvittavaa aikaa voi kovin paljoa venyttää. Muissa ohjelmissa toimintamalli voisi kuitenkin olla vähintään kokeilemisen arvoinen.

Myös ohjelmatoimijat olivat saaneet palautetta hanketoimijoilta siitä, että ohjelman päähaku tuli hankkeille liian nopeasti, jolloin kaikki hakijat eivät ehtineet siihen mukaan. Ohjelman hakuvaihe ei voinut olla pitkä ohjelman lyhyen toteutusajan takia, mutta parannuksia toimintatapoihin ehdotettiin silti. Ohjelmatoimijat toivat lähes yksimielisesti esille, että hanketoimijakentän informoiminen mahdollisesta avautuvasta ohjelmasta on tärkeää jo ohjelmien suunnitteluvaiheessa. Yhtä tärkeänä pidettiin tiedottamista mahdollisesta ohjelmasta silloin, kun rahoittajat itsekin vielä odottavat päätöstä siitä, hyväksytäänkö ohjelmahakemus komissiossa. Tiedottamisella voidaan antaa hanketoimijakentälle aikaa valmistautua hankehakuun, jolloin odotettavasti hankehakuun tulisi myös enemmän sopivia hankeaihoita.

Haastatteluissa ohjelmatoimijat pohtivat, valitsiko ohjauskomitea parhaimmat mahdolliset hankkeet. Hankevalinnoissa pyrittiin valitsemaan hankkeet, jotka istuivat mahdollisimman monelta osin ohjelman ja maakuntien tavoitteisiin. Haastateltavien mukaan jätettiin valitsematta ainakin hankkeita, jotka sopivat paremmin jonkin muun rahoituksen piiriin paremmin. Hankevalinnoista keskusteltiin paljon, ja ratkaisuista oltiin eri mieltäkin. Valittuihin hankkeisiin päädyttiin tietyin ohjelman tavoitteisiin perustuvien kriteereiden pohjalta. Esimerkiksi Metsänomistajan verkkopalvelu -hankkeen innovatiivisuudesta oli keskusteluissa erimielisyyttä, mutta lopulta sen innovatiivisena arvona nähtiin erilaisten ”vanhojenkin” asioiden yhdistäminen uudella, innovatiivisella tavalla.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kaikilta osin hakemuksia jättäneet toimijat ja toimijat eivät ohjelman innovatiivisesta näkökulmasta ihanteellisimpia: *”Ihanteellinen hanketoiminta olisi ollut nykyistä innovatiivisempaa. Osa rahoitetuista hankkeista ei ollut erityisen innovatiivisia, jos myöskään vaihtoehtoja hakuvaiheessa ei ollut toivotulla tavalla, vaikka rahaa oli käytettävissä.”* Muutaman ohjelmatoimijan mielestä hankkeille olisi voinut löytyä rahoitus yhtä hyvin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta tai esimerkiksi Leader -ohjelmasta, mutta tästä asiasta ei ollut yksimielisyyttä. Kokonaisuudessaan ohjelmatoimijat eivät pitäneet tilannetta lohduttomana tai hankevalintoja vääränä, koska kokonaisuutena ohjelman toimintamalli oli innovatiivinen. Eräs haastateltava kiteytti asian näin: *”Mikäli todella haetaan innovatiivisia, riskialttiita hankkeita, joissa on aito epäonnistumisen riski, olisi kahdestatoista hankkeesta parin, kolmen pitänyt mennä poskelleen, vaikka olisi tehty hyviä valintoja.”* Jotkut haastateltavista arvioivat, että aidosti riskiä sisältäviä rahoituspäätöksiä ei uskallettu tehdä ja päätöksillä on haettu turvallisuutta ja epäonnistumisia on pelätty, vaikka ohjelman luonne antaakin ”luvan” epäonnistumisille. Ehkä rahoittajien on vaikea ottaa riskiä, kun yleensä EU-ohjelmissa yritetään välttää riskinottoa ja halutaan varmistaa ohjelman vaikuttavuus ja hankkeiden onnistuminen. Ohjelman toteutusaika oli lyhyt, eikä hakuvaiheeseen voitu panostaa ajallisesti enempää.

Osa ohjelmatoimijoista oli sitä mieltä, ettei ohjelmalla tai hankkeilla ollut päällekkäisyyksiä muiden ohjelmien kanssa. Toisaalta osa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmatoimijoista arvioi, että ainakin osa Innovatiiviset toimet -ohjelman hankkeista oli sellaisia, joita olisi voitu rahoittaa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta. Mieli-pide-erot ovat tässä ymmärrettäviä, koska kaikki haastatellut eivät tunteneet Innovatiiviset toimet -ohjelmaa kovin hyvin. Sen sijaan lähes kaikki haastatellut ohjelmatoimijat pitivät Innovatiiviset toimet -ohjelmaa nimenomaan lisäresurssina Itä-Suomen aluekehitystyöhön.

Innovatiiviset toimet -ohjelman tarkoitus nähtiin nimenomaan siinä, että ohjelmasta voitiin rahoittaa riskialttiimpia hankkeita.

Lähes kaikki projektipäälliköt arvioivat, että ohjelman päätyttyä hankkeista jäivät elämään niiden yhteistyöverkot. Ohjelmatoimijat eivät lähteneet arvioimaan hankkeita kovin tarkasti, mutta keskusteluissa nousi muutamia hankekohtaisia, positiivisia kokemuksia esille useamman kerran:

- **Digitaalinen esteettömyys** -hankkeen kansainvälinen toiminta oli vahvaa ja hanketoimijoilta odotettiin tulevaisuudessa paljon.
- **Metsänomistajan verkkopalvelu** -hankkeen konkreettisia ja kaupallistettavia tuloksia arvostettiin ja sen hyvin onnistunutta yhteistyötä kiiteltiin.
- Onnistumisena pidettiin **Lähiruokapörssin** ja **Luonnontuotealan tehostaminen tietotekniikan avulla** -hankkeiden yhteistyötä **CitiusNet Oy:n** kanssa. Ohjelmatoimijat pitivät hyvänä asiana sitä, että ohjelman kautta eri maakuntien hanketoimijat löysivät aidosti toimivan, yhteisen yhteistyökumppanin, josta oli hyötyä molemmille hankkeille.
- **Palvelumallit** -hankkeen tuloksia pidettiin tärkeinä ja toimijat pohtivat oikeaa tahoja, josta jatkotoimenpiteet voitaisiin rahoittaa.
- Koko ohjelman kannalta **TikkaMulticast** -hankkeen myötä ohjelmaan tullutta vahvaa yritysnaikokulmaa pidettiin tärkeänä elementtinä ja hyvänä kokemuksena.

Eräs haastateltava ehdotti, että voisi olla tarpeellista käydä hankkeet läpi esimerkiksi vuoden päästä ja katsoa mitä niille on tapahtunut ohjelman päättymisen jälkeen. Vuoden päästä olisi nähtävillä mitä hankkeesta on jäänyt elämään. Ohjelmatoiminnan puutteena laajemminkin pidettiin sitä, että yleensä jälkiarviointia hankkeiden tuloksista ei tehdä, vaikka eri rahoittajilla voisi olla tarvetta tällaiselle tiedolle. Ehdotukseen sisältyi myös ajatus, että katsottaisiin, mitä on tapahtunut muutamalle hankkeelle, joille ei myönnetty ohjelman rahoitusta. Resursseja tällaiseen työhön ei tarvitsisi varata kovinkaan paljoa siitä saatavaan hyötyyn nähden. Ehkä voisi olla hyvä ajatus teettää tämän kaltaisia arviointeja opinnäytetöinä korkeakouluopiskelijoilla, jolloin arviointityön teettämisestä hyötyy sekä maakuntaliitto että työkokemusta saanut opiskelija. Tällöin myös rahoituksen järjestäminen saattaisi olla suhteellisen helppoa.

Kaiken kaikkiaan ohjelmatoimijoiden mielestä ohjelmassa on edetty hyvin tavoitteiden suuntaisesti. Ohjelman tavoitteissa luvattiin paljon ja tavoitekuvaukset olivat laajoja. Jatkoa ajatellen ohjelmaa pitäisi fokusoida paremmin ja valmistella ohjelman strategisesti vahvemmaksi. Ohjelmatoimijat pitivät pohjimmiltaan hyvänä asiana, ettei ohjelmassa välttämättä täysin saavutettu kaikkia tavoitteita ja että koettiin myös vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia. Ohjelman sekä onnistuneiden että epäonnistuneiden kokemusten avulla löydettiin tulevaisuutta ajatellen kehittämisen arvoisia menettelytapoja ohjelmatyöhön. Ohjelmatoimijat ymmärsivät vastoinkäymisten liittyvän riskin olemukseen ja ohjelman tavoitteisiin. Haastateltavat halusivat muistuttaa, että tulokset ovat hyvin hanke- tai teemakohtaisia. Muutamien epäonnistumisten perusteella ei voi tuomita koko ohjelmaa epäonnistuneeksi. Kokonaisuudessaan ohjelma koettiin onnistuneeksi nimenomaan myös vastoinkäymisten takia. Ohjelman täydellinen onnistuminen olisi ohjelmatoimijoiden mukaan osoittanut vain sen, että riskiä ei ole uskallettu ottaa eikä uutta ole rohkeasti kokeiltu.

3.4.1 Hankkeiden ohjaus

Ohjelman henkilöstö

Ohjelmassa on ollut päätoiminen koordinaattori sekä ohjelman eri vaiheissa osa-aikainen projektisihteeri. Ohjelman loppuvaiheessa oli koordinaattorin lisäksi kaksi kokopäiväistä suunnittelijaa. Lisäksi erityisesti suunnittelujohtaja ja taluspäällikkö ovat käyttäneet työpanostaan

Innovatiiviset toimet -ohjelman hallinnointiin liittyen. Ohjelman luonne on ollut tavallisesta poikkeava ja ohjelmassa on kokeiltu monia toimintamalleja, jotka vaativat tavallista enemmän henkilöresursseja. Esimerkiksi tätä arviointia varten palkattiin oma suunnittelija. Ohjelmassa oli kova resursointi henkilöstöön suhteessa hankemäärään. Hankkeiden positiivisen palautteen perusteella vahva panostus on näkynyt myös hankkeille.

Innovatiiviset toimet -ohjelma poikkesi pääohjelmista siinä, että teknisen tuen lisäksi resursseja oli oheistoiminnassa huomattavasti tavallista enemmän. Lisäksi resursseja oli varattu mm. verkostoitumiseen, tulosten levittämiseen ja kansainvälistymiseen. Ohjelmatoimijoiden mukaan tällaiselle oheistoiminnalle saattaisi olla tarvetta myös muissa rakennerahasto-ohjelmissa. Haastatteluissa nousi esille ajatus, että myös Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa erotettaisiin ohjelman sisällä tekninen tuki sekä oheistoimenpiteisiin varatut resurssit. Haastatteluissa ehdotettiin myös, että Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmatasolla varattaisiin rahaa hanketapaamisiin ja muutoinkin toimintaa suunnattaisiin tiedotuspainotteisuudesta enemmän kanssakäymisen suuntaan. Ylipäätään pidettiin tärkeänä, että ohjelmatoiminnassa kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota hallinnoijan ja hankkeiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Joiltakin hankkeilta tuli palautetta siitä, että ohjelmassa vaadittiin tavallista enemmän raportointeja hankkeen toteuttamiseen liittyen. Tähän liittyen toimintamalli, joka voisi helpottaa sekä hankkeiden että hallinnoijan toimintaa, olisi yksinkertaisen ohjelmaa ja hankkeita koskevan ”prosessikaavion” laatiminen jo ennen ohjelman alkamista. Prosessikaavioon voisi merkitä näkyville projektin eri työvaiheet, joihin liittyy projektien velvollisuuksia esimerkiksi raportoida toimistaan ja tuloksistaan. Kaavioon merkittäisiin kaikki velvoitteet, joita hankkeiden on täytettävä hallinnoijalle, aikataulut jne. Sekä hallinnoija että hanke hyväksyy suunnitelman hankkeen alussa, ja sitoutuu täyttämään oman osuutensa prosessin etenemisestä. Prosessikaavio toimisi ikään kuin yhteisenä sopimuksena siitä, mitä velvoitteita projektiin kuuluu ja toisaalta se helpottaisi sekä hankkeita, että hallinnoijaa ennakoimaan tulevia työmääriä ja helpottamaan aikataulun suunnittelua.

Ohjausryhmä

Projektipäälliköt arvostivat hyvin toimivaa ohjausryhmää, niiden antamaa tukea ja uusia ideoita projektipäällikön työhön. Hyvin toimiva ohjausryhmä on arvokas tuki projektille. Myös ohjelmatoimijat pitivät ohjausryhmätyöskentelynä erittäin tärkeänä. Osa oli sitä mieltä, että ohjausryhmän tärkeyttä ei aina muisteta, eikä sen henkilövalintoihin kiinnitetä aina riittävästi huomiota. Ohjelmatoimijat toivoivat, että hankkeiden ohjausryhmissä tehtäisiin rohkeita valintoja, jotta ryhmiin saataisiin eri alojen ihmisiä tuomaan monipuolisuutta mielipiteisiin ja tietoa mukaan päätöksentekoon ja hankkeen ohjaamiseen.

Ohjausryhmätoiminta on vakiintunut ja toimiva toimintamalli, jonka kehittäminen saattaisi olla helppoa toimintatavan tuttuuden vuoksi. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kiinnitettiin paljon huomiota hankkeiden ohjausryhmätoimintaan. Maakuntaliittojen edustajia kuului alueidensa hankkeiden ohjausryhmiin, jolloin hankkeille syntyi suora yhteys maakuntaliittoihin ja ohjauskomiteaan. Myös ohjelman koordinaattori osallistui kaikkien hankkeiden ohjausryhmien kokouksiin. Ohjelman loppuvaiheessa hallinnoijan taholta ohjausryhmiä kehoitettiin harkitsemaan ohjausryhmätoiminnan jatkamista hankkeen päättymisen jälkeen, jolloin hankkeen jatkotoimet saisivat paremmin tukea. Muutama hanke aikoi jatkaa ohjausryhmätoimintaa ainakin jollakin tavalla myös hankkeen päättymisen jälkeen. Jotkut ohjausryhmät suunnittelivat säännöllisiä tapaamisia, toiset jättivät kokoontumistavat ja muodot vielä avoimeksi, kun hankkeiden haastatteluja keväällä tehtiin. Myös ohjelman arvioitsijoilla oli mahdollisuus osallistua hankkeiden ohjausryhmien kokoukseen. Toimintatapa koettiin hyväksi sekä hankkeiden että hallinnoijan näkökulmasta.

3.4.2 Hankkeiden toiminnan jatko

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa pidettiin tärkeänä pohtia hankkeiden toiminnan jatkoa rahoituksen päättymisen jälkeen. Ohjelmassa tuettiin hankkeiden jatkuvuutta, esimerkiksi kehottamalla hankkeiden ohjausryhmiä suunnittelemaan toimintaansa myös hankkeiden päättymisen jälkeen ja vaatimalla hankkeilta tulostensa levittämissuunnitelmaa. Ohjelmatoimijoiden mukaan tämänkaltaisen hankkeiden jatkuvuuden korostaminen olisi erittäin tärkeää myös tulevilla ohjelmissa. Ohjelmatoimijoiden mukaan myös Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa pitäisi vastaavalla tavalla miettiä yhdessä hankkeiden kanssa toiminnan jatkoa ja vaatia hankkeita pohtimaan ja kertomaan, mitä tapahtuu hankkeen päättymisen jälkeen. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmatoimijat pitivät ongelmallisena hankeriippuvuutta hankkeiden hakiessa aina uutta rahoitusta ohjelmista toimintansa jatkamiseksi. Toimijoiden mukaan on todellinen ongelma, etteivät toimijat aina ymmärrä, että hankkeiden tarkoitus on tuoda vauhtia perustoimintoihin, eikä olla ainoa rahoituksen lähde. Hankkeissa syntyneiden toimintojen tavoite on aina liittyä osaksi emo-organisaatioiden perustoimintaa.

Ohjelmatoimijoiden mukaan hankkeilta pitäisi jo hankesuunnitelmavaiheessa vaatia selvitys jatkosuunnitelmista. Ohjelmatoimijat ehdottivat lisäksi, että jatkosuunnitelmia pitäisi vaatia tarkistettavaksi jossain vaiheessa hankkeen kulkua. Haastateltavien mukaan hankeorganisaatioille pitäisi nykyistä enemmän teroittaa, että heidän on turhaa lähteä toteuttamaan hankkeita, mikäli niillä ei ole jatkuvuutta yli projektin rahoituksen. Entistä jämäkempi ote asian suhteen ohjaisi myös organisaatioita toimintansa suunnittelussa. Jokaisen projektin täytyisi osoittaa konkreettisesti jatkumahdollisuutensa. Levittämissuunnitelma oli yksi ohjelmassa toteutettu idea, jolla pyrittiin velvoittamaan hanketta miettimään omaa jatkoaan. Levittämissuunnitelman vaatiminen hankkeilta voisi olla siirrettävissä oleva toimintatapa, jota tosin on jo toteutettu jossakin määrin myös muissa ohjelmissa.

Näiden ehdotusten pohjalta voisi hahmotella uudeksi toimintamalliksi esimerkiksi hankkeiden kaksivaiheista toimintasuunnitelmaa. Ensimmäinen hanke/toimintasuunnitelma 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. Toimintamalli kannustaisi ja pakottaisi hankkeet ajattelemaan jatkoaan. Toimintamalli saattaisi olla yhdistettävissä hankkeiden ehdottamaan ”*porkkanajärjestelmään*” (ks. sivu 12), jossa parhaiten menestyneillä ja lupaavimmilla hankkeilla olisi helposti mahdollista varmistaa jatkorahoitus hankkeen vielä jatkaessa toimintaansa. Tällä varmistettaisiin hyvien hankkeiden katkeamaton rahoitus tiettyyn pisteeseen saakka. Toimintamalli olisi tärkeää suunnitella siten, että kaikkia osapuolia rasittavalta ylimääräiseltä byrokratialta vältyttäisiin.

3.5 Kansainvälinen toiminta

Myös ohjelmatoimijoilla oli mahdollisuus hyödyntää kansainvälisyyteen varattuja resursseja. Ohjelman varoja tähän tarkoitukseen käytettiinkin aktiivisesti hyväksi. Noin puolet ohjelman varoilla tehdyistä matkoista tapahtui hankkeiden ja puolet ohjelmatoimijoiden toimesta. Kansainvälinen ulottuvuus oli ohjelmatoimijoiden mielestä toimiva kokonaisuus. Ohjelma on mahdollistanut hankkeiden toimimisen kansainvälisillä foorumeilla, hankkeet ovat voineet miettiä toimintojaan myös kansainvälistymisen näkökulmasta, hakea kansainvälisiä kokemuksia ja viedä omia ajatuksiaan Suomen rajojen ulkopuolelle. Ohjelmatoimijoilla on ollut mahdollisuus osallistua

IANIS- ja Eris@ -verkostojen tilaisuuksiin sekä muihin hyödylliseksi kokemiinsa kansainvälisiin tapahtumiin.

Ohjelmatoimijat pitivät kansainvälistä toimintaa onnistuneena, vaikka toisaalta siinä todettiin olevan vielä paljon kehittämistarpeita. Kansainvälisyyden ulottuvuutta pitäisi haastateltavien mukaan vaatia monessa *muussakin yhteydessä ja ohjelmassa* (Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma). Myös viranomaisten tekemää kansainvälistä yhteistyötä pidettiin tärkeänä. Jotkut haastatelluista näkivät tärkeäksi hanke- tai ohjelmason hanketoimijoiden osaamisen ja valmiuksien parantamiseen esimerkiksi kielikoulutuksella. Kansainvälisyyteen kaivattiin myös erilaisia lähestymistapoja ja innovatiivisia toimintatapoja sen toteuttamiseen. Kansainvälisyyspainotuksesta keskusteltaessa moni nosti esille sen yleissivistävän ulottuvuuden ja kielitaidon merkityksen. Toimijoille kaivattiin parempia perustyökaluja (kielitaitoa, valmiuksia toimia eri kulttuurien edustajien kanssa) kansainvälisyyden toteuttamiseen. Ohjelmassa havaittiin, että kansainväliseen toimintaan tottuneet kokivat toiminnan helpoksi ja osasivat hyödyntää kansainvälistymisen mahdollisuudet. Toisaalta he, joilla oli heikko kielitaito tai jotka olivat tottumattomia toimimaan kansainvälisissä verkostoissa, eivät yhtä aktiivisesti käyttäneet ohjelman antamaa mahdollisuutta kansainvälistymiseen.

Osa haastatelluista epäili, että toimijat ovat saattaneet hyödyntää hankkeen kansainvälistymisvaroja perustoimintaansa, jota he olisivat joka tapauksessa tehneet omilla varoillaan. Toisaalta ajateltiin, ettei tämä välttämättä ole huono asia, vaikka lähtökohtaisesti rahoituksella pyritään samaan lisäarvoa. Aktivointi kansainvälisyyteen nähtiin yhdeksi ohjelman vahvaksi perusarvoksi, jota ei liikaa haluttu kahlita. Toimijoita haluttiin aktivoida osallistumaan kansainvälisiin tilaisuuksiin ja toimiin. Pidettiin tärkeänä, että kansainvälistymiselle ei aseteta liian tiukkoja rajoja, vaan että halutessaan kaikilla olisi mahdollisuus tutustua siihen, mitä kansainvälisillä toimintakentillä tapahtuu. Hankkeiden erilaiset lähtökohdat kansainvälisyyteen nähden ymmärrettiin ja samalla pidettiin tärkeänä, että jatkossa tämä asia huomioitaisiin nykyistä paremmin. Kansainvälisyyden ajateltiin olevan pitkällä aikavälillä tuottava sijoitus. Toisaalta ohjelmatoimijat pelkäsivät, että liian vapaat mahdollisuudet johtavat ohjelman varoilla ”matkailuun” ilman että matkoista tulee mitään lisäarvoa hankkeille tai ohjelmalle. Samalla haluttiin varoa liian tarkkaa valvontaa, jottei kiinnostuneita karkotettaisi pois.

Ohjelmatoimijoilta tuli ehdotus siitä, että maakunnat voisivat hyödyntää paremmin kansainvälisiä verkostojaan, joihin he jo kuuluvat ja maksavat jäsenmaksujaan. Maakunnat voisivat miettiä uudenlaisia toimintatapoja hyödyntää kalliita kansainvälisiä verkostojaan erilaisten (hanke)toimijoiden avulla. Ehdotuksessa hankkeille annettaisiin vapaammat mahdollisuudet toimia verkostoissa, jolloin ne ”edustaisivat” epävirallisesti maakuntaa. Hankkeet eivät toimisi hallinnon edustajana vaan heillä olisi halutessaan oikeus osallistua alueen hanketoimijana toimintaan. Kansainvälisissä verkostoissa mukanaolo ruokkii itseään ja luo toimiessaan aktiivisen, itseään ruokkivan toiminnan kehän. Verkostojen ja muiden kansainvälisyystoimien kautta voisi toimijoille avautua mahdollisuuksia. Erityisosajilla olisi varmasti annettavaa kansainvälisesti. Toisaalta ymmärrettiin, että kaikki eivät aina halua lähteä mukaan eikä heitä tule siihen pakottaa. Erilaisia osallistumismahdollisuuksia pitäisi ohjelmatoimijoiden mukaan olla tarjolla kaikille halukkaille. Eräs haastateltava ehdotti, että kielitaidon parantaminen voisi olla jopa ohjelmason tavoite. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa. Haastateltavat pitivät tärkeinä kansainvälisten vieraiden tutustumismatkoja Itä-Suomeen tai suomalaisten vierailuja heidän alueilleen, keskusteluita ja yhdessä toimimista kansainvälisten toimijoiden kanssa. Ohjelmatoimijat halusivat, että hanketoimijoilla olisi mahdollisuutta kerätä kokemusta erimaalaisten ihmisten kanssa toimimisesta.

Kansainvälisyyttä toivottiin muihinkin EU-ohjelmiin läpäisyperiaatteella, rakenteelliseksi osaksi ohjelmatoimintaa. Toivottiin, ettei kansainvälisyys olisi keinotekoisista vaan luontevaa ja helppoa. Pidettiin tärkeänä järjestää erimaalaisten toimijoiden aitoja kohtaamisia. Erilaisia tapoja kansainvälistymiseen nähtiin olevan monia: vierailukutsuja, keskusteluverkostoja, sähköisiä (ja muita) verkostoja sekä niiden yhdessä kehittämistä ja niin edelleen. Haluttiin, että kansainvälisyyden muotoja ja vaatimuksia mietittäisiin eri näkökulmista ja toimijat pohtisivat yhdessä toiminnan tavoitetta. Nyt kansainvälisyyden roolia ja tavoitteita pidettiin aika epämääräisinä ja kansainvälisyyttä ohuena. Jotkut pitivät EU:n kansainvälisyystavoitteita ”päälle liimattuina” ja epäaitoina. Kansainvälisyyttä pidettiin tarpeellisena ja hyvänä asiana silloin, kun se on aitoa. Innovatiiviset toimet -ohjelman kansainvälisessä toimintaympäristössä nähtiin toimijoilla olevan hyvät ja realistiset mahdollisuudet löytää sopivia yhteistyökumppaneita. Kansainvälisyyden pitäisikin istua luontevasti hankkeen sisältöön ja toimintaan.

Erään yrityshankkeen kautta tuli esille ajatus, että kansainvälistymiseen varattuja varoja olisi voitu käyttää hankkeiden tai yritysten väliseen vaihtotoimintaan, jossa lähdetään opintomatkalle yhteistyökumppanin luokse, esimerkiksi tutustumaan yhteistyökumppanin työtapoihin tai vaikkapa teknologiaan, joka liittyy läheisesti hankkeen toimintaan. Rahoitus ei nytkään varsinaisesti asettanut esteitä tällaiselle toiminnalle, mutta hankkeen projektijohto oli luultavasti ymmärtänyt, että kansainväliset varat oli tarkoitettu seminaarikäynteihin, tulosten levittämiseen tai muuhun vastaavaan toimintaan. Tämän kokemuksen pohjalta on tärkeää muistaa tiedottamisen merkitys. Tiedottamisella saatetaan tahattomasti luoda vääränlaista kuvaa siitä, että kansainvälistymisvarat olisivat käytettävissä ainoastaan konferensseja varten. Ehkä kuva siitä, että rahat olisi tarkoitettu lähinnä konferensseihin osallistumiseen, syntyi siitä, että liitosta lähetettiin aktiivisesti tietoa seminaareista joihin hankkeilla on mahdollista osallistua. Ohjauskomitea päätti kokouksessaan syyskuussa 2002 muun muassa, että *”Toimenpide 4.2 valmistaa pääasiallisesti osallistumisen eurooppalaiseen kokemusten vaihtoon Innovatiiviset toimet ohjelman puitteissa sekä osallistumisen ohjelman toteuttamiin kokouksiin, seminaareihin ja konferensseihin. Valmistellaan myös vierailuja liittyen kokemusten vaihtoon alueiden välillä.”* Ohjauskomitean lähtöoletus oli, että varoja käytetään edellä mainitun kaltaiseen toimintaan, joskaan siinä ei määritelty muunlaistakaan toimintaa rahoituksen ulkopuolelle. Muunlainen, hankkeiden tarkoittama kansainvälinen toiminta olisi voinut sisältyä alueiden väliseen kokemusten vaihtoon. (Ohjauskomitean pöytäkirja 19.9.2002 § 99 Toimenpiteen 4.2 ”Kansainvälinen yhteistyö” käytännön toteutus).

Valmiiden mallien sijasta haastateltavat halusivat rohkaista toimijoita ehdottamaan ja ideoimaan erilaisia tapoja kansainväliseen toimintaan, jolloin voitaisiin tapauskohtaisesti miettiä voiko niitä toteuttaa. Suurten delegaatioiden tekemistä seminaarimatkoista ei nähty olevan juurikaan hyötyä ohjelmalle. Osa haastatelluista olisi halunnut edellyttää kansainvälisiin konferensseihin osallistujilta enemmän harkintaa ja tietoa siitä, mitä hyötyä he matkalta hakivat ja saivat. Sisällöllisesti matkaraporteista nähtiin olevan enemmän hyötyä hankkeille itselleen kuin ohjelmalle. Hallintoviranomaiselle matkaraportit olivat valvontakeino, jolla voitiin varmistaa matkan sopineen ohjelman tavoitteisiin. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeinä, että tulevassa, haettavassa ohjelmassa olisi riittävä panostus kansainvälistä toimintaa varten. Hankkeita haluttiin jopa velvoittaa osallistumaan kansainvälisille messuille tai vierailuille. Toisaalta ymmärrettiin, että kansainvälistymisenkin osalta joskus voi olla järkevää hyödyntää yhteistyökumppanin kansainvälisiä kokemuksia tai keskittyä toistaiseksi perustyon tekemiseen.

3.6 Ohjelman arviointi

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa toteutetun tutkimuksen/arvioinnin tavoite oli erilainen kuin yleensä ohjelma-arvioinneissa. Tavoitteena oli, että ohjelman aikana toteutettava tutkimus olisi paitsi kriittinen arviointi myös prosessin aikainen tuki hankkeille. Ohjelmassa panostettiin myös rahallisesti tavallista enemmän tutkimukseen, mikä johtui nimenomaan ajatuksesta, että sen avulla saadaan lisäpanostusta hankkeiden tukemiseen. Hankkeiden kritisoitua tutkijoita myös ohjauskomitea joutui miettimään, olivatko tutkimuksen antamat tulokset siihen panostukset rahan arvoisia. Tavoite 1 -arvioinnin tarkoituksesta on tämän työn alussa tarkemmin, joten en käsittele sitä tässä uudestaan.

Joidenkin hankkeiden kohdalla tutkijat kaiketi näkivät hankkeen innovatiivisuuden ja tavoitteet eri tavoin kuin projektipäälliköt. Hankkeiden ja arvioitsijoiden välille syntyi ristiriitoja hankkeiden kokiessa arvioinnin epäoikeudenmukaiseksi tai arvioinnin tavoitteet soveltumattomiksi heidän hankkeilleen. Ohjelmatoimijoiden haastatteluiden mukaan tutkijoiden toimintamalli pohjautui aluksi liikaa kirjalliseen aineistoon, vaikka arvioinnin tavoite oli nimenomaan tutkimusprosessin ohella tukea hankkeita innovaatioprosesseissa henkilökohtaisilla kontakteilla. Ohjelmatoimijat pelkäsivät, että tutkimuksen perustuessa liikaa kyselyihin ja kirjallisen aineiston pohjalle syntyisi väärinymmärryksiä. Ohjauskomitea puuttui tutkimuksen toimintatapaan, jonka jälkeen tutkijat osallistuivat aktiivisemmin hankkeiden ohjausryhmätoimintaan. Tutkimusprosessi siis kehittyi tutkijoiden ja ohjelmatoimijoiden yhteisten keskusteluiden kautta.

Haastateltujen arvion mukaan yksi tutkimuksen toteuttamisen ongelma saattoi piillä siinä, että kokonaisuuden hallinta hajosi usean tutkijan mukanaolon takia. Tällöin hankkeille ei tullut yhtenäistä ja selkeää kuvaa tutkimuksesta ja hankkeiden kokemukset tutkimuksesta vaihtelivat. Hankkeilta tullut palaute henkilöityi usein siihen tutkijaan, jonka kanssa hän oli toiminut. Kun tutkimuksen tavoite on tukea hankkeita myös henkilötasolla, on tavallista tärkeämpää panostaa kohtaamisiin toimijoiden kanssa. Ohjelmatoimijoiden haastatteluissa tutkimusprosessia kuvattiin kokonaisuutena epätasapainoiseksi, mutta loppua kohti parempaan suuntaan edenneeksi. Hankkeiden turhautumista tutkimukseen lisäsivät projektipäälliköiden mukaan vaikeasti ymmärrettävät ja työläästi täytettävät arviointikaavakkeet. Lisäksi joillakin projektipäälliköillä oli mielikuva siitä, ettei arvioinnissa keskitytä hankkeiden näkökulmasta oleellisiin asioihin ja että arviointi kohteli heitä epäoikeudenmukaisesti. Tämä varmasti vaikeutti arviointityön toteuttamista.

Tutkijat saivat myös ymmärtämystä ohjelmatoimijoilta. Haastateltavat ymmärsivät toimintamallin olevan uusi myös tutkijoille, jolloin työn tilaajien ja tekijöiden näkemyksiä työn tavoitteista jouduttiin yhdessä tarkistamaan ja muotoilemaan kesken tutkimusprosessin. Ohjelmatoimijoita saattoi turhauttaa se, ettei heidän visionsa hankkeita tukevasta tutkimusprosessista näyttänyt toteutuvat siten, kuin he olivat itse ajatelleet. Tutkijat eivät siis toteuttaneet tutkimusprosessia toimeksiantajien näkemysten mukaan. Mahdollisissa tulevaisuuden tutkimusprosesseissa on tärkeää muistaa tehdä sopimus niin tarkasti, että työn teettäjän näkemys konkretisoituu tarkaksi suunnitelmaksi, jota tutkimuksessa on helppo toteuttaa. Ohjelmatoimijoiden mukaan tutkimusprosessista on opittu paljon. Prosessin avulla löytyi monia ohjelmatoimintaan liittyviä asioita, joihin jatkossa pitää kiinnittää huomiota.

Ohjelmatoimijat arvioivat myös hankkeiden olevan herkkiä tutkijoiden kritiikille kehittäessään uutta toimintaa ja kritiikin osuessa heille ammatillisesti herkkiin kohtiin, mikä heijastui edelleen tutkijoiden saamaan palautteeseen. Ohjelmatoimijat pääosin ymmärsivät tutkijoiden haasteellisen roolin heidän täytyessä omaksua useiden eri hankkeiden innovatiivisuuden, ohjelman tavoitteet sekä tutkijoiden velvollisuuden osallistua aktiivisina toimijoina hankkeiden tukemiseen.

Ymmärtämyksestä huolimatta kaikki haastatellut ohjelmatoimijat olivat hieman pettyneitä tutkimusprosessin kulkuun, vaikkakin pitivät sitä myös tärkeänä ja hyödyllisenä oppimisprosessina sekä rahoittajille, ohjelmassa mukana olleille toimijoille että tutkijoille.

Ohjelmatoimijoiden kritiikki tutkijoita kohtaan ei kohdistunut niinkään yksittäisten hankkeiden saamiin arvioihin vaan koko prosessin toteuttamiseen. Heidän mielestään arvioinnin lähtökohta tuntui ulkokohtaiselta, kun hankkeita ei tarkasteltu tarpeeksi läheltä, eikä tuloksia arvioitu yhdessä hankkeiden kanssa. Jotkut hankkeet olivat valittaneet liittojen alueellisille yhteyshenkilöille tutkimuksesta, mikä oli saanut myös liitot toimimaan ja kiinnittämään tarkempaa huomiota tutkimuksen toteuttamiseen.

Yksi tutkimusprosessin ongelmista oli hankkeiden ja tutkijoiden erilaiset näkemykset siitä, mitä hankkeiden innovaatioprosessista oli tärkeää. Kun tutkijat korostivat asioita joita projektipäälliköt pitivät toisarvoisina, heikkeni projektipäälliköiden motivaatio tutkimusta kohtaan. Joidenkin ohjelmatoimijoiden mielestä tästä ongelmasta ei voi syyttää ainoastaan tutkijoita tai hankkeita, vaan siihen olisi voitu valmistautua paremmin jo ohjelman valmisteluvaiheessa. Yksi suuria ristiriitoja aiheuttanut tutkijoiden arvioinnissa korostama, mutta hankkeiden mielestä lähes tarpeeton tavoite oli Innovatiiviset toimet -ohjelman hankkeiden keskinäinen verkottuminen. Jotta hankkeiden ja tutkijoiden arvotukset olisivat samat ja hankkeilla olisi motivaatiota osallistua tutkimukseen aktiivisesti, tulisi hankkeille määritellä jo hankehakuvaiheessa ne asiat, joita ohjelmassa pidetään tärkeinä ja joita niiltä vaaditaan. Tällöin myös tutkijoiden tulisi arvioinnissaan tarkkailla samoja asioita. Hankehallinnoijan pitäisi jo hakuvaiheessa vaatia samoja asioita, joihin arvioinnissa kiinnitetään huomiota.

Hanketoimijoiden näkökulmasta on ymmärrettävää että he kokevat epäoikeudenmukaisina sellaisten tavoitteiden vaatimisen arvioinnissa, joita ei sisältynyt heidän omiin suunnitelmiinsa. Jotkut projektipäälliköt sanoivat jo keväällä, ettei heidän hankkeensa tule saamaan hyviä ”arvosanoja” arvioinnissa, koska heidän omat tavoitteensa poikkeavat niin oleellisesti tutkijoiden arviointikriteereistä. Tulevissa ohjelmissa ohjauskomitean ja hallinnoijan tulee paremmin huolehtia siitä, että ohjelman, hankkeiden ja tutkijoiden näkemykset hyvästä ja laadukkaasta toteutuksesta ja toimista kohtaavat jo toimeksiantovaiheessa. Näin ristiriitojen syntymiselle ei pääse muodostumaan pohjaa. Tässä ohjelmassa ristiriidoille luotiin ehkä tahattomasti hedelmällistä maaperää, kun ennalta ohjelman suunnitteluvaiheessa ei riittävän tarkasti määritelty arvioinnin päämääriä, eikä toisaalta mietitty asiaa riittävästi hanketoimijoiden näkökulmasta. Ohjelman huolellinen suunnittelu on erittäin tärkeää.

Eräs haastateltava piti tutkimuksen toteuttamisen tärkeänä antina sitä, että erilaisten arviointi- ja tutkimuskokemusten kautta toimijoille on hahmottunut kuva siitä, mikä arviointiprosessin merkitys on ja mitä siihen vaaditaan. Arviointiprosesseja seuraamalla on saanut näkemystä, jonka avulla voi suhtautua kriittisemmin siihen, minkä verran työpanosta ja resursseja arvioinnin toteuttamiseen vaaditaan ja mitä siltä voi odottaa. Joidenkin haastateltavien mielestä hankkeilla pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia antaa terveisiä rahoittajille, esimerkiksi hanketoimijapäivien kaltaisissa vapaamuotoisissa tilaisuuksissa: ”*On tervettä kysyä miltä hallinnoijan toiminta näyttää hankkeille*”. Haastatellut pitivät hyvänä, että ohjelmasta kerättiin hankkeiden ja ohjelmatoimijoiden kokemuksia ja mielipiteitä. Joidenkin haastateltavien mielestä olisi tarpeellista kerätä useammin myös muista ohjelmista koottua tietoa toteutuksen onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Tätä näkemystä tukee hanketoimijoiden antama kiittävä palaute mahdollisuutta kertoa kasvotusten ajatuksiaan ohjelmasta ja rahoittajan toiminnasta. Erityisesti hankkeet kiittelivät mahdollisuutta antaa palautetta nimenomaan kasvotusten, jolloin oma näkemys on helpompi välittää.

Vaikka hankkeita tukevaa tutkimusta ei olisi mahdollista siirtää muihin ohjelmiin samassa mittakaavassa kuin Innovatiiviset toimet -ohjelmassa on toteutettu, saattaisi olla hyödyllistä miettiä, voisiko arviointitoimintaa toteuttaa edes joiltakin osin. Ehkä rahoittajankin toimintaa voisi ajatella enemmän asiakaspalveluna, jolloin työn – tai palvelun – laadun jatkuvan kehittämisen pitäisi olla tärkeää. Palautteen kerääminen hankkeilta osin lomakkeilla tai pienimuotoisilla haastatteluilla voisi olla tarpeellinen toimintamalli, jolla ohjelmatyön laatua ja vaikuttavuutta voidaan seurata. Palautearvioinnin ei välttämättä tarvitsisi ulottua kaikkiin hankkeisiin, vaan se voitaisiin toteuttaa myös satunnaisotannalla. Tämän lisäksi hankkeilla voisi olla mahdollisuus antaa palautetta esimerkiksi internet-sivuilla olevan palautelomakkeen avulla. Hankkeita voisi myös kannustaa palautteen antamiseen erilaisissa seminaareissa ja kohtaamistilanteissa. Palautettahan voi antaa nytkin suoraan rahoittajalle, mutta se ei välttämättä tule hankkeelle mieleen, koska viranomaista ja rahoittajaa ei perinteisesti mielletä tahona, joka olisi halukas kehittämään palveluaan palvelualojen tapaan.

Eräs haastateltu ehdotti, että eri ohjelmatoimijoiden voisi olla tarpeellista miettiä tulevien ohjelmien kohdalla sitä, että liittoihin esimerkiksi Itä-Suomen tasolla palkattaisiin arvioija käymään läpi ohjelmaa ja pohtimaan sen toteutumista. Arvioitsijan työnkuvaan kuuluisivat erilaisten hanketoimijoiden haastattelut ja kokemusten kerääminen auttamaan työarviointia ja kehittämistä. Haastateltavan mielestä Itä-Suomen liitot voisivat yhdessä miettiä, olisiko teknisestä tuesta varoja tämän kaltaiseen toimintaan ja pohtia toimintaa myös toimijoiden näkökulmasta.

3.7 Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelma

Kaikissa ohjelmatoimijoiden haastatteluissa oli mukana ihmisiä, jotka tunsivat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman. Hanketoimijat ryhmittelin puolestaan kolmeen ryhmään sen mukaan, miten hyvin he tunsivat tavoite 1 -ohjelman. Hanketoimijoissa oli kaksi (2) projektipäällikköä, joille tavoite 1 -ohjelma ei ollut lainkaan tuttu. Mukana oli kolme (3) projektipäällikköä, jotka olivat olleet jollain tapaa mukana (Itä-Suomen) tavoite 1 -ohjelman toteutuksessa joko projektipäällikkönä tai muutoin hanketyössä. Loput kuusi (6) projektipäällikköä tunsivat tavoite 1 -ohjelman muulla tavoin. Heidän organisaatiossaan oli toteutettu tavoite 1 -ohjelmia tai he muuten kokivat tuntevansa ohjelman jollakin tavalla ja kykenevänsä vertailemaan ohjelmia keskenään.

Innovatiiviset toimet -ohjelman kautta toteutettua sosiaali- ja terveydenhuollon toimintalinjaa pidettiin ohjelmatoimijoiden kesken erityisenä lisäarvona, koska sen alan hankkeita ei voi toteuttaa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmasta. Toinen Innovatiiviset toimet -ohjelman etu muihin ohjelmiin verrattuna oli siinä vaadittu pieni omarahoitusosuus. Ohjelmassa hakijalta edellytettiin tavallista vähemmän omarahoitusta: minimitalanteessa hankkeilta vaadittiin 15 prosentin omarahoitus, maksimissaan yritysveltoisilta hankkeilta tavalliseen tapaan 50 prosentin omarahoitusosuus. Vahvaa ohjelmarahoitusta pidettiin erinomaisena kädenojennuksena Itä-Suomelle, mutta jotkut haastatellut myös kyseenalaistivat sen hyödyt. Osa ohjelmatoimijoista epäili, onko vaadittu omarahoitus liian pieni, minkä seurauksena ohjelmasta rahoitettiin perusluontoisia toimintoja tai heikosti omavaraisia toimijoita, joilla ei ollut ”varaa” tavallisiin omarahoitusosuuksiin. Epäiltiin myös, tuliko pienen omarahoituksen myötä hanketoimijoille riittävää motivaatiota käyttää rahoja tehokkaasti.

3.7.1 Siirrettävissä olevia kokemuksia

Ohjelmatoimijat pohtivat asioita, joita Innovatiiviset toimet -ohjelmasta olisi siirrettävissä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan. He pohtivat ohjelmien eroja, jotka saattavat vaikeuttaa kokemusten siirtämistä ohjelmien välillä. Keskeisenä ongelmana ja haasteena pidettiin sitä, kuinka toimintamallit ja kokemukset saadaan siirrettyä pienestä ohjelmasta suureen. Ohjelmien erilaiset koot ja luonteet vaikeuttavat siirrettävyyttä. Ohjelmatoimijat pelkäsivät, että monet Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kokeillut hyvät toimintamallit yksinkertaisesti kaatuvat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman suuruuteen ja siihen, että suuressa mittakaavassa toimintamallien soveltaminen on liian vaikeaa tai kallista.

Yksi tapa kokemusten siirtämiseen voisi olla uusien toimintatapojen integroiminen vähitellen osaksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa. Ohjelmassa toteutettaisiin aluksi tiettyjä uusia kokonaisuuksia, eikä muutettaisi kaikkea kerralla. Tällöin uuteen toimintatapaan ehditään totutella ja sitä voidaan rauhassa muokata vastaamaan ohjelman tarpeita.

Jotkut ohjelmatoimijat olivat varauksellisia sen suhteen, voiko toisten ohjelmien kokemuksia ylipäätään siirtää muihin ohjelmiin. Ohjelman kautta tulleet kokemukset ovat syntyneet aina prosessin avulla, jossa ovat olleet mukana tietyt ihmiset. Ohjelman opit ovat todellisuudessa yksilötasolla ihmisten mielissä, jolloin kokemusten siirtäminen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan tai muihin ohjelmiin riippuu vahvasti näiden henkilöiden motivaatiosta. Toisaalta jotkut epäilivät sitä, että muiden ohjelmien vastuutahot eivät välttämättä ole kovin motivoituneita muuttamaan omia toimintatapojaan toisessa ohjelmassa saatujen kokemusten perusteella.

Osa haastateltavista oli skeptisiä puolestaan sen suhteen, onko Innovatiiviset toimet -ohjelmasta syntynyt mitään uutta Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa hyödynnettävää. Innovatiiviset toimet -ohjelman hallinnoinnin ja oheistoiminnan suurempia resursseja pidettiin tärkeänä erona, mikä mahdollisti opastavan otteen hallinnointiin. Kun vastaavia resursseja ei Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa ole, ei toimintamallin siirtämistäkään pidetty mahdollisena. Ohjelmatoimijoiden mukaan nykyisin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa hankkeisiin ehditään panostamaan hyvin vähän aikaa, ja hankkeiden ohjaus jää lähinnä projektipäällikön ja ohjausryhmän vastuulle. Vaikka toimintamallin uskottiin olevan hyödyllinen ja tulosten todellisia, eivät kaikki uskoneet että sen siirtäminen Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan olisi ainakaan vastaavalla tavalla mahdollista.

3.7.2 Ohjelmien päällekkäisyys

Ohjelmatoimijoiden mukaan Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman alussa pyrittiin huolehtimaan, ettei päällekkäisyyksiä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kanssa ole. Haastateltujen mukaan tässä onnistuttiin hyvin. Innovatiiviset toimet -ohjelman alkuvaiheessa varmistettiin, ettei valittu hankkeita jotka sopivat paremmin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan. Tosin osa toimijoista oli sitä mieltä, ettei tämä tavoite toteutunut täysin alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti.

Hanketoimijahaastattelussa jotkut projektipäälliköt pitivät Innovatiiviset toimet -ohjelmaa selkeämpänä, toiset hankalampana kuin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa. Näkemys on hanketoimijoiden mielipide, joka pohjautuu omiin kokemuksiin ohjelmista. Koska mielipiteissä oli hajontaa, kertoo se luultavasti siitä, minkä verran hankkeissa on ollut hankaluuksia ohjelmaan liittyen. Jos hankkeet ovat menneet hyvin molemmissa, ei suuria eroja luultavasti hanketoimijan mielestä ollut. Jos taas hankkeessa oli ongelmia Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa, mutta ei Innovatiiviset toimet -ohjelmassa, saattoi jälkimmäinen ohjelma vaikuttaa selkeämmältä kuin Itä-

Suomen tavoite 1 -ohjelma. Sama tilanne toimii luonnollisesti myös toisin päin. Hankkeissa koetut vastoinkäymiset luovat helposti mielikuvaa ohjelman byrokraattisuudesta ja sekavuudesta, vaikka kyse voi olla yksinkertaisesti sattumasta. Jotta Innovatiiviset toimet -ohjelmaa voisi todella pitää yksinkertaisempaan ohjelmana hanketoimijoille, asiaa pitäisi kysyä suuremmalta joukolta toimijoita, joilla on kokemusta eri ohjelmista. Nyt viitteet siitä, että Innovatiiviset toimet -ohjelmaa olisi pääosin pidetty selkeämpänä antaa mielestäni korkeintaan viitteitä siitä, että hanketoimijat ovat saaneet enemmän ohjausta työhönsä, jonka kautta he ovat kokeneet ohjelman helpommaksi hallinnoida.

Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman (ja muiden EU-ohjelmien) toivottiin olevan enemmän Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kehittyneiden kehittämiskelpoisten hankkeiden jatkorahoittajia. Etu olisi tällöin siinä, että Innovatiiviset toimet -ohjelmassa valmiimmiksi mietityt hankkeet siirtyisivät sopivaan ohjelmaan tilanteessa, jossa se on jo hyvin valmisteltu ja toteuttamiskelpoinen. Innovatiiviset toimet -ohjelman olisi pitänyt olla ohjelmatoimijoiden mielestä nykyistä enemmän kokeiluluontoinen riskinotto-ohjelma, mikä on tarpeellista huomioida suunnitteilla olevaa ohjelmaa ajatellen.

3.7.3 Hankevalinnat Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa

Jo aiemmin on tullut esille, että osa ohjelmatoimijoista ja useat hanketoimijat toivoivat, että hankevalinnoissa olisi pitänyt käyttää enemmän asiantuntijoita hyväksi. Silti osa haastateltavista piti saman toimintamallin siirtämistä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaan hankalana, koska ohjelman sisältöskala on niin laaja. Asiantuntijoiden käyttämistä laajassa mittakaavassa hankevalinnoissa Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa pidettiin lähes mahdottomana. Itä-Suomen tavoite 1 -toimijoiden mukaan nykyisin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa on jokaisen vastuuviranomaisen vastuulla hakea hankepäätöksiin tarvittava asiantuntemus, jos se itseltä puuttuu. Asiantuntemusta tarvitaan nimenomaan hankkeiden ja rahoituspäätösten valmisteluvaiheessa. Haastateltavien mielestä eri rahoittajien pitäisi yhdessä sopia, keiden ihmisten on tarpeellista ja hyödyllistä olla mukana arviointitilanteissa, jotta hankkeisiin välittyisi erilaisia näkemyksiä. Todellisena suurempana ongelmana pidettiin kuitenkin käytettävissä olevia resursseja. Yleensä hankearvioinnit ja edelleen valinnat tehdään samojen ihmisten kesken ja samoilla periaatteilla kuin aina ennenkin. Toimintatapoja ei herkästi muuteta.

Koska Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa on jatkuva haku, jossa eri alojen hankkeet voivat hakea rahoitusta, on hakuprosessien räätälöiminen tietyille ryhmille sopiviksi ja asiantuntijoiden tehokas käyttäminen jokaisen hankevalinnan kohdalla hankalaa. Mikäli tietynä vuonna valittaisiin vain tietyn alan hankkeita, olisi huomattavasti helpompaa järjestää tarvittavat asiantuntijat hankehakua varten. Jatkuvasta hausta ei kukaan kuitenkaan halunnut luopua tämän takia. Jatkuvassa haussa on useita etuja sekä aluekehityksen että hankkeiden näkökulmasta. Jatkuva haku mahdollistaa sen, että hankkeet voivat hakea rahoitusta toimilleen silloin, kun tarvetta siihen ilmenee. Tämä on myös aluekehityksen ja ohjelmien kokonaistavoitteiden näkökulmasta tarkoituksenmukaista ja järkevää.

Pohjois-Karjalassa ohjelmatoimijat keskustelivat ohjelmakentän hankehakujen organisoimisesta uudella tavalla. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa hankkeita ei haluta rajata liian tiukoilla kriteereillä ulos hankehauista. Hakuvaiheessa pyritään katsomaan tarkemmin, mitkä hankkeet sopivat ohjelmaan ja voivat saada rahoitusta. Ohjelmatoimijat pitivät ongelmallisena mallia, jossa ohjelma olisi jaettu lohkoihin rahoittajittain, koska yhden rahoittajan näkökulma tai sektori saattaa olla hyvinkin suppea eikä yhteistyö välttämättä takaa tiedon tehokasta välittymistä rahoittajalta toiselle. Haastateltavat pohtivat vaihtoehtoa, jossa hankevalintoja lähestyttäisiin klusteripohjaisesti

tai teemakohtaisin linjoin. Ohjelmarahoitus ohjattaisiin erilaisten toimintalinjojen kautta, kuten Innovatiiviset toimet -ohjelmassa tehtiin. Tiettyjen alojen hankkeet hakisivat hankerahoitusta toimialansa tai klusterinsa mukaan, sille etsittäisiin eri rahoitusvaihtoehdoista ja rahoittajista sopivin. Valtaohjelman alla olisi ikään kuin erilaisia toimintalinjoittaisia rahoitusohjelmia, jotka voisivat perustua klusteriajattelun pohjalle. Klusteri- tai teemapohjainen toimintatapa loisi luonnollisella tavalla yhteyksiä hankkeiden välille. Pidemmälle vietyinä klusteripohjaiset hankevalinnat voitaisiin tehdä paitsi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmaa koskien myös sisällyttäen muiden aluekehitysohjelmien rahoitukset samaan hankehakuun. Klusteripohjainen toimintamalli saattaisi ohjelmatoimijoiden mielestä mahdollistaa resursoinnin, jossa hankkeita voitaisiin ohjata enemmän ja Innovatiiviset toimet -ohjelmassa kokeiltua seuranta-toimintaa voitaisiin vahvistaa. Ohjelmatoimijat totesivat myös, että isossa ohjelmassa toimenpiteet vaativat enemmän valmistelua toteutuakseen.

Innovatiiviset toimet -ohjelmassa sisältöteemoja oli kaksi, kun tavoite 1 -ohjelmassa teemoja olisi useita. Ohjelmatoimijat muistuttivat, että on kiinni maakuntien yhteisestä tahdosta, millainen ohjelma rakennetaan ja mihin rahoitus kohdentuu. Innovatiiviset toimet -ohjelman kokemusten perustella toimintalinjakohtaisesti toteutettua rahoitusta pidettiin ”*mahdottoman hyvänä ja helppona.*” Ohjelmatoimijoiden mielestä on tarpeellista miettiä, olisiko isojen ohjelmien sisällä luontevia toimintalohkoja, joiden pohjalta asetelmaa voisi pohtia uudestaan. Ohjelmatoimijat ehdottivat uudelleen rahoitustapaan ja hakumenettelyyn liittyvää kokeilua, jonka avulla saataisiin tietoa, olisiko erilaisesta järjestelystä hyötyä osapuolille. Ohjelmatoimijoiden mukaan ongelmaksi uudessa toimintamallissa saattaisi koitua lähinnä ohjelman rahoitusmekanismien uudelleen organisoiminen rahoittajien kesken. Keskusteluissa useat ohjelmatoimijat kannattivat sitä, että uusia toimintamalleja kokeiltaisiin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa aluksi yhden toimialan tai klusterin puitteissa eikä heti koko ohjelmaa koskien.

3.7.4 Rahoittajien yhteistyö

Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman hankevalintaprosessin ongelmana pidettiin viranomaisten pyrkimyksiä hioa omia hankkeitaan mahdollisimman pitkälle ennen niiden viemistä eteenpäin keskusteltaviksi. Hankkeet tulevat keskusteluihin pitkälle valmisteltuina, jolloin myös rahoittajan oma kanta on valmis ja vaikeasti muutettavissa. Ohjelmatoimijoiden mielestä eri viranomaisten näkemykset eivät pääse riittävästi näkymään hankevalinnoissa. Muiden toimijoiden näkökulmien pitäisi aidosti päästä vaikuttamaan hankkeisiin siinä vaiheessa, kun se vielä on mahdollista. Jotkut ohjelmatoimijat toivoivat omaa hankkeiden lausuntojärjestelmää, jossa eri osapuolille olisi määritelty, missä vaiheessa hankkeita kommentoidaan. Hakuvaiheen hankearviointeja voisi kehittää yhteistyössä esimerkiksi T&E keskusten, lääninhallinnon tai ympäristökeskusten kanssa. Nykyisin hankkeista keskustellaan kasvokkain, mutta yleensä vasta varsinaisen arviointivaiheen jälkeen. Työn tehostamiseksi ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi muutamat ohjelmatoimijat ehdottivat menettelyä, jossa lausunnot olisi mahdollisuus antaa sähköisesti etukäteen ja yhteisissä palavereissa keskusteltaisiin annetuista lausunnoista ja päätöksistä. Ohjelmatoimijoiden mielestä Innovatiiviset toimet -ohjelmassa saatuja kokemuksia ohjauskomitean toiminnasta voisi hyödyntää hankevalintamenettelyn kehittämisessä. Tällaisten uusien toimintamallien kokeiluun tai käyttöönottoon voi olla iso kynnyks, koska uusien toimintamallien kokeileminen tuottaa paljon uutta lisätyötä ja vie aikaa.

Haastatteluissa (Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman) rahoittajien välille toivottiin enemmän yhteydenpitoa tukevia teknologisia ratkaisuja, kuten kehittynyttä intranetiä. Kaikkien ohjelman toimijoiden yhteistä intranetiä kokeiltiin Innovatiiviset toimet -ohjelmassa, eikä siitä saatu kovin

hyviä kokemuksia. Toisaalta tarpeet ja toimijat eri ohjelmissa ovat erilaiset jo ohjelmien kokoluokan ja luonteiden takia. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa hankkeista ja ohjelmasta keskustelu on luultavasti paljon yksityiskohtaisempaa kuin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa. Intranet oli myös kaikkien toimijoiden käytössä, mikä saattoi johtaa arkuuteen tuoda vaikeita asioita esille ”julkisella” foorumilla. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa intranet saattaisi helpottaa suurien hankemäärien tarkastelua eri rahoittajien välisenä yhteydenpitovälineenä. Hyvin toimiva intranet-järjestelmä voisi helpottaa ohjelmatoiminnan arkipäivää myös siten, että hankkeilla olisi mahdollisuus jättää väliraportit, maksatushakemukset, matkaraportit ja muut pakolliset raportoinnit sähköisen järjestelmän kautta suoraan rahoittajalle. Mahdollinen seuraava askel voisi olla interaktiivinen intranet hanketoimijoiden ja hallinnoijan välille. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa vuorovaikutteinen intranet ei vielä tuonut toivottuja tuloksia, koska intranetiä ei käytetty. Ehkä olisikin tarpeellista kehittää aluksi järjestelmä, jonka avulla voi hoitaa perusasiakirjaliikenteeseen liittyvät asiat, jonka jälkeen alustaa voisi hyödyntää myös muussa vuorovaikutuksessa, toimijoiden totuttua käyttämään sähköisiä palveluita hanketyöhön liittyen.

Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman toimijat kiinnittävät huomiota Innovatiiviset toimet -ohjelman resurssien määrään, mikä mahdollisti runsaan kanssakäymisen hanketoimijoiden kanssa. Tavoite 1 -toimijat arvelivat, että samanlainen toiminta olisi mahdollista jollakin tavoin myös heillä, jos kanssakäymiseen tai edes useampiin koulutustilaisuuksiin olisi voimavaroja. Tavoite 1 -toimijat uskoivat myös todeksi hanketoimijoiden kiitokset siitä, että turhia asioita jäi tekemättä ennakoivan ohjauksen vuoksi, mikä todennäköisesti säästi myös hallinnoinnin resursseja. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa on puolestaan saatu positiivista palautetta hallinnointiin liittyvistä hankekoulutuksista. Tavoite 1 -toimijat arvelivat toisaalta, että jo hankekoulutuksia kehittämällä hankeohjauksen laatu saattaisi parantua Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman puolella huomattavasti. Samoissa tilaisuuksissa hanketoimijoilla olisi myös mahdollisuus tavata toisia hankkeita, mikä olisi ainakin ensi askel kohti verkottavampaa toimintatapaa.

3.7.5 Tulosten siirtäminen

Jotkut ohjelmatoimijat pitivät kokemusten siirtämistä hankkeista ja ohjelmista toiseen lähes mahdottomana. Kokemusten uskottiin siirtyvän parhaiten, mikäli sama toimija jatkaa hankkeesta toiseen – eli kokemukset siirtyvät yksilötasolla. Ohjelmatoimijoiden kokemusten mukaan toimijoiden välillä on korkea kynnys viestittää erityisesti epäonnistuneista kokemuksista ja tuloksista sekä epäonnistumisten syistä. Toisaalta jotkut ohjelmatoimijat ottivat kokemusten siirtämisestä vastuun itselleen ja erityisesti niille ohjelmatoimijoille, jotka ovat tekemisissä sekä Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman, että Innovatiiviset toimet -ohjelman kanssa. Ohjelmatoimijoiden mukaan on ollut hyvä, että eri toimijoilta on kysytty kokemuksia ohjelmasta ja niitä on koottu yhteen.

Kokemusten siirtämisen vaikeuteen liitettiin se, että kokemukset syntyvät oppimisprosessin kautta yksilöille, jolloin kokemuspääomaa on vaikea siirtää toisten käyttöön. Samoin toisten ihmisten vakuuttaminen hyvistä kokemuksista voi olla hankalaa, koska heillä ei ole kokemusta lopputulokseen johtaneesta prosessista. Ohjelmatoimijat totesivat, että kokemukset eivät siirry pintaa syvemmälle, mikäli kokemusten siirtoa ei tehdä huolellisesti ja siihen ei panosteta riittävästi. Ohjelmatoimijoiden mukaan mahdollisessa tulevassa Innovatiiviset toimet -ohjelmassa saattaisi olla järkevää kytkeä ohjelmat vielä nykyistä vahvemmin toisiinsa jo toteutuksen aikana. Kuten nykyisessäkin ohjelmassa, kytkennän pitäisi olla nimenomaan henkilötasolla, jolloin kokemukset ohjelmasta siirtyisivät luontevasti molempiin ohjelmiin ja ohjelmien välille on helpompi löytää yhteisymmärrys.

Hankehaastattelussa nousi esille ajatus tietopankista (ks. sivu 13), jonne hankkeet voisivat viedä tuloksensa muiden nähtäville. Ohjelmatoimijat pitivät ajatusta hienona, mutta vanhana ja useaan kertaan kokeiltuna. Toistaiseksi ei ole löydetty tietokantaa, jonka kautta eri toimijoille siirtyisi tietoa tehdyistä hankkeista, innovaatioista ja kokeiluista riittävän helposti ja kattavasti. Ihannelanteessa hanketoimijoille olisi helposti saatavilla tiedot vastaavanlaisista hankkeista ja kokeiluista ympäri maailman, jolloin välttyttäisiin siltä, että asioita tehdään kahteen kertaan. Ohjelmatoimijat muistuttivat, että jo nykyisin erilaisia rekistereitä on useita, mutta ne eivät toimi tyydyttävästi tai tietoa niiden käyttömahdollisuuksista ei ole riittävän helposti saatavilla. Hanketoimijahaastattelussa tuli esille, että sekä rahoittajien että hankkeiden vetäjien pitäisi nykyistä paremmin tietää mitä on muualla menossa. Tällöin tietopankkien kehittämiseksi olisi todellista tarvetta. Suurin ongelma tuntuu olevan, että hankkeiden ja kokeilujen määrä on niin suuri, että tietomäärää on lähes mahdotonta hallita. Oman ongelmansa mukaan tuovat yrityssalaisuudet ja joidenkin tahojen haluttomuus esitellä omia tuloksiaan avoimesti. Haluttomuuteen liittyy syvemmällä järjestelmissä olevia ongelmia. Siihen, miten julkisella rahalla rahoitettujen hankkeiden tuloksia tuodaan muiden käyttöön, pitäisi monien ohjelmatoimijoiden mielestä kiinnittää paljon enemmän huomiota ja sitä varten pitäisi luoda yhteiset pelisäännöt, joita kaikki olisivat velvollisia noudattamaan.

3.7.6 Tiedottaminen

Tiedottaminen on keskeistä ohjelman ja hankkeiden tulosten levittämisessä. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmalla oli internet-sivut, jonne laitettiin tietoa ohjelmasta ja hankkeista, sekä ohjeita hankkeiden raportointeihin jne. liittyen. Internet-sivut toimivat vaihtelevasti ohjelman ajan. Useat ohjelmatoimijat arvioivat, että oli virhe tehdä internetsivujen lisäksi erillinen intranet vuorovaikutustarpeita varten. Intranet olisi voinut toimia paremmin ohjelman internet-sivuihin integroituna. Innovatiiviset toimet -ohjelman loppuvaiheessa laadittiin tiedotustarpeita varten myös suomen- ja englanninkieliset esitevihkot hankkeiden ja ohjelman tuloksista sekä laajemmin aiheita käsittelevä Shape-cd. Kansainvälistä tiedottamista tehtiin IANIS -verkoston kautta julkaisemalla lyhyitä juttuja ohjelmasta verkoston *IANIS Newsletter* -julkaisussa.

Ohjelman loppuvaiheessa ohjelman tiedottamiseen on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota niin internet-sivujen kuin muunkin tiedottamisen osalta. Ohjelman päättymisen jälkeen internet-sivut jäävät toimimaan Pohjois-Karjalan liiton internet-sivujen kautta. Ohjelmatoimijat pitivät tärkeänä, että internet-sivut jäävät toimimaan riittävän pitkäksi ajaksi myös ohjelman päättymisen jälkeen. Samalla toivottiin, että sivuille tulisi riittävästi tietoa hankkeista, esimerkiksi hankkeiden loppuraporttien muodossa. Ohjelmatoimijat muistuttivat, että koko ajan on periaatteessa haluttu olla avoimia ja tiedottaa hyvin, mutta käytännössä se ei aina ole onnistunut toivotulla tavalla.

Ohjelmatoimijoiden mukaan oli mielenkiintoista, että joidenkin hankkeiden mielestä tulosten levittäminen kuuluu paremmin rahoittajan kuin heidän tehtäviinsä. Yleensä rahoittajan näkökulmasta tiedottamisen pitäisi olla hankkeen tehtävä, koska he tietävät tarkalleen mitä ovat tehneet. Se, että tämän kaltaisissa asioissa – joita saatetaan pitää itsestäänselvyyksinä – on näkemuseroja toimijoiden välillä, kertoi ohjelmatoimijoiden mielestä keskustelujen ja kanssakäymisen tarpeesta. Hyvällä perusohjeistuksella ja tiedottamisella voi välittää paljon tietoa ja välttää väärinymmärryksiä. Tiedotuksen osalta ohjelmatoimijoiden tehtäväksi nähtiin lähinnä hankkeiden hyvien tulosten esiin nostaminen, esimerkiksi palkitsemalla onnistuneita hankkeita kuten Innovatiiviset toimet -ohjelman loppuseminaarissa lokakuussa 2004 tehtiin.

Ohjelmien hakuvaiheen tiedottamista pidettiin myös tärkeänä, erityisesti niiden ohjelmien kohdalla, joiden toteutusaika on lyhyt. Mahdollisesta uudesta Innovatiiviset toimet -ohjelmasta kannattaisi haastateltujen ohjelmatoimijoiden mielestä tiedottaa jo ohjelman hakuvaiheessa, sen lisäksi että mahdollisia hanketoimijoita kuullaan jo ohjelman suunnitteluvaiheessa. Tällöin hanketoimijoilla olisi mahdollisuus lähteä valmistelemaan hankeideoita jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen hakuajan alkamista. Mahdollisista tulevaisuuden mahdollisuuksista tiedottaminen antaa potentiaalisille hanketoimijoille aikaa valmistautua ja etsiä yhteistyökumppaneita ja osarahoittajia. Useat ohjelmatoimijat olivat sitä mieltä, että julkisuuden hyödyntämisessä osana hankkeiden tiedottamista ja ohjelmatoimintaa on viranomaisilla vielä paljon oppimista.

3.8 Ajatuksia Itä-Suomen tulevaisuudesta ja innovaatiopotentialista

3.8.1 Kehittämistyön haasteita ja innovaatiotoimintaa

Jotkut haastateltavat näkivät kehittämistyön prosessina, jonka kautta luodaan mahdollisuuksia luoda osaamista alueelle ja mukana oleville toimijoille. Innovaatiot ja osaaminen liittyvät kiinteästi yhteen. Itä-Suomen ongelmana pidettiin, että osaaminen on liian paljon yksilöiden varassa eikä osaamista ole riittävässä määrin siirretty eteenpäin, jolloin osaavien ihmisten määrä ja sen kautta positiivinen aluekehitysvaikutus lisääntyisi. Erilaisten kehittämisprosessien pitäisi vahvistaa aluetta ja organisaatiota. Ohjelmatoimijoiden mielestä maakuntien pitäisi pyrkiä nykyistä ahkerammin levittämään yksilöiden osaamista alueilla ja organisaatioissa, jotta syntyisi positiivisia noidankehiiä osaamisen synnyttäessä toimintaa alueella. Vahvojen positiivisten, itseään ruokkivien kehitysprosessien puuttumista maakunnista pidettiin ongelmana sekä projekti- ja hanketoiminnassa, että yleisemmin maakunnan kehittämistyössä ja innovaatiotoiminnassa. Haasteen ratkaisemiseksi ehdotettiin sekä Innovatiiviset toimet -ohjelman että Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kokemusten pohjalta pohdintaa yhteisen (alueiden ja toimijoiden välisen) strategian luomiseksi, jonka avulla epäkohtia lähdetäisiin purkamaan. Ohjelmatoimijat pitivät hyvänä, että maakunnat ovat joutuneet perehtymään tarkemmin innovaatiokysymyksiin. Prosessin myötä Itä-Suomen innovaatio- ja osaamiskysymykset ovat tulleet tutuiksi ja tärkeämmiksi maakuntaliitoissa.

Eri maakunnissa innovaatiotoimintaa on toteutettu omista lähtökohdista lähtien ja hyvin erilaisin tavoin. Etelä-Savossa julkaistiin vuonna 2002 maakunnan oma innovaatiostrategia, jolla on pyritty pitkäjänteiseen kehittämiseen, johon maakunnan eri toimijat ovat sitoutuneet. Aluekehittämisessä pitäisi pyrkiä miettimään perusteellisesti ne strategiat, joiden mukaan haetaan rahoitusta. Pohjois-Karjalassa on puolestaan toteutettu osaamis- ja innovaatiotoimintoja pääosin Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman kautta. Pääosin maakuntien innovaatorahoitus on integroitu muuhun rahoitukseen eikä sitä ole eriytetty omiksi kokonaisuuksiksi. Erilaiset tavat toteuttaa innovaatiotoimintaa ovat seurausta maakuntien vaihtelevista osaamisprofiileista ja aiemmin esitellyistä maakuntien välisistä eroista. Ohjelmatoimijat eivät välttämättä nähneet luontevaa sijaa ylimaakunnallisella innovaatiotoiminnalla, vaikka toisaalta sen voitiin olevan mahdollista jos yhteistyö keskittyisi tiettyihin kaikille yhteisiin sisältöalueisiin. Yhteistyömahdollisuuksia nähtiin myös esimerkiksi matkailun ja hyvinvoinnin osalta. Perusongelmana yhteisen innovaatiotoiminnan rakentamiselle ohjelmatoimijat pitivät Itä-Suomen heterogeenista elinkeinorakennetta. Ohjelmatoimijoiden mukaan taustalla vaikuttaa myös pelko siitä, että tiettyjen alojen vahvistaminen jossakin voi vähentää huomiota tärkeiltä aloilta toisaalla. Jotta edunvalvonnan barrikadeilla ei toimittaisi tärkeissä asioissa toisiaan vastaan, yhteistyön pitäisi ohjelmatoimijoiden mukaan pohjautua aloille, joissa maakunnilla on yhteisiä intressejä. Yhteisen toiminnan pitäisi toimijoiden mielestä pohjautua aina vapaaehtoisuuteen ja yhdessä hyväksytyihin tavoitteisiin.

Pohjimmaisena yhteistyön haasteena pidettiin sitä, kuinka Itä-Suomessa osataan hyödyntää käytettävissä oleva potentiaali innovatiivisella tavalla. Haastateltujen mielestä Itä-Suomen perusongelma on yksinkertaisesti lisätoimeentulon saaminen ja toimeentulopohjan vahvistuminen, mikä ohjelmatoimijoiden mielestä edellyttää verkottumista ja kansainvälistymistä. Ohjelmatoimijat kaipasivat kipeästi innovaatioita, jotka liittyisivät Itä-Suomen omien resurssien hyödyntämiseen. Ohjelmatoimijat kaipasivat positiivisia noidankehiä vahvistamaan alueen toimeentuloa ja elinkeinorakennetta. Haastateltavien mielestä on jo olemassa keinoja esimerkiksi siihen, että harvaanasutuilla seuduilla ihmiset voisivat asua kotona pidempään. Ongelma on, että näiden keinojen käyttöönotto on hankalaa ja yhteys ideoiden, innovaatioiden ja niiden käyttöönoton väliltä uupuu. Syyksi tähän epäiltiin osaamisen ohuutta ja uskalluksen puutetta ajatella ja tehdä asioita vähän toisella tavalla, vaikka tietoa ratkaisumahdollisuuksista olisi.

3.8.2 Innovaatorahoitus ja innovaatiotoiminta

Ohjelmatoimijat ovat olleet tyytyväisiä ohjelman kautta tulleeseen innovaatorahoituspanokseen. Ohjelman innovaatorahoituksen vahvuus nähtiin nimenomaan aluekehitysnäkökulmassa, eikä sitä pidetty kilpailevana muiden teknologiarahoitusten kanssa. Tuotekehityksen ja ”kovempien” innovaatioiden oikeana rahoittajana pidettiin nimenomaan Tekesiä tai muita vastaavia tutkimus- ja rahoitusorganisaatioita. Eräs haastateltava halusi muistuttaa siitä, että innovaatio- ja teknologiarahoittajien rahoitusehdot ovat usein liian raskaita pienille ja nuorille yrityksille ja sopimattomia esimerkiksi sosiaalisten innovaatioiden tai kolmannen sektorin innovaatioiden rahoittamiseksi. Aluekehitysorganisaatioiden pitäisi haastateltavan mukaan täydentää innovaatorahoituksellaan tätä rahoitusaukkoa eikä kilpailla olemassa olevien ja toimivien rahoitusjärjestelmien kanssa. Ohjelmatoimijoiden mukaan tarvitaan ”*ehdottomasti vakiintunutta, riskit sallivaa innovaatorahoitusta.*” Heidän mukaansa Itä-Suomeen pitäisi myös saada lisää riskinottoa. Riskirahoituksessakin pitäisi muistaa pitkäjänteisyys myös tilanteissa joissa innovaatio ei etene toivotulla tavalla. Innovaation jäädessä alueelle joku toinen voi ottaa sen myöhemmin käyttöön, jolloin innovaatiosta voi tulla joskus toimiva ja työllistävä.

Ohjelmatoimijat pohtivat Itä-Suomen vaikeimpia haasteita kuten syrjäisyyttä. Syrjäisyyteen liittyy monia ongelmia etäisyysaasteiden lisäksi. Ohjelmatoimijoiden mukaan syrjäisillä alueilla ihmisten osaamistaso on yleensä matala, mikä vaikuttaa myös tietoyhteiskunnan ja uuden teknologian omaksumiseen. Saavutettavuus ja kustannukset vaikuttavat myös silloin, kun tarvitaan koulutettua väestöä. Syrjäisten alueiden ongelmiksi nähtiin tiettyjen, aktiivisten toimijaryhmien puuttuminen väestöstä. Nämä toimijaryhmät voisivat luoda esimerkiksi palveluita tai yritystoimintaa alueelle. Aluekehityksen ja -rahoituksen kautta pitäisi tukea kriittisiä toimia ja toimijoita, joilla voidaan luoda positiivisia rakenteita ongelmallisille alueille. Alueen täytyy olla riittävän vetovoimainen ja siellä täytyy olla tietyt palvelut, jotta ihmiset viihtyvät alueella ja sinne saadaan houkuteltua uusia toimijoita. Ohjelmatoimijoiden mukaan olisi tärkeää turvata Itä-Suomen tasapainoinen aluekehitys unohtamatta vammaisten, vanhusten, lasten, työelämästä poissaolevien, vähävaraisten, yksinhuoltajien, yksinasuvien ynnä muiden edellytyksiä alueilla elämiseen.

Useat ohjelmatoimijat olivat sitä mieltä, että resursseja innovaatiotoimintaan on olemassa, mutta ne eivät ole riittäviä tai ne on kohdennettu väärin. Maakuntaliittojen edustajat toivoivat enemmän henkilöresursseja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi, jotta tärkeäksi nähtyjä prosesseja saataisiin eteenpäin (Ks. s. 53. Ehdotus 1: ”*hankeaktivaattorit*”). Useiden haastateltujen mielestä olisi tärkeää löytää rahoitusta kehitys- tai tuotekehityshankkeiden markkinointivaiheeseen, jossa kehittämistyön tuloksia viedään eteenpäin. Rahoituspanoksia pitäisi olla ohjelmatoimijoiden mukaan saatavilla

prosessin eri vaiheisiin, eikä ainoastaan kehittäelyvaiheeseen. Resursseja puuttuu myös työstä, jossa selvitetään onko tuote tarpeellista patentoida, miten tuotesuojaukset tehdään ja kuinka tuote markkinoidaan.

Toinen ongelma on immateriaalisten innovaatioiden, kuten sosiaalisten innovaatioiden hyödyntäminen. Olisi tärkeää myös miettiä, onko innovaatio räätälöity ainoastaan kokeiluorganisaation tarpeisiin ja toimintaympäristöön vai onko se siirrettävissä myös uusiin ympäristöihin. Ohjelmatoimijoiden mielestä EU:n tavoite hyvien käytäntöjen siirtämisestä ei ole onnistunut kovin hyvin. Pohjimmiltaan toimintatavat ovat erilaisia eri paikoissa, jolloin hyvien käytäntöjen siirtäminen ei useinkaan onnistu. Tällöin tietyllä alueella syntynyt ”innovaatio” on lähinnä innovatiivinen esimerkki toimintatavoista, jota voi miettiä sovellettavaksi organisaatiossa.

4. YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSIA

Tähän luvussa esitän tekemäni johtopäätökset sekä esittelen lyhyesti haastatteluissa tulleita ideoita ja kehittämisehdotuksia. En ota kantaa siihen, miten ovatko kehittämisehdotukset hyviä tai toteuttamiskelpoisia. Ne esitellään tässä siksi, että ne tulivat hanke- ja ohjelmatoimijoilta esille haastatteluissa ja ne herättivät yleensä paljon keskustelua haastattelutilanteissa. En ole erotellut, tulivatko ehdotukset hanke- vai ohjelmatoimijoilta.

4.1 Johtopäätökset – Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman parhaat käytännöt

Alle olen koonnut lyhyesti ohjelman tuloksia ja keskeisiä toimijoiden esille nostamia kokemuksia. Keskeisin haaste siihen, kuinka näitä tuloksia voidaan hyödyntää Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa tai muissa isommissa EU-ohjelmissa liittyy ohjelmien erilaiseen kokoon. Toinen haaste – tai riski – sisältyy siihen, kuinka ne ihmiset, jotka voivat tuloksia työssään soveltaa haluavat näitä kokemuksia hyödyntää. Se miten tietoa halutaan käyttää, on kiinni heistä, jotka toteuttavat aluekehitystyötä Itä-Suomessa ja jotka voivat vaikuttaa sen toteutustapoihin. Kolmas haaste liittyy resursseihin. Kaikki ohjelmatoimijat toivat esille maakuntaliittojen resurssipulan. Resurssipula ei niinkään muodostu henkilökunnan vähyydestä tai varojen puutteesta vaan siitä, että rahoitus on organisoitu usean toimijan kautta, jolloin työpanos menee oman osuutensa hoitamiseen toimijakentän ollessa hajallaan. Henkilökunnan työpanos kuuluu päivittäisten velvoitteiden hoitamiseen, jolloin uusien, yhteisten toimintamallien ja työtapojen kehittämiselle jää vähän voimavaroja ja aikaa. Työtä tehdessä kaikille – niin hanke- kuin ohjelmatoimijoille – oli syntynyt paljon ideoita aluekehitystyön kehittämiseksi. Ongelma tuntui olevan se, ettei kenelläkään ole aikaa ja voimavaroja lähteä aloittamaan ainakaan laajempia, oman työpaikan seinät ylittäviä uudistuksia. Toivottavasti tämän ohjelman ja siihen liittyneen oppimisprosessin myötä eri toimijat kuitenkin haluavat ja osaavat hyödyntää omia kokemuksiaan rakentavalla tavalla hyödyksi – ja Itä-Suomen parhaaksi.

Innovatiivisesta luonteestaan huolimatta ohjelman toteutuksen perusrakenne on sama kuin useimmissa muissa EU:n rakennerahasto-ohjelmissa. Hierarkiassa oli kuitenkin yksi porras vähemmän kuin yleensä, sillä Pohjois-Karjalan liitto toimi ohjelman hallinnoijana suoraan komission suuntaan. Toisaalta, jos hallinnointi tai ohjelman rakenne poikkeaisi oleellisesti muista ohjelmista, tulosten siirtäminen muihin ohjelmiin voisi olla vielä nykyistä hankalampaa.

Arvioinnin tavoite oli selvittää, mitkä ohjelman toimintatavat ovat onnistuneet tai epäonnistuneet ja mitkä vaativat vielä jatkokehittämistä. Oman näkemykseni mukaan mikään osa-alue ei onnistunut täydellisesti, mutta myöskään täydellisiä epäonnistumisia ei ollut. Kaikki toimintamallit, joita ohjelmassa on kokeiltu, kaipaavat jatkokehittämistä. Alle koottuja toimintamalleja ja kokemuksia voi tulkita siten, että niitä voisi olla mahdollista ja hyödyllistä kokeilla rakennerahasto-ohjelmissa. Toimintamalleja ei pidä välttämättä siirtää toisiin ohjelmiin sellaisenaan, vaan pohtia millä tavalla toteutettuina ne saadaan toimiviksi osiksi toista ohjelmaa. Mielestäni hyödyllisiä kokemuksia ohjelmassa syntyi ainakin maakuntarajat sekä toimialarajat ylittävistä yhteistyöstä, erilaisista hallinnointitavoista, monin eri tavoin toteutetusta hankkeiden tukemisesta (yhteydenpito, arvioinnit, henkilöstöresurssit ja niin edelleen) sekä kansainvälisestä toiminnasta. Välttämättä kaikkea uutta ei kannata kokeilla toisissa ohjelmissa yhtä aikaa. Ohjelmatoimijoiden kannattaa miettiä, mitä toimintamalleja he haluavat pysyvämmiin käyttöön ja millä tavoin ja miten nopeassa tahdissa niitä halutaan kokeilla uusissa ohjelmissa. Tärkeintä tässä on mielestäni se, että kaikki osapuolet

sitoutuvat muutoksiin ja hyväksyvät toimintatapojen muuttamiseen, jolloin muutosten onnistuminenkin on todennäköisempää.

Hankkeiden tukitoimet ja vuorovaikutus

Hanketuki on ohjelman kautta ollut vahvaa. Onkin aiheellista kysyä, onko suuremmissa rakennerahasto-ohjelmissa mahdollista päästä vastaavalle tasolle jo suurien hankemäärien takia. Ohjelmatoimijoiden aktiivinen yhteydenpito hankkeisiin voisi olla hyvä ja siirrettävissä oleva toimintamalli. Yhteydenpidon toteutustapoja voidaan räätälöidä sopimaan paremmin suuria ohjelmia vastaaviksi, esimerkiksi toteuttamalla hanketoimijapäivät tietyille toimijaryhmille suunnattuina koulutuspäivinä. Esimerkiksi alkaville hankkeille voisi säännöllisesti järjestää aloitusseminaarin, jossa annetaan koulutusta hankehallintaan, esitellään alkavat hankkeet ja kehoitetaan toimijoita etsimään mahdollisia yhteistyökumppaneita.

Ohjelmassa toteutetut *hanketoimijatapaamiset* koettiin hyvänä toimintatapana sekä hanke- että ohjelmatoimijatasolla. Kaikki hankkeet pitivät sekä kaikille tarkoitetuista että teemakohtaisista hanketoimijapäivistä. Ohjelmassa kiinnitettiin tavallista enemmän huomiota hallinnoijan ja ohjauskomitean yhteydenpitoon hanketoimijoihin. Hanketoimijat kokivat saaneensa henkilökohtaisemman kontaktin hallinnoijaan kuin yleensä. Myös ohjauskomitean jäsenet sekä hallinnointityötä tehneet olivat tyytyväisiä aktiiviseen yhteydenpitoon ja he kokivat sen mielekkääksi. Hankkeiden ohjauksella voitiin ohjelmatoimijoiden mielestä toteuttaa laadukkaampaa hankkeiden ohjausta.

Selkeää ja tavoitteellista aluekehitystyötä

Hanketoimijat kaipasivat selkeyttä ja ennakoitavuutta projektitoimintaan ja aluekehitystyöhön. Useat hanketoimijat kokivat, että aluekehitystyötä ohjaavat ”suuret linjavalinnat” ja pitkän aikavälin tavoitteet jäävät epäselviksi toimijakentälle, jolloin hanketoimijoiden on vaikea hahmottaa mihin erilaisilla toimilla pyritään. Hanketoimijat kokivat, että eri EU-ohjelmat määrittelevät liikaa sen, mitä rahoitetaan, jolloin alueiden näkökulmasta tärkeät tavoitteet saattavat jäädä toteuttamatta. Myös jotkut ohjelmatoimijat kiinnittävät tähän huomiota ja korostivat, että erilaisten aluekehitysohjelmien pitäisi tukea laajasti hyväksytyjä kehittämisstrategioita, jolloin aluekehitystyön pitkäjänteisyys ja hanketoiminnan suunniteltavuus vahvistuu. Hanketoimijat toivoivat toiminnan hyvää koordinoitua, vahvempaa yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen sekä aktiivista ja selkeää tiedottamista.

Yritykset toivoivat, että heidän erityispiirteensä huomioitaisiin paremmin ohjelmissa, mikäli yrityksiä todella halutaan enemmän mukaan EU-ohjelmatyöhön. Yritykset kritisoivat muun muassa sitä, että hanketuki maksetaan jälkikäteen ilman viivästyskorkoja ja että pienyritysten on vaikeaa hoitaa omarahoitusta riittävässä määrin omalla työllä, koska oman työn osuutta on rajoitettu. Erityisesti yritykset toivoivat byrokratian yksinkertaistamista. Myös kolmannen sektorin erityispiirteiden huomioimista kaivattiin, jotta hanketyö olisi helpommin lähestyttävää heidän näkökulmastaan.

Hankkeiden tulokset ohjelmassa liittyivät usein hanketoimijoiden sosiaalisen pääoman kasvuun. Hanketoimijat korostivat parhaiksi tuloksikseen muun muassa yhteistyöverkostojen laajentumisen tai syventymisen sekä uusien toimintatapojen tai ajattelutavan löytämisen ja oppimisen. Tulkitsin hanketoimijoiden vastaukset siten, että heidän näkökulmastaan konkreettiset innovaatiot tai tulokset olivat paremminkin välitappeja, jolloin sosiaalisen pääoman kasvu nähtiin oman kehityspotentiaalin vahvistumisena ja sijoituksena tulevaisuuteen sekä pohjimmiltaan hankkeen tärkeimpänä tuloksena.

Yhteistyö

Ohjelmassa eri toimijoita pyrittiin verkostoitumaan ja tekemään yhteistyötä ennakkoluulottomasti yli maakunta- ja toimialarajojen. Esimerkiksi hankehakuvaiheessa kolme hankehakemusta yhdistettiin yhdeksi hankkeeksi. Yhteistyön suhteen koettiin sekä onnistumisia että vastoinkäymisiä. Hanketoimijat kokivat yhteistyövaatimukset osin kahlitsevina ja epäoleellisina, toisaalta myös erittäin tarpeellisina. Joissakin hankkeissa löydettiin uusia, hyviä yhteistyökumppaneita, joiden löytymistä pidettiin jopa hankkeen parhaimpina tuloksina. Yhteistyön toteuttaminen koettiin joka tapauksessa haasteelliseksi sekä hanke- että ohjelmatoimijoiden mielestä. Yhtä mieltä oltiin siinä, että Itä-Suomen pitkät etäisyydet ja harva asutus sekä maakuntien eroavaisuudet historian, elinkeinorakenteen, toimintakulttuurin ja identiteetin osalta eivät luo suotuisia olosuhteita maakuntien tiiviille yhteistyölle. Toisaalta kaikki toimijat pitivät hyödyllisenä sitä, että Itä-Suomessa tehtäisiin nykyistä enemmän ja tiiviimmin yhteistyötä maakuntien välillä. Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman kokemusten perusteella maakuntien pitäisi pyrkiä aktiivisesti etsimään muotoja, jolla yhteistyötä voitaisiin edistää huomioiden maakuntien erilaiset päämäärät.

Kokemusten perusteella yhteistyötä pitäisi kehittää niin 1) *yli maakuntarajojen*, 2) *yli ammatti- ja toimijaryhmien* sekä 2) *eri rahoittajien välillä (Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa)*. Ohjelman kokemusten perusteella voidaan sanoa, että uusien ohjelmien tavallista huoleellisempi valmistelu yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa on erityisen tärkeää ohjelma-alueen ylittäessä perinteiset toimintarat, kuten maakuntarat.

Ohjelman yhteistyöverkoston vahvistuminen ja kokemuksista viisastuminen näkyy jo selvästi uuden Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman hakuprosessissa, joka on parhaillaan työn alla. Maakunnat ovat yhdessä valinneet yhteinen teeman, jonka pohjalta kaikki maakunnat yhdessä pohtivat tulevaa ohjelmaa. Maakuntaliittojen yhdessä pohtimia sisältöajatuksia keväällä haettavaan Innovatiiviset toimet -ohjelmaan olivat muun muassa ”laajasti ymmärretty” hyvinvointi, matkailu sekä kulttuuriulottuvuus. Tavoitteena on saada vahvistettua maakuntien kiinnostavuutta panostamalla viihtymiseen ja toisaalta luoda nuorille työntekomahdollisuuksia. Maakunnat ovat uuden ohjelman suhteen lähtökohdiltaan samassa asetelmassa, mikä luo pohjaa avoimelle, maakuntien väliselle yhteistyölle.

Kansainvälinen toiminta

Ohjelmassa toimijoilla oli mahdollisuus saada tukea kansainväliseen toimintaan. Tukea hyödynsivät sekä ohjelma- että hanketoimijat. Kansainvälisyys nähtiin tärkeäksi tavoitteeksi, vaikka toisaalta pelättiin, että jos toimintaa ei valvota tai ohjeisteta riittävästi, varoja käytetään tehottomasti. Hanketoimijat toivoivat, että heidän erilaiset lähtökohtansa ja valmiutensa – kuten kielitaito ja aiemmat kansainväliset kontaktit – voitaisiin huomioida kansainvälisen toiminnan ehtoja mietittäessä, jotta toimintaa ei kahlita liikaa. Ohjelmatoimijat toivoivat monimuotoisuutta ja vaihtoehtoja kansainvälisen toimintaan. Myös kansainvälisten verkostojen hyödyntämistä toivottiin tehostettavan siten, että hanketoimijoilla olisi helppo pääsy mukaan verkostojen toimintaan.

Prosessiarviointi

Ohjelman sisällöllisten toimintalinjojen kautta panostettiin tavallista vahvemmin tutkimustoimintaan. Ohjelmassa toteutettiin lähes ohjelmaprosessin alusta asti toteutettu prosessimuotoinen ohjelma-arviointi sekä niin sanottu *tavoite 1 -arviointi*. Yleensä ohjelmien, kuten Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman resurssit eivät anna mahdollisuuksia arviointityön toteuttamiseen tässä mittakaavassa, mutta arviointityöstä saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää muutoinkin. Hyväksi koettiin mm. palautteen kerääminen eri toimijoilta sekä arviointityön kautta saatu hanketoimijoiden ”*sparraus*” eli heidän tukeminen työssään esimerkiksi yhteisten keskusteluiden

avulla. Arviointi sai myös paljon kritiikkiä erityisesti hanketoimijoilta, heidän kokiessaan arvioinnin epäoikeudenmukaiseksi tai ylimitoitetuksi. Myös ohjelmatoimijat miettivät, panostettiinko arviointiin suhteettoman paljon resursseja. Arviointiprosesseista opittiin, että on tärkeää keskustella ja sopia riittävän perusteellisesti siitä, mitä arviointityö pitää sisällään, etenkin silloin, kun työ sisältää kaikille osapuolille uusia elementtejä. Hyvä tiedonkulku auttaa kaikki osapuolia hoitamaan velvollisuutensa toivotulla tavalla. Hankkeita tukeva arviointityö siis koettiin hyväksi toimintamalliksi, mutta sen menetelmät kaipaavat vielä hiomista ja ohjelman ja mukana olevien toimijoiden erityispiirteiden huomioimista (esimerkiksi erilaiset toimintalinjat).

Hallinnointi

Ohjelmatoimijat kokivat hyväksi sen, että Pohjois-Karjalan liitto toimi suoraan ohjelman hallinnoijana komission suuntaan, eikä välissä ollut kansallista väliporrasta. Ohjelmatoimijoiden mielestä päätösvaltaa pitäisi siirtää ainakin EU-ohjelmien suhteen enemmän keskushallinnolta maakuntiin. Muut maakuntaliitot ottivat kantaa Pohjois-Karjalan liiton hallinnointiin antamalla uuden ohjelman valmisteluvastuun ja mahdollisesti myös tulevan ohjelman hallinnointivastuun Pohjois-Karjalalle.

Hankkeet pitivät hyvänä sitä, että koko ohjelman ajan oli yksi taho, jonka kanssa he pystyivät suoraan hoitamaan hankkeisiin liittyviä asioita. Yhden hallinnoijan ollessa vastuussa ohjelmasta toimintatavat ja hallinnoinnin logiikka pysyivät hanketoimijoiden näkökulmasta samana läpi ohjelman. Tätä toimintamallia ei suunniteltu ohjelmassa etukäteen, eli se syntyi ikään kuin vahingossa, koska pienessä ohjelmassa vähällä henkilökunnalla on helpompaa hoitaa asioita henkilökohtaisesti. Toimintamallin olemassaolo ikään kuin tiedostettiin vasta sen saatua hyvää palautetta toimijoilta. Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että hankkeiden näkökulmasta on tärkeää, että hallinnoijaa voi lähestyä helposti ja epämuodollisesti ja että hallinnoinnin toimintatapojen jatkuvuuteen voi luottaa.

Ohjauskomitea ei ollut ainoastaan ohjelman toteutuksesta päättävä elin. Ohjauskomitea osallistui aktiivisesti hankkeiden valintaan, ohjasi hankkeita hakuvaiheessa sekä osallistui maakuntien edustajien avulla suoraan hankkeiden ohjausryhmien toimintaan. Ohjauskomitea kävi eri toimijoiden kesken keskustelua toimintatapojen kehittämistä. Aktiivinen ohjauskomiteatyö koettiin mielekkääksi ja motivoivaksi. Ohjauskomiteatyön kautta toimijat kokivat saaneensa läheisemmän kosketuksen hanketoimijakenttään ja uutta tietoa siitä, miten hanketoimijat kokevat ohjelmatyön arjen. Työn kautta saatu tieto hanketoiminnan arkipäivästä ja toimijoiden haasteet koettiin hyödylliseksi aluekehitysviranomaisille.

Hankkeiden mukaan ohjausryhmätoiminta onnistui tavallisia ohjelmia paremmin. Syytä tähän on vaikea arvioida, ellei sitten maakuntaliittojen/ohjauskomitean edustajien aktiivinen osallistuminen vaikuttanut tähän. Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että ohjausryhmätyötä kannattaa tukea ja vahvistaa, koska toimintamalli on jo vakiintunut ja tuttu osa ohjelmatyötä, jolloin sen kehittäminen on helppoa ja vie vähän resursseja.

Kaksiportainen hankkeiden valintaprosessi

Hankehakemukset oli mahdollista tehdä kahdella tavalla: jättämällä joko ideahakemus tai pidemmälle viety hankehakemus. Ideahaun mahdollisuus koettiin sekä hanke- että ohjelmatoimijoiden kesken toimivaksi ratkaisuksi, jonka avulla työtä helpotetaan ja hankkeita voidaan ohjata oikeaan suuntaan jo hakuvaiheessa. Kokeilua pidettiin onnistuneena ja se sai hyvää palautetta sekä hankkeilta että ohjelmatoimijoilta. Toimintamalli koettiin työtä helpottavana ja helppona toteuttaa. Toimintamalli voisi olla helposti kokeiltavissa myös Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmassa.

Vastoinkäymisten ja riskien kohtaaminen

Innovatiiviset toimet -ohjelma antoi mahdollisuuden kokeilla asioita tavallista suuremmalla riskillä, eli toisin sanoen ohjelmassa oli tavallista suurempi ”lupa” myös epäonnistua. Ohjelmatoimijat puntaroivat keskusteluissa, oliko riskiä uskallettu ottaa riittävästi ja kuinka epäonnistumisten kautta saatuja kokemuksia uskallettaisiin hyödyntää. Myönnettiin, että riskin ottaminen on vaikeaa, koska yleensä aluekehitystyössä pyritään toiminnan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Vastoinkäymisistä keskustellessa kaikki toimijat osasivat kuitenkin katsoa asioita eri näkökulmista ja eritellä asioita, joita voisi tulevaisuudessa tehdä toisin. Toimijat olivat siis ottaneet opikseen vastoinkäymisistä. Osa-alueita, joissa kaikki ei mennyt suunnitelmien mukaan ei pidetty täysin epäonnistuneina eikä kukaan sanonut, että jotakin olisi pitänyt jättää toteuttamatta koska tulokset eivät olleet toivotunlaisia. Sen sijaan haastateltavat pohtivat, mitä seuraavalla kerralla voidaan tehdä paremmin ja mitkä osa-alueet onnistuivat hyvin.

Sekä hanke- että ohjelmatoimijat kaipasivat Itä-Suomeen lisää riskinottoa. Ohjelman kokemukset osoittivat, että riskinotto ei ole välttämättä helppoa, vaikka siihen annetaan mahdollisuus. Ohjelmassa saatujen kokemusten pohjalta maakuntien riskinottoa on ehkä kasvanut ja saanut erilaisen, syvällisemmän merkityksen.

4.2 Haastatteluissa tulleita ehdotuksia

Olen koonnut tähän lukuun ehdotuksia, joita *haastateltavat ehdottivat* hanke- tai aluekehitystyön kehittämiseksi tai innovaatiotoiminnan parantamiseksi. Kaikki ehdotukset eivät ole välttämättä syvällisesti pohdittuja, joten niitä tulee lukea paremminkin ajatuksia herättävinä ehdotuksina ja kehittämisideoina. Osa ehdotuksista on hyvin konkreettisia ja yksinkertaisia, toiset enemmän jatkopohdintoja vaativia. Ehdotukset ovat satunnaisessa järjestyksessä. Näiden lisäksi hanketoimijoilta tulleet ehdotukset ”*porkkanarahamallista*” ja ”*optiojärjestelmästä*” ovat sivulla 16. Ohjelmatoimijat ehdottivat itäsuomalaisen ”*foorumitoiminnan*” aloittamista sivulla 28.

Haastatteluissa esille tulleet ehdotukset ainoastaan esitellään tässä, eli en ota kantaa siihen, miten näihin ehdotuksiin pitäisi suhtautua tai pitäisikö niitä jollakin tavalla lähteä edistämään. Myöskään Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman ohjauskomitea ei ottanut ehdotuksiin kantaa hyväksyessään raportin.

Ehdotus 1: maakuntien yhteistyön ja toimijakentän vauhdittaminen yhteisellä ”aktivaattorilla”

Maakuntien yhteistyön edistämiseksi ja hankekentän aktivoimiseksi ohjelmatoimijat ehdottivat maakuntien yhteisen ”*aktivaattorin*” palkkaamisesta. Aktivaattori olisi palkattuna joko vauhdittamaan tietyn alan toimintaa tai toimimaan ylipäätään ylimaakunnallisen yhteistyön ja hanketoiminnan vauhdittajana. Nykyisillä resursseilla ja vakituisella henkilökunnalla tällaisen toiminnan ei nähty olevan mahdollista.

Ehdotus 2: Ohjelmatoiminnan byrokratian vähentäminen

Eräs ohjelmatoimija ehdotti tutkimusohjelmissa käytettyä toimintamallia käytettäväksi yleisemminkin aluekehitysohjelmissa helpottamaan hankehallinnon byrokratiaa. Tutkimusohjelmissa käytetyssä järjestelmässä hankkeiden kuluiksi hyväksytään palkkakulut, matkakulut ja asiantuntijapalveluiden ostot, minkä lisäksi tietyllä kertoimella hyväksytään yleiskuluja kuten vuokria. Tällaisessa järjestelmässä välttyttäisiin pikkutarkalta kirjanpidolta, kun palkkakulujen, sosiaalikulujen päälle lisätyn esimerkiksi 20 prosentin jouston pitäisi kattaa kaikki syntyvät yleiskulut. Haastateltavan mukaan syntyvien kokonaiskustannusten osalta tulos ei

todennäköisesti muuttuisi, mutta aikaa vievä valvominen jäisi vähemmälle, mikä helpottaisi huomattavasti kulujen seurantaa ja vähentäisi siihen kuluvaan aikaa. Nykyinen toimintamalli työllistää ohjelmien keskushallintoa, alueellisia rahoittajia ja hankkeiden toteuttajia.

Ehdotus 3: Kokemusten kerääminen hanke- ja ohjelmatoimijoilta

Jotkut ohjelmatoimijat ehdottivat hanke/ohjelmatoimijoiden kokemusten ja mielipiteiden kysymisen siirrettäväksi toimintatavaksi muihin ohjelmiin. Ohjelmatoimijat pitivät hyvänä, että Innovatiiviset toimet -ohjelmassa on kysytty palautetta toiminnasta. Systemaattinen palautteen kysyminen olisi ohjelmatoimijoiden mielestä yksinkertainen toimintatapa, jonka avulla saataisiin kerättyä palautetta ohjelman ja hankkeiden toteuttamisesta ja onnistumisesta ohjelmatoiminnan kehittämiseksi. Innovatiiviset toimet -ohjelmassa palautetta kysyttiin käytännössä arviointien avulla, mutta muissa ohjelmissä tämä voisi olla mahdollista toteuttaa kevyemmällä menetelmällä, jos laajasti toteutettu arviointi on liian raskas menettelytapa toteuttaa.

Ehdotus 4: Ohjelmien rahoitusjärjestelyt selkeämmiksi – yhden ohjelman rahoitus yhden rahoittajan kautta

Innovatiiviset toimet -ohjelman rahoitus ja hallinnointi on kulkenut yhden maakuntaliiton kautta, mikä on yksinkertaistanut asioita. Muutama hanketoimija toivoi, että esimerkiksi Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman rahoitus kulkisi yhden rahoittajan kautta, jolloin rahoittajan toiminta olisi nykyistä johdonmukaisempaa ja toimintakulttuuri saman ohjelman sisällä yhdenmukaista.

Ehdotus 5: Kokeilurahoitukset

Ohjelmatoimijoiden kautta tuli ehdotus eräänlaisten *kokeilurahoitusten* nykyistä laajempaan käyttöön aluekehitystyön menetelmänä. Kokeilurahoituksen avulla yritykset tai organisaatiot voisivat palkata henkilökuntaa tekemään perustyötä, jolloin varsinaiselle henkilökunnalle tulee mahdollisuus irrottautua määräajaksi hanketyöhön. Toiminnan keskeinen tavoite olisi antaa organisaatioille mahdollisuus kokeilla arkityössä syntyneiden ideoiden eteenpäin viemistä rahoituksen suomalla pienemmällä riskillä. Tukirahoituksen avulla yritys voisi palkata henkilön tekemään perustyötä, jolloin kokeneella henkilöllä on mahdollisuus keskittyä innovaation kehittelyyn.

Ohjelmatoimijoiden mielestä tällaisten toiminnan tavoitteisiin ei välttämättä tarvitsisi sisältyä merkittäviä taloudellisia tavoitteita. Kokeilurahoituksen avulla toimijat saavat uutta tietoa ja voivat kokeilla hyviä innovaatioideoitaan, mikä voi poikia hyviä tuloksia yrityksiin ja organisaatioihin vahvistaen maakunnan (yritysten) innovaatio- ja aluekehityspotentiaalia. Toimintamallin etu on se, että tällaista rahoitusta hakeva organisaatio on todennäköisesti pohtinut ideansa riskejä tarkasti ennen sen toteuttamista.

Ehdotus 6: Innovaatioympäristöjen kehittäminen

Ohjelmatoimijoiden mielestä innovaatioympäristöjä pitäisi kehittää Itä-Suomen olosuhteiden ehdoilla. Ehdottajien mielestä tarvitaan oma, käytännönläheinen itäsuomalainen malli osaavien innovatiivisten ympäristöjen kehittämiseksi. Hanketoimijoilta tuli aihepiiriin liittyviä ehdotuksia, joissa toivottiin eri toimijoiden käyttöön mm. laboratoriotyyppejä, avonaisia ja joustavia kokeiluympäristöjä, joita ei ole suunniteltu vain tietyn yritys- tai toimijaryhmän käyttöön. Hanketoimijoiden mukaan toimivat, luovuuden mahdollistavat innovaatioympäristöt stimuloisivat tuotekehitystä ja yritysten innovaatiotoimintaa. Eräs ohjelmatoimija vertasi innovaatiotoiminnan kehittämistä avoimen koodin käyttöjärjestelmiin: ”*Kun kaikki voivat lähteä mukaan kehittämään toimintaa syntyy väistämättä jotakin uutta. Kun mukana on paljon aivoja, syntyy väistämättä paljon uutta ja hyvää.*” Ohjelmatoimijoiden mielestä olisi tärkeää pohtia innovaatiomallin rakennetta,

toteutustapoja ja toimijoita yhdessä monenlaisten tahojen kanssa ja koota elementeistä malli, joka vastaa mahdollisimman monenlaisten toimijoiden tarpeisiin.

Ehdotus 7: Innovaatioklinikka

Ohjelmatoimijoiden mielestä ongelma on, että tietyillä aloilla innovaatio- ja tuotekehitysideat eivät pääse esille. Ohjelmatoimijat ehdottivat ”*klinikkatoimintaa*” kokeilemisen arvoiseksi malliksi Itä-Suomen innovaatiotoiminnan aktivoimiseksi. Klinikalle voisi viedä korkeatasoisten asiantuntijoiden arvioitavaksi alkuvaiheessa olevan tuotekehityshankkeen tai idean jota haluttaisiin viedä eteenpäin. Klinikkan eri alojen asiantuntijat antaisivat ajatuksia siihen, miten idean kanssa pitäisi edetä. Ohjelmatoimijoiden visiossa Itä-Suomen maakunnilla ja sen eri toimijoilla on yhteinen, matalan kynnyksen innovaatioklinikka, jonne voi tulla innovaatioajatuksien kanssa arvioitavaksi. Klinikka ostaisi asiantuntijapalveluksia tarvittaessa kyseisen alan asiantuntijoilta, jolloin klinikkan kokoonpano muuttuu ”potilaiden” mukaan. Kokoonpano vaihtelisi arvioitavan idean mukaan esimerkiksi niin, että siinä olisi tarvittaessa mukana esimerkiksi liiketoiminnan tuntemusta, Itä-Suomen julkisten toimijoiden tuntemusta, kyseisen alan asiantuntijoita sekä rahoitusalan asiantuntijoita.

Esimerkki: Organisaatiossa, kuten terveyskeskuksessa on ongelma johon organisaatiossa on syntynyt ratkaisuidea. Ideaan kaivattaisiin kuitenkin näkemyksiä ulkopuolelta, jolloin asiantuntevat arvioitsijat voisivat olla korvaamaton apu neuvomaan, kuinka idean kanssa kannattaa edetä. Asiantuntijat voisivat ohjata kehittämiskelpoisen ehdotuksen oikealle rahoittajalle, ehdottaa sopivia yhteistyökumppaneita tai antaa neuvoja idean eteenpäin viemiseen. Tämänkaltaisen yhteistyö vaatisi haastateltavien mukaan yhtä maakuntaa isomman alueen, jotta mukaan saataisiin riittävästi osaamista. Ohjelmatoimijoiden mukaan hyvin toimiva klinikka voisi toimia suhteellisen vähillä resursseilla.

LÄHTEET

Horelli, Kukkonen, Roininen ja Wallin (2004). Uusia latuja vai pitovoiteita – Innovatiiviset toimet -ohjelman jälkiä Itä-Suomessa. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK), Teknillinen korkeakoulu ja Suomen Itsesuunnittelu (ITSU) Oy.

Innovatiiviset toimet EAKR:n puitteissa 2000–06. Innovatiivisten toimien alueellinen ohjelma. Uudenaikainen verkottunut periferia (MONEP).

Itä-Suomen tavoite 1 –ohjelman toimintakatsaus 1.1 – 30.6.2004. Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelman seurantakomitean kokous 24.11.2004. Liite 2 IS.

Ohjauskomitean pöytäkirja 19.9.2002, 99§. Toimenpiteen 4.2 ”Kansainvälinen yhteistyö” käytännön toteutus.

Suuntaviivat EAKR:n Innovatiivisille toimille kaudella 2000–2006 (2001). Komission tiedonanto jäsenvaltioille ”Alueet uudessa taloudessa.” KOM (2001) 60-005.

I HANKE JA OHJELMA

Kuvaus hankkeen taustoista, lähtötilanteesta, innovaatiotarpeesta, tavoitteista, toteutuksesta, tuloksista ja tulevaisuudesta

1. Hankkeen tausta ja tavoitteet

1.1 Kerro hankkeen taustoista - mikä johti hankkeen perustamiseen? Minkä ongelman ratkaisemiseen tai innovaation kehittämiseen haettiin apua ja rahoitusta?

1.2. Onko hanke jatkoa jollekin aiemmalle hankkeelle? Haettiin rahoitusta ennen Innovatiivisia jostain muualta? Miksi rahoitusta haettiin tästä ohjelmasta?

1.3. Ketä hanke palvelee? Hankkeen ”kohderyhmä”?

1.4 Mitä tavoitteita hankkeella oli?

1.5. Jos voisit, asettaisitko hankkeen tavoitteet nyt toisin? Olivatko tavoitteet realistiset?

1.6. Innovatiiviset mahdollistaa suuremman riskin ottamisen innovaation kehittämisessä – millaisia ”riskejä” (jotka olisivat voineet estää rahoituksen saamisen jostain muualta) hankkeessa oli nähtävillä ennalta käsin? Liittyikö toteutukseen riskejä (esim. yhteistyö, tekniikka, tiedon puute...).

2. Yhteistyö(kumppanit) ja kansainvälisyys

2.1 Minkä eri tahojen välillä oli yhteistyötä jo hankkeen hakuvaiheessa? Ketkä osapuolet olivat vaikuttamassa hankkeen tavoitteisiin ym. asioihin alusta alkaen?

2.2 Millainen organisaatio pyöritti hanketoimintaa? Miten hankkeen toiminta(vastuut) on järjestetty (eri yhteistyötahojen välillä?).

2.3. Onko yhteistyökumppaneita tullut hankkeen aikana lisää? Keitä he ovat? (Sisäiset ja ulkoiset kumppanit?)

2.4 Miten kansainvälisyys ilmenee hankkeessa?

2.5 Oliko hankkeella kansainvälisiä yhteistyötä ennen hankkeen alkua? Onko kansainvälinen yhteistyö lisääntynyt hankkeen aikana? Miten? Onko kansainvälisyydestä ja siihen ohjaamisesta ollut apua hankkeelle?

3. Hankkeen kulkuun vaikuttaneita asioita

3.1 **Onko hanke edennyt tavoitteiden mukaisesti?** Kerro hankkeen etenemisestä. Mitä olivat keskeiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi koko hankkeen aikana?

3.2 Pitikö toteutustapoja muuttaa? Mitä vaikeuksia pilotin toteuttamisessa kohdattiin?

3.3 Mitä myönteisiä yllätyksiä / kokemuksia toteutuksessa tuli vastaan?

3.4 Millaista apua pilotin toteuttamisessa olisi tarvittu (lisää)?

4. Tulokset

4.1 Saavuttiko pilotti tavoitteensa? Mitä tuloksia hankkeessa syntyi? Jäikö jotain tekemättä? Epäonnistuiko pilotti tai joku sen osa-alue?

4.2. Mitä innovaatioita syntyi ja mikä on innovaatioiden/innovaation uutuusarvo?

4.3 Millä tavalla hanke on lisännyt alueen innovaatiopotentiaalia? (esim. yrityksen tai muiden osapuolten).

4.4 Olisiko tuloksiin päästy ilman innovatiivisten rahoitusta? Millä tavalla?

5. Hankkeen tulevaisuus

5.1 Mihin suuntaan omaa hankettanne lähdetään viemään tulevaisuudessa? Millaisia konkreettisia jatkosuunnitelmia on tehty? Jatkohanke, osana muuta toimintaa tms.? Loppuuko toiminta? Vaatiiko innovaatio jatkokehittelyä, vai selviääkö se omillaan?

5.2 Millaista tukea hankkeen jälkeen tapahtuva kehitystyö tarvitsee?

5.3 Onko ohjausryhmän toimintaa suunniteltu jatkettavan hankkeen päättymisen jälkeen?

6. Kokemuksia Innovatiiviset toimet –ohjelmasta

6.1 Mitkä olivat parhaat puolet ohjelmassa? Ovatko jotkut ohjelman toimintatavat sellaisia, joita aiot ottaa jatkossakin käyttäen (hankkeissa)?

6.2 Minkä asian olisit halunnut muuttaa tai kehittää ohjelmassa? Onko jotain mitä et haluaisi siirtää osaksi pysyviä hanketoiminnan muotoja? Miksi? Jos olisit vetämässä hanketta uudessa Innovatiiviset toimet –ohjelmassa, minkä asian toivoisit olevan eri tavalla?

6.3 Koitteko jonkin ohjelman osa-alueen raskaaksi tai vaikeaksi toteuttaa? (Varsinaisen ydintehtävän rinnalla?)

6.4 Onko ohjelmasta ollut muuta kuin rahallista/taloudellista hyötyä?

6.5 Mitä ohjelmasta tulisi erityisesti ottaa opiksi tulevaisuutta ajatellen?

6.6 Mitä lisäarvoa toteutettu Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelma on mielestäsi tuonut Itä-Suomen tietoyhteiskuntakehitykseen ja aluekehitykseen?

7. Ohjaus ohjelman puolelta

7.1 Oliko hankkeen puolelta ohjaus ollut riittävää? (esim. hanketoimijatapaamiset) Olisiko ohjausta tarvittu jollain osa-alueella lisää?

7.2. Oliko ohjausta/ohjelman velvoitteita liikaa? Onko joku ohjelman osa-alueen, painotusten tms. merkitys jäänyt hämäräksi (esim. arvioinnin, verkottumisen)?

7.3. Onko tarpeellista, että ohjelmassa ohjataan hankkeita kohti verkostoitumista, kansainvälistymistä, itsearviointia, ylimaakunnallisuutta jne.?

8. Arviointi ja tutkimus

8.1 Miten olette kokeneet ohjelmaan liittyneen tutkimuksen ja arvioinnit? Onko tarpeellista vai tuntuuko arviointi ylimääräiseltä vaivalta?

8.2. Onko tutkimus/arviointi innostanut miettimään pilotin mahdollisuuksia tarkemmin?

8.3. Onko arvioinnista ollut tukea hankkeen toteutuksen aikana? Millaista?

8.4 Miten tutkimusta voisi kehittää paremmin hankkeita palvelevaksi?

II TERVEISET UUDEN OHJELMAN SUUNNITTELUUN

1.1 Haluaisitko viestittää erityisesti jostain asiasta eteenpäin ohjelmaan liittyen? Hyvästä tai huonosta kokemuksesta, asioista tms.? Tärkeitä huomioita ohjelman kulusta.

1.2 Jos aloitetaan uusi Innovatiiviset toimet -ohjelma, aiotteko hakea sen rahoitusta? (Eli onko mielessä hyviä innovaatioideoita?)

III INNOVATIIVISET JA TAVOITE 1 (Mikäli mahdollista)

Mikäli teillä on kokemusta myös mukana olosta hankkeessa, jonka rahoitus on saatu Tavoite 1 -rakennerahoituksesta, kertoisitko kokemuksista verrattuna Innovatiiviset toimet -ohjelmaan.

1. Huomasiko niiden taustalla olevia erilaisia periaatteita käytännön työssä ja ohjelman toteuttamisessa?

1.1 Mikä on Innovatiiviset toimet ohjelman lisäarvo suhteessa Tavoite 1 -ohjelmaan (tietoyhteiskunta- ja aluekehityksessä)? Mitä heikkouksia ja vahvuuksia Innovatiiviset toimet -ohjelmassa on Tavoite 1 -ohjelmaan nähden? (Esim. Toimintatapoja ja periaatteita, rahoitus ja sen seuranta, ohjaus ja tukitoimet ohjelman hallinnoijan taholta, tutkimus ja arviointi, hankkeiden itsearviointi, tutkijoiden hyödyntäminen ohjelman aikana...)

1.2 Mitkä ovat Tavoite 1 -ohjelman vahvuudet ja heikkoudet innovatiivisiin verrattuna? Mitä ovat merkittävimmät erot muihin ohjelmiin, erityisesti Tavoite 1 -ohjelmaan nähden?

IV. INNOVAATIOIDEN KEHITTÄMINEN (GRADU)

Innovaatiot ja tietoyhteiskunta (yleisesti ja omalla alalla/sectorilla)

1. Tietoyhteiskunta

Visio millainen tulevaisuuden suomalainen/itäsuomalainen tietoyhteiskunta voisi olla? Missä nyt ollaan ja mihin suuntaan haluaisit sen kehittyvän?

1.1 Mihin asioihin tietoyhteiskunnan kehittämisessä pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?

1.2 Kenen/minkä pitäisi olla vetovastuussa tietoyhteiskuntakehityksestä? Miksi?

1.3 Miten tietoyhteiskuntakehitystä pitäisi tukea? (Ohjelmaperusteinen kehittäminen?) Tulisiko erilaisten ohjelmien olla keskeinen kehitystoiminnan väline, tukitoimi vai jotain muuta?

1.4 Mihin suuntaan mielestäsi tietoyhteiskuntakehitystä ja innovaatiopolitiikkaa, innovaatorahoitusta pitäisi omalla alallasi viedä? Millaisia mahdollisuuksia tietoyhteiskunta voi tarjota tulevaisuudessa omalla alallasi? **Millaisia innovaatiotarpeita alallasi on?** (Konkreettisia) Miten ihanteellisessa tilanteessa innovaatiokehitystä tuettaisiin omalla alallasi?

2. Innovaatioiden kehittäminen ja rahoittaminen

2.1 Pitäisikö innovaatioiden kehittämistä tukea enemmän (pitäisikö ylipäättään)?

2.2 Onko joku tietty asia tai tarve tai ongelma, jonka ratkaisemiseksi ei ole tehty vielä tarpeeksi, joka on jäänyt muiden tarpeiden varjoon tai jota ei pidetä riittävän tärkeänä?

2.3 Millaisia ongelmia, riskejä ja mahdollisuuksia innovaatioiden kehittämiseen liittyy (yleensä)? Koetko että innovaation toiminta-alalla on väliä siihen kuinka sen kehittämiseen suhtaudutaan? (esim. ”*Palveluinnovaatioihin vaikea saada rahoitusta*”)

2.4 Millaista tukea innovaatioiden kehittämiselle kaivataan ylipäättään? Millaista muunlaista apua ja tukea innovaatioiden kehittämiseen voitaisiin antaa, kuin suoraa rahoitusta? (visioita)

3. Millaista innovaatorahoituksen pitäisi olla että se olisi toimivaa? Onko nykyisin riittävää ja toimivaa? Vastaavatko innovaatioiden rahoituskeinot kentän tarpeita? Tarvitaanko innovaatorahoitusta, joka sallii suuremmat riskit?

3.1 Oletko tyytyväinen alueesi toimintaan innovaatioiden kehittämisen tukemiseksi?

3.2 Oletko tyytyväinen oman organisaatiosi toimintaan innovaatioiden kehittämiseksi?

4. Sanotaan, että suomalaiset ovat hyviä kehittämään innovaatioita, mutta huonoja hyödyntämään niitä. Kuinka mielestäsi innovaatiot ja tulokset saataisiin parhaiten siirrettyä ihmisten, yritysten käyttöön ja sitä kautta hyödyntämään alueita?

1. Arvioinnin tarkoitus

Tavoite 1 -arvioinnissa tarkastellaan Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman suhdetta ja vaikutuksia Tavoite 1 -ohjelmaan. Arvioinnin tekemisen taustalla on ohjelma-asiakirjaan kirjattu tavoite kytkeä arviointitutkimus osaksi pilottiprojekteja ja ohjelman perustoimintaa. Ohjelmaan kuuluvalla tutkimustoiminnalla pyritään löytämään ohjelman onnistuneet hyvät käytännöt ja edistämään niiden välittämistä eteenpäin aluekehityksen työvälineeksi.

2. Arviointityön tavoitteet

Arviointi on tarpeellinen menetelmä, jotta ohjelmassa saadut kokemukset; onnistumiset, epäonnistumiset sekä toimintatapojen kehittämistarpeet löydetään ja saadaan välitettyä eteenpäin.

Arviointi pyrkii selvittämään;

1) mitkä Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman toimintatavat ovat onnistuneet tai epäonnistuneet ja mitkä vaativat vielä jatkokehittämistä. Ohjelmaan osallistuneilta eri tahoilta kerätään kokemuksia ohjelman toiminnasta, jotta näiden keskeisten kokemusten avulla saataisiin selville,

2) mitkä ohjelmassa toteutetut toiminnot tai toimintamallit sekä kokemukset olisi hyödyllistä siirtää osaksi rakennerahasto-ohjelmia. Arvioinnilla pyritään edistämään kokemusten vaihtoa ohjelmien välillä ja lisäämään ohjelmassa saatujen kokemusten leviämistä laajempaan käyttöön hyödyntämään koko Itä-Suomen aluekehitystä.

3. Ohjelmatoimijoiden haastattelut

Kevään ja kesän aikana on haastateltu ohjelman hanketoimijat. Jokaisesta hankkeesta on haastateltu vähintään projektipäällikkö, joskus myös lisäksi ohjausryhmän puheenjohtaja ja keskeistä projektihenkilökuntaa. Hanketoimijoiden lisäksi arviointia varten kuullaan maakuntien liittojen ohjelmatoimijoita, jotka ovat tekemisissä Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelman ja/tai Tavoite 1 -ohjelman kanssa.

Ohjelmatoimijoilta toivotaan kommentteja ohjelman onnistumisesta, hyvistä käytännöistä ja siitä mitä kokemuksia ja miten ne saadaan siirrettyä muiden ohjelmien piiriin. Haastatteluaineistoa tullaan käyttämään pro gradu työn aineistona.

4. Arvioinnin taustalla ohjelman yleiset tavoitteet

Ohjelmatasolla Innovatiiviset toimet -ohjelmalle on asetettu laajempia EU:n aluepolitiikkaa tukevia tavoitteita. Komission tiedonannossa (*Suuntaviivat EAKR:n Innovatiivisille toimille kaudella 2000-2006, KOM (2001) 60-005*) ohjelman perustamisen taustatekijöiksi mainitaan erityisesti huoli alueiden välisten erojen lisääntymisestä innovaatioiden ja tieteellisen tutkimuksen aloilla sekä uuden tieto- ja viestintätekniikan käytössä. Kiristynvä globaali kilpailu, osaamiseen perustuvaan talouteen siirtyminen, nopeasti tapahtuvat teknologiset muutokset ja inhimillisen pääoman entistä tärkeämpi rooli ovat merkille pantavia avainasioita, kun tavoitteena on alueellisen kilpailukyvyyn parantaminen. Komission ohjelmalle asettamia tavoitteita:

- Valmistella siirtymistä tietopohjaiseen ja osaamiseen perustuvaan talouteen ja yhteiskuntaan
- Toteuttaa parempaa tietoyhteiskunta- ja T&K-politiikkaa
- Nopeuttaa kilpailukykyä ja innovaatioita edistävää rakenneuudistusprosessia
- Alueiden välisten erojen kaventaminen ottamalla käyttöön innovatiivisia keinoja
- Uuden tekniikan käytön edistäminen
- Yritysten valmistaminen nopeisiin teknologisiin muutoksiin
- Tiedon ja tietotaidon helppo saatavuus
- Inhimillisen pääoman vahvistaminen: koulutus ja oppiminen
- Taloudellisen ja sosiaalisen koheesion vahvistaminen
- Kestävä kehityksen huomioiminen
- Alueen innovaatiokyvyn ja kilpailukyvyn parantaminen
- Parhaiden innovatiivisten käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen
- Alueen poliittisten ja hallintoviranomaisten kannustaminen hyvien käytäntöjen edistämässä

Komission tiedonannon mukaan Innovatiivisten toimien avulla heikommassa asemassa olevat alueet voivat luoda aluepolitiikkaa, joka vastaa talouden globalisaation ja teknologisten muutosten aiheuttamaan tarpeeseen edistää innovaatioiden syntymistä ja niiden käyttöönottoa lähellä kansalaisia. On tärkeää tunnistaa **parhaat innovatiiviset käytännöt**, jotta alueiden poliittisia päättäjiä ja hallintoviranomaisia voidaan kannustaa niiden edistämässä.

Yksi Innovatiiviset toimet -ohjelman päätavoite on vaikuttaa EAKR:sta rahoitettavien Tavoite 1- ja 2 -ohjelmien tukitoimien laatuun. Innovatiiviset toimet ovat uusien aluepoliittisten suuntausten kokeiluväline Euroopan unionin vähiten kehittyneiden alueiden strategisilla aloilla: *1) osaamiseen ja teknologiseen innovaatioon perustuva alueellinen talous 2) eEuropeRegio: tietoyhteiskunta aluekehityksen palveluksessa 3) alueellinen identiteetti ja kestävä kehitys.*

On tärkeää, että Innovatiiviset toimet -ohjelman rahoittamat toimet eivät ole samoja, mitä rahoitetaan pääohjelmissa, vaan että ne **lisäävät alueiden innovaatiopotentiaalia**. Ohjelmassa on mahdollisuus kokeilla epäonnistumisen uhallakin pidemmälle kehiteltyjä ideoita, joita ei tavallisesti toteuteta EAKR:sta osarahoitettavissa ohjelmissa. On tärkeää, että Innovatiiviset toimet -ohjelma koordinoidaan hyvin Tavoite 1- ohjelman toimien kanssa, jotta aluekehityshyöty alueille olisi suurin mahdollinen. Innovaatio liittyy luonteeltaan läheisesti riskiin ja muutokseen.

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet
Ohjelmatoimijat

Haastattelu numero:

Maakunta

Haastattelupäivä ja paikka

Haastateltavan I nimi

Haastateltavan II nimi

Haastateltavan III nimi

Haastateltavan IV nimi

Haastateltavan V nimi

Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmasta saadut kokemukset

(Miten hyvin tunnet Itä-Suomen Innovatiiviset toimet ohjelman?)

1. Kokemusten siirtäminen ohjelmien välillä

1.1 Tavoite 1 -ohjelma ja innovatiiviset toimet

Parhaat kokemukset Innovatiiviset toimet ohjelmasta?

Mitä lisäarvoa ohjelma on tuonut Itä-Suomen aluekehitykseen?

Mitä kokemuksia Innovatiiviset toimet -ohjelmasta pitäisi siirtää Tavoite 1 -ohjelmaan tai edelleen seuraavaa rakennerahastokaudelle?

Mitä hyötyä Innovatiivisten kokemuksista voi olla Tavoite 1 -ohjelmalle?

Onko Innovatiivisilla toimilla ja Tavoite 1 -ohjelmalla (tai muilla ohjelmilla) päällekkäisyyksiä, joita pitäisi karsia (koheesiovaikutus)?

1.2 Kokemusten siirtäminen

Kuinka ohjelmasta saadut kokemukset – niin epäonnistumiset kuin onnistumisetkin saadaan siirrettyä muiden ohjelmien käyttöön?

Kuinka varmistetaan, että kokemukset siirtyvät myös seuraavalle ohjelmakaudelle?

Kuinka kokemusten siirto hoidetaan käytännössä?

Kun innovatiiviset toimet ohjelmaa ei ole ja jos uutta ei saada – miten voitaisiin taata, että sen jättämä ”aukko” voidaan hoitaa? Esim. Tavoite 1 -ohjelman/hankkeiden avulla?

1.3 Yhteistyö

Yhteistyö eri maakuntien välillä –miten tätä pitäisi vielä kehittää? (Vrt. Kokemukset innovatiiviset toimet ohjelmasta.)

Maakuntaliitot

Ylimaakunnalliset hankkeet (esim. hankkeiden yhdistäminen)

Kuinka itäsuomalaisten ohjelmien tiedon- ja kokemustenvaihtoa voisi kehittää?

Päällekkäisyyksien välttäminen

Samankaltaiset haasteet maakunnissa

Maakuntien erilaiset vahvuudet

Yhteistyöverkot ja usein samat toimijat eri ohjelmissa ja hankkeissa

Arvokkaiden kokemusten siirtäminen muidenkin hyödyksi

Eri viranomaisten yhteistyö ja koordinointi

Kansainvälisyys ja kansainvälinen yhteistyö: miten tätä voisi kehittää ohjelmien kautta?

Miten hankkeiden kansainvälistymistä voisi tukea?

Millaisia kansainvälistymisen muotoja pitäisi maakunnissa tukea?

2. Nykyisen Innovatiiviset toimet –ohjelman onnistuminen

2.1 Ohjelman sisältö ja Itä-Suomen kehittämistarpeet

Onnistuivatko päättävän ohjelman sisältövalinnat?

Mitkä ovat Itä-Suomen aluekehityksen ja tietoyhteiskuntakehityksen suurimpia ja vaikeimpia ongelmia ja haasteita, joiden ratkaisemiseksi tällaista ohjelmaa voisi käyttää?

Onko innovaatiotoimintaa varten olemassa riittävät resurssit ja keinot?

Miten Itä-Suomen innovaatiotoimintaa ja innovaatorahoitusta pitäisi kehittää?
Tarvittaisiinko Itä-Suomeen ohjelmien lisäksi vakiintunutta, riskit sallivaa innovaatorahoitusta?
Millaista?

2.2 Tavoitteet ja tulokset

Kuinka hyvin nykyinen ohjelma onnistui asettamaan ja saavuttamaan tavoitteensa?

Mitä ovat parhaat ohjelmasta saadut tulokset?

Miten hyvin komission asettamat suuntaviivat¹ ovat toteutuneet Itä-Suomen Innovatiiviset toimet -ohjelmassa?

2.3 Ohjelman käytännön toteutus

Oliko ohjelman hallinto ja perusrakenne järjestetty onnistuneesti? Miten tätä voisi kehittää?

(Ohjauskomitea, Pohjois-Karjalan liiton toiminta hallintoviranomaisena, muiden liittojen rooli)

Pitäisikö vastuun siirtymistä keskushallinnosta maakuntiin lisätä myös tulevilla ohjelmissa? Miten?

Kuinka ohjelmien hallinnointia voisi kehittää innovatiivisemmaksi (ohjelman innovatiivinen luonne)?

Hankevalintojen onnistuminen: oliko määrä riittävä, hankkeiden koko, hankkeiden valintaprosessi

Kuinka hankkeiden tulosten siirrettävyyttä voitaisiin parantaa (nyk. levittämissuunnitelmat, ohjausryhmän toiminta hankkeen jälkeen jne.)

Muita kommentteja ohjelman toteutukseen liittyen?

¹ Tietopohjaiseen ja osaamiseen perustuvaan talouteen ja yhteiskuntaan siirtymisen valmistelu, paremman tietoyhteiskunta- ja T&K-politiikan toteuttaminen, kilpailukykyä ja innovaatioita edistävän rakenneuudistusprosessin nopeuttaminen, alueiden välisten erojen kaventaminen ottamalla käyttöön innovatiivisia keinoja, uuden tekniikan käytön edistäminen, yritysten valmistaminen nopeisiin teknologisiin muutoksiin, tiedon ja tietotaidon helppo saatavuus, inhimillinen pääoma: koulutus ja oppiminen, taloudellisen ja sosiaalisen koheesion vahvistaminen, kestävä kehityksen huomioiminen, alueen innovaatiokyvyn ja kilpailukyvyn parantaminen, parhaiden innovatiivisten käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen, alueen poliittisten päättäjien ja hallintoviranomaisten kannustaminen hyvien käytäntöjen edistämisessä