

## **EAKR Arvioinnin syksyn 2010 keskustelutilaisuuksien raportti seurantakomiteoille 5.11.2010**

### **Teema 2 - Innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen ja osaamisrakenteiden vahvistaminen**

#### **Gaia Consulting Oy**

#### **Johdanto**

Syksyllä 2010 toteutettiin kaikilla EAKR suuralueilla keskustelutilaisuudet, jotka olivat osa EAKR arvioinnin tiedonkeruuta. Keskustelutilaisuudet toteutettiin teemakohtaisista arvioinneista vastuussa olevien arvioijien yhteistyönä siten että kukin arviointitaho vastasi oman teemansa keskustelujen raportoinnista. Tähän muistioon on koottu Teeman 2 - Innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen ja osaamisrakenteiden vahvistaminen – keskustelujen yhteenvedot suuralueittain. Tilaisuuksien keskustelut on raportoitu omina kokonaisuuksinaan, jotta suuralueet paremmin tunnistavat oman tilaisuutensa keskustelun. Eri suuralueilla käsiteltiin kuitenkin hyvin pitkälti samoja aiheita. Yhteenvedo yhteisistä aiheista ja toimenpidesuosituksista on koottu kalvoille, jotka myös toimitettu seurantakomiteoille.

Kaikissa tilaisuuksissa on käytetty samaa keskustelun rakennetta, jonka mukaisesti myös muistioon on koottu keskustellut asiat. Aamupäivän aikana esitettiin alustuksena arvioinnin havainnot, joiden pohjalta osallistajat nostivat esiin oman suuralueen kannalta mielenkiintoiset havainnot. Iltapäivän kiertävässä ryhmäkeskustelussa paneuduttiin esiin nostettuja asioita koskevien kehittämistoimenpiteiden tunnistamiseen. Ryhmien yhteiset yleiset keskustelukysymykset olivat seuraavat:

- Miten alueen kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta tämän teeman osalta tulisi kehittää?
- Miten EAKR toimintaa tulee jatkossa kehittää tämän teeman näkökulmasta vaikuttavuuden lisäämiseksi?

#### **Etelä-Suomen keskustelutilaisuuden (28.9.2010) yhteenvedo**

##### Suuralueen kannalta mielenkiintoiset asiakokonaisuudet

Arvioinnin alustavista havainnoista osallistajat nostivat esiin seuraavia asiakokonaisuuksia Etelä-Suomen suuralueen kannalta mielenkiintoisina.

**Liian yleisen tason tavoitteet eivät tue yrityslähtöistä klusterin vahvistamistoimintaa.** Teema 2 on alue, jossa ammattimaiset hankegeneroijat kykenevät tuottamaan hyvältä näyttäviä hakemuksia

innovaatiojargonin ympärille. Toiminnan strateginen ohjaaminen on hyvin hankalaa ja hankkeista on haastava saada yrityksille konkreettisia ja mielenkiintoisia.

**Indikaattorit.** Teeman tavoitteiden yleispätevyydestä johtuen myös indikaattorit ovat haaste. Näistä on käyty ohjelmaa valmisteltaessa pitkät keskustelut, mutta kukaan ei tarjoa hyviä ehdotuksia siitä minkälaisia indikaattorien pitäisi olla. Kaavamaiset indikaattorit ovat joka tapauksessa hölmöjä ja seurantatiedot ovat epä johdonmukaisia sekä sekavia. Esimerkkinä työpaikkojen syntymismäärät, joita ei raportoida toteutuneen mukaisesti, vaan suunnitelman mukaisesti.

**Tutkimustulosten kaupallistamisen ja kasvuyritystoiminnan haasteet.** Arvioinnin havainto näiden osakokonaisuuksien haasteellisuudesta ja tärkeydestä on totta, mutta asia on paljon laajempi haaste kuin vain EAKR toimintaa koskeva. Mikä on tutkimuksen kaupallistamisen ja kasvuyritystoiminnan osalualue, joka on nimenomaan EAKR toiminnassa mahdollista huomioida?

**Alueiden elinkeinorakenteet ovat hyvin erilaisia ja tämä tulisi huomioida yritysten saamiseksi mukaan.** Etelä-Suomi on erittäin heterogeeninen ja monilta alueilta ei löydy jonkin sisältöalueen/klusterin veturiyrityksiä tai hankekokonaisuuksien vastuunottajia. Ylimaakunnalliset hankkeet ovat erityisesti tarpeen, jotta saataisiin laajempi yritys pohja mukaan. Käytännön hankaluudet, kuten esimerkiksi ELY keskusten käytännön toiminnan virtaviivaistaminen, eivät saisi hankaloittaa ylimaakunnallista toimintaa. Teeman 2 kohdalla haaste on, että yrityksiä kiinnostavat enemmän konkreettiset investoinnit ja myynnin tuki, kuin tutkimus- ja kehitystoiminta. Aineettomat ja inhimilliset voimavarat ovat nyt korostuneet ohjelmatoiminnassa ehkä jo liikaa.

**Osaamisrakenteiden vahvistaminen – yksittäisten oppilaitosten tukemisesta pitäisi siirtyä laajempiin kokonaisuuksiin.** Hankkeet ovat olleet liiaksi yksittäisten oppilaitosten toiminnan edistämistä ja tästä tulisi päästä merkittävämpiin kokonaisuuksiin.

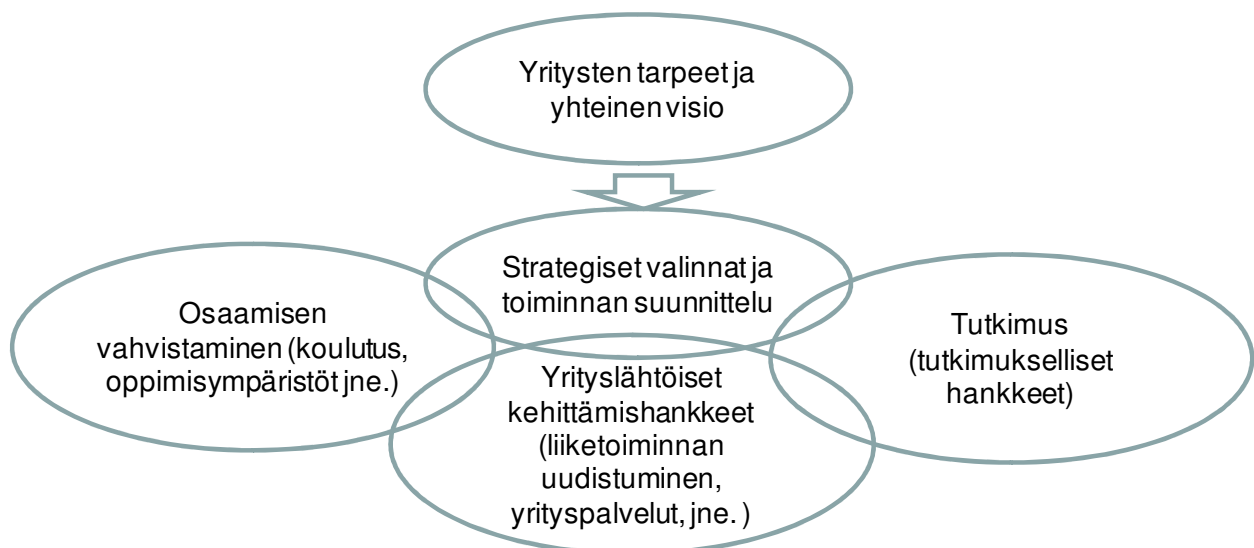
**Verkostoitumisen täsmentäminen.** Verkostoitumisen edistäminen on ongelmallista ja vaikka asia nostetaan esiin aina, on hyvä pitää asiaa jatkuvasti mielessä. Klusterien edistäminen ja vahvistaminen tarkoittaa joka tapauksessa sitä, että asioita tehdään yhdessä. Verkostoituminen on kuitenkin operatiivisesti ongelmallinen, vaikea ja kummallinen juttu. Minkälainen painopiste hankevalinnassa on ollut verkostoituminen, ja onko se ollut jo lähtökohtaisesti kuollut kirjain? Ja miten mitataan verkostoitumista? Ongelma on, että teeman 2 kohdennettujen hankkeiden toiminta ei ole aidosti yritys vetoista. Hankkeissa pitäisi olla yrityksiä hyödyttävää kiinteää yhteistyötä. Tätä tosin hankaloittavat myös käytännön tukikelpoisuusasetukset ja –ohjeet, jotka ovat yritysten näkökulmasta usein hankalia. Useiden tahojen kanssa verkostoitumista tehty 15 vuotta ja edelleen ollaan samassa pisteessä. Yksi ongelma on samojen tahojen tukeminen vuodesta toiseen ilman että selkeää edistymistä ja uuden toiminnan pysyvyyttä on havaittavissa.

**TL5 rooli Etelä-Suomessa on merkittävä teeman 2 kannalta.** Etelä-Suomessa on toteutettu poikkeavasti TL5 ylimaakunnallisina teemahankkeina. TL5 on merkittävä osa toimintaa ja teeman 2 kannalta mielenkiintoinen.

Yhteenveto kehittämistoimenpiteitä koskevasta keskustelusta

Iltapäivän keskustelu käynnistettiin yhden seutukunnan (Raaseporin) case-tarkastelulla siitä mitä seudulla nähdään olennaisena klusteritoiminnan vahvistamisen kannalta. Myöhemmin muissakin ryhmissä todettiin tunnistettujen elementtien olevan olennaisia ja johdonmukaisia. Yhteenvetona voidaan todeta, että merkittävää klusterien vahvistumista voidaan edesauttaa seuraavien kokonaisuuksien määrätietoisella kehittämiselle ja integroinnilla isommiksi kokonaisuuksiksi (kuva 1):

- On tehtävä strategisia valintoja ja päätöksiä siitä mitä kehitetään ja minkä alueen toimintaan panostetaan (esimerkki oli Raaseporin päätös panostaa ”käsillä tekemisen” klustereihin painottaen esimerkiksi puutarhaklusteria). Keskusteluissa todettiin, että yritysten kannalta konkreettinen toiminta vaatii usein strategisen keskustelun ja valintojen tekemistä seutukuntatasolla. Liian laajat ylimaakunnalliset ja kansalliset valinnat ovat usein vähemmän konkreettisia yrityksille. Valinnoissa on käytävä vuoropuhelua yritysten kanssa ja niiden tulisi olla yrityslähtöisiä.
- Strategian toteuttaminen vaatii pitkän aikavälin suunnitelmaa ja näkemystä hankekokonaisuudesta, jota tarvitaan klusterin tukemiseksi. Strategian toteuttamisen suunnittelu ja koordinaatiovastuun ottaminen on usein haastavaa. Luontevin taho tähän ovat esimerkiksi seudulliset elinkeinoyhtiöt ja muut välittäjäorganisaatiot. Koordinaatiota ei voi esimerkiksi siirtää vain tutkimustahojen vastuulle. Strategisen koordinaatiovastuun ottaminen edellyttää toimijoiden omaa aktiivisuutta ja sitoutumista.
- Varsinaiset hankkeet tukien klusterin kehittymistä voidaan jakaa osaamisen vahvistamisen (koulutus), tutkimuksen ja kehittämistoiminnan hankkeisiin. Tärkeintä on hahmottaa kokonaisuus erilaisia hankkeita, jotka yhdessä tukevat klusteritoiminnan kehittymistä. Klusterien vahvistuminen edellyttää monimuotoisuutta ja myös innovatiivisuutta sekä riskin ottoa.



**Kuva 1.** Klusterin kehittämisen ja vahvistamisen osa-alueet

EAKR-toiminnan kehittämisen osalta keskusteltiin seuraavista asioista kuvan pohjalta.

- Merkittävä keskusteltu asia oli strategisen suunnittelun kohdentaminen seutukuntatasolle, joka on vastakkainen nykyisen suurempia kokonaisuuksia painottavan alueiden kehittämisen politiikan ajattelun kanssa. Tärkein perustelu strategisen pohdinnan seutukuntatason korostamiselle ja tärkeydelle oli se, että klusterien vahvistamiseen tähtäävä toiminta tulisi saada paremmin yrityslähtöiseksi ja yrityksille mielenkiintoiseksi. Riittävän konkreettinen käytännön tason toiminta tarkoittaa fokusoidumpaa toimintaa seutukuntatasolla.
- Seutukuntatason strateginen pohdinta ei kuitenkaan tarkoita hankkeiden rajaamista liian kapeasti maantieteellisesti. On erittäin tärkeää hanketoiminnassa ylittää maakuntarajat ja myös suuraluerajat. Valintojen kannalta olennaista osaamista (tutkimustahot, koulutustahot ja yritykset) tulee ottaa mukaan sieltä missä sitä on maantieteellisistä rajoista riippumatta.
- EAKR-rahoittajat eivät voi eikä heidän kuulu ottaa vastuuta strategisten valintojen tekemisestä ja toiminnan suunnittelusta. Osana toimintaa voidaan kuitenkin tukea ja kannustaa esimerkiksi kaupunkeja strategiatyöskentelyyn. Strategian sparrausapu on tärkeää ja tähän on usein rajalliset resurssit. Keskusteluissa nostettiin esiin monia käytännön esimerkkejä siitä miten osana EAKR toimintaa on kannustettu esimerkiksi kaupunkeja elinkeinopoliittisen strategiseen työhön ja myös tuettu tähän tähtääviä hankkeita sekä saatu hyviä kokemuksia. Kehitysyhtiöillä ja muilla välittäjäorganisaatioilla on usein avainrooli näissä tehtävissä.
- Strategisten valintojen perusteella tulisi kyetä hahmottamaan pidemmän aikavälin kehittämissuunnitelma ja monipuolinen hankesalkku. Toimenpiteenä keskusteltiin laajasti siitä, että olisi erittäin hyödyllistä saada rahoittajien ja seutukunnan kehittäjien välille pitkän aikavälin integroitua kehittämissuunnitelmasopimuksia. Sopimuksellinen pitkän aikavälin suunnitelma olisi monien mielestä erittäin hyvä ja pitkällä aikavälillä toiminnan ohjaamista ja toteuttamista helpottava tapa vahvistaa klustereita. Toisaalta todettiin näiden sopimusten teknisen toteutuksen olevan vaikeaa (Ketä ovat molempien osapuolien sopimusikumppanit? Eri ohjelmien ja rahoitusvaihtoehtojen huomioiminen? Tukipolitiikan ja -asetusten noudattaminen? Hakijoiden tasa-arvoinen kohtelu?). Etelä-Suomen kohdalla on tosin huomattava, että TL 5 toteutus on ollut eräällä tavalla tällaisen toimintamallin kokeilu. Yhtenä ideana todettiin, että TL5 teemahaku voitaisiin suunnata esimerkiksi seutukuntatason klusterien vahvistamisen ideoiden hankkimiseen.
- Yleisesti todettiin, että hankevalinnassa tulisi EAKR-toiminnassa olla rohkeampi, suurempia kokonaisuuksia suosiva ja riskiä ottava painottaen rehtiä kilpailua. Hyvien uusien ideoiden pitäisi olla tärkeämpiä kuin teknisesti hyvät hakemukset tai hankehallinnoinnin tehokkuus. Lisäksi erityisesti tutkimus- ja koulutushankkeilta voi vaatia osoitusta kytkennöistä seutujen tai maakuntien klusterien kehittämiseen sekä sitoutumista strategiaan suunnitelmiin (jos niitä on olemassa).

## Pohjois-Suomen keskustelutilaisuuden (13.10.2010) yhteenveto

### Suuralueen kannalta mielenkiintoiset asiakokonaisuudet

**Seurantaindikaattorit.** Seurantaindikaattoreita ei yleisesti pidetty hyvinä tai toimivina TL2:n tulosten mittaamisen osalta ja niitä tulisikin kehittää. TL2 tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Useat osallistujista olivatkin sitä mieltä, että TL2 osalta arviointia tulisi tehdä kohdistuen edellisiin ohjelmakausiin nykyisen meneillään olevan ohjelmakauden sijaan. Toivottiin, että osana arviointia annettaisiin suosituksia paremmiksi indikaattoreiksi tai hyvien indikaattorien kehittämisen vaikeudesta johtuen arvioinnissa mahdollisesti todettaisiin, että esimerkiksi verkostoitumisen tuomaa hyötyä ja vaikuttavuutta on mahdoton mitata.

**Verkostoituminen.** Hankevalinnassa pitäisi uskaltaa kokeilla, saataisiinko jotain uutta aikaiseksi, vaikka hankkeen tavoitteena ei valintavaiheessa olisikaan muu kuin verkostoituminen ja jonkin uuden tuottaminen. Toisaalta verkostoituminen ja kumppanuudet ovat tärkeitä itsessäänkin – tämä on uskallettava myöntää ja antaa myös tällaisille hankkeille mahdollisuudet. Verkostossa mukana toimiessa olisi myös muistettava aktiivisesti jakaa tietoa tiedonhankinnan lisäksi. Alueellinen yhteistyö on TL 2 kannalta äärimmäisen tärkeää. Toisaalta verkottumista on ollut jopa liikaa ja monesti tehdään uusi verkosto uuteen hankkeeseen.

**Riskinottokyvyn lisääminen.** Sekä rahoittajien että toteuttajien tulisi ymmärtää, että innovaatiotoiminta on riskialtista. Projektirahoituksen avulla pitäisi voida kokeilla eri asioita, epävarmojakin, ja tämän pitäisi ohjelman puitteissa olla hyväksyttävää ja läpinäkyvää. Olisi myös tärkeää, että yritykset sitoutuvat vahvasti omilla resursseilla.

**Hankkeiden tavoitteet vs. tulokset.** Ohjelman puitteissa rahoitettujen hankkeiden tuomasta lisäarvosta käytiin paljon keskustelua. Yleisesti osallistajat olivat sitä mieltä, että hanketoiminta on liian tarjontalähtöistä, hankkeilla ei vastata aitoon kysyntään. On myös olemassa organisaatiota, jotka pyörittävät toimintaansa pelkällä hankerahoituksella ja joita ei olisi olemassa ilman EU-rahoitusta. Myös yritysten hankkeista saamaa lisäarvoa verkostoitumishyötyjen lisäksi tulisi pohtia - mitä yritykset saavat vastineeksi siitä, että osallistuvat hankkeisiin? Myös pysyvän toiminnan luomisesta keskusteltiin – luodaanko nykyisillä hankkeilla oikeasti pysyvää toimintaa vai pitäisikö panostaa perinteisiin, jo olemassa oleviin teollisuudenaloihin? Hankkeilla on usein myös päällekkäisyyttä ja teemoittainen synergia ei toteudu.

Näiden lisäksi keskusteltiin seuraavista TL2:een liittyvistä haasteista:

- Innovaatiotoiminnassa olennaista on myös perusinfran kehittäminen; ”ei ole toimintaa ilman seiniä”. Saattaa kestää pitkäänkin ennen kuin työ kantaa hedelmää (esim. Oulu Mining School). Toiminnan juurruttaminen tarkoittaa myös rakenteiden pystyttämistä.

- Pohjois-Pohjanmaalla innovaatiotoiminta myötäilee yliopiston strategiaa. Nyt yliopisto päättää kehityksen suunnan, näkökulma liittyy aina yliopiston tieteelliseen kilpailukykyyn, ja tämä ei välttämättä hyödytä elinkeinoelämää. Vaikka kyseessä onkin huippuyliopisto, se ei tarkoita sitä, että yliopiston innovaatiotoiminta on alueen kehittymisen kannalta olennaista. Missä onkin kontrolli siitä, minkälaista innovaatiotoimintaa tuetaan?
- Teeman 2 yleispätevyys on ihan hyväksyttävää, sillä hankkeissa toteutetaan sekä kansallista että alueellista strategiaa, joissa on yleispäteviä tavoitteita. Toimintalinjan tavoitteet ovat myös aidosti pakottaneet toimijoita miettimään omaa rooliaan osaamisen kehittämisessä.
- Yrityspalvelut osana yritystoimintaa ovat tärkeitä. Ongelmia on kuitenkin erityisesti syrjäseuduilla, missä yrityspalveluja ei ole saatavilla. Myös yritysten tietämättömyys palveluiden olemassaolosta heikentää kehittämismahdollisuuksia. Yrityshautomotoiminta on kuitenkin edistynyt hyvin.
- Kansainvälistymistä pitäisi entisestään korostaa seuraavalla ohjelmakaudella ja sen tärkeyttä painotettava toimijoille.

#### Yhteenveto kehittämistoimenpiteitä koskevasta keskustelusta

**Riskihankkeet.** Riskinottokyvyn lisäämisestä keskusteltiin iltapäivän aikana paljon. Hankerahoittajien pitäisi uskaltaa ottaa riskejä, vaikka hankkeen potentiaali ei olisikaan vielä näkyvissä. Lähtökohtana innovaatiotoiminnassa voivat olla parhaat käytännöt (best practices), joista on tietoa. Mutta parhaat uudet käytännöt (best new practices) on suunta, mihin innovaatiotoiminnalla pitäisi mennä, vaikka tämä onkin riskialttiimpaa kuin parhaiden käytäntöjen lähtökohta. Olisikin varauduttava siihen, että kaikissa hankkeissa ei onnistutakaan. Hankkeen riskit on toki hyvä tiedostaa, mutta riskien ei tulisi estää rahoitusta. Hanke pitäisi myös voida tarpeen vaatiessa ajaa alas, mikäli hanke ei etene. Kynnys riskihankkeiden rahoittamiseen ei saisi olla liian korkea. Nyt rahoittajat eivät uskalla ottaa riskejä, sillä hankkeilta edellytetään pysyvyyttä ja riskihankkeilla ei sellaista välttämättä ole. Jopa 10 % rahoituksesta voitaisiin käyttää riskihankkeisiin, mutta pysyvyytsuorituksen vuoksi tämä ei käytännössä toteudu. Hyvät innovaatiot karkaavat ulkomaille – ei löydy riskirahaa pitää sitä alueella ja kehittää innovaatiota eteenpäin. Myös yrityksiltä puuttuu riskinottohalua ja mahdollisesti -kykyäkin. Tämän vuoksi iso osa innovaatiohankkeista toteutetaan amk- ja yliopistotasolla ilman yrityskumppaneita.

**Hankkeiden tuoma lisäarvo ja päällekkäisyyksien välttäminen.** Hankevalinnassa päällekkäisyyksien tai jo toisaalla kehitetyn tuotteen tunnistaminen on usein hankalaa, sillä hankevalintaprosessissa osaaminen ja resurssit eivät riitä verifioimaan hankehakemusten väitteitä hankkeen innovatiivisuudesta. Hankevalinnassa onkin pitkälti luotettava hakijan sanaan, koska rahoittajalla ei ole resursseja tutkia mitä aiheeseen liittyvää on mahdollisesti jo tehty toisaalla. Hankevalintaa käsittelevissä alueellisissa työryhmissä pyritään kuitenkin keskustelemaan ja käsittelemään hankkeita. Valtakunnan tai laajemmalla tasolla ei hankevalitsijoiden kuitenkaan ole mahdollista tietää mitä on jo tehty. Hanketoimijoiden tulisi myös tehdä tiiviimpää yhteistyötä päällekkäisyyksien välttämiseksi.

- Useissa kansainvälisissä rahoitusohjelmissä rahoittajan ja hankevalmistelijan käytettävissä on laaja asiantuntijaverkosto, jotka yhdessä rahoittajan ja valmistelijan kanssa arvioivat hankkeita jo hankevalinnasta alkaen – tätä voisi soveltaa myös EAKR-ohjelmassa. Asiantuntijat voisivat toimia valtakunnan tasolla.
- Koko suuralueen kattavia hankkeita on vähän – hankkeiden vaikuttavuus koko alueen kannalta on vähäistä. Pystyttäisiinkö esimerkiksi luomaan useita projektia käsittäviä ohjelmia, joita ohjattaisiin ylhäältä käsin ja ”pakotettaisiin” toimijoita yhteistoimintaan? Tekijöitä on usein eri puolilla maakuntaa ja näiden toimintaa tulisi saada koordinoitua esimerkiksi maakunnan tasolla tai ylikin alueellisen vaikuttavuuden parantamiseksi. Yhteistyön löytäminen toimijoiden välillä ei aina helppoa, koska toimijat ovat usein keskenään kilpailijoita (esim. ammattikorkeakoulut kilpailevat saman alueen oppilaista) tai käytännön syistä (pitkät etäisyydet) tiivistä yhteistyötä on usein hankala tehdä, jolloin ajaututaan tekemään omia hankkeita. Myös huippuosaaminen on harvojen käsissä. Tarvittaisiin asiantuntijatiimejä - osaamiskeskusohjelma on hyvä alku, mutta ei tunnu pääsevän vauhtiin.
- Paremmalla koordinoinnilla voitaisiin yhdessä saavuttaa enemmän kuin useassa pienessä täysin erillisessä hankkeessa, joilla on päällekkäisyyksiä toistensa kanssa. Lisäksi etäyhteydet paranevat koko ajan ja helpottavat yhteistyötä välimatkojenkin päästä. Hankkeen koordinoijalla voisi myös olla laajempi näkökulma esimerkiksi alueen kansainvälistymisen edellytyksistä ja kansainvälisistä yhteyksistä. Voitaisiko yli maakuntien rajojen koordinoida hankkeita?
- Kun yliopisto tai korkeakoulu on tarpeeksi vahva, kytkeminen alueen elinkeinotoimintaan voi olla hankalaa. Toiminta ei ole niin tarvelähtöistä.

**Kansainvälistyminen.** Kansainvälistymistä tulisi korostaa hankkeiden tavoitteissa. Useissa hankkeissa se onkin kirjattuna sisään, jotta hankkeeseen saataisiin rahoitusta myös muiden kansainvälisten rahoituskanavien kautta. Läpileikkaavana teemana kansainvälistyminen ei ole aina mielekästä, vaan tarvitaan konkreettinen linkki, mihin suuntaan hankkeessa kannattaa edetä. Kansainvälistymistä voisi myös korostaa yhtenä kriteerinä innovaatiohankkeissa; voitaisiin vaikka kysyä ulkomaisten työntekijöiden määrää hankevalinnassa.

**T&k-toiminnan luominen.** T&k-toimintaa on Pohjois-Suomessa rakennettu kunnolla vasta viime vuosina; toiminta vaatii pohjan luomisen. T&k-toimintaa on kehitettävä niin, että saadaan yksi alueellinen kokonaisuus monen pienen erillisen sijaan. Yritysyhteistyön edellytys on luottamuksellinen suhde opetus- ja tutkimuslaitoksiin – toisinaan yritykset eivät halua kertoa kehitysideoitaan edes tutkimusyhteistyön nimissä. Laitehankinnat ovat kuitenkin etenkin pienyrityksille kalliita. Toimintaympäristöön liittyviä hankkeita rahoitetaan kuitenkin mielellään enemmän kuin verkottumishankkeita, sillä ne ovat elinkeinotoiminnan näkökulmasta tärkeitä. EAKR-ohjelman kytköstä kansalliseen toimintaan kyseenalaistettiin. Ongelmalliseksi koettiin, että EAKR-rahoituksen avulla pystytään esimerkiksi tehostamaan alueellista t&k-toimintaa, mutta kansallista tukea ei löydykään kun toiminta pitäisi saada vakiinnutettua - mikä merkitys on kolmen vuoden rahoituksella, jos pysyvyyttä ei saadakaan aikaan? Välittyykö viesti hyödyllisistä hankkeista päättäjille asti?

**Seurantaindikaattorit.** Toimintalinjan 2 tavoitteita olisi selkeytettävä - mitä halutaan saada aikaan; mihin halutaan vaikuttaa? Nykyiset seurantaindikaattorit eivät vastaa nykyiseen TL2 puitteissa tehtävään toimintaan. TL2 hankkeissa vaikuttavuus on usein nähtävillä minimissään vasta viiden vuoden päästä ja vaikuttavuutta pitäisi arvioida riittävän laajasti ja riittävän pitkällä aikavälillä. Sekä määrällisiä että laadullisia indikaattoreita tulisi kehittää. Myös tavoitteet nykyisille indikaattoreille ovat liian vaatimattomat (esim. työpaikkaindikaattorit). Laadullista tietoa pitäisi kerätä systemaattisesti ja laadullista analyysiä tehdä nykyistä enemmän. Kun hankemassaa on paljon, saadaan jo käsitystä alueellisesta vaikuttavuudesta – voitaisiin esimerkiksi tehdä subjektiivinen arviointi vaikuttavuudesta per toiminta-alue / klusteri. Keskustelussa esitettiin mm. seuraavanlaisia indikaattoreita:

- Uusien innovaatioiden syntyminen, patentit, IPR, uudet toimintamallit?
- Yhteiset koulutusohjelmat?
- T&k-toiminnan volyymi?
- T&k-työpaikat? Laadullinen arvio työpaikkojen luonteesta.
- Julkisen tutkimuksen hankkeet?
- Mihin EAKR-rahoitus antoi mahdollisuuden ottaa askeleen?

## **Itä-Suomen keskustelutilaisuuden (15.10.2010) yhteenveto**

### Suuralueen kannalta mielenkiintoiset asiakokonaisuudet

**Alueellinen toimijoiden verkostoituminen** olisi tärkeämpää kuin hankkeiden tai ohjelman sisäinen verkostoituminen. Hankkeiden keskinäinen verkostoituminen ei välttämättä luo pysyviä yhteyksiä, koska hankehenkilöstö usein lähtee muualle hankkeiden loputtua, eikä verkostoituminen jää pysyväksi. Pysyvämpien yhteistyörakenteiden luominen edellyttää, että verkostoituminen tapahtuu organisaatioiden välillä. Hankekehityksen tulisi tukea tätä. Lisäksi toimijoiden keskinäinen kilpailu, erityisesti tutkimustahojen ja muiden organisaatioiden kesken, on kovaa ja se haittaa verkostoitumista. Yritykset ovat tottuneempia kilpailuun, eivätkä ole yhtä poissulkevia. Ylimaakunnallisen yhteistyön byrokraattisuus voi olla joskus este yhteistyölle, mutta sitä voidaan käyttää myös verukkeena, minkä avulla on helpompi välttyä yhteistyöstä mahdollisten kilpailijoiden kanssa.

**Rahoitettavien hankkeiden teemoittaista koordinoitua** tapahtuu, mutta useimmiten maakunnallisella tasolla, ei ylimaakunnallisesti. Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa on järjestetty temaattisia seminaareja (esim. bioenergiapäivät), Pohjois-Savossa puolestaan on teemakoordinaattoreita ja Etelä-Savossa teemaryhmiä, jotka koordinoivat sitä, että hankkeet ovat linjassa keskenään. Pohjois-Savossa on tehty erillinen arviointi teemakoordinaattorien toiminnasta. Tällaisten ”kokoajien” rooli on tärkeä erityisesti pienten hankkeiden kannalta. Teemoja on joillain alueilla myös yritetty määritellä toimialoja poikkileikkaaviksi, jolloin eri toimijoiden välinen kilpailuasema ei korostu. Esimerkiksi ikääntymis-teeman

ympäriällä voi olla matkailuyrityksiä, IT yrityksiä, siivousyrityksiä, ruokapalveluyrityksiä, jne. Alueiden välinen kilpailu voi kuitenkin johtaa helposti kansallisesti epäedullisiin ratkaisuihin. Suuralueellinen yhteistyö voisi nostaa hankkeiden tasoa korkeammaksi ja parantaa kilpailukykyä.

**Toiminnan vakiinnuttaminen on selkeä haaste.** Hankkeiden tulisi toteutusaikanaan miettiä sitä, kuinka voitaisiin kehittää jotain, joka olisi kiinnostavaa yrityksille tai muille toimijoille, joilta voisi saada tulevaisuuden rahoitusta. Taantumasta johtuen julkinen raha on entistä tiukemmassa. Tutkimustahoilla ei ole aina riittävää insentiiviä kehittää ja miettiä hankkeessa kehitetyn toiminnan ansaintalogiikkaa ja ansaintamalleja. On helpompaa hakea rahoitusta seuraavalle tutkimushankkeelle kuin kaupallistaa toiminta, mikä edellyttää monia järjestelyjä ja jolloin tulot ovat epävarmoja sekä joudutaan ottamaan riskejä. Myös liiketoimintaosaamisessa on puutteita. Vaikuttaako 1M€ raja liiketoiminnan syntyyn?

**Riskihankkeita pitäisi tehdä,** mutta EAKR ohjelman hallinto ei tue riskin ottoa, eikä salli epäonnistumisia. Pysyvyys ja toimijan taloudelliset edellytykset ovat keskeisiä rahoituskriteereitä, ja riskihankkeissa näitä ei pystytä täyttämään. Tällä hetkellä riskit ovat enemmänkin siinä, että rahoitetaan hankkeita, joissa ei ole riittävästi osaamista tai taloudellisia resursseja toteuttaa suunnitelmat. Jaossa on paljon rahaa, eikä kaikelle aina löydy mielekästä käyttöä. Riskinoton pitäisi ennemminkin keskittyä siihen, että rahoitetaan uusia avauksia ja uusia ajatuksia, joista voisi syntyä jotain uutta. Nyt ohjelmassa rahoitetaan vähän kaikkea, välistä tuntuu, että fokus on hukassa.

**Vaikutuksia on vaikea mitata,** esimerkiksi osaamisen tason nostaminen on abstrakti käsite. Monet käytetyt termit ovat epäselviä ja eri arvioitsijat tulkitsevat niitä aina omalla tavallaan. Termit pitäisi määritellä ohjelmassa jo aluksi, jolloin niitä olisi helpompi seurata.

**Kansainväliset yhteydet** ovat monilla heikkoja, mutta eivät suinkaan kaikilla. Samassa verkostossa eri toimijoilla voi olla hyvin eritasoisia kansainvälisiä yhteyksiä. Oppilaitosten investoinneilla on edistetty kv-toimintaa: hankittu kansainvälisestikin uudenaikaisia välineitä ja resursseja, mikä on edistänyt verkostoitumista ja mahdollistanut pääsyn mukaan kansainvälisiin hankkeisiin. Vaikka kansainvälinen kilpailukyky on merkittävää t&k-toiminnassa, on tutkimuksella suuri merkitys myös paikallisella tasolla tiedonsiirrossa yrityksille.

Yhteenveto kehittämistoimenpiteitä koskevasta keskustelusta

### **Verkostoitumisesta**

Verkostoitumisen tiiviys on suhteessa sen tuloksellisuuteen. Usein toimijoita helpompi aluksi saada mukaan pienen piirin verkostoon (esim. seutukunnallisesti) ja sitten kun toiminta tiivistä ja tuloksia on syntynyt, kannattaa verkostoa laajentaa. Tulosten syntyminen on hidasta, ennen kuin kaikki toimijat ymmärtävät verkostoitumisen toimintatavat ja hyödyt. Uudistuminen kuitenkin edellyttää, että verkostoitumisen tavoitteena on tehdä hyviä hankkeita. Vaarana on joskus, että yhteistyötä tehdään niiden samojen vanhojen tuttujen ja luotettavien yhteistyökumppanien kanssa, ja hankkeet muokataan sen mukaisesti, eikä uusia ajatuksia välttämättä synny. Verkoston toimivuutta edistää verkostoveturi, keskeinen, sitoutunut toimija, joka vetää muita mukanaan (vrt. vientirenkaat).

- Hyvät hankekäytännöt siirtyvät yhteistilaisuuksissa toimijoilta toiselle, varsinkin kun tilaisuudet ajoitetaan hankekauden alkuun.
- Verkostoituminen olisi tehokasta silloin, kun ohjelmaa ja sen tavoitteita ei ole vielä päätetty. Näin esimerkiksi yritykset ja muut sidosryhmät pääsisivät oikeasti vaikuttamaan siihen, että tehdään asioita, joista heille hyötyä.
- Ylimaakunnallista koordinoitua tarvittaisiin, jotta hankkeet eivät olisi päällekkäisiä vaan toisiaan tukevia, ja jotta hankkeiden taso saataisiin niin korkeaksi, että ne pärjäisivät myös kansainvälisessä kilpailussa. Pitäisikö perustaa Itä-Suomen MYR? Tai suuralueittaiset teemakoordinaattorit?
- Suuralueittain pitäisi valita prioriteettiteemoja ja alueita suuralueohjelmissa – tätä pitäisi tehdä paljon fokusoidummin kuin nyt. Hankkeita voitaisiin pisteyttää sen mukaan, miten osuvia ne ovat tavoitteiden toteutumisen kannalta. Suuralueittaista toimintaa maakuntien sijaan.
- Verkostoituminen pitäisi korvata arvoketjuajattelulla, myös kansainvälisesti näiden ajattelemisen palvelisi tavoitteellista toimintaa.
- Rahoitusohjelmia tulisi koordinoita / toteuttaa maakuntaohjelmien kautta, jotta niiden avulla oikeasti edistetään maakunnan etua, ja jotta vakiinnuttamista syntyisi. Yhteistyö naapurimaakuntien kanssa nykyään lakivelvoitteista. Miten linkittää suuraluetaason toimintaan?

### **Toiminnan vakiinnuttaminen**

Yksi ratkaisu voisi olla se, että tutkimushankkeissa pitäisi olla aina mukana liiketoimintaan orientoituneita tai liiketoimintaosaamista omaavia henkilöitä tutkimuksellisesti ansioituneiden henkilöiden lisäksi.

Joillain alueilla on otettu käyttöön päätöspalavereita. Päätöspalavereissa käydään läpi hankkeen tavoitteiden toteutuminen, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä jatkosuunnitelmat. Tätä toimintatapaa voitaisiin ottaa käyttöön muuallakin.

### **Riskinotto ja seuranta**

Kehittämishankkeissa voitaisiin ottaa käyttöön samanlainen järjestelmä kuin yrityshankkeissa, eli riskipitoisissa hankkeissa olisi suurempi omarahoitusosuus.

Pöhinä-indeksi – mitataan arvostusta, kumppanuutta, yhteistyötä, ajankäyttöä ym. laadullisia asioita.

## Länsi-Suomen keskustelutilaisuuden (28.10.2010) yhteenveto

### Suuralueen kannalta mielenkiintoiset asiakokonaisuudet

Arvioinnin alustavista havainnoista osallistajat nostivat esiin seuraavia asiakokonaisuuksia Etelä-Suomen suuralueen kannalta mielenkiintoisina.

**Mitkä ovat aidosti eri tahojen intressit ja näkökulmat strategisten valintojen ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen?** Strategisten valintojen nähdään olleen toimintaa ohjaava ja hankevalinnassa huomioituja, mutta tutkimustahoilla ja yrityksillä on väistämättä strategiisiin valintoihin eri näkemys. Välttämättömyydestä on tullut hyve eli valintoja tehtiin, kun rahaa ilmoitettiin olevan käytössä vähemmän, mutta onko innovaatioympäristö aidosti ”älykäs” ja kykenevä tekemään hyviä valintoja? Hankkeita tarkastellessa ja aineistoa kasattaessa on huomattava, että mielipiteet ovat niiden tahojen, jotka ovat saaneet rahoitusta ja joiden kohdalla siten painopistevalinnat osuvat toimijoiden yhteen toimijoiden omien intressien kanssa.

**Rahoittajatahujen rooli hankkeiden kumppanina ja sparraajana.** Arviointihavainnoissa pisti silmään se, että hankkeet ovat maininneet suhteettoman usein maakuntien liitot hankkeiden keskeisenä kumppanina. Tämä on hyväksyttävää ja toivottavaa hankkeiden alkuvaiheessa ja heijastelee ehkä rahoittajien merkitystä hankevalmistelun sparraajana, mutta on huolestuttavaa jos rahoittajat ovat vielä hankkeen lopussa keskeisiä kumppaneita.

**Kehittämisenorganisaatioiden rooli ja merkitys.** Kehittämisenorganisaatiot taasen ovat kumppanina liian harvoin mainittuja. Näillä tulisi olla keskeinen rooli alueen innovaatiotoiminnan kehittäjänä. Keskusteluissa todettiin, että käytännössä EAKR rahoitusta käytetään kehittämisenorganisaatioiden toiminnan tukirahoituksena eikä kehittämishankkeisiin. Ongelma on, että kehittämisenorganisaatioiden innovaatiotoiminnan tuen perustoimintojen rahoitusta ei ole saatavilla muualta.

**Verkostoitumisen kehittämisen työnjaon toimivuus.** Keskusteluissa todettiin, että tällä hetkellä eri ohjelmien ja instrumenttien työnjako toimii hyvin siten, että erityisesti OSKE –toiminnan kautta käynnistetään uutta yhteistyötä ja saadaan hyvin siemenrahoitettua uusia ideoita. EAKR –ohjelmasta taasen rahoitetaan varsinaisia kehittämishankkeita, joissa kumppanuuksia syvennetään ja tähdätään konkreettiseen yhteistoimintaan. Arvioinnin havaintojen pohjalta nostettiin kysymyksenä esiin se, että kyetäänkö hankkeiden kohdalla riittävän hyvin huomioimaan kumppanuuksien kehittymisen pitkät aikajänteet jo suunnitteluvaiheessa?

**Yliopistojen ja korkeakoulujen keskittymiskehitys on alueiden kannalta ongelma.** Keskittymisuntaus tulee erityisesti olemaan haastava niiden seutukuntien kannalta, joilla ei ole yliopistoa, yliopistokeskuksia tai ammattikorkeakouluja. Ammattikorkeakoulujen houkuttelevuus ja kyky saada osaajia tulee olemaan yksi tulevaisuuden kannalta olennainen kynnyskysymys.

**Ylimaakunnallisuus.** Keskusteluissa oltiin samaa mieltä arvioinnin havaintojen kanssa siitä, että ylimentaaliset hankkeet sekä hankekokonaisuudet ovat tärkeitä, mutta esitettiin myös epäilyksiä siitä että ovatko kokemukset olleet aidosti hyviä ja onko välittynyt kuva liian positiivinen. On myös runsaasti kokemuksia siitä, että hankkeet eivät ole olleet niin onnistuneita ja käytännön toteutus on hankalaa.

**Yrittäjyys.** Yrittäjyys ja erityisesti osaamisensentiivisen uuden kasvuyritystoiminnan tukeminen on erittäin tärkeää alueiden innovaatiotoiminnan edistymisen kannalta. Huoli on, että onko tähän kiinnitetty riittävästi huomiota. Erityisesti yliopistojen piiristä halu yrittäjyyteen ja riskin ottoon on heikkoa. EAKR-rahoitukselle on kuitenkin kehitetty hyviä toimintaesimerkkejä, kuten esimerkiksi Protomo-toiminta ja toisaalta yrittäjyys laajemmin kuuluu ESR-rahoituksen piiriin, missä myös tuetaan korkean osaamisen yrittäjyyttä.

#### Yhteenveto kehittämistoimenpiteitä koskevasta keskustelusta

Keskustelujen ydinsisällöt voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen, joista toinen koski laajemmin innovaatiotoiminnan tulkintaa ja tukea EAKR –ohjelmissa ja toinen käsitteli strategisten valintojen toteutumista ja merkitystä ohjelmatoiminnassa.

#### **Innovaatiot ja innovaatiotoiminnan luonne**

Lähtökohdaksi keskustelulle otettiin, että innovaatio on määritelmän mukaisesti hyödynnetty uusi ratkaisu ja siten esimerkiksi yritysten näkökulmasta innovaatio on kaupallistettavissa oleva uusi keksintö (esimerkiksi kansallisessa innovaatiostategiassa ”inovaatio ymmärretään hyödynnettynä osaamislähtöisenä kilpailuetuna”). Käytännön hanketyössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikissa rahoitettavissa hankkeissa tulee vaatia näkemystä siitä miten rahoitettava toiminta tukee keksintöjen ja uusien ratkaisujen hyödyntämistä.

Innovaatiotoiminta jakautuu luonnollisesti tutkimus- ja käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan. EAKR tarjoaa hyvän välineen sellaisten toimintamallien kehittämiseksi, joilla tutkimuslähtöinen innovaatiotoiminta saadaan saumattomasti tukemaan myös käytäntölähtöistä toimintaa. Näiden toimintamallien kohdalla tulee selkeästi hankkeissa arvioida niiden tehokkuutta ja toimivuutta. Toimintamalleja tulee myös lopettaa eikä jättää pysyviä päällekkäisiä rakenteita.

Ryhmissä keskusteltiin siitä, että erilaiset toimintamallit, kehittämishankkeet sekä rahoittavat ohjelmat ja instrumentit näyttävät eri tahoilla sekavana kenttänä. Alueilla tarvitaan eri toimintojen koordinoitua ja ”konserniohjausta”. Jyväskylän seudulta nostettiin esimerkkinä käynnissä oleva ponnistus yhteisen koordinaation kehittämiseksi eri tahojen yhteistyönä. Ryhmässä kuitenkin todettiin, että rahoittajanäkökulmasta eri ohjelmat ovat selkeästi omille alueilleen kohdennettuja ja tavoitteet ovat selkeät eli esimerkiksi EAKR rahoituksen kohdentaminen innovaatiotoiminnan kehittämiseen täydentää hyvin muita instrumentteja.

Innovaatiotoiminnan kannalta nostettiin esiin huoli, että nykyisellään ei välttämättä riittävässä määrin kannusteta palveluinnovaatioihin tai käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan. Näitä näkökulmia sisältäviä hankkeita tulisi olla ja tulisi katsoa, missä määrin ohjelmissa on näitä jo toteutettu.

## Strategiset valinnat ja prioriteetit

EAKR ohjelmien strategiset painopistevalinnat sijaitsevat monien strategisten näkemysten risteyksessä. Kaupungit, maakunnat ja tutkimustahot tekevät omat valintansa ja EAKR –ohjelman painopistevalintojen tulisi tukea eri tahojen valintoja, mutta myös olla selkeästi priorisoiva. Keskustelussa nostettiin esiin että ohjelmassa on pidettävä yllä hyvää tasapainoa uudistavan ja uutta luovan sekä vanhoja rakenteita tukevan toiminnan välillä. Näkemys oli, että tasapaino toteutuu nyt suhteellisen hyvin, mutta hankkeiden kunnianhimo on kiinnitettävä huomiota.

- Hankkeiden haasteellisuutta ja riskinottoa tulisi seurata tarkemmin ja varmistaa, että riittävän iso osa erityisesti innovaatiotoimintaan kohdennetuista hankkeista on korkean riskin hankkeita.
- Kuntarahoitusosuuden vaatimusten täyttäminen on haastavaa ja osin estää kunnianhimoisten hankkeiden toteuttamista. Kuntarahoitusosuusvaatimusta tulisi pienentää.
- Strategisten valintojen mukaisen hanketoiminnan tukemiseksi ELY-keskuksilla tulisi olla vahvempi rooli hankevalmistelun sparrauksessa. EAKR-ohjelmassa on nyt luontainen paikka hankevalmistelun sparraamiseksi.

Haaste on varmistaa eri tahojen strategisten valintojen keskinäinen synergia. Olennaista on tahojen sitoutuminen ja sen osoittaminen myös rahoituksen kautta. Hyvä esimerkki on yliopistokeskustoiminta (Pori ja Vaasa) missä kaupunki on aktiivisesti sitoutunut toimintaan, rahoittaa sitä ja varmistaa myös toiminnan kytkeytymisen kaupunkien strategiaan valintoihin. Yleisesti todettiin, että tällä hetkellä yliopistojen halukkuus rahoittaa toimintaa on heikko. Kärjistäen todettiin, että kuntayhtymien kanssa keskustellaan satojen tuhansien rahoituksista, ammattikorkeakoulujen kanssa kymmenien tuhansien rahoitusosuuksista ja yliopistojen kanssa keskustelu kohdentuu tuhansien eurojen tasolla. Toimenpiteenä ehdotettiin, että yliopistoilta tulee vaatia selkeämpää ja isompaa omarahoitusta hankkeille.