

MTT

Selvitys elinkeinojen kehittämishankkeiden ja yritysryhmähankkeiden toimivuudesta, tuloksista ja vaikutuksista

Jarkko Pyysiäinen & Olli Wuori

26.1.2012

Sisältö

TIIVISTELMÄ	3
1. Johdanto	4
2. Hanketyyppien toimivuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu eriytyneessä ja eriytymättömässä toimintaympäristössä	9
2.1. Hankkeet eriytyneessä, jäsentyneempien käytäntöjen toimintaympäristössä	10
2.1.1. Hankkeiden koetut vahvuudet eriytyneessä toimintaympäristössä.....	12
2.1.2. Hankkeiden koetut heikkoudet ja haasteet eriytyneessä toimintaympäristössä	14
2.2. Hankkeet matalamman eriytymisen ja kirjavampien käytäntöjen toimintaympäristössä	19
2.2.1. Hankkeiden koetut vahvuudet matalamman eriytymisen toimintaympäristössä	20
2.2.2. Hankkeiden koetut heikkoudet ja haasteet matalamman eriytymisen toimintaympäristössä	22
3. Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä	24
Liite 1: Selvityksen toteutus.....	32
Liite 2: Rekisteriaineistoista laskettuja hankkeiden yleisiä tunnuslukuja (tilanne kesäkuussa 2011)	33
Liite 3. Teema- ja kyselylomakehaastatteluiden kysymysrungot	34

TIIVISTELMÄ

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa on ohjelmakaudella 2007–2013 toteutettu erityyppisiä kehittämishankkeita. Tässä selvityksessä tarkasteltiin elinkeinojen kehittämis- ja yritysryhmähanketyyppien toimivuutta. Sekä elinkeinojen kehittämis- että yritysryhmähanketyyppien avulla on pyritty parantamaan maaseudun elinkeinojen ja yritysten toimintaedellytyksiä sekä kilpailukykyä. Elinkeinojen kehittämishankkeissa kehittämistoimet ovat kohdistuneet yleisemmin koko toimialaan. Yritysryhmähankkeissa kehittämistoimet ovat kohdistuneet suuremmin hankkeessa mukana oleviin yrityksiin. Yhtenä tavoitteena on ollut, että elinkeinojen kehittämishankkeissa tehty valmistelu- ja kehittämistyö palvelisivat hankepolkua, joka päättyisi toimivan yritysryhmähankkeen kokoamiseen ja käynnistämiseen.

Selvityksessä hanketyyppien toimivuutta tarkasteltiin niiden koetun toimivuuden näkökulmasta, keskittyen hankkeiden rahoittajien ja toteuttajien kokemuksiin ja näkemyksiin. Molemmilla hanketyypeillä on koettu olevan sekä omat erityiset vahvuutensa että heikkoutensa. Keskeinen ongelma on liittynyt hankepolun toimimattomuuteen. Elinkeinojen kehittämishankkeet eivät ole tukeneet odotetusti toimivien yritysryhmähankkeiden syntymistä. Yritysryhmähankkeita on toteutettu tai ylipäätään saatu vireille erittäin vähän; kesäkuuhun 2011 mennessä koko maassa oli vain viisi päättynyttä yritysryhmähanketta. Näin yritysryhmähankkeen potentiaaliset vahvuudet, yrityskohtainen kehittäminen ja kestävä yhteistyön edistäminen, ovat jääneet osaksi hyödyntämättä.

Elinkeinojen kehittämis- ja yritysryhmähanketyypit eroavat toimivuudeltaan siten, että nykymuodossaan ne palvelevat erilaisia toimintaympäristöjä, kehittämispäämääriä ja kohderyhmiä. Elinkeinojen kehittämishanketyypin vahvuutena on sen monikäyttöisyys, hyvä tukitaso ja matalamman osallistumis- ja velvoittavuuskynnyksen mahdollisuus. Niiden avulla on voitu toteuttaa onnistuneesti toimialaa yleisemmin kehittäviä toimenpiteitä. Tällaiselle hankevälineelle onkin kysyntää pienten maaseutuyritysten ja kehittäjätahojen piirissä. Hanketyypin rajoitteet kuitenkin korostuvat eriytyneemmässä toimintaympäristössä. Yritysryhmähankkeiden kannalta on ongelmallista, että ne eivät ole herättäneet tarpeeksi yrittäjien ja hanketoteuttajien kiinnostusta ja edistäneet yritysryhmähankkeiden valmistelua. Yritysryhmähanketyypin puolestaan vastaa yritysten täsmentyneempiin kehittämistarpeisiin, mutta tällöin hankkeen valmistelu, yhteisistä tavoitteista ja vastuista sopiminen vaatisivat osallistujilta enemmän huomiota ja paneutumista. Tämä ei välttämättä onnistu toivotulla tavalla yleiselle tasolle jäävän elinkeinojen kehittämishankkeen puitteissa.

Hankepolun rakentaminen kariutuu, mikäli elinkeinojen kehittämishankkeissa toteutettava valmistelu- ja esiselvitysvaihe ei motivoi niitä yrityksiä ja hanketoteuttajia, joiden toivotaan osallistuvan varsinaisiin yritysryhmähankkeisiin. Kehittämisestä kiinnostuneiden yritysten ja hanketoteuttajien määrä onkin jäänyt usein liian pieneksi. Tämä on koettu keskeiseksi ongelmaksi. Epäkohdan korjaamiseksi haastateltavat ehdottivat esiselvitysvaiheen, hankepolun ja niiden houkuttelevuuden parantamista. Esimerkiksi yrityksille voisi sallia pienimuotoisia, kannustavia kehittämistoimenpiteitä jo esiselvitysvaiheessa, vaikkapa pieniä investointeja. Osallistumiskynnystä ja kriteereitä osallistujakandidaateille voisi madaltaa, sekä esiselvitysvaiheessa että yleisemmin. Yritysryhmiin voisi joissakin tapauksissa ottaa mukaan myös suurempia yrityksiä. Esiselvityksessä olisi hyödyllistä toteuttaa huolellinen hankkeen toimintaympäristö- ja tarveanalyysi riittävän ajoissa. Tällöin keskustelu hankkeen tavoitteista ja mahdollisista hyödyistä kandidaattirytysten kanssa helpottuisi huomattavasti. Myös toteuttajatahojen houkutteluun ja työtaakan keventämiseen kaivattiin parannuksia, kuten hankeohjeistusten selkeyttämistä, helpotuksia takautuvan maksatuksen periaatteeseen, ja enemmän tilaa kokeilulle, uusille avauksille ja riskien ottamiselle. Tiukat ja vaikeaselkoisiksi koetut vaatimukset johtavat helposti ”varman päälle pelaamiseen” sekä suppeaan toteuttaja- ja asiakaskuntaan.

1. Johdanto

Tämä raportti kokoaa tulokset Maa- ja metsätalousministeriön tilaamasta erillisselvityksestä ”*Selvitys elinkeinojen kehittämishankkeiden ja yritysryhmähankkeiden toimivuudesta, tuloksista ja vaikutuksista*”. Erillisselvityksellä täydennetään jatkuvan arvioinnin avulla saatavaa tietoa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 mukaisten *elinkeinojen kehittämishankkeiden ja yritysryhmähankkeiden* toimivuudesta, tuloksista ja vaikutuksista.

Sekä elinkeinojen kehittämishankkeilla että yritysryhmähankkeilla pyritään parantamaan maaseudun elinkeinojen ja yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Elinkeinojen kehittämishanketyypissä kehittäminen kohdistuu yleisemmin koko toimialan tasolle, kun taas yritysryhmähanketyypin kohdalla kehittämisen kohteina ovat suuremmin hankkeisiin osallistuvat yritykset. Alla esitetään tiiviisti hanketyyppien keskeiset ominaispiirteet, tavoitteet ja määrälliset toteutumat (ks. myös Liite 2).

Elinkeinojen kehittämishankkeet. Elinkeinojen kehittämishankkeilla pyritään parantamaan maaseudun elinkeinojen kilpailukykyä ja monipuolistamaan maaseudun elinkeinotoimintaa. Kehittämiskohteena voi olla esimerkiksi maaseudun mikroyritysten toimintaympäristö tai yritysten yhteistoiminta. Elinkeinojen kehittämishankkeen tarkoituksena ei ole hyödyttää yksittäistä yrittäjää vaan toimialaa. Tavoitteena on, että elinkeinojen kehittämishankkeessa mukana olevat yritykset kokisivat yhteistyön niin tuloksekkaaksi ja mielekkääksi, että kokoaisivat yritysryhmähankkeen.

Elinkeinojen kehittämishankkeeseen voidaan myöntää tukea:

- maaseudun elinkeinotoiminnan palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen;
- maaseudun elinkeinotoimintaa yleisesti hyödyttävään kehittämiseen mukaan lukien kehittämishankkeen tuloksista tiedottaminen;
- hankkeeseen, johon voi sisältyä pienimuotoista koulutusta tai tiedonvälitystä.

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa elinkeinojen kehittämishankkeita voidaan toteuttaa kolmella toimintalinjalla. Alla (Taulukko 1) esitetään toimintalinjat, niihin sisältyvät mahdolliset toimenpiteet sekä niissä toteutuneiden elinkeinojen kehittämishankkeiden määrä kesäkuussa 2011:

Taulukko 1. Toteutuneet eli käynnissä olevat ja päättyneet elinkeinojen kehittämishankkeet toimintalinjoittain ja toimenpiteittäin kesäkuun 2011 tilanteen mukaan.

Toimintalinja	Toimenpide	Toteutuneiden hankkeiden määrä
<i>Toimintalinja 1:</i> Maa- ja metsätalouden kilpailukyvyyn parantaminen		141 (29 % kokonaismäärästä)
	Maatalouden kilpailukyvyyn kehittäminen (111.2)	28
	Yhteistyö maatalouden ja elintarvikealan sekä metsätalouden uusien tuotteiden, menetelmien ja tekniikoiden kehittämiseksi (124)	113
<i>Toimintalinja 3:</i> Maaseutualueiden elämänlaatu ja maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen		162 (33 % kokonaismäärästä)
	Taloudellisen toiminnan laajentaminen maatalouden ulkopuolelle (311)	10
	Mikroyritysten perustaminen ja kehittäminen (312)	60
	Matkailuelinkeinojen edistäminen (313)	58
	Elinkeinoelämän ja maaseutuväestön peruspalvelut (321)	34
<i>Toimintalinja 4:</i> LEADER		181 (37 % kokonaismäärästä)
	Toimintaryhmän paikallisen maaseudun kehittämisohjelman painotusten mukaiset Leadertoimenpiteet: toimintalinjalla 1 (111.2, 124)	9
	toimintalinjalla 3 (311, 312, 313, 321)	149
	Alueiden tai valtioiden välinen yhteistyö (421)	23
<i>Hankkeiden kokonaismäärä yhteensä</i>		484

Toimintalinjojen näkökulmasta tarkasteltuna hankkeet ovat jakautuneet tasaisesti: kullakin toimintalinjalla on toteutettu hieman yli tai alle yksi kolmasosa hankkeiden kokonaismäärästä (484 kappaletta). Toimenpidetasolla tarkasteltuna kaksi toimenpidettä nousee selvästi muita suosittumaksi. Eniten hankkeita on toteutettu Leader-toimenpiteinä (toimintalinja 4) toimintalinjalla 3 (Maaseutualueiden elämänlaatu ja maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen), yhteensä 149 hanketta. Toiseksi eniten hankkeita on toteutettu toimintalinjaan 1 sisältyvän toimenpiteen 124 (Yhteistyö

maatalouden ja elintarvikealan sekä metsätalouden uusien tuotteiden, menetelmien ja tekniikoiden kehittämiseksi) alla, yhteensä 113 hanketta.

Elinkeinojen kehittämishankkeiden keskimääräiset kokonaiskustannukset ovat olleet 202 280 euroa hanketta kohti, julkisten kustannusten ollessa keskimäärin 191 021 euroa hanketta kohti.

Yritysryhmähankkeet. Yritysryhmän kehittämistuella on tarkoitus edistää yritysryhmähankkeeseen osallistuvissa yrityksissä uusien tuotteiden ja palvelujen sekä tuotantomenetelmien kehittämistä ja käyttöönottoa, innovaatioiden ja tutkimustulosten kaupallistamista, yritysten verkostoitumista ja yrityksen toiminnan kannalta olennaista liiketoimintaosaamisen lisäämistä.

Yritysryhmän kehittämistukea voidaan myöntää osallistujayrityksille järjestettävistä yrityskohtaisista kehittämistoimenpiteistä, osallistujayrityksille yhteisesti tuotettavista kehittämistoimenpiteistä sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta, kokoamisesta, maksatuksen hakemisesta ja muusta hankkeen hallinnoinnista aiheutuviin kohtuullisiin kustannuksiin. Osallistujayrityksille tuotettavat kehittämistoimenpiteet voivat sisältää sellaista asiantuntija-apua tai koulutusta, joka hankitaan yrityksen ulkopuolelta ja jonka avulla yritys voi suunnitella toimintansa tehostamista, laajentamista tai uudelleen suuntaamista, etsiä uusia markkinoita, parantaa tuotteiden laatua, kehittää uusia tuotteita tai muuten parantaa liiketoimintaansa. Yritysryhmän kehittämistuki on yritystukea.

Yritysryhmähankkeita on ollut tähän mennessä yllättävän vähän. Kesäkuussa 2011 useammalla ELY-keskusalueella ei ollut lainkaan käynnissä olevia tai päättyneitä yritysryhmähankkeita. Päättyneiden yritysryhmähankkeiden määrä kesäkuussa 2011 oli koko maassa vain 5 kappaletta; käynnissä tai valmisteilla olevia hankkeita oli toki enemmän, mutta niistä ei ole tarkkoja lukumääriä saatavilla. Viiden päättyneen yritysryhmähankkeen perusteella on saatu seuraavat rahoitusta koskevat tunnusluvut:

Rahoitus yhteensä:	669940 euroa
Yksityinen rahoitus yhteensä:	167485 euroa
Julkinen rahoitus yhteensä:	502455 euroa
Hankekohtainen rahoitus keskimäärin:	133988 euroa

* * *

Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutustapa. Tämän selvityksen kohteena ovat toimijat ja tahot, jotka ovat olleet mukana elinkeinojen kehittämishankkeissa tai yritysryhmähankkeissa osallistujina, toteuttajina tai rahoittajina. Selvityksessä on etsitty vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten elinkeinojen kehittämishanke ja yritysryhmähanke toimivat tukityypeinä?
- Mitkä ovat hanketyyppien koetut vahvuudet ja heikkoudet?
- Miten jatkumo elinkeinojen kehittämishankkeesta yritysryhmähankkeeksi toimii ja miten sitä tulisi kehittää?

Kysymyksiin vastaamista ja raportin tekoa on ohjannut näkökulma, jossa hankkeiden vaikuttavuutta on tarkasteltu niiden *koetun* toimivuuden ja toimimattomuuden kannalta.

Haastattelujen kohderyhminä ovat olleet hankkeiden rahoittajat (ELY-keskusten ja toimintaryhmien edustajat), hankkeiden toteuttajat (esim. elinkeinojen kehittämissyhtiöt, tutkimus- ja oppilaitokset) sekä hankkeisiin osallistuneet yrittäjät ja elinkeinonharjoittajat. Tässä raportoitavat kokemukset perustuvat kuitenkin pääosin hankkeiden rahoittajatahoja edustavien haastateltujen (ELY-keskusten ja toimintaryhmien edustajat) kokemuksiin, koska muiden hanketoimijoiden tavoittaminen verkkopohjaisen kyselyn keinoin osoittautui erittäin haastavaksi (selvityksen toteuttamisesta tarkemmin ks. Liite 1). *Eriyisen haasteelliseksi osoittautui hankkeissa mukana olleiden yrittäjien tavoittaminen; yrittäjien yhteystietoja oli heikosti saatavilla, ja kyselyn saaneet yrittäjät olivat syystä tai toisesta haluttomia vastaamaan lomakemuotoiseen kyselyyn¹.* Vastaajajoukon rajautuminen rahoittaja- sekä toteuttajatahoihin toisaalta myös selkiyttää tässä raportoitavan selvityksen tulosten tulkintaa: rahoittajien ja toteuttajien edustajilla oli hyvin samansuuntaiset näkemykset hankkeiden toimivuudesta ja niiden haasteista, mikä osaltaan helpottaa tulosten koontia ja johtopäätösten tekoa. Haastateltavat myös kommentoivat laajasti hankkeiden toimivuutta niihin osallistuvien yrittäjien kannalta, mikä on mahdollistanut yrittäjien tilanteen huomioon otamisen sellaisena kuin se on hankerahoittajille ja -toteuttajille näyttäytynyt.

Selvityksen huomio on siis ollut haastateltujen toimijoiden kokemuksissa, näkemyksissä ja mielipiteissä. Selvityksen tekemisen myötä kävi ilmi, että haastateltujen kokemukset hankkeiden toimivuudesta ja toimimattomuudesta olivat vahvasti yhteydessä siihen, minkälaiseen toimintaympäristöön kommentoinnin kohteena oleva hanke sijoittui. Toisin sanoen hankkeiden toimintaympäristön piirteet (esim. hankkeen kohdetoimiala, hankkeen kohdealueen ominaisuudet, sidostahojen laatu ja määrä) määrittivät sitä, minkälaisina hanketyyppien vahvuudet ja heikkoudet koettiin. Tämän raportin tarkastelussa nämä erot hankkeiden toimintaympäristöissä on kiteytetty kahteen toisistaan poikkeavaan perustyyppiin (ideaalityyppiin): *eriytyneiden*, kiinteämpien ja *eriytymättömien*, väljempien verkostojen ja elinkeinotoimintaa määrittävien rakenteiden ympäristöihin.

Vastaavasti hankkeita – ja kommentoinnin kohteina olevia elinkeinojen kehittämis- ja yritysryhmähanketyyppejä – on tässä raportissa tarkasteltu sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen konteksteina, jotka tähtäävät elinkeinotoiminnan virittämiseen tai vahvistamiseen. Hanketta on siis katsottu sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen välittömänä ympäristönä, jonka tavoite on luoda uusia vaihdon ja vuorovaikutuksen väyliä ja sisältöjä tai vahvistaa ja kiihdyttää olemassa olevia. Hankkeen kohdetoimialat, kytkennät alueen talous- ja yhteisörakenteeseen sekä sidostahoihin puolestaan muodostavat hankkeissa tapahtuvan sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen laajemman toimintaympäristön, josta kohdistuu odotuksia, mahdollisuuksia ja rajoitteita hankkeissa tapahtuvalle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Tässä katsannossa hankkeiden olemassaolon oikeutuksena ja kriteerinä niiden toimivuuden tai toimimattomuuden arvioinnille ovat niiden vaikutukset toimintaympäristöönsä eli toimijoiden välisistä suhteista koostuvaan verkostoon. Mikäli hankkeet onnistuvat edistämään uusien vaihdon väylien, muotojen ja prosessien syntymistä tai voimistamaan olemassa olevia, niillä on vaikuttavuutta; muussa tapauksessa ei. Tästä näkökulmasta haastateltavien kokemuksia hankkeista tarkastellaan kahden hankkeiden perustapauksen valossa, *vaikuttavana/katalysoivana* tai *ei-vaikuttavana/ei-katalysoivana* tapauksena. Raportissa nämä tapaukset kuvataan otsikoiden ”Hankkeiden koetut vahvuudet” ja ”Hankkeiden

¹ Kokemuksen mukaan erityisesti pieniä yrityksiä on vaikea saada vastaamaan kehittämishankkeita koskeviin lomakekyselyihin.

koetut heikkoudet” alla. *Kun tarkasteluun otetaan mukaan näitä perustapauksia määrittävän toimintaympäristön piirteet, saadaan ”nelijako” vaikuttavista ja ei-vaikuttavista hankkeista yhtäältä eriytyneessä ja toisaalta eriytymättömässä toimintaympäristössä.* Tämä ”nelikentän” käsittely ohjaa raportin rakenteen jaksottumista lukuihin ja alalukuihin.

2. Hanketyyppien toimivuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu eriytyneessä ja eriytymättömässä toimintaympäristössä

Hankkeiden toimintaympäristön piirteet määrittivät vahvasti hanketyyppien koettuja vahvuuksia ja heikkouksia. Tällaisia ympäristön ominaisuuksia ovat hankkeen kohdetoimiala, kohdetoimialan mahdollisuusrakenteet, kohdealueen ominaisuudet sekä sidostahojen laatu ja määrä. Tästä johtuen kokemuksia hankkeiden vahvuuksista ja heikkouksista tarkastellaan seuraavissa luvuissa (2.1. ja 2.2.) kahdessa toisistaan poikkeavassa toimintaympäristössä: *eriytyneiden* eli kiinteämpien ja *eriytymättömien* eli väljempien verkostojen ja elinkeinotoimintaa määrittävien rakenteiden ympäristöissä.² Pelkistetysti sanottuna toimintaympäristön eriytymisen asteessa on kyse alueellisen *työnjaon*, *elinkeinorakenteen* ja *yhteisörakenteen* monipuolisuudesta sekä *mahdollisuuksista* ja *rajoitteista*, joita ne tarjoavat niiden puitteissa toimiville yksilöille ja yhteisöille (esim. elinkeinonharjoittajat, yrittäjät, alueelliset kehittämistahot ja asukkaat). Eriytyneessä ympäristössä toimijoiden tehtävät sekä esimerkiksi elinkeino- ja liiketoimintamahdollisuuksien tavoittelu ovat pidemmälle erikoistuneita ja erilaistuneita. Erikoistumisen ja erilaistumisen ansiosta syntyy uudenlaisia mahdollisuuksia, tarpeita ja niiden toteuttamiseen suuntautuvaa toimintaa, mikä tyypillisesti lisää toimijoiden välistä keskinäisriippuvuutta ja vuorovaikutusta. Toisaalta eriytymiskehitys voi myös johtaa jonkin toimialan tai elinkeinosektorin korostumiseen muiden elinkeinosten kustannuksella, jolloin yhden elinkeinosektorin eriytyminen ja jäsentyminen kiinteäksi verkostoksi saattaa ”syödä” mahdollisuuksia alueen muiden elinkeinosten kehittämiseltä.

Jotta toimintaympäristön eriytymisen merkitys hanketyyppien toimivuuden kannalta konkretisoituisi paremmin, on syytä havainnollistaa toimintaympäristöjen ja kehittämishankkeiden välisen yhteyden luonnetta. Hanketyyppien toimivuuden näkökulmasta toimintaympäristöihin liittyviä eroja voi koota seuraavasti:

² Tyypittelyn analogiaksi voidaan hakea vaikkapa sosiologiklassikko Émile Durkheimin käyttämä, yhteiskunnan ja yhteiskunnallisen työnjaon eriytymisen astetta kuvaava erottelu *mekaanisen* ja *orgaanisen solidaarisuuden* välillä. Hänelle mekaaninen solidaarisuus edusti matalan eriytymisen ympäristöä, jossa sosiaaliset siteet olivat tiiviitä ja ihmisten sekä heidän tehtäviensä samankaltaisuuden perustuvia. Mekaaninen solidaarisuus oli ominaista traditionaalisille ja pienikokoisille yhteiskunnille ja yhteisöille, joissa työnjaon aste oli matala ja yhdenmukaisuuden paine suurta. Orgaaninen solidaarisuus sen sijaan kehittyi työtehtävien ja työnjaon erikoistumisen myötä, jolloin ihmisten ja tehtävien välinen keskinäisriippuvuus kasvaa. Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toimintaympäristö eriytyy ja monipuolistuu; erilaiset roolit, toimintatavat ja toisiaan täydentävät tehtävät ja tavoitteet muovaavat yhteisön toimintaperiaatetta ja sitä koossapitävän sidoksen, ”solidaarisuuden” ja vuorovaikutuksen luonnetta. Nyt voidaan ajatella, että hahmottamamme eriytyneiden verkostojen toimintaympäristö rinnastuu ”orgaanisen solidaarisuuden” tapaukseen ja pidemmälle eriytyneeseen työnjakoon. Siinä toimijoiden tehtävät ja liiketoimintamahdollisuuksien tavoittelu ovat pidemmälle erikoistuneita ja erilaistuneita, jolloin ne myös ovat enemmän toisistaan riippuvaisia. Tämä keskinäisriippuvuus helpottaa yhteisten päämäärien havaitsemista ja kannustaa myös yhteistyöhön, eristäytymisen tai pelkän kilpailun sijasta. Eriytymättömien verkostojen toimintaympäristössä toimijoiden sen sijaan ei ole niin helppoa havaita yhteisiä päämääriä ja yhteistyön kannustimia, vaan he ovat enemmän samalta tasolta ponnistavia kilpailijoita samanlaisine tuotteineen ja tuotantoedellytyksineen. Tällaisessa kilpailutilanteessa toimijat ovat usein helposti toisillaan korvattavissa ja se aiheuttaa epäluuloa tai kitkaa yhteisissä projekteissa.

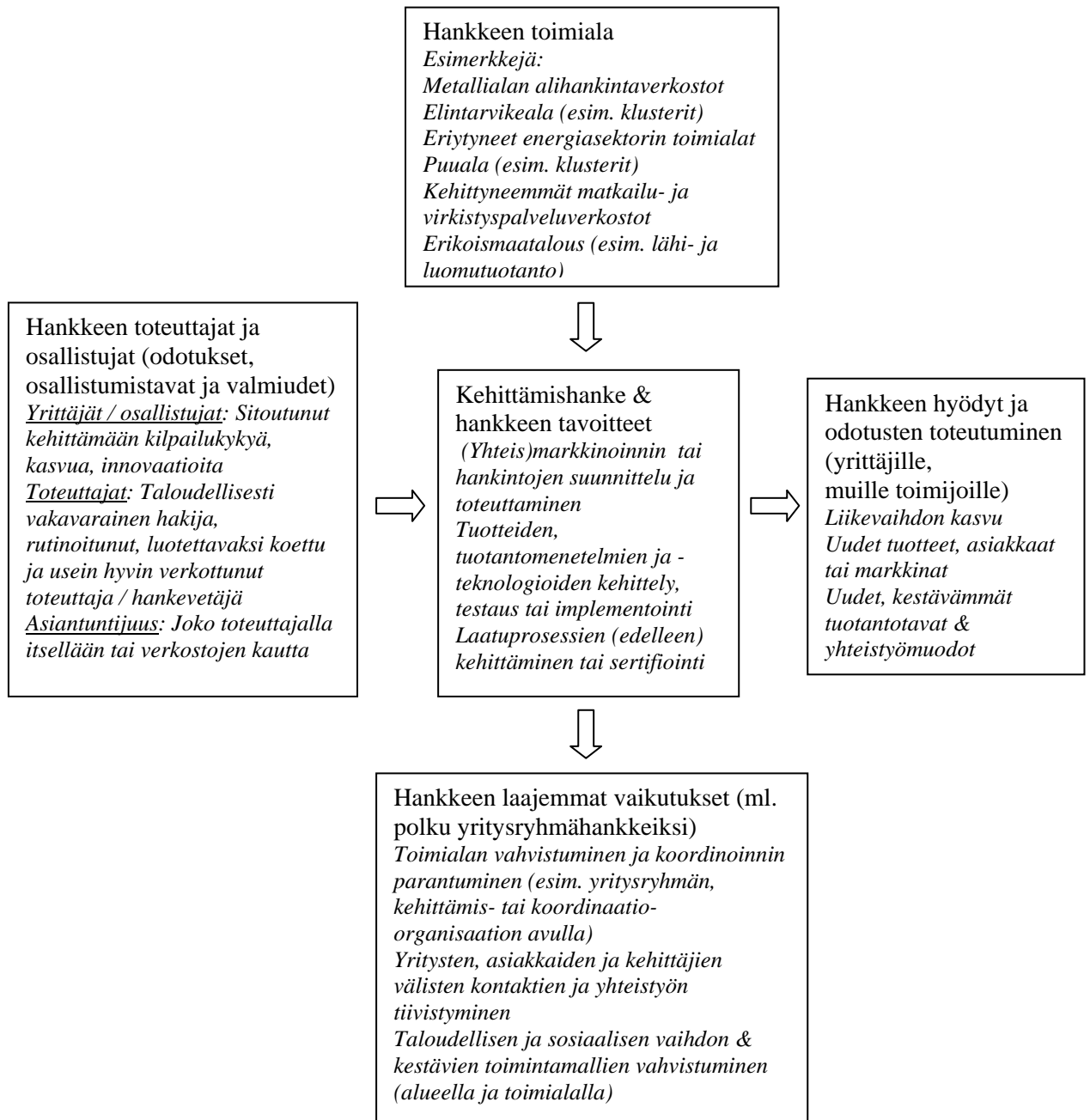
- *Elinkeinojen kehittämishanketyypin* koetut vahvuudet liittyvät tyypillisesti *vähemmän* eriytyneeseen toimintaympäristöön. Tällaisissa ympäristöissä elinkeinojen kehittämishankkeista on hyviä kokemuksia yleisemmän tason toimialan kehittämisessä ja yrityksille tai toimialoille suunnattujen palvelujen tai keskinäisen verkostoitumisen parantamisessa. Esimerkkeinä mainittakoon selvitykset ja uuden tiedon levittäminen. Eriytyneessä ympäristössä sen sijaan korostuu täsmällisempien ja yrityksille konkreettisemmin hahmottuvien kehittämistoimenpiteiden tarve, mikä koettiin elinkeinojen kehittämishankkeissa vaikeasti toteutettavana.
- *Yritysryhmähanketyypin* toimivuus sen sijaan ei näytä olevan niin selvästi toimintaympäristön eriytymisen asteeseen sidottua. Sen puitteissa voidaan yhtäältä kehittää uusilla toimialoilla tai vasta kehkeytyvillä markkinoilla operoivien yritysten verkostoitumista, markkinointia tai tuotteita. Toisaalta se soveltuu pidemmälle eriytyneillä toimialoilla operoivien yritysten täsmällisiin tarpeisiin, kuten tuotekehittelyyn, tuotantoteknologioiden tai yhteismarkkinoinnin kehittämiseen. Yritysryhmähankkeen toimivuuteen liittyy kuitenkin ongelmia, jotka ovat erilaisia erityyppisissä ympäristöissä. Keskeinen ongelma liittyy siihen, että yritysryhmähanketyypin edellyttää selkeiden yhteisten tavoitteiden ja kannustimien havaitsemista ja niihin sitoutumista hankeosallistujilta (erityisesti osallistujayrityksiltä). Tämä on kuitenkin usein vaikeaa pienyrityksille ja hanketoteuttajille, erityisesti silloin, kun toimitaan eriytymättömissä toimintaympäristöissä.

Luvuissa 2.1. ja 2.2. esitetään kootusti haastatteluissa esille tulleet havainnot hanketyyppien koetuista vahvuuksista ja heikkouksista yhtäältä eriytyneessä ja toisaalta eriytymättömämmässä toimintaympäristössä.

2.1. Hankkeet eriytyneessä, jäsentyneempien käytäntöjen toimintaympäristössä

Eriytyntä toimintaympäristöä määrittävät toimijoiden omaksumat vakiintuneemmat, jaetut toimintamallit ja pidemmälle jäsentyneet vuorovaikutuksen/informaationvaihdon väylät ja käytänteet. Yritysten liiketoimintamahdollisuuksien tavoittelu on pidemmälle eriytyntä, eli yritysten on helpompaa havaita keskinäinen riippuvuus keskinäisen kilpailun lisäksi. Tällaisessa ympäristössä yritykset ja muut toimijat ovat omaksuneet vakiintuneita toimialakohtaisia liiketoimintamalleja, tuotantoprosesseja, laatustandardeja, markkinointikanavia ja elinkeinojen kehittämiskäytäntöjä. Toimialakohtaisia erityistarpeita ja mahdollisuuksia varten on olemassa erikoistuneita toimijoita/organisaatioita sekä toimijoiden kesken määriteltyjä yhteisiä käytäntöjä ja väyliä vuorovaikutukselle/informaationvaihdolle. Kuviossa 1 luonnehditaan keskeisiä aineistosta esiin nousseita hanketyyppejä ja niiden toimintaa eriytyneessä ympäristössä määrittäviä piirteitä sekä niihin kohdistuvia odotuksia.

Kuvio 1. Hanketyyppejä eriytyneessä ympäristössä määrittäviä piirteitä.



Kehittämistoimenpiteille ja -hankkeille asettuu ”kovempia” odotuksia kun niillä on tarkoitus kehittää toimintaa ympäristöissä tai toimialoilla, jotka ovat jo suhteellisen pitkälle eriytyneitä ja koordinoituja, ja joissa myös yritysten ja sidostahojen käytännöt ovat jäsentyneitä sekä toiminta pidemmälle verkottunutta. Hankkeilta odotetaan kykyä vastata konkreettisiin ja usein melko pitkälle eriytyneisiin tarpeisiin. Hankkeiden toiminnalta odotetaan tällöin ketteryyttä, mahdollisuutta reagoida joustavasti, täsmällisesti ja nopeasti. Lisäksi odotetaan kykyä ja mahdollisuutta koordinoita hankkeen puitteissa tapahtuvia toimintoja ja luoda synergioita niiden välille.

”Kovat” kehittämisodotukset näkyvät tyypillisesti siinä, että kehittämishankkeiden tavoiteasetanta muodostuu tässä toimintaympäristössä tärkeäksi ja kriittiseksi vaiheeksi. Onnistuneiksi koetuissa hankkeissa on kyetty muotoilemaan ja neuvottelemaan sangen täsmentyneitä ja konkreettisia tavoitteita, kuten täsmällisiä markkinointitoimenpiteitä, hankintojen toteuttamista, tuotteiden, tuotantomenetelmien ja -teknologioiden kehittelyä ja käyttöönottoa, tai akuutin uuden tiedon levittämistä. Siksi myös hankkeen tavoitteet, hyödyt sekä hankkeen potentiaaliset osallistujat tulisi kartoittaa huolellisesti hyvissä ajoin. Niistä tulisi myös keskustella huolellisesti hankkeeseen mukaan lähtijöiden kesken. Tämän koettiin olevan edellytyksenä kahdelle toisiinsa liittyvälle asialle. Yhtäältä *projektin* tarpeesta ja projektityön mahdollisuudesta vastata tähän tarpeeseen tulisi saada perusteltu yhteinen näkemys. Toisaalta hanketoteuttajien ja osallistujien tulisi saada ajoissa riittävä käsitys myös *toistensa* odotuksista, valmiuksista ja hankkeeseen sitoutumisesta. Vaaditaan siis tyypillisesti paljon kommunikointia jo projektin valmisteluvaiheessa, mikä puolestaan asettaa haasteita hankkeiden toteuttajille. Erityisesti hankevetäjän tulisi kyetä panostamaan kokonaisvaltaisesti hankkeen kartoitus-, suunnittelu- ja käynnistysvaiheisiin. Luottamus hankevetäjää sekä vetäjän asiantuntemusta kohtaan muodostuu kokemusten mukaan koetinkiveksi, joka määrittää pitkälle hankkeen onnistumisen edellytyksiä.

2.1.1. Hankkeiden koetut vahvuudet eriytyneessä toimintaympäristössä

Eriytyneessä toimintaympäristössä korostuu usein yritys- ja henkilökohtaisemman kehittämisoitteiden tarve sekä tarve tiiviiseen yhteistyöhön yritysten ja muiden toimijoiden kesken. Kehittämistoimenpiteiltä odotetaan konkreettisia hyötyjä ja konkreettisia ratkaisuja. Eriytyneessä toimintaympäristössä voi myös olla helppo muotoilla tavoitteita ja kannustimia sekä kommunikoida nämä laajalle joukolle yrittäjiä ja sidostahoja, koska toimialalla on jo olemassa olevia jäsenyntyneitä toimintatapoja ja kommunikointiväyliä. Haasteellisempi puoli vaikuttaa kokemusten perusteella liittyvän siihen, onnistutaanko kehittämistavoitteet ja -vastuut muotoilemaan yrittäjien akuuttien tarpeiden näkökulmasta ja kielellä. Jos kehittämistavoitteiden muotoilussa ja vastuiden neuvottelussa onnistutaan tunnistamaan yrittäjien akuutiksi kokemia kehittämistarpeita ja ratkottavia haasteita, niin yrittäjät voivat motivoitua ja sitoutua kehittämiseen intensiivisesti suurellakin joukolla ja pitkäkestoisesti. Eriytyneellä ja tiiviimmän verkottuneella toimialalla koko toimialaa ja yrityksiä yhdistävä intressi voi parhaimmillaan olla helposti yrittäjien havaittavissa ja ymmärrettävästi kommunikoitavissa. Esimerkiksi koko toimialaa hyödyttävän markkinoinnin edistämisen tapauksessa yksittäiset yrittäjät kokevat myös itse hyötyvänsä koko toimialan näkyvyyden ja houkuttelevuuden kasvusta. Tästä huolimatta vastaajat korostivat hankevetäjän merkitystä hankkeen onnistumiselle, erityisesti valmistelu- ja käynnistysvaiheissa. Asiantuntevaksi, luotettavaksi ja toimialan tarpeita tuntevaksi koettu vetäjä herätti osallistujakandidaattien luottamuksen ja kiinnostuksen.

Useampi rahoittajatahon edustaja kommentoi, että *yritysryhmähankkeissa* konkreettista yhteistyön kehittämistä ja yritysten erityisiin problematiikkoihin pureutumista on mahdollista toteuttaa paremmin kuin elinkeinojen kehittämishankkeissa. Täten yritysryhmähanke on nähty periaatteessa vaikuttavuuspotentiaaliltaan hyvänä välineenä. Hankkeen tukitaso on ollut houkutteleva ja se on myös mahdollistanut syvemmälle yrityskohtaisiin toimenpiteisiin menemisen. Hyväksi koettuna esimerkkinä tämän tyyppisestä yritysryhmähankkeesta voi mainita satakuntalaisen hankkeen, jossa

paikallisen oppilaitoksen vahvan vetovastuun ympärille rakentui metallialan alihankintaketjua kehittänyt hankepolku. Se alkoi elinkeinojen kehittämishankkeena ja jatkui myös yritysryhmähankkeena. Hankkeessa vetäjänä ja kokoonjuoksijana toimi kokenut seniorivetäjä, joka teki aktiivista jalkatyötä kandidaattiyritysten parissa kentällä. Siten hän sai rakennettua luottamusta, yhteistä näkemystä ja sitoutumista kehittämistavoitteita ja keskinäistä toimintatapaa kohtaan. Esimerkki havainnollistaa osaltaan hankkeen asetanta- ja suunnitteluvaiheen tärkeyttä, jossa keskeisessä asemassa ovat hankkeeseen osallistuvien yritysten, hankevetäjän ja -toteuttajan, sidostahojen sekä rahoittajan keskinäisen yhteisymmärryksen ja tavoitetilan luominen. Jos toteuttaja/vetäjä onnistuu tässä, yritysryhmähanke voi tarjota toimivan alustan ongelmien ratkomiselle ja yritysten toiminnan sekä yhteistyön kehittämiseksi. Samat periaatteet on koettu toimiviksi myös elinkeinojen kehittämishanketyypin kohdalla, mutta kehittämistavoitteiden kohdentuminen yleisemmälle, koko toimialan tasolle vaikeuttaa elinkeinojen kehittämishanketyypin toimivuutta eriytyneissä ympäristöissä:

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 1.

Rahoittajan edustaja arvioi syitä metallialan yritysryhmähankkeen onnistumiselle:
”Hankkeessa oli sitoutuneet yritykset, joilla oli yhteiset tavoitteet ja hyvä, palkattu projektipäällikkö.”

Katkelma 2.

Rahoittajan edustaja arvioi yritysryhmähanketyypin vahvuuksia:
”Yksittäinen yritys saa suoraan konkreettista hyötyä, kun toimenpiteet voivat olla räätälöityjä yksittäisten yritysten tarpeiden mukaan. Hyvää on myös suht korkea tukiprosentti (75 %), kun hakijana on jokin kehittämissyhteisö.”

Katkelma 3.

Rahoittajan edustaja arvioi syitä matkailualan elinkeinojen kehittämishankkeen onnistumiselle:
”Hankkeella oli selkeä ja konkreettinen suunnitelma, ammattitaitoinen ja kokenut hankevetäjä, ja hankkeen tarve nousi yrittäjiltä jotka sitoutuivat oman yhdistyksensä kautta myös hankkeen hakijaksi ja hallinnoijaksi. Lisäksi hankkeen toteutustapa oli onnistunut eli hankevetäjä kokosi tuekseen tehtäväkohtaisia projektiryhmiä asioita valmistelemaan minkä myötä alueen toimijat olivat kiinteästi mukana toteutuksessa eikä hankevetäjä jäänyt yksin.”

Esimerkiksi elintarvike- ja energia-toimialoilla hanketyyppejä, erityisesti elinkeinojen kehittämishankkeita, on käytetty onnistuneesti myös uuden tutkimustiedon tai ”benchmarking” -tiedon levittämiseen ja kanavoimiseen yrittäjä- tai tuottajaverkostoissa sekä klustereissa mukana oleville yrityksille. Elintarvikealalla yhdeksi keskeiseksi kehittämisintressiksi on noussut uuden tiedon ja teknologian hyödyntämisen tarve. Tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa, muilta alueilta tai asiantuntijoiden kautta saatua tietoa on pyritty levittämään ja juurruttamaan kentälle, tuottajille tai yrittäjille. Tiedon ja informaation levittämiseen tähtäävissä hankkeissa onkin usein keskeisenä tavoitteena – ja myös jälkeinpäin arvioituna toteutmana – ollut saada osallistujiksi mahdollisimman suuri

määrä yrittäjiä/tuottajia. Tällöin tiedottaminen ja tiedonvälitys on tehokasta ja ne tavoittavat suuren osan kohderyhmästä. Mikäli toimialalla on jo olemassa suhteellisen vakiintuneita, jaettuja toimintamalleja ja -käytäntöjä (esim. liiketoimintamalleja, tuotantoprosesseja ja -teknologioita, markkinointistrategioita), niin myös uuden tiedon kommunikoinnille ja levittämiselle on olemassa paremmat edellytykset. Tällaisissa hankkeissa osallistumisen volyyymi voi olla yksi vaikuttavuuden kriteeri: suuri osallistujamäärä mahdollistaa mahdollisimman suuren potentiaalisen vaikuttavuuden. Suuriin osallistujamääriin perustuvilla hankkeilla ei silti välttämättä päästä kovin lähelle yrityskohtaisen soveltamisen ja erityistarpeiden kartoittamisen problematiikkaa eikä edistämään konkreettisesti yritysten ja muiden alan toimijoiden välistä verkostoitumista ja kokemusten vaihtoa.

Hankkeiden vaikuttavuuden ja toimivuuden kannalta hyvinä on pidetty myös ylimaakunnallisesti toteutettuja ja toimineita hankkeita. Jotkut elinkeinojen kehittämissyhtiöt suosivat aluerajat ylittäviä kehittämishankkeita ja pyrkivät nimenomaan yhdistämään ja tuomaan hankkeissa yhteen eri alueiden ja maakuntien tekijöitä ja toimijoita. Koko toimialan tai teollisuuden näkökulmasta ja intresseistä katsottuna maakuntarajoilla ei usein ole merkitystä vaan ennemmin mielekkäiden synergioiden ja kokonaisuuksien löytämisellä, kuten mahdollisimman suurella tuottajapopulaation tavoittamisella. Mikäli yhteisten tavoitteiden tunnistaminen ja kommunikointi onnistuu vaikkapa aloitteellisen kehittämistahon toimesta, tarjoavat molemmat hanketyypit toimivan alustan aluerajat ylittävälle kehitystoiminnalle, esimerkiksi juuri uuden tiedon levittämiselle tai osaamisen kehittämiselle.

2.1.2. Hankkeiden koetut heikkoudet ja haasteet eriytyneessä toimintaympäristössä

Jos hankkeen kohdetoimiala ja toimintaympäristö on pidemmälle eriytynyt ja verkottunut, niin tällaisten toimialojen kehittämistyö voi kanavoitua muiden väylien kuin maaseudun kehittämisohjelman instrumenttien kautta. Esimerkiksi muutamilla alueilla Länsi- ja Itä-Suomessa todettiin, että maaseudun kehittämisohjelman instrumenttien käyttö on painottunut pitkälti alkutuotannon kehittämiseen, joko tietoisien tai tiedostamattoman alueellisen kehittämispainotuksen seurauksena. Myös seudullisten kehittämissyhtiöiden tai teollisuudenalakohtaisten kehittäjätahojen kehittämispainotukset ja käytännöt saattavat kanavoitua elinkeinojen kehittämistä maaseudun kehittämisohjelman instrumenttien sijasta muunlaisiin kehittämisvälineisiin. Mikäli eriytyneen ympäristön elinkeinojen kehittämiseen – ja myös rahoittamiseen – osallistuvat näkyvästi alueella vaikuttavat suuret teolliset toimijat, valtakunnallisesti toimivat suuret yritykset, toimialaverkostot ja TEKESin tapaiset rahoittajat, niin toimialalle tai alueelle voi olla leimallista, että elinkeinojen kehittämispanostukset toteutuvat pitkälti muunlaisten elinkeinojen kehittämisinstrumenttien kautta. Pidemmälle eriytyneiden kehittämistarpeiden ja -odotusten näkökulmasta maaseudun kehittämisohjelman hankevälineitä ei aina koeta houkutteleviksi, vaan ne ovat voineet jäädä paitsioon elinkeinojen kehittämisen kentällä.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että *keskeinen haaste elinkeinojen kehittämis- ja yritysryhmähankkeiden toimivuudelle on nykyisen ohjelmakauden hankevälineiden monimutkaisuus*. Ne on usein koettu hitaasti käynnistyviksi sekä työläiksi ja jäykiksi toteuttaa. Eriytyneessä ympäristössä korostuvat odotukset kehittämisvälineiden

selkeydestä, joustavasta soveltamisesta sekä selkeästä kommunikoitavuudesta. Jos kehittämisinstrumentit koetaan jäykiksi, työläiksi tai vaikeaselkoisiksi, ne häviävät helposti kilpailussa muille kehittämisinstrumenteille. Tällä ohjelmakaudella maaseudun kehittämisohjelman hanketyyppien markkinointia yrittäjille on vaikeuttanut hankekriteerien vaikeaselkoisuus sekä ohjeistuksen muuttuminen ohjelmakauden aikana. Rahoittajat ovat kokeneet, että uudet linjaukset eivät enää ole avautuneet yrittäjille. Tästä on toisaalta koitunut myös lisätyötä haketoteuttajille, joiden on pitänyt yrittää ”markkinoida” hanketyyppejä yrittäjille ja vakuuttaa heidät hankkeiden toteutettavuudesta. Kaikilla hanketoteuttajilla ei kuitenkaan ole mahdollisuuksia tällaisiin markkinointi- ja vakuutteluponnistuksiin, mikä on vähentänyt hanketoteuttajien ja hankkeiden määrää. Haastateltavat korostivatkin sitä, että *hankeohjeistuksen selkeys ja muuttumattomuus läpi ohjelmakauden parantaisivat hankkeiden houkuttelevuutta huomattavasti ja helpottaisivat sitä kautta myös hankerahoittajien ja -toteuttajien työtä.*

Teemaan liittyy läheisesti myös toinen suuri haaste. Koska pidemmälle eriytyneissä ja koordinoituissa toimintaympäristöissä toimivilla yrittäjillä on täsmällisiä, erikoistuneita ja nopeaa reagointia vaativia kehittämistarpeita ja -tavoitteita, niin ongelmia syntyy usein siitä, että *hankkeiden tavoitteet ja niiden muotoilu jäävät joko liian yleisiksi tai irti yrityksille ja yrittäjille konkretisoituvista tarpeista, tavoitteista ja todellisuudesta.* Elinkeinojen kehittämishanketyypin tyypillinen ongelmana on kehittämistavoitteiden jääminen liian yleiselle tasolle; yritysryhmähanketyypin tyypillinen ongelma puolestaan on yritysten kohderyhmäyrittysten erilaisten kehittämistarpeiden tunnistaminen ja niiden ”kääntäminen” koko hankkeen yhteisiksi kehittämistavoitteiksi.

Hankerahoittajista ja -hallinnoijista vaikuttaa usein myös siltä, että hankkeiden valmisteluun ja kokoamiseen vaadittu aikajänne on yrittäjille liian pitkä. Tällöin relevanttien kehitystarpeiden ennakointi ja muotoilu mielekkäiksi hankkeiksi muodostuu hankalaksi. Jo käynnistämisvaihe voi nousta yrittäjien osallistamisen ja sitouttamisen kannalta kynnykseksi. *Hankkeisiin osallistujat pitäisi tietää ja saada sitoutumaan jo varhaisessa valmisteluvaiheessa, mutta kun liikkeellelähtö ja käynnistyminen tapahtuvat hitaasti, niin osallistujia on vaikea vakuuttaa ja sitouttaa pitkäjänteisesti riittävän ajoissa.* Yleinen kokemus on, että hankkeissa ei ole riittävästi keinoja osallistujayritysten kannustamiseen ja sitouttamiseen – joko selkeästi havaittavalla hyödyllä tai pakolla.

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 4.

Rahoittajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelmia ja heikkouksia:

”Hankkeet tehdään samalla kaavalla, niiden lähtökohta ei ole ongelmalähtöinen. Hankkeen toimijat eivät sitoudu, ajatellaan että kunhan tässä nyt jotenkin mennään eteenpäin ja odotellaan valmista... Uskottavuuden puute vaivaa hanketoimintaa, ne eivät ole tarpeeksi yhteydessä elinkeinoelämään. Sen sijaan hankkeissa pitäisi lähtökohtaisesti olla ongelmalähtöinen lähestymistapa ja toteuttaa tarkka tarpeiden kartoittaminen ennen hankkeen aloittamista eikä sen aikana.”

Suuri haaste hankkeiden valmistelussa ja toteuttamisessa liittyy nyt siihen, että kovin paljoa ei voida tehdä yrityksille akuutisti relevantteja toimenpiteitä tai neuvontaa ilman että valtiontukisäädökset tulevat vastaan. Esimerkiksi elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelமாகsi koetaan, että yrittäjiä motivoivat kannustimet jäävät tämän takia jo lähtökohtaisesti puutteellisiksi. Vastaajat toivoivatkin, että *elinkeinojen kehittämishankkeisiin voisi sisällyttää mahdollisuuden pienimuotoisiin yrityksiä motivoiviin toimenpiteisiin*, kuten lyhyisiin konsultointeihin, pieniin investointeihin tai yritysten ja niiden tuotteiden esittelyyn ja näkyvyyden kasvattamiseen. Toisaalta myös itse valtiontukisäädösten soveltamiseen kaivattiin selkeyttämistä.

Yleinen näkemys siis oli, että elinkeinojen kehittämishankkeiden toimivuus ja houkuttelevuus paranisivat, jos niissä sallittaisiin jo lähtökohtaisesti yrityskohtaisempi ja joustavampi ote. Myös *yritysryhmähankkeiden toimivuuden uskottiin paranevan, jos yritysten mukaan pääsyn kynnyksestä helpotettaisiin, vaikkapa niin että osallistuminen mahdollistuisi tarvittaessa myöhäisemmässä hankkeen elinkaaren vaiheessa ja mukaan voisi hyväksyä myös osallistujille tärkeitä yrityskumppaneita, veturiyrityksiä tai mallina toimivia suurempia yrityksiä*. Jos yritysten aitoja yhteistyötahoja joudutaan jättämään yritysryhmähankkeen ulkopuolelle, niin tämä voi vesittää myös varsinaisten kohdeyritysten osallistumisen.

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 5.

Rahoittajan edustaja arvioi yritysryhmämishanketyypin ongelmia ja heikkouksia: *”Mukana voi olla vain mikroyrityksiä - olisi tärkeää saada mukaan myös yli 10 htv:n veturiyrityksiä, joilta pienemmät voisivat oppia”*

Katkelma 6.

Rahoittajan edustaja arvioi yritysryhmämishanketyypin ongelmia ja heikkouksia: *”Kaikkien mukana olevien osallistujien on oltava tukikelpoisia, jolloin aitoja kehittämis- ja yhteistyökumppaneita jää hankkeen ulkopuolelle. On vaikea löytää veturiyritystä joka ottaa hallinnoinnin kontolleen muiden puolesta. Meidän alueella ei ole esim. kehittämissyhtiöitä jotka voisivat hakea ja hallinnoida tällaisia hankkeita”*

Ongelmana voi olla, että kaikkia kehittämismahdollisuuksia ja -tarpeita ei pystytä vielä hankkeiden alkuvaiheissa ennakoimaan kattavasti. Mikäli uusia mahdollisuuksia ja ideoita tunnistetaan hankkeen kuluessa, niihin ei kyetä enää nykyisten tiukkojen kriteerien puitteissa reagoimaan. Myös nykyisten hanketyypien suuri määrä ja pirstaleisuus koetaan kehittämistoimintaa kangistavaksi. Esimerkiksi yritysten tarpeisiin riittävän kattavasti, mielekkäästi ja tehokkaasti pureutuva kehittäminen vaatisi tyypillisesti useiden kehittämishanketyypien ja -muotojen yhdistelyä ja hyödyntämistä. Tämä koetaan nykyisellään liian vaikeasti yrittäjille hahmottuvaksi, monimutkaiseksi, jäykäksi tai hitaaksi. Vaikka yrittäjällä itsellään olisi mielessä selkeä kehittämistarve tai -päämäärä, niin sen hankkeistaminen käytännön toimenpiteiksi uhkaa nykyisellään pirstoutua useiksi erilaisiksi, vaikeasti hahmottuviksi ja hallittaviksi hanketyypeiksi.

Hankerahoittajilla ja -hallinnoijilla on toiveita siitä, että hanke- ja tukityyppien kirjoa voisi karsia ja hanketyyppejä yhdistää.

Moni vastaaja toivookin, että hankkeistamista, kehittämistoimintaa ja yleisemmin niiden toteuttamisen puitteita voitaisiin joustavoittaa. Ohjelmakausi on pitkä ja sen aikana kohdeyritysten ja -toimialojen toimintaympäristössä voi tapahtua suuria muutoksia. Jos hanketyypit ja niiden soveltamisen periaatteet linjataan ja sidotaan ohjelmakauden alussa liian tiukasti, niin muotoutunutta mielikuvaa ja toimintaväylää on vaikea muuttaa kesken kauden. Esimerkiksi kilpailukyvyn edistäminen edellyttäisi, että kehittämishankkeiden ja niiden hallinnoinnin kriteerit tukisivat paremmin joustavaa mutta nopeaa ja räätälöityä reagointia toimintaympäristön muutoksiin.

Suurina haasteina ja kompastuskivinä sekä elinkeinojen kehittämishankkeiden että yritysryhmähankkeiden kohdalla ilmeni se, että niiden hallinnointi, vetäminen ja käytännön toteuttaminen koetaan nykyisellään erittäin vaativiksi tehtäviksi.

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 7.

Rahoittajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelmia ja heikkouksia:

”Aivan liian monimutkainen hankehakuprosessi”

Yritysryhmähanke puolestaan tarvitsisi tyypillisesti vahvan, motivoituneen ja asiaan paneutuvan vetäjän, kuten luottamusta herättävän yrityksen, kehittämissyhtiön tai oppilaitoksen edustajan, joka kykenisi ottamaan kehittämisestä kokonaisvaltaisempaa vetovastuuta. Hanketyyppien – erityisesti yritysryhmähankkeiden – käynnistämisen ongelmaksi onkin koettu se, että ne ovat hankkeiden toteuttajille ja vetäjille työläitä valmistella ja juosta kokoon. Osa kehittämissyhtiöistä ei siksi ole ollut kovin hanakasti lähdössä kokoamaan yritysryhmähankkeita. Yritysryhmähankkeiden kokoamista ja käynnistämistä palvelemaan onkin toivottu sopivia välineitä tai hankemuotoja, joiden kautta päästäisiin pureutumaan hankkeen kohderyhmän tilanteisiin jo yritysryhmän selvittely- tai kokoamisvaiheessa. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi MASVA -hankkeeseen kohdistuneista odotuksista ja pettymyksistä, kun MASVA -välinettä ei olekaan voitu hyödyntää yritysryhmähankkeiden kokoamisessa; MASVA-tyyppisen välineen avulla olisi mahdollista luoda henkilökohtaisempaa, luottamusta rakentavaa kontaktia hankkeiden yrittäjä-kandidaatteihin. Haastateltavat kaipasivat yleisemminkin joustavia, riittävän suoraviivaisia hankemuotoja, joiden puitteissa kehittämishankkeiden tarvekartoitus ja valmistelutyö olisi mahdollista tehdä huolellisesti ja tehokkaasti. Nyt tällaisia soveltuvia välineitä ei välttämättä ole ollut tarjolla tai niitä ei ole osattu hyödyntää.

Asiaan liittyy molempia hanketyyppejä ja niiden toteuttamista koskeva yleisempi haaste: *Hanketyypit vaativat nykyisellään toteuttajalta vankkaa projektinhallinnan ja hankebyrokratian kokemusta, sisällöllisen asiantuntemuksen osaamista sekä suurta taloudellista vakavaraisuutta (esimerkiksi maksatuksia saadaan laskutettua vasta takautuvasti). Siksi potentiaalisten hanketoteuttajien piiri uhkaa supistua hyvin pieneksi,*

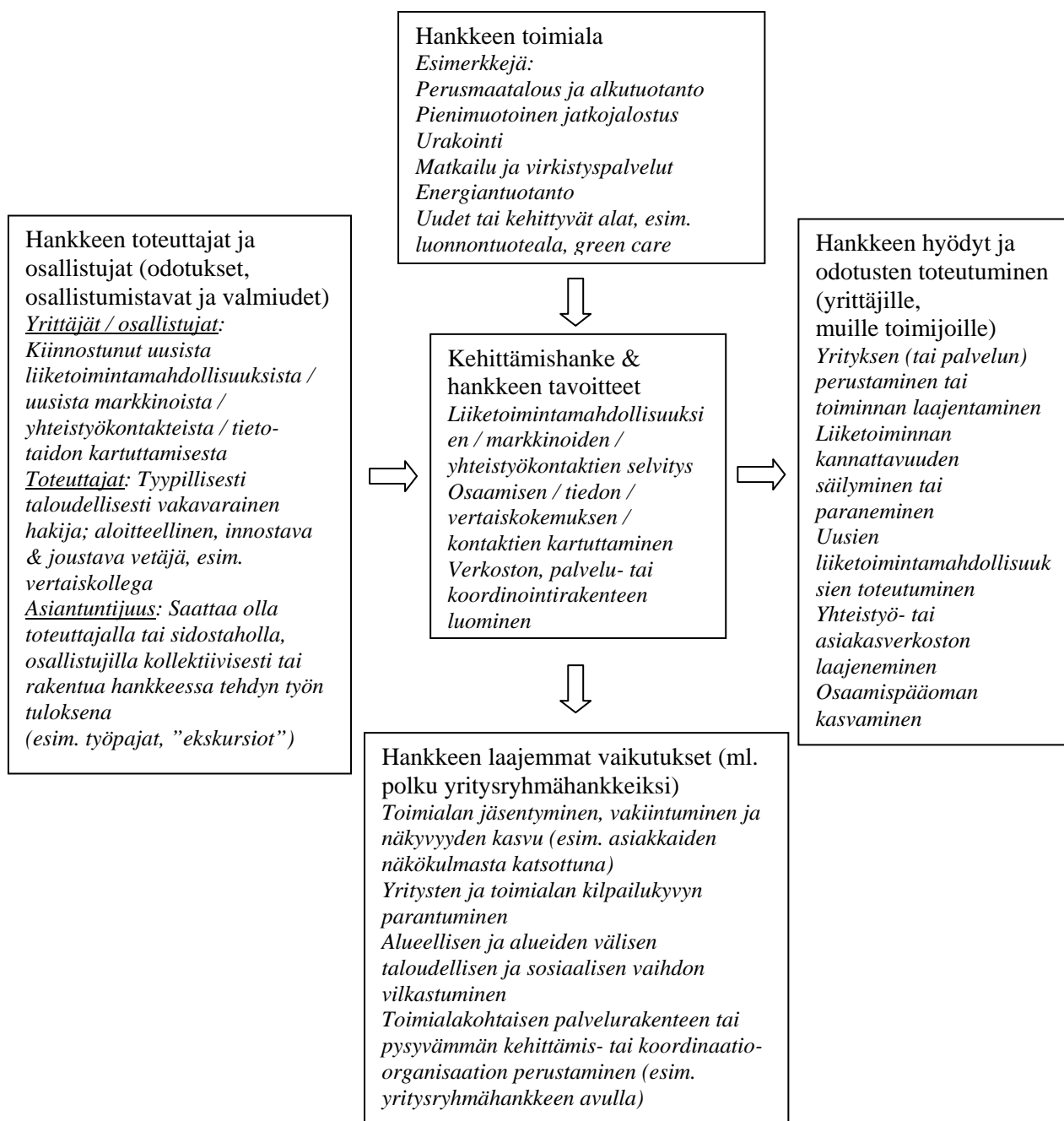
joissakin tapauksissa muutamaan toimijaan, jotka ovat erikoistuneet pyörittämään tietynlaisia hankkeita tietynlaisilla toimintatavoilla. Useat potentiaaliset hanketoteuttajat, jotka voisivat tuoda hankkeiden toteuttamiseen erilaisia sisällöllisiä tai toteuttamisen muotoon ja kulttuuriin liittyviä painotuksia, saattavat tästä syystä jäädä tai jättäytyä kokonaan sivuun toteuttajien joukosta. Toteutettaviin hankkeisiin saattaa kasvaa lopulta vinouma: toteutuvat hankkeet keskittyvät ja erikoistuvat noudattamaan tietynlaista hankemallia, tavoittelemaan suppeaa kehittämistavoitteiden joukkoa ja kenties palvelemaan vain valikoitunutta kohderyhmää.

Hankkeiden suunnittelussa ja toteuttamisessa saatetaan myös tehdä turhaan päällekkäistä työtä. Vaikka esimerkiksi ylimaakunnallisia ja -alueellisia hankkeita jossain määrin syntyy, niin niitä voitaisiin hyödyntää vielä mielekkäämmin ja synergioita tuottavammin jos toteuttajien ja hallinnoijien piirissä tiedettäisiin paremmin, minkälaisia kehittämistoimia tehdään eri puolilla Suomea. Esimerkiksi elintarvikealalla olisi kiinnostavaa tietää, missä määrin samantyyppistä kehittämistä tehdään myös muualla päin Suomea, vaikkapa toimenpiteen 124 alla. Tätä kautta voisi olla saatavissa paljonkin synergioita elinkeinojen kehittämiseen.

2.2. Hankkeet matalamman eriytymisen ja kirjavampien käytäntöjen toimintaympäristössä

Eriytymätöntä toimintaympäristöä määrittävät kirjavat tai kehkeytymässä olevat toimintamallit ja käytännöt. Yritysten liiketoimintamahdollisuuksien tavoittelu on usein eriytymätöntä ja perustuu enemmän samankaltaisille kuin toisiaan täydentäville liiketoimintaideoille. Vastaavasti yritysten on vaikeampi havaita keskinäistä riippuvuutta kuin keskinäistä kilpailua. Tällaisessa ympäristössä yritysten ja muiden toimijoiden keskinäiset vuorovaikutuksen/informaationvaihdon väylät ovat väljempinä ja usein harvempia. Vuorovaikutuksen muodossa ja sisällössä on enemmän kirjoa, kuten myös toimialakohtaisissa liiketoimintamalleissa, toimintatavoissa ja niiden omaksutuksessa. Kuviossa 2 luonnehditaan keskeisiä aineistosta esiin nousseita, hanketyyppejä ja niiden toimintaa matalamman eriytymisen ympäristössä määrittäviä piirteitä ja niihin kohdistuvia odotuksia.

Kuvio 2. Hanketyyppejä eriytymättömässä ympäristössä määrittäviä piirteitä.



Matalamman eriytymisen ja väljempien verkostojen ympäristöissä molemmille hanketyypeille asettuu erilaisia odotuksia, tavoitteita ja funktioita kuin luvussa 2.1. kuvatussa eriytyneessä toimintaympäristössä. Karkeasti yleistäen eroa voi luonnehtia siten, että *matalamman eriytymisen ympäristössä hankkeet ovat enemmän toimintaa, toimintatapoja ja yhteistyömuotoja kehittäviä ja uusia ideoita tai käytäntöjä etsiviä*. Tässä mielessä ne ovat siis luonteeltaan enemmän ”eksploratiivisia”, uutta toimintaa ja toimintatapoja kokeilevia ja kehittäviä. Hankkeiden tavoitteita voi olla vaikea määrittää kovin selkeästi vielä hankkeen suunnitteluvaiheessa ja koko hankkeen elinkaarelle saattaa olla ominaista tietynlainen ennakoimattomuus ja epävarmuuden sietäminen. Toisaalta tällainen kehittämismuoto voi antaa suuremman mahdollisuuden ja liikkumavaran hankkeeseen osallistuvien toimijoiden omille aloitteille sekä hankkeen kuluessa syntyvien ideoiden ja aloitteiden hyödyntämiselle ja kehittelylle. Nämä hankkeiden piirteet näkyvät osallistujien odotuksissa ja hankkeen tavoitteissa (ks. kuvio 2), joissa keskeisellä sijalla ovat tiedonlevitys ja kokemuksenvaihto, yksilöllisen osaamisen ja liiketoimintaideoiden kehittäminen ja kenties toiminnan verkottaminen, laajentaminen tai uudistaminen. Siksi niin osallistujien kuin hankevetäjienkin oman innostuksen koettiin olevan keskeisessä roolissa. Parhaimmillaan koko hanke hyötyy ja saa lisäarvoa tällaisesta osallistumisen ja innostumisen kasautumisesta ja niiden toisiaan ruokkivasta vaikutuksesta. Toisaalta tämä seikka koettiin myös haasteeksi, koska hankkeiden toimivuus, tuloksellisuus ja yleisempi vaikuttavuus ovat pitkälti riippuvaisia juuri osallistujien innokkuudesta ja aktiivisesta osallistumisesta. Esimerkiksi yrittäjien keskinäinen epäily, kyräily tai pois jättäytyminen kesken hankkeen voivat vesittää muuten lupaavalta vaikuttavan hankkeen.

2.2.1. Hankkeiden koetut vahvuudet matalamman eriytymisen toimintaympäristössä

Yleinen kokemus on, että ilman elinkeinojen kehittämishankkeiden ja yritysryhmähankkeiden kaltaisia tukityyppejä pienten ja eriytymättömämmillä toimialoilla toimivien maaseutuyritysten kehittäminen jäisi helposti paitsioon. Tukityypeinä niiden koetaan tuovan tärkeän lisän totunnaisiin elinkeinojen kehittämisen instrumentteihin ja toimenpidevaihtoehtoihin, joista kaikki mikroyritykset ja esimerkiksi alueellisia palveluja kehittämään pyrkivät tahot eivät välttämättä löydä itselleen sopivia kehittämis- tai tukimuotoja.

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 8.

Toteuttajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin vahvuuksia:
”Kehittäjän ei tarvitse olla jättiyritys konsultteineen, vaan pienipiirteisetkin hankkeet on käynnistettävissä; tärkeää, että kehittäjällä on myös mahdollisuus epäonnistua, mikä saattaa olla kannustava piirre.”

Katkelma 9.

Rahoittajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin vahvuuksia:
”Jo nimensä mukaisesti hanketyyppi keskittyy elinkeinon kehittämiseen eli näkökulma on jo sellainen, ettei suunnitelmaan sisällytetä liikaa yleistä kehittämistä. Hyvää on myös mahdollisuus jopa 100 %:n julkiseen rahoitukseen,

silloin kun selvitetään jonkin uuden toimialan mahdollisuuksia alueella. Tällaisiin kun on mahdoton yksityistä rahoitusta saada, mutta luovat onnistuessaan oikeasti uutta.”

Katkelma 10.

Rahoittajan edustaja arvioi yritysryhmähanketyypin vahvuuksia:

”Yritysneuvontahankkeella (Masva) on päästy hyvin tarttumaan kiinni kehitteillä oleviin liiketoimintaideoihin ja jalostamaan niitä, miettimään yhdessä vaihtoehtoja sekä rohkaisemaan yrittäjiä. Vahvuutena ollut että liikkeessaan laajalla alueella ja ottaessaan aktiivisesti kontaktia, yritysneuvonta voi onnistua kattamaan ja toiminaan yhdistävänä linkkinä suht hajanaisellakin sektorilla.”

Hankkeiden vahvuutena korostettiin yleisesti myös sitä, että *vähemmän eriytyneillä tai kehittymässä olevilla toimialoilla ei useinkaan ole tarjolla puitteita tai kohtaamispaikkoja, joilla yrittäjät ja toimialojen sidosryhmät voisivat tavata toisiaan.* Erityisesti puutetta on ”neutraaleista” tai ”puolueettomista” puitteista ja foorumeista, joilla yrittäjät ja muut toimijat voisivat tavata toisiaan, luoda kontakteja, vaihtaa kokemuksia ja suunnitella yhteistoimintaa. Tällaisissa tapauksissa jo pelkkä hankkeen käynnistäminen sinänsä paikkaa keskeistä toimialalla kohdattua puutetta ja tuo tätä kautta lisäarvoa ja vaikuttavuutta toimialan kehittämiseen.

Katkelma 11.

Toteuttajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin vahvuuksia:

”Puolueeton asiantuntija ja mahdollisuus kokonaisvaltaiseen edistämiseen”

Esimerkiksi elinkeinojen kehittämishanke on saanut kiitosta siitä, että sitä on voitu soveltaa joustavana kehittämisvälineenä epävarmoissa olosuhteissa, vaikkapa uusilla toimialoilla, joilla toimijat, liiketoimintamallit ja -muodot ovat vasta kehkeytymässä ja hakemassa uomiaan. Mikäli kehittämishankkeen tavoitteet, vastuut ja velvoitteet ovat tällaisissa olosuhteissa tiukkoja ja sitovasti määriteltyjä varhaisesta vaiheesta lähtien, on yrittäjillä ja hanketoteuttajilla korkea kynnys uskaltautua ja sitoutua tällaisiin hankkeisiin.

Katkelma 12.

Rahoittajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin vahvuuksia:

”Elinkeinojen kehittämishankkeilla on pystytty menemään ja virittämään elinkeinojen kehittämistä uusilla toimialoilla, kuten bionurmen ja green-caren tapauksissa, ja onnistuttu edistämään esimerkiksi näiden verkostoitumista.”

Huomiona tuotiin esille myös se, että usein hankkeet toimivat väylinä, joiden kautta yrittäjille välittyy tietoa erilaisista rahoitus- ja tukimahdollisuuksista. Täten hankkeilla on vaikutusta myös rahoitus- ja investointihakemusten käynnistäjinä, erityisesti jos toimialan sisäinen rahoitusmahdollisuuksia koskeva tiedonkulku ei ole kovin organisoitunutta.

Kokemusten mukaan riittävän aluekattavuuden ja henkilöstöresursoinnin omaavilla elinkeinon kehittämissankkeilla on pystytty pureutumaan tehokkaasti uusien toimialasektorien (kuten bionurmi, greencare ja hoiva-ala) toimijoiden odotuksiin, tarpeisiin ja valmiuksiin. Näin on onnistuttu edistämään toimialaa hyödyttävää palvelu- ja infrastruktuurituotantoa sekä toimialan sisäistä verkottumista. Elinkeinojen kehittämissankkeissa on saatu hyviä kokemuksia myös elinkeinon, toimialan tai alueen kilpailukykyyn kehittämisestä toimenpiteillä, jotka perustuvat osaamisen kehittämiseen. Erityisesti alkutuotannon puolella on suosittu tiedottamiseen, neuvontaan tai koulutukseen perustuvia osaamisen kehittämissankkeita. Myös puualalla on ollut esillä tällä tavoin painottuneiden osaamisen kehittämissankkeiden tarve.

2.2.2. Hankkeiden koetut heikkoudet ja haasteet matalamman eriytymisen toimintaympäristössä

Eri toimialoilla on paljon kokemuksia siitä, että *yrittäjiä on hankala saada näkemään yhteisiä, yhdistäviä tavoitteita ja päämääriä; yhteistyön sijaan keskinäistä suhtautumista määrittää ennemminkin epäluottamus ja kilpailu-asetus*. Vaikka esimerkiksi verkostoitumista pidettäisiin toivottavana ja pätevänä, niin verkostoitumista edistävät hankkeet kariutuvat helposti eriytymättömillä sektoreilla, joilla yritysten liikeideat ovat kovin samankaltaisia mutta itse yritykset erillään ja kirjavilla toimintatavoilla operoivia. Tällaisia kokemuksia raportoitiin yleisesti esimerkiksi matkailu- ja virkistysalaan liittyen. Synergian sijaan kariutuneissa hankealoitteissa on ollut havaittavissa, että yritykset ovat suhtautuneet esimerkiksi yritysryhmähankemuodon muihin osallistujayrityksiin ennemmin kilpailijoina kuin yhteistyökumppaneina. Tällöin hankkeella ei juuri voi olla onnistumismahdollisuuksia.

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 13.

Rahoittajan edustaja arvioi elinkeinon kehittämissanketyypin ongelmia ja heikkouksia:

”Yhteistyön tekeminen pienten yritysten kesken ei ole helppoa.”

Mikäli kehittämistä tehdään pienimuotoisemmissa tai kevyemmissä puitteissa ja tottumattomampien toimijoiden voimin, rahoittajan tuki ja kannustus saatetaan nykyisellään kokea riittämättömäksi. Hyvät ideat ja aloitteet jäävät toteutumatta, kun *potentiaaliset hakijat pelkäävät etteivät selviä hankehakuun ja -hallinnointiin liittyvästä urakasta*. Eriytymättömässä ympäristössä korostuu myös se, että *hankekriteerit, -velvoitteet ja -tavoitteet eivät saisi olla liian tiukkoja ja kunnianhimoisia, koska yritykset ja muut tahot joutuvat ponnistelemaan paljon myös päivittäisen perustoimintansa ja sen sujuvuuden kanssa*. Matalamman kynnyksen hankkeet olisivat houkuttelevampia niin osallistujille kuin hanketoteuttajillekin.

Esimerkkejä haastateltujen kokemuksista:

Katkelma 14.

Toteuttajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelmia ja heikkouksia:

”Rahoittajan tuki (joka sitten todellisuudessa voikin olla aivan täydellinen) hankepaperien aikaansaamiseksi pitäisi ehkä saada vielä näkyvämmäksi, niin ettei kenenkään hyvä hankeidea kuole siinä vaiheessa, kun kerrotaan mitä selvityksiä ja asiakirjoja vaaditaan. Näin nyt tapahtuu aivan varmasti.”

Katkelma 15.

Toteuttajan edustaja arvioi elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelmia ja heikkouksia:

”Nimenomaan pienessä hankkeessa (joita nämä yleensä kai ovat), jossa kehittäjä joutuu tekemään kaiken itse – ilman mahdollisuutta käyttää asiantuntijaa – on kynnys väitettyine (tai todellisine) paperisotineen työn käynnistämiseksi helposti liian korkea.”

Katkelma 16.

Rahoittajan edustaja arvioi yritysryhmähanketyypin ongelmia ja heikkouksia:

”Pienten yritysten näkökulmasta panos suunnitteluun ja organisointiin on liian vaativa suhteessa mahdolliseen toimintaan. Ja nyt siis puhutaan mikroyrityksistä. Kyseisiä hankkeita on ollut suunnitteilla mutta ne kariutuvat siihen etteivät ne vastaa yrittäjälöögä. Hankemalli sopii taas isommille yrityksille.”

Hankkeiden toteuttamisessa näkyy myös tässä tapauksessa sama haaste kuin eriytyneemmän toimintaympäristön kohdalla: koska hanketyypit vaativat nykyisellään toteuttajalta vankkaa projektinhallinnan ja hankebyrokratian kokemusta, sisällöllistä asiantuntemusta ja taloudellista vakavaraisuutta, niin *potentiaalisten hanketoteuttajien piiri uhkaa supistua hyvin pieneksi*. Voi käydä niin, että joillakin alueilla ja toimialoilla pieni toteuttajien joukko erikoistuu vain tietynlaisten, samanlaisia toimintatapoja noudattavien hankkeiden toteuttamiseen.

Hankkeiden hallinnointi ja toteuttaminen eriytymättömässä toimintaympäristössä kärsii samasta ongelmasta kuin eriytyneessäkin ympäristössä: vaikeaselkoisina pidetyt ja kesken ohjelmakauden muuttuneet hankeohjeistukset ovat vähentäneet hankkeiden houkuttelevuutta. Johdonmukaisuus ja selkeys voisivat houkutella mukaan paljon sellaisia hankeosallistujia ja -toteuttajia, joiden oma toiminnallinen pelivara on pientä ja jotka sen takia vierastavat epävarmoilta tai vaikeaselkoisilta vaikuttavia kehittämisvälineitä.

3. Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Miten siis elinkeinojen kehittämishanke ja yritysryhmähanke tämän aineiston valossa toimivat tukityyppinä? *Elinkeinojen kehittämishanketyypin* vahvuutena on ollut sen monikäyttöisyys kehittämisvälineenä: sen puitteissa on voitu toteuttaa selvityksiä, kartoittaa uusien toimialojen mahdollisuuksia, toteuttaa kokemustenvaihtoa, vertaisoppimista, tiedonlevitystä ja kehittää toimialaa hyödyttäviä palveluja. Myös hyväksi koettu tukitaso (jopa 100 % hyväksyttävistä kustannuksista) on ollut tämän hanketyypin vahvuus. Elinkeinojen kehittämishankkeella on erityisesti pienimuotoisen maaseutuyrittämisen kehittämiseen otollisen hankevälineen ominaisuuksia. Sen puitteissa on voitu toteuttaa pienille maaseutuyrityksille soveltuvaa, matalamman osallistumiskynnyksen kehittämistoimintaa, kuten osaamisen ja yhteistyön kehittämistä. Matalan osallistumis- ja velvoittavuuskynnyksen hankevälineiden tarve korostuu matalan eriytymisasteen toimintaympäristöissä. Matalamman kynnyksen kehittämistyökaluille onkin selvästi tarvetta pienten maaseutuyritysten piirissä; niille soveltuvia kehittämistyökaluja vain ei nykyisellään kovin paljon ole. Tämän takia olisi syytä varmistaa myös jatkossa, että pienille maaseutuyrityksille soveltuvia matalan kynnyksen kehittämisvälineitä on tarjolla.

Elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelmiksi sen sijaan on koettu riittävän yritysکوhtaaisuuden puuttuminen ja kyvyttömyys toteuttaa hanketyypin puitteissa riittävän konkreettisia, yrityksiä hyödyttäviä ja niiden erityisongelmiin pureutuvia kehittämistoimenpiteitä. Yrityksiä ja elinkeinonharjoittajia on vaikea saada osallistumaan – ja sitoutumaan pitkäjänteisesti – elinkeinojen kehittämishankkeisiin, kun kehittämistavoitteet ja mahdolliset hyödyt eivät konkretisoidu heidän näkökulmastaan riittävän selvästi. Hankala tasapainoilu yleisten, toimialaa hyödyttävien kehittämistavoitteiden ja yrittäjiä motivoivien kannustimien välillä on koettu vaikeaksi ja turhauttavaksi myös hankerahoittajien ja -toteuttajien työn kannalta. Se on ollut omiaan vähentämään kehittämishanketyypin kohtaan tunnettua kiinnostusta ja ”markkinointi-intoa” hankehallinnon ja -toteuttajien piirissä. *Hankkeiden toimintaympäristön näkökulmasta katsottuna elinkeinojen kehittämishanketyypin ongelmat näyttävät kärjistyvän eriytyneessä ja pidemmälle verkottuneessa ympäristössä, jossa yrityksillä ja toimijoilla on täsmentyneempiä ja eriytyneempiä tarpeita ja tavoitteita.*

Elinkeinojen kehittämishanketyyppi

Aineistoanalyysiin perustuvia johtopäätöksiä:

Hanketyypin vahvuutena on sen monikäyttöisyys kehittämisvälineenä ja riittävän matala osallistumis- ja velvoittavuuskynnys (sekä yritysten että hanketoteuttajien kannalta). Se soveltuu esimerkiksi pienempien, eriytymättömillä tai uusilla toimialoilla operoivien maaseutuyritysten ja hanketoteuttajien tarpeisiin ja valmiuksiin. Tällaiselle kehittämisvälineelle on kysyntää niin maaseutuyritysten kuin kehittäjätahojen piirissä. Heikkoudet taas korostuvat silloin, kun kehittämistarpeet ovat täsmentyneempiä ja osallistujat odottavat hankkeelta nopeasti havaittavia konkreettisia ratkaisuja ja hyötyjä. Tämä tuottaa ongelmia myös silloin, kun elinkeinojen kehittämishanketyypin olisi tarkoitus jatkaa polkuna kohti yritysryhmähanketta. Nyt se ei tarjoa riittävästi konkretiaa

ja kannustimia sellaiselle kohderyhmälle, joka voisi jatkaa ja syventää kehittämistä yritysryhmähankkeen muodossa.

Aineistosta nousevia kehittämisohdotuksia:

Elinkeinojen kehittämishanketyypin kaltainen matalan osallistumiskynnyksen kehittämismuoto on paikallaan säilyttää maaseudun kehittämisohjelman hankevälinerepertuaarissa myös jatkossa. Toisaalta ehdotetaan, että hankevälinettä kehitetään enemmän yrityksiä kannustavaksi ja myös yritysکوhtaisia kehittämistarpeita palvelevaksi. Sikäli kun sillä pyritään yritysryhmähankkeiden valmisteluun ja pohjustamiseen, voitaisiin sallia esimerkiksi pienimuotoisia investointeja tai konsultointia. Linjataan ja ohjeistetaan hanketyypin käyttötarkoitukset ja -kriteerit selkeästi ja johdonmukaisesti heti ohjelmakauden alusta asti. Mainostetaan näitä linjauksia ja kannustimia vahvemmin hankerahoittajille, -toteuttajille ja yrittäjille.

Yritysryhmähankkeen kohdalla kehittämistavoitteiden ja kannustinten epämääräisyys ei muodostunut yhtä suureksi ongelmaksi kuin elinkeinojen kehittämishanketyypin tapauksessa. Päinvastoin, yritysryhmähanketyypin vahvuudeksi koettiin – ainakin periaatteessa – mahdollisuus päästä lähemmäs yritysten toimintatodellisuutta ja tarpeita. Hanketyypin koettiin tarjoavan mahdollisuuksia sellaisiin toimenpiteisiin, joihin yritykset eivät yksin pystyisi lähtemään ja jotka vievät niitä aidosti eteenpäin. Konkreettisia parannuksia on saatu aikaan esimerkiksi verkostojen luomisessa ja yhteistyön syventämisessä sekä markkinoinnin, tuotteiden tai tuotekehitysprosessien kehittämisessä ja parantamisessa. *Kaiken kaikkiaan yritysryhmähanketyypin ei näyttäisi olevan yhtä herkkä eroille toimintaympäristön eriytyneessä asteessa kuin elinkeinojen kehittämishanke.* Yritysryhmähanke voi periaatteessa toimia sujuvasti sekä eriytyneessä että eriytyttömässä toimintaympäristössä. Pidemmälle eriytyneessä ympäristössä yritysryhmähanke voi toimia hyvänä puitteena yritysten välisten verkostojen, klusterimuodostelmien tai alihankintaketjujen muodostamiselle. Eriytyttömämmässä ympäristössä yritysryhmähanke voi olla toimiva väline uusien toimialojen kehittämiseksi ja jäsentämiseksi, esimerkiksi verkostojen, yhteistyömuotojen ja tuotanto-osaamisen kehittelyn puitteena tai toimialan ja tuotteiden näkyvyyden kasvattajana. Ehtona toimivuudelle tietysti on, että osallistujat ja toteuttajat jakavat ja ymmärtävät kehittämistavoitteet riittävän samansuuntaisesti. Vähemmän eriytyneessä ympäristössä tämä ei useinkaan ole helppoa.

Yritysryhmähanketyypin ongelmakohdiksi koettiin yhteisistä tavoitteista ja kustannusten jaosta sopiminen ja niihin sitoutuminen sekä yleisemmin hankkeiden suunnittelun ja hallinnoinnin työläys. Osallistumiskynnys voi nousta liian korkeaksi etenkin pienille yrityksille, jos yritysryhmähanke – tai sen valmistelu – edellyttää mittavampia ajallisia ja rahallisia uhrauksia ennen kuin hankkeen yritysکوhtaiset vaikutukset ja hyödyt hahmottuvat kouriintuntuvina. Jotkut rahoittajan edustajat kommentoivat, että *yritysryhmähankkeen logiikka tuntuu enemmän suurten kuin pienten yritysten toimintatapoihin sopivalta.* Tätä ongelmaa voisi kuitenkin paikata perusteellisella ja paneutuvalla esivalmisteluvaiheella, jolloin hankehallinnoinnin ja vastuiden sekä tavoitteiden määrittelyn taakka ei rasittaisi osallistujia silloin kun pitäisi keskittyä itse tekemiseen. Haasteeksi voi silti muodostua se, että yritysryhmähankkeiden potentiaalista kohderyhmää on vaikea saada kiinnostumaan elinkeinojen kehittämishankkeista ja niiden puitteissa tehtävästä valmistelutyöstä. Nyt tämä esivalmisteluvaihe onkin monin paikoin

toiminut heikosti. Myös pelkän rahoitettujen yritysryhmähankkeiden vähäisen määrän perusteella voi todeta, että nykyisellä kehittämisohjelmakaudella yritysryhmähankkeen toimivuus tukityyppinä on ollut heikkoa. Käytössä olleen rekisteriaineiston perusteella päätökseen saatettuja yritysryhmähankkeita oli hankelistauksen tekohetkellä (kesäkuu 2011) vain viisi kappaletta (ks. Liite 2). Käynnissä olleita yritysryhmähankkeita on ollut enemmän, mutta niiden tarkasta lukumäärästä ei ole ollut tietoa saatavilla.

Yritysryhmähanketyyppi

Aineistoanalyysiin perustuvia johtopäätöksiä:

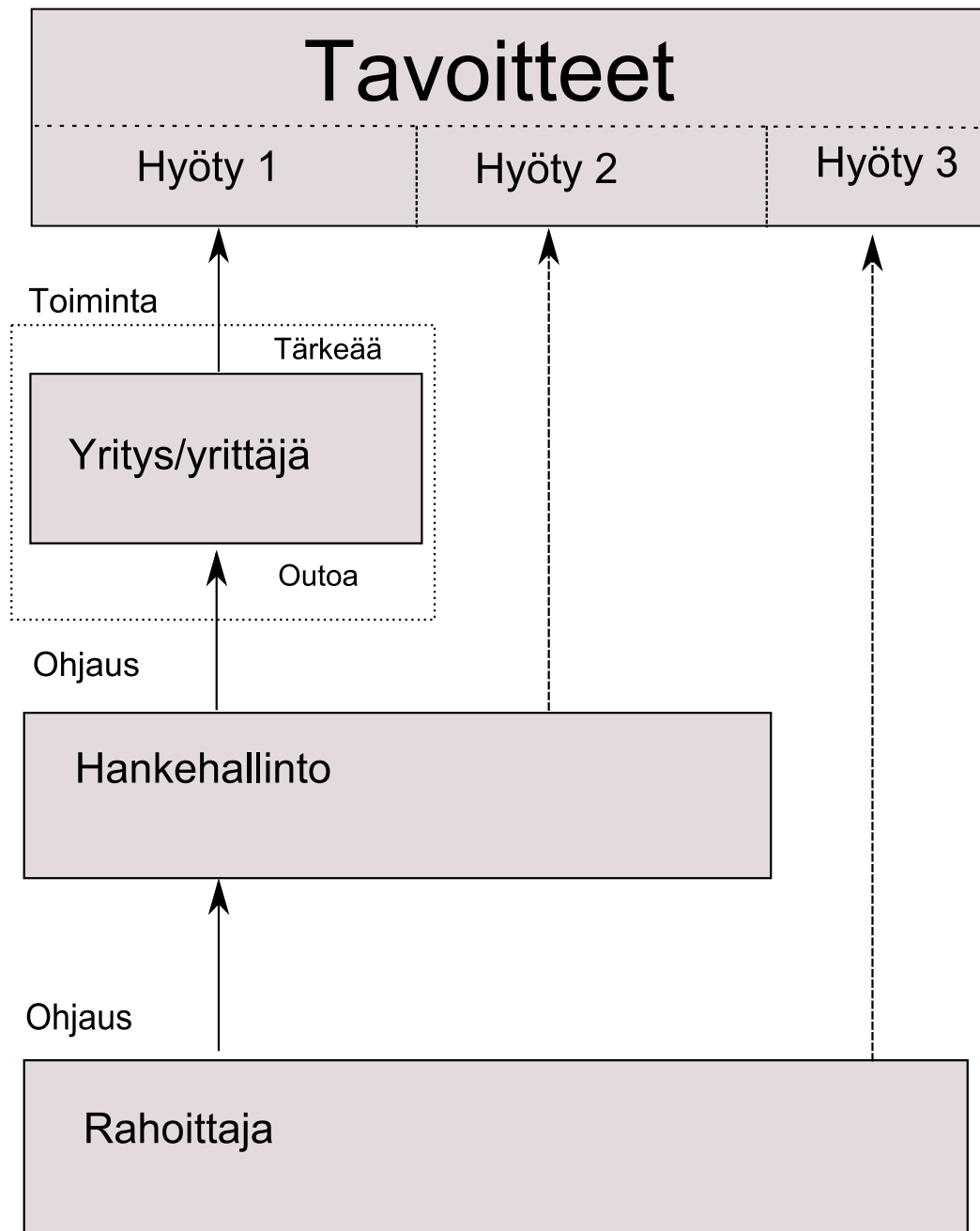
Hanketyypin vahvuutena on mahdollisuus osallistujia konkreettisesti hyödyttäviin, aidoista liiketoiminnan kehittämistarpeista lähteviin kehittämistoimenpiteisiin. Hanketyyppi kannustaa yrityksiä aitoihin ja pitkäkestoisiin yhteistoiminnan muotoihin. Heikkoutena on vaikeus muotoilla kaikkia osallistujia motivoivia ja sitouttavia tavoitteita ja kannustimia sekä hankehallinnon ja -valmistelun raskaus. Ongelmat korostuvat eriytymättömässä toimintaympäristössä, missä luottamuksen ja yhteisten kannustimien rakentaminen on haastavaa.

Aineistosta nousevia kehittämis ehdotuksia:

Korostetaan yritysryhmän valmistelun ja esiselvitysvaiheen merkitystä. Tuetaan mahdollisuutta huolelliseen hankkeen toimintaympäristön analyysiin, kehittämistarpeiden kartoitukseen ja osallistujajyritysten tarpeiden ja valmiuksien selvitykseen. Sikäli kun yritysryhmähankkeiden valmistelutyö on tarkoitus tehdä elinkeinojen kehittämishankkeissa, kehitetään elinkeinojen kehittämishanketyyppejä yritys lähtöisempään suuntaan, jolloin se tukee ja kannustaa paremmin yritysryhmien kokoamista (vrt. elinkeinojen kehittämishanketyypin kehittämisehdotukset). Arvioidaan tarkasti hankevetäjältä odotettavat valmiudet ja asiantuntemus. Varataan osallistujakandidaateille (ja hankevetäjälle) mahdollisuus tavata toisiaan ennen hankkeen käynnistymistä ja huomioidaan heidän näkemyksensä toivottavasta kehittämis painotuksesta ja osallistujakokoonpanosta.

Hankkeiden vaikuttavuuden ja toimivuuden tarkastelu toimintaympäristön eriytyneisyyden näkökulmasta osoitti, että hankkeiden toimintaympäristön piirteet ovat yhteydessä hankkeiden koettuihin mahdollisuuksiin, rajoitteisiin ja vaikuttavuus potentiaaliin. Samanlaisella hankeasetannalla rakennettu hanke saatetaan kokea hyvinkin toimivaksi ja tuloksettaaksi suhteellisen vähän eriytyneessä, väljästi organisoituneessa toimintaympäristössä, mutta toimimattomaksi tai epäonnistuneeksi hankkeeksi pidemmälle eriytyneessä, jäsentyneessä ja verkottuneessa toimintaympäristössä. *Mikä toimii tietyssä ympäristössä ei välttämättä toimikaan toisenlaisessa ympäristössä*, esimerkiksi toisenlaisella toimialalla tai toisenlaisella alueella. Tämä viittaa siihen, että jonkinasteista hankkeen toimintaympäristön analyysia voi suosittaa osaksi hankkeen valmisteluprosessia. Hankeasetantaa ja siihen sisältyviä, kriittisiksi koettuja yhteisten tavoitteiden ja kannustinten rakentamisen ”portaita” voi havainnollistaa oheisella kuviolla (Kuvio 3).

Kuvio 3. Hankkeiden tavoiteasetannan kriittiset portaat



Mikäli hanketyyppi ja sen tavoitteet sopivat lähtökohdiltaan siihen toimintaympäristöön, jossa sillä odotetaan olevan vaikutusta, keskeiseksi näyttää muodostuvan hanketoimintaan osallistuvien tahojen tavoitteiden muotoilu sekä näiden tavoitteiden keskinäinen yhteensopivuus. Jokaisella taholla pitäisi olla selkeä kannustin, jonka perusteella se hankkeeseen osallistuu, mutta tämän lisäksi näiden tavoitteiden pitäisi olla keskenään riittävän yhteensopivia läpi hankkeen elinkaaren. Hankkeen toimintaympäristöstä ja kokonaistavoitteista riippuen hanke voi olla enemmän yrittäjä- ja toimintavetoista, tai enemmän hankevetäjän, -toteuttajan ja hallinnon ohjauksen varassa etenevää. Molemmissa tapauksissa hankkeen tavoitteiden ja hyötyjen tulisi kuitenkin olla ymmärrettävissä kaikkien prosessiin osallistuvien tahojen näkökulmista. Tavoitteiden

muotoilussa tulisi varmistua siitä, että hankkeen keskeiset tavoitteet todella sisältävät kaikkien hankeosallistujien havaitsemia kannustimia ja hyötyjä (kuviossa 3 kokonaistavoitteiden jäsentymisen hyödyiksi 1, 2, ja 3). Jos ja kun toimijakohtaiset kannustimet saadaan sovitettua linjaan hankkeen kokonaistavoitteiden kanssa, hankkeen menestysmahdollisuudet paranevat huomattavasti.

Hankkeen valmistelussa ja tavoiteasetannassa korostuu jälleen hankkeiden suhde toimintaympäristöönsä. *Hanketyypin valinnassa* (esim. elinkeinojen kehittämis- vai yritysryhmähanke), *mahdollisen esiselvityksen toteuttamisessa, hankkeen kokoamisessa ja tavoitteiden asetannassa on siis syytä huomioida sen toimintaympäristön luonne ja laatu, johon hanke sijoittuu ja jossa hankkeella odotetaan olevan vaikuttavuutta.* Huomioitavia seikkoja ovat kohdetoimiala ja sen erityispiirteet, toimialan toimijoiden laatu, määrä ja näiden keskinäiset suhteet, hankkeeseen osallistuvien ja toteuttavien tahojen odotukset ja valmiudet sekä keskinäiset suhteet, sekä yleisemmin koko alueen leimalliset piirteet hankkeen kohdetoimialan ja hankkeen tavoitteiden kannalta.

Kehittämishankkeiden ja -tavoitteiden ei tietenkään välttämättä tarvitse ohjautua tai määrittyä vain yhden alueen ja sen toimialarakenteen ominaispiirteiden perusteella. Hyviä kokemuksia ja tuloksia molempien hanketyyppien käytöstä on saatu myös aluerajat ylittävistä ja alueidenvälisinä toteutetuista hankkeista. Joissakin tapauksissa koko toimialaa hyödyttäviä vaikutuksia on saatu esimerkiksi hankkeilla, jotka ovat onnistuneet luomaan toimialaa yhdistävää, aluetason ylittävää verkostoitumista tai vaikkapa edistämään toimialakohtaisen kehittämis- tai koordinoitirakenteen syntymistä.

Miten sitten jatkumo elinkeinojen kehittämishankkeesta yritysryhmähankkeeksi toimii ja miten sitä tulisi kehittää? Jo pelkän rahoitettujen yritysryhmähankkeiden vähäisen määrän perusteella voi todeta, että *nykyisellä kehittämisohjelmakaudella polku elinkeinojen kehittämishankkeesta yritysryhmähankkeeksi ei ole toiminut.* Kaiken kaikkiaan haastateltujen kokemukset viittaavat siihen, että yritysryhmähankkeiden valmistelun monimutkaisuus sekä osallistujien kannustamisen ja sitouttamisen työläys ovat vaikeuttaneet sujuvan hankepolun rakentamista. Elinkeinojen kehittämishanketta ei monissa tapauksissa ole pystytty tai osattu hyödyntää yritysryhmähanketta valmistelevana hanketyypinä. Yksi mahdollinen selitys asialle on se, että elinkeinojen kehittämishankkeen puitteissa on hankala päästä vielä sellaiselle täsmällisyyden ja konkreettisuuden tasolle, joka houkuttelisi mukaan tarvittavat tahot, eli innostuneet ja sitoutuneet yritykset, päteväksi koetun ja paneutuvan hankevetäjän ja -toteuttajan sekä hankkeesta vakuuttuneen rahoittajan (vrt. Kuvio 3). Esimerkiksi eriytyneessä toimintaympäristössä ongelmaksi nousee helposti se, että *yritykset eivät kiinnostu yritysryhmähankkeesta sen esiselvitysvaiheessa, sikäli kun hankkeen hyödyt ja tavoitteet eivät vielä tällöin konkretisoidu niille.* Mutta mikäli yritykset eivät kiinnostu yritysryhmähankkeesta sen esiselvitysvaiheessa (esim. elinkeinojen kehittämishankkeen muodossa), koko yritysryhmähanke saattaa lopulta kuivua kokoon. Esiselvitysvaiheeseen tarvittaisiin siis nykyistä houkuttelevampi ja kannustavampi toimintamuoto.

Polku elinkeinojen kehittämishankkeesta yritysryhmähankkeeksi

Aineistoanalyysiin perustuvia johtopäätöksiä:

Potentiaaliset yritykset – ja hanketoteuttajat – eivät kiinnostu yritysryhmähankkeesta

riittävästi, etenkin valmistelu- ja esiselvitysvaiheissa. Sekä hankepolusta kiinnostuneiden yritysten että potentiaalisten hanketoteuttajien määrä jää liian pieneksi.

Aineistosta nousevia kehittämissuhteita:

Kehitetään esiselvitysvaihetta ja sen houkuttelevuutta yrityksille, esimerkiksi sallimalla pienimuotoisia yrityksiä hyödyttäviä toimenpiteitä jo esiselvitysvaiheessa. Toteutetaan esiselvitys riittävän pitkälle jo ennen kandidaattiyrietysten osallistamista, jotta voidaan esittää näille hankkeen mahdolliset tavoitteet ja hyödyt riittävän konkreettisesti muodossa. Pidetään esiselvitysvaiheen kynnys osallistujakandidaateille riittävän matalana, jotta saadaan riittävän suuri määrä yrityksiä kiinnostumaan yritysrühmähankkeesta jo esiselvitysvaiheessa.

Kehitetään hankepolkua toteuttajatahoille joustavammaksi. Hyväksytään realistisemmin myös epäonnistumisen ja hankkeiden kariutumisen mahdollisuus: jos hankkeiden käynnistämässä ei ole varaa kokeilla ja ottaa riskejä, ajaututaan nopeasti ”varman päälle pelaamiseen” ja suppeaan asiakas- ja toteuttajakuntaan.

Maaseutuohjelman instrumenttien yhtenä koettuna vahvuutena on kuitenkin se, että ainakin periaatteessa pystytään tarjoamaan kattavasti erilaisia toimenpiteitä yhden ohjelman alla. Haasteeksi on silti koettu muun muassa se, että pienissä tai pienimuotoisemmissa elinkeinojen kehittämisteemoissa mielekkään hankeperheen kasaaminen erilaisista tukityypeistä ja -muodoista on hankalaa, eikä toteuttajilla ja yrittäjillä välttämättä ole riittävästi halua, valmiutta tai aikaa paneutua hankesuunnitteluun ja hallintoihin. Isommissa kehittämisteemoissa hankeperheiden kokoaminen ja toteuttaminen mahdollistuu paremmin, mm. suuruuden ekonomian ansiosta. Mikäli potentiaaliset asiakkaat silti kokevat eri tukityypeistä ja -muodoista rakentelun hitaaksi, jäykäksi tai monimutkaiseksi, niin silloin tarjolla olevia mahdollisuuksia ei herkästi lähdetä hyödyntämään tai kokeilemaan. Varsinkin eriytyneempien toimintaympäristöjen yritykset, joilta odotetaan nopeaa reagointia, vierastavat hitaalta ja monimutkaiselta vaikuttavaa käynnistysprosessia.

Toteuttamispuolella yhtenä ongelmana koettiin kustannusten maksatuksiin liittyvä takautuvan maksatuksen käytäntö. Siksi useita potentiaalisia, taloudellisesti vähemmän vakavaraisia toteuttajatahoja saattaa jäädä pois hanketoteuttajien joukosta. *Tällaisessa trendissä piilee myös haitallisesti yksipuolistuvan hanketarjonnan ja ”toteuttamismonopolin” vaara: toteuttaminen saattaa keskittyä ja urautua liikaa tiettyyn muotoon ja harvoille toimijoille asiakkaiden kannalta mielekkään hanketarjonnan kustannuksella.* Esimerkiksi joillakin alueilla on koettu asiakkaiden väsymistä liialliseen informointi- ja koulutuspainotukseen.

Tärkeäksi edellytykseksi molempien hanketyyppien toimivuudelle – ja erityisesti niiden markkinoinnille asiakkaiden suuntaan – koettiin rahoitusperiaatteiden ja hankeohjeistuksen selkeys ja muuttumattomuus rahoituskauden alusta alkaen. *Vaikeasti hahmottuvat tai monimutkaiset periaatteet karkottavat osallistujia, tyypillisesti heti alusta alkaen.* Toisaalta kun tiettyyn toimintamallin on ehditty tottua, niin uusien periaatteiden kommunikointi ja laajamittainen sisäistäminen muodostuu erittäin haastavaksi. Tämä on tullut ongelmallisesti esille nykyisellä rahoituskaudella.

Loppuun on vielä koottu teemoittain aineistosta esille nousseita hanketyyppien ja niiden toimivuuden *haasteita* sekä niiden ratkomiseksi tai tilanteen parantamiseksi esitettyjä *kehittämisehdotuksia*:

Hankkeisiin liittyvä haaste:

Yrittäjille mielekkäiden hankkeiden rakentaminen törmää nyt usein tiukkoihin osallistujakriteereihin ja valtiontukisäädöksiin. Kun joudutaan liikaa varomaan ettei tuen kohdistamisessa lipsuttaisi yksittäistä yritystä hyödyttävään tukemiseen, ajaudutaan helposti liian kauas yrittäjille konkretisoituvien asioiden ja tarpeiden todellisuudesta eivätkä yrittäjät silloin enää kiinnostu hankkeisiin osallistumisesta.

Aineistosta noussut kehittämisehdotus:

Valtiontukisäädöksen osalta ohjeistuksen selkeyttäminen. Voitaisiin sallia pienimuotoisia yrityksiä hyödyttäviä toimenpiteitä. Höllennetään hankkeisiin mukaan hyväksyttävien yritysten kriteerejä, jotta myös osallistujien tärkeät yhteistyökumppanit voisivat osallistua hankkeisiin ainakin jollakin tavoin.

Hankkeisiin liittyvä haaste:

Kehittämishankkeiden logiikka ja dynamiikka sopivat huonosti pienille maaseudun mikroyrityksille.

Aineistosta noussut kehittämisehdotus:

Mahdollistetaan myös yli 10 henkilötyövuoden yritysten osallistumien hankkeisiin. Tällaiset yritykset voisivat paremmin toimia hankkeiden vetureina, mutta myös malleina, joilta pienemmät yritykset voisivat oppia.

Hankkeisiin liittyvä haaste:

Jos yrittäjä osallistuu kehittämiskustannuksiin, niin myös kannustinten, hyötyjen ja kehittämistulosten odotetaan olevan jo alusta alkaen houkuttelevia ja selkeästi havaittavia.

Aineistosta noussut kehittämisehdotus:

Pieniä investointeja voisi sallia, kuten myös lyhyitä yrityskohtaisia konsultointeja kehittämishankkeiden osana. Yritysryhmähankkeen kohdalla kehittämistuen kustannusyläraja voisi joissakin tapauksissa olla joustavampi ja sallia esimerkiksi hakijana toimivalle yritykselle suuremman ja houkuttelevamman tukimäärän (nykyinen tukitaso on enintään 50 % tukikelpoisista kustannuksista kun hakijana on ryhmässä mukana oleva yritys, ja 75 % kun tuki myönnetään kehittämissyhteisölle).

Hankkeisiin liittyvä haaste:

Hankkeisiin osallistuneiden – erityisesti yrittäjien – tavoittaminen ja hankepalautteen saaminen on nykyisellään erittäin vaikeata. Osallistujien yhteystietojakaan ei usein ole kootusti saatavilla. Hankkeiden koetusta toimivuudesta ja hyödyllisyydestä on vaikea muodostaa kuvaa.

Aineistosta noussut kehittämisehdotus:

Kytetään palautteen antaminen ja keruu automaattiseksi osaksi hankejärjestelmää ja hankerutiineja. Osallistujien yhteystiedot voisi toimittaa kootusti esimerkiksi hankehallinnoijan rekistereihin. Palautetta hankkeen koetusta toimivuudesta ja hyödyistä voisi kerätä tiiviissä muodossa niin hankerahoittajilta, -toteuttajilta kuin osallistujiltakin, jotta erilaiset odotukset ja tarpeet saataisiin paremmin selville.

Hankkeisiin liittyvä haaste:

Hankehallinnon ja -toteuttamisen näkökulmasta haasteita liittyy hallinnon työläyteen ja monimutkaisuuteen. Hankkeiden laadinta saattaa kaatua hakijan väsymiseen tai riittävien resurssien tai ammattitaidon puutteeseen.

Aineistosta noussut kehittämissuositus:

Kevennetään hankehakemusvaihetta, lievennetään takautuvan maksatuksen periaatetta. Sallitaan myös kokeilevampia hanketavoitteita ja -kokoonpanoja, kannustetaan uusia hanketoteuttajia hankkeiden pariin.

Useat tahot toivat esille toiveen kehittämishankkeiden ”ideaalitalanteesta”, jossa käytössä olisi yksi, joustava kehityshanketyökalu.

Liite 1: Selvityksen toteutus

Yksityiskohtaisten teemahaastattelujen kohteiksi valittiin helpoimmin tavoitettavat ja kattavan kokonaiskuvan omaavat informantit eli ELY-keskusten virkamiehet. Kaikille ELY-keskuksille lähetettiin haastattelupyyntö ja haastattelujen toteutusajankohtana (kesän 2011 aikana) haastateltiin yhdeksän ELY-keskuksen edustajat kaikkiaan 15 mahdollisesta. Näistä ELY-keskusten edustajien haastatteluista kahdeksan tehtiin puhelimitse ja yksi kasvokkaisena teemahaastatteluna (ks. kysymysrunko Liitteessä 3). Kaikki haastattelut nauhoitettiin tarkempaa analysointia varten.

Kun näiden ELY -haastatteluiden kautta saatiin hahmotettua kokonaiskuva hanketyyppien toiminnan ”peruskehikosta”, niin tämä kehikko tuotiin edelleen kommentoinnin perustaksi ja kohteeksi muille kohderyhmille suunnatussa kyselylomaketutkimuksessa (ks. kysymysrunko Liitteessä 3). Lomakekyselyt ajoittuivat jaksolle elokuu – lokakuu 2011. Tämän kyselytutkimuksen kohteina olivat kaikki toimintaryhmät (joilta saatiin 16 vastausta), valikoitu joukko toteuttajien edustajia (yhteensä 62, joilta saatiin 3 vastausta) sekä valikoitu joukko yrittäjien edustajia (yhteensä 33, joilta saatiin 0 käyttökelpoista vastausta).

Kyselytutkimusten johtavana ajatuksena oli kerätä A) kokemuksia ja havaintoja hanketyyppien toimivuudesta spesifeissä, nimetyissä hankkeissa (kokemukset tietyistä esimerkeiksi valituista hankkeista) sekä B) yleisiä arvioita hanketyyppien toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Tällaisen toteutuksen kannalle päädyttiin, koska ELY-keskusten edustajien haastatteluissa korostui kontekstuaalisten, toimintaympäristöön liittyvien seikkojen ratkaiseva merkitys hankkeiden koetulle toimivuudelle (mm. hankkeen toimiala, toteuttamispaikan alueelliset ominaispiirteet, toteuttajien ja osallistujien odotukset ja valmiudet, hankkeelle asetetut tavoitteet ja tavoitteiden suhde muihin kontekstitekijöihin).

Haastattelujen analysointivaihe eteni portaittaisena hankkeita koskevien kokemusten ja havaintojen luokitteluna ja ryhmittelyinä. Kun kontekstualisoituja kokemuksia ja kuvauksia hankkeiden vaikuttavuudesta ja toimivuudesta verrattiin keskenään, huomattiin, että tietynlaiset kokemukset heikkouksista ja vahvuuksista kytkeytyivät johdonmukaisesti tietynlaisiin hankeympäristöihin. Näin ryhmitellyistä kokemuksista ja kuvauksista oli lopulta mahdollista muodostaa kaksi ’ideaali-tyyppistä’ hankeympäristöä, eriytynyt ja eriytymätön toimintaympäristö. Näin jäsennetty hankkeiden koettujen vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu eriytyneessä sekä eriytymättömässä toimintaympäristössä ohjasi käsillä olevan raportin laatimista.

Liite 2: Rekisteriaineistoista laskettuja hankkeiden yleisiä tunnuslukuja (tilanne kesäkuussa 2011)

ELINKEINOJEN KEHITTÄMISHANKKEITA KOSKEVIA TUNNUSLUKUJA (MUKANA PÄÄTTYNEET JA KÄYNNISSÄ OLEVAT HANKKEET)

Hankkeiden määrä: 484 kappaletta

Hankkeiden jakautuminen toimintalinjoittain:

- Toimintalinja 1: 141 hanketta (29 % hankkeista)
- Toimintalinja 3: 162 (33 %)
- Toimintalinja 4: 181 (37 %)

Hankkeiden jakautuminen toimenpiteittäin:

- 111 Ammatillista koulutusta ja tiedotusta koskevat toimet: 28 hanketta
- 124 Yhteistyö maatalouden ja elintarvikealan sekä metsätalouden uusien tuotteiden, menetelmien ja tekniikoiden kehittämiseksi: 113 hanketta
- 311 Taloudellisen toiminnan laajentaminen maatalouden ulkopuolelle: 10 hanketta
- 312 Tuki yritysten perustamiseen ja kehittämiseen: 60 hanketta
- 313 Matkailuelinkeinojen kehittäminen: 58 hanketta
- 321 Elinkeinoelämän ja maaseutuväestön peruspalvelut: 34 hanketta
- 411 Leader-toimenpiteet linjalla 1: 9 hanketta
- 413 Leader-toimenpiteet linjalla 3: 149 hanketta
- 421 Alueiden ja valtioiden välinen yhteistyö: 23 hanketta

Hankkeiden keskimääräiset kokonaiskustannukset (sisältäen julkisen ja yksityisen rahoituksen) per hanke: 202 280 euroa

Hankkeiden keskimääräiset julkiset kustannukset per hanke: 191 021 euroa

YRITYSRYHMÄHANKKEITA KOSKEVIA TUNNUSLUKUJA (MUKANA VAIN PÄÄTTYNEET HANKKEET)

Hankkeiden määrä:	5 kappaletta
Yksityinen rahoitus yhteensä:	167485 euroa
Julkinen rahoitus yhteensä:	502455 euroa
Rahoitus yhteensä:	669940 euroa
Hankekohtainen rahoitus keskimäärin:	133988 euroa

Liite 3. Teema- ja kyselylomakehaastatteluiden kysymysrungot

ELY-KESKUKSILLE SUUNNATTUJEN TEEMAHAASTATTELUIDEN KYSYMYKSET

Taustaa hankkeille

Hankkeiden lukumäärä alueellanne karkeasti

A) Elinkeinojen kehittämishankkeet: B) Yritysryhmähankkeet:

➔ Toimialat:

➔ Hanketyypit:

Vaikutelma alueen ja hankkeiden tilanteesta verrattuna muuhun maahan (esim. erityispiirteet)?

1. Ketkä ovat hankkeissa tyypillisesti mukana (tahot, toimijat, toimialat)?

- Miten hankkeiden toteuttamiseen osallistutaan?

- Ovatko jotkut toimialat innokkaampia toteuttamaan hankkeita kuin toiset? Syitä tähän?

2. Millaisia hankkeita toteutetaan eri toimialoilla?

3. Keinot, joita hankkeissa käytetään

- A) kilpailukyvyn parantamiseksi?
- B) verkostoitumisen edistämiseksi?
- C) yhteistyön edistämiseksi?
- D) muiden kehittämistavoitteiden toteuttamiseksi?

4. Minkälaisia vaikutuksia hankkeilla on? Miten odotukset toteutuvat? [Mitä hankkeissa ja niiden seurauksena tapahtuu?]

Entä jos ajatellaan polkua yritysryhmähankkeiksi, miten polku toimii?

5. Hanketyyppien toimivuuden erittely: Miten hanketyypit toimivat / toimisivat ideaalisti?

- Onnistuneiden hankkeiden luonnehdinta?

- Miten toimivuus näkyy tyypeittäin?

- Haasteet ja epäonnistumisen sudenkuopat, ja mitä niistä on opittu?

- Hankehallinnon tasolta nousevat parannusehdotukset?

6. Tuleeko mieleen muuta oleellista asiaan liittyvää? Mitä emme ole huomanneet kysyä?

KYSELYLOMAKEHAASTATTELUISSA KÄYTETTY KYSYMYSRUNKO

Elinkeinojen kehittämishankkeiden ja yritysryhmähankkeiden vaikuttavuus

Kysely on osa maa- ja metsätalousministeriön tilaamaa erillisselvitystä, jonka toteuttaa MTT (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus). Selvitys koskee Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman alaisia elinkeinojen kehittämishankkeita ja yritysryhmähankkeita. Mikäli sinulla on kokemusta jommastakummasta tai molemmista hanketyypeistä, valitse yksi esimerkki mielestäsi hyvin onnistuneesta hankkeesta ja/tai yksi esimerkki mielestäsi heikommin onnistuneesta hankkeesta, ja vastaa kyseisen osion kysymyksiin. Jos kokemus jommastakummasta hanketyypistä puuttuu, valitse vaihtoehto ”ei kokemusta” ja siirry seuraavaan osioon. Kyselyn lopussa on vielä lyhyt yleinen osio hankkeiden toimivuudesta ja kehittämistarpeista, johon toivoisimme näkemyksiäsi.

Kyselyn yhteen hanke-esimerkkiosioon vastaaminen kestää arviolta noin 10 minuuttia. Kysely on mahdollista keskeyttää, jolloin jo antamasi vastaukset tallentuvat. Voit vaihtoehtoisesti jatkaa kyselyä joko järjestelmän antaman linkin tai käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tuloksia raportoidessa vastaajien anonymiteetti säilyy.

Taustatietoja

1. Sukupuoli
2. Syntymävuosi
3. Yrityksesi toimiala (esim. matkailu / maatalous / energiantuotanto)
4. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden lukumäärä
5. ELY-keskusalue, jolle yrityksesi sijoittuu
6. Kokemus yrittäjänä/ nykyisen elinkeinon harjoittajana toimimisesta (vuosissa)

Esimerkki mielestäsi hyvin onnistuneesta elinkeinojen kehittämis- tai yritysryhmähankkeesta

7. Onko sinulla kokemusta tällaisesta hankkeesta?
8. Valitsemasi esimerkkihankkeen nimi
9. Hankkeen tyyppi
10. Toteuttamispaikkakunta
11. Hankkeen toteuttamisajanjakso (pp.kk.vvvv.-pp.kk.vvvv)

12. Hankkeen toimiala (esim. maatalous/matkailu/energiantuotanto)
13. Hankkeen toteuttajataho(t)
14. Hankkeeseen osallistuneet (yritykset ja mahdolliset muut toimijat)
15. Kuinka hyvin hanke on mielestäsi onnistunut kokonaisuudessaan?
16. Mitkä olivat mielestäsi keskeisimpiä syitä hankkeen onnistumiselle?
17. Mitkä ovat olleet hankkeen keskeisimmät tavoitteet? (Mainitse enintään viisi tavoitetta arvioimassasi tärkeysjärjestyksessä)
18. Nimeä tavoitteet, joissa mielestäsi onnistuttiin parhaiten
19. Arvioi edellisessä kysymyksessä mainitsemiesi tavoitteiden onnistumista
20. Jos ajattelet tavoitteiden saavuttamista omasta näkökulmastasi, mistä kunkin tavoitteen toteutuminen mielestäsi johtuu?
21. Minkä suhteen mahdollisesti onnistuttiin heikommin ja mistä tämä mielestäsi johtuu?
22. Olisiko jotain voinut tehdä toisin, jotta hanke olisi onnistunut vielä paremmin?

Esimerkki mielestäsi heikommin onnistuneesta elinkeinojen kehittämis- tai yritysryhmähankkeesta

23. Onko sinulla kokemusta tällaisesta hankkeesta?
24. Valitsemasi esimerkkihankkeen nimi
25. Hankkeen tyyppi
26. Toteuttamispaikkakunta
27. Hankkeen toteuttamisajanjakso (pp.kk.vvvv.-pp.kk.vvvv)
28. Hankkeen toimiala (esim. maatalous/matkailu/energiantuotanto)
29. Hankkeen toteuttajataho(t)
30. Hankkeeseen osallistuneet (yritykset ja mahdolliset muut toimijat)
31. Kuinka hyvin hanke mielestäsi onnistui kokonaisuudessaan?
32. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä syitä hankkeen heikolle onnistumiselle?

33. Mitkä ovat olleet hankkeen keskeisimmät tavoitteet? (Mainitse enintään viisi tavoitetta arvioimassasi tärkeysjärjestyksessä).

34. Nimeä tavoitteet, joissa mielestäsi onnistuttiin heikoimmin

35. Arvioi edellisessä kysymyksessä mainitsemiesi tavoitteiden onnistumista

36. Jos ajattelet tavoitteiden saavuttamista omasta näkökulmastasi, miksi niissä onnistuttiin niin heikosti?

37. Minkä suhteen mahdollisesti onnistuttiin ja mistä tämä mielestäsi johtuu?

38. Mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta hanke olisi onnistunut paremmin?

Arviosi hanketyyppien toimivuudesta ja kehittämistarpeista

39. Jos ajattelet nykyisen elinkeinojen kehittämishanketyypin toimivuutta kehittämisvälineenä yleisemmin, kuinka toimiva se mielestäsi on?

40. Mitkä ovat mielestäsi elinkeinojen kehittämishanketyypin vahvuuksia ja hyviä puolia (suurin vahvuus ensin)?

41. Mitkä ovat mielestäsi elinkeinojen kehittämishanketyypin heikkouksia ja huonoja puolia (suurin heikkous ensin)?

42. Miten elinkeinojen kehittämishanketyypin toimivuutta voisi mielestäsi parantaa (tärkein ehdotus ensin)?

43. Entä yritysryhmähanketyypin, kuinka toimiva se mielestäsi on?

44. Mitkä ovat mielestäsi yritysryhmähanketyypin vahvuuksia ja hyviä puolia (suurin vahvuus ensin)?

45. Mitkä ovat mielestäsi yritysryhmähanketyypin heikkouksia ja huonoja puolia (suurin heikkous ensin)?

46. Miten yritysryhmähanketyypin toimivuutta voisi mielestäsi parantaa (tärkein ehdotus ensin)?

47. Muita kommentteja aiheesta, kyselystä tai lomakkeen toteutuksesta?

48. Vapaaehtoinen sähköpostiosoite (siltä varalta, että ilmenee tarvetta tarkentaa joitakin tietoja)

KIITOS VASTAUKSESTASI!