

Utvecklingens hörnstenar

Projektet Regionalt kunnande – slutrapport

Undervisningsministeriets publikationer 2008:41

Jari Ritsilä
Esa Storhammar



Utvecklingens hörnstenar

Projektet Regionalt kunnande – slutrapport

Undervisningsministeriets publikationer 2008:41

Jari Ritsilä
Esa Storhammar



Opetusministeriö • hallinto-osasto • 2008

Undervisningsministeriet • förvaltningsavdelningen • 2008



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

Undervisningsministeriet
Förvaltningsavdelningen
Enheten för ekonomiplanering / Resultatområdet för
regionutveckling och strukturfondsverksamhet
PL 29, 00023 Statsrådet

www.minedu.fi/publikationer

Publikationer som hänför sig till EU-strukturfonderna är gratis.
Beställningarna riktas till undervisningsministeriet, tfn (09) 160 77263

Ombrytning: Liisa Heikkilä, undervisningsministeriet
Pärmbild: Jari Ritsilä, detalj av konstverket "Kajo" (Kari Alonen 2003)
Universitetstryckeriet, 2008

ISBN 978-952-485-599-0 (hft.)
ISBN 978-952-485-600-3 (PDF)
ISSN 1458-8110

Undervisningsministeriets publikationer 2008:41

Innehåll

	Förord	5
1	Bidragande faktorer till ett lyckat projekt	6
2	Koppling till en lärande region	9
	<i>Expertinlägg</i>	
	<i>Eila Linna: Utveckling av näringslivsinriktad FoU som en del av det regionala innovationssystemet – projekt med "forskaröverlärare"</i>	11
3	Strävan efter bestående verkningar	13
	<i>Expertinlägg</i>	
	<i>Markku Gardin: ESF hjälper till bestående verkningar i utvecklingen av företagsverksamheten</i>	15
4	Innovativitet	16
	<i>Expertinlägg</i>	
	<i>Jukka Heikkilä & Sanna Hirvola: Magisterprogrammen bidrar till utvecklingen av universitetsundervisningen</i>	18
5	Fungerande strategispel	20
	<i>Expertinlägg</i>	
	<i>Pentti Hyttinen: Projekten är etapper i regionutvecklingen</i>	23
6	Engagemang i projekten	24
	<i>Expertinlägg</i>	
	<i>Juha Kemppainen: Utveckling av utbildningen och regionen genom projekt</i>	26
7	Uppbyggande av lärandenätverk	28
	<i>Expertinlägg</i>	
	<i>Hannu Salminen: Ett kunnigt Mellersta Finland genom gemensamt avtal</i>	30
8	Slutord	32
	Litteratur	34
	Bilagor	35
	Sammandrag	39

Förord

Höjning av konkurrenskraften är ett uttryck, ett uttryck som beskriver både nationellt finansierade insatser för regionalutveckling och målet för strukturfondsprogrammen. I positiv bemärkelse innebär detta att höjning av aktörers, regioners och områdets konkurrenskraft inom deras respektive specialområden på ett sätt som leder till framgång och välfärd för alla parter.

I föreliggande rapport presenteras nyckelfaktorer för ett lyckat projekt, vilka erhållits genom omfattande forskning. De vittnar tydligt om att det inte finns någon skillnad mellan projektverksamhet och annan utvecklingsverksamhet. Rapporten kan sålunda tillämpas på all slags utvecklingsarbete oavsett finansieringsform.

Bakom de konkreta utvecklingsinsatserna finns en människa och hennes inställning till sin uppgift. Den praktiska tillämpningen av de presenterade framgångsfaktorerna utmanar sålunda oss som utvecklar regionerna i en hederlig tävlan om att skapa dessa faktorer. För att klara oss i denna konkurrens måste vi lyckas med att bygga upp förtroende, identifiera och tillgodogöra oss kunskap och kompetens som andra aktörer besitter, respektera olikheter, ha förståelse för varandras ambitioner och kunna sammanföra dessa till ett gemensamt mål. Vi måste anstränga oss för att länka berörda intressentgrupper till verksamheten, ge samarbetet ett kvalitetslyft och främja vår egen expertis, så att vårt utvecklingsarbete ska kunna bli långsiktigt och hållbart.

På länsstyrelsen i Västra Finlands län och forskarnas vägnar vill vi tacka undervisningsministeriet, länsstyrelserna i Södra Finlands, Östra Finlands, Uleåborgs och Lapplands län samt landskapsförbunden för Mellersta Finland, Päijänne-Tavastland och Satakunta, som har finansierat projektet. Ett särskilt tack går till undervisningsministeriet som i november 2007 arrangerade seminariet Aluekehittämisen lähteillä (Utgångspunkter för regional utveckling) där projektets resultat kunde behandlas på ett mångsidigt sätt. För denna rapport del vill vi även varmt tacka de experter som i sina inlägg åskådliggör de presenterade framgångsfaktorerna genom praktiska exempel.

Lea Goyal
ordförande för styrgruppen
bildningsinspektör
länsstyrelsen i Västra Finlands län

Jari Ritsilä
ledande forskare
Jyväskylän universitet

1 Bidragande faktorer till ett lyckat projekt

Utgångsläge och mål för slutrapporten

Syftet med föreliggande slutrapport till projektet Regionalt kunnande, Utvecklingens hörnstenar, är att lyfta fram de kritiska faktorerna för att ett projekt ska lyckas. Dessa idéer har uppkommit och utvecklats som ett resultat av den omfattande informationsinhämtningen och de många forskningsinriktningarna som ingick i projektet. De bearbetades också vid ett seminarium om utgångspunkterna för regional utveckling i november 2007.

Avsikten har varit att utarbeta en koncis rapport, som kan användas i det praktiska arbetet. Rönen kan användas både vid utvärderingen av projektverksamheten och vid planeringen och genomförandet av projekten som ett slags checklista. Framgångsfaktorerna behandlas med tanke på både utvärderarna och dem som verkställt projekten. Utöver utvärderarna har slutrapporten avfattats av personer som har praktisk anknytning till ESF-projekten och kan bidra med gedigna erfarenheter av och insikter i projekt inom olika sektorer och områden. De har bidragit med korta inlägg till respektive teman.

Framgångsfaktorerna för ESF-projekt

Projektet Regionalt kunnande har påvisat att lyckade ESF-projekt innehåller gemensamma drag, god praxis, som man kan ta lärdom av och utnyttja även i bredare skala. Enligt målsättningen för projektet riktas fokus för framgångsfaktorernas del i synnerhet på projektverksamhetens roll vid regionutvecklingen. I viss utsträckning utgår denna identifierbara goda projektpraxis självfallet även från ESF-programmets riktlinjer, vilka i sig skapar de grundläggande förutsättningarna för lyckade projekt. I denna slutrapport lyfts fram följande sex framgångsfaktorer för utvecklingen av projektverksamheten:

(1) Koppling till en lärande region

En lärande region ses i rapporten som ett redskap med vilket projektverksamheten effektivt kan länkas till utvecklingen av den regionala konkurrenskraften och välfärden samt till kompetenshöjning hos alla aktörer och uppbyggande av samarbetssystem inom regionen.

(2) Strävan efter bestående verkningar

Med hänsyn till de övergripande resultaten och den regionala effekten av projektformad verksamhet är det avgörande huruvida interventionerna ger upphov till bestående utvecklingsprocesser inom regionen.

(3) Innovativitet

ESF-projekt kan i bästa fall fungera som instrument både genom de innovativa metoder och rutiner som tas fram under projekten samt mer generellt genom att främja innovationssystemet.

(4) Fungerande strategispel

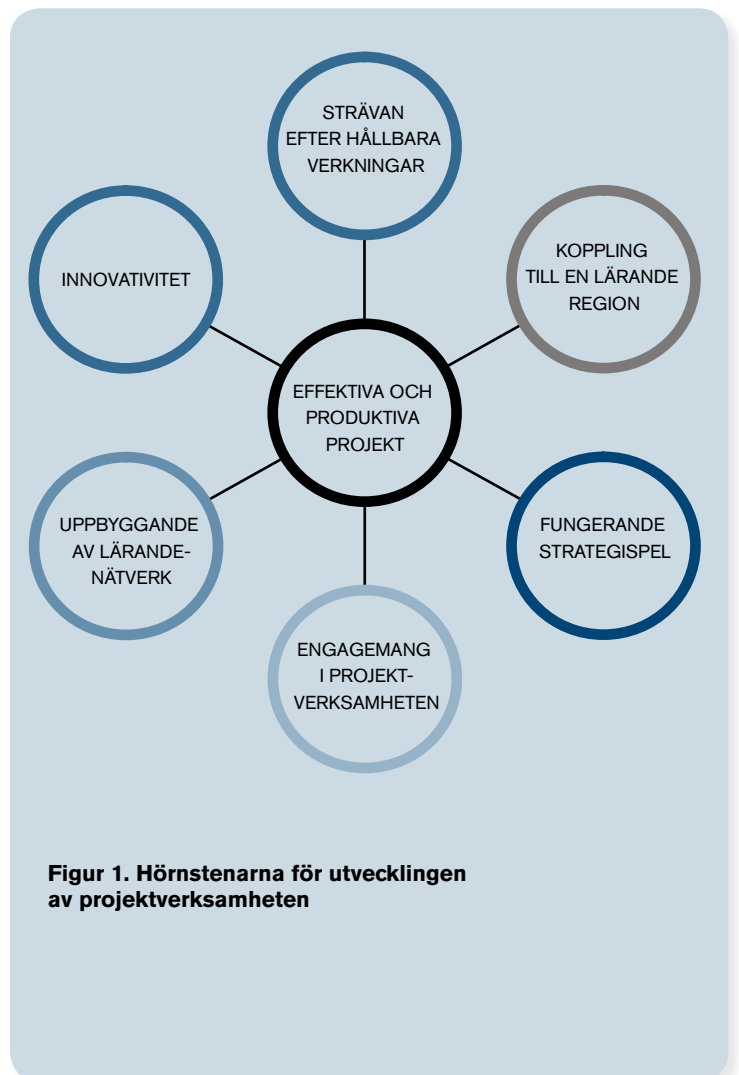
I projekt är det viktigt att kontaktytorna mellan olika strategier tas i beaktande. Det strategiska samarbetet byggs upp genom växelverkan mellan aktörerna, varvid organisationernas egna intressen borde kunna sammanjämkas genom kompromisser som gynnar alla parter.

(5) Engagemang i projekten

Projektägaren, den organisation som verkställer ett projekt, måste engagera sig i projektverksamheten för att kunna integrera den i sina strategier och aktiviteter. Projektägaren måste även engagera sig i det regionala utvecklingsarbetet för att kunna integrera sin projektverksamhet i det. Genom engagemang ges projektverksamheten genuint innehåll och ett mål.

(6) Uppbyggande av lärandenätverk

Samarbete med gemensamma mål och resultat bidrar till att olika parter förbinder sig till konkret och långsiktig utveckling. Genom kollektivt lärande blir det möjligt att skapa sådant nytt som en ensam aktör inte skulle klara av.



Figur 1. Hörnstenarna för utvecklingen av projektverksamheten

Projektet Regionalt kunnande

Projektet Regionalt kunnande initierades av bildningsavdelningen vid länsstyrelsen i Västra Finlands län våren 2001. Huvudfinansör för projektet har varit undervisningsministeriet medan de övriga länsstyrelserna samt förbunden för pilotlandskapen (Mellersta Finland, Päijänne-Tavastland och Satakunta) har verkat som medfinansörer. Projektet samordnades av länsstyrelsen i Västra Finlands län och forskningsarbetet inom ramen för projektet genomfördes av enheten för sakkunnigtjänster vid handelsvetenskapliga fakulteten vid Jyväskylä universitet. I styrgruppen ingick representanter för undervisningsministeriet, pilotlandskapen, arbetskrafts- och näringscentralerna, länsstyrelserna och arbetslivsorganisationerna.

Innehåll och mål för projektet Regionalt kunnande

Syftet med projektet Regionalt kunnande har varit att utvärdera Europeiska socialfondens (ESF) projekt inom alla förvaltningsområden och hur projekten har inverkat på den regionala kompetensen och konkurrenskraften under programperioden 2000–2006. Utredningen utgick från referensramen

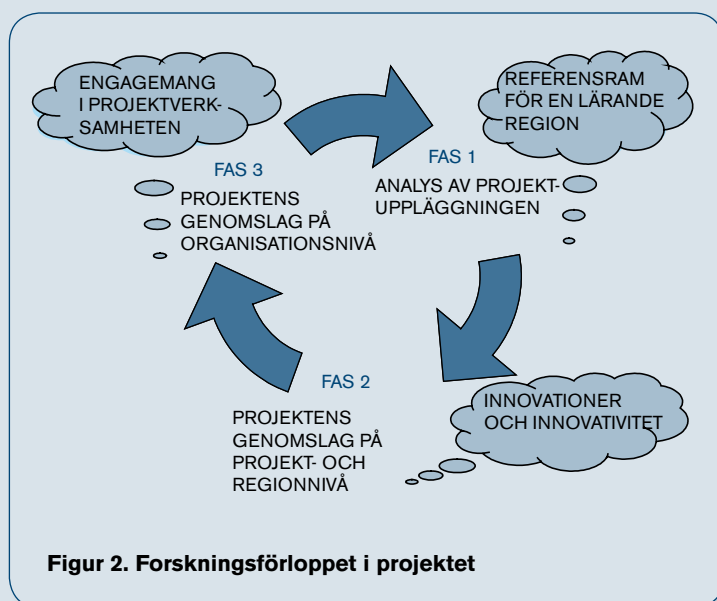
för en lärande region och är till sin utformning en utvecklingsstudie.

De generella målen för studien delades vidare in i tre huvudteman. För det första skulle studien ta fram praktiskt inriktad utvecklingsdata som stöd för den strategiska planeringen och genomförandet av programarbetet. För det andra har man syftat till att fördjupa de empiriska och teoretiska perspektiven på referensramen för en lärande region. För det tredje hade studien en klar funktion för utvecklingen av utvärderingsmetoder.

Genomförande av projektet

Projektets ambitiösa mål har krävt omfattande inhämtning av information. De regionala effekterna av projektverksamheten har analyserats i ljuset av omfattande empiriska data. Som material användes olika projektregister, projektrelaterade dokument samt enkät- och intervjuinformation. Information inhämtades från praktiskt taget alla ESF-projektägare genom

- grundlig genomgång av registermaterial om och dokumentation av 500 projekt
- 551 projektaktörer som svarade på webbenkäter
- 564 projektaktörer som deltog i telefonenkäter och
- 63 projektaktörer som deltog i fallstudier.



Figur 2. Forskningsförloppet i projektet

Med hjälp av det mångsidiga materialet har projektverksamhetens regionala effekter studerats ur olika synvinklar. Analyserna har presenterats i fem mellanrapporter samt vid flera evenemang och i ett antal artiklar.

2 Koppling till en lärande region

Som teoretisk utgångspunkt för den empiriska analysen valdes referensramen för en lärande region. Generella mål för en lärande region är utveckling av regionens konkurrenskraft och välfärd samt kompetenshöjning hos alla aktörer och uppbyggande av samarbetsystem. Därigenom utformas den nydanande aktiviteten i regionen till en kollektiv lärandeprocess för aktörerna som även gynnar regionens konkurrenskraft.

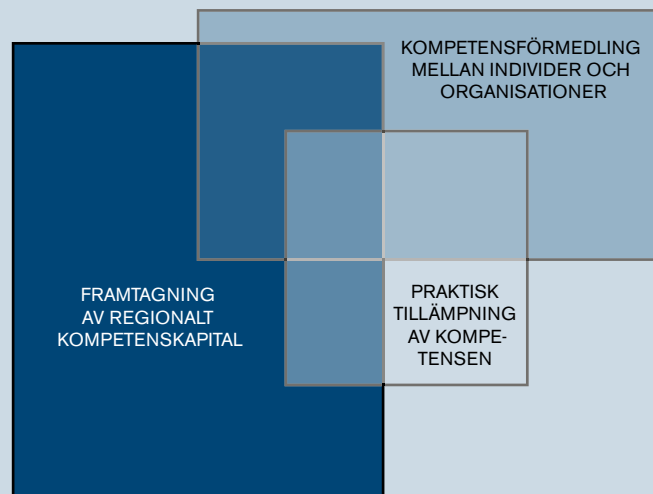
Referensramen för en lärande region underlättar identifieringen av nyckelprocesserna för utvärderingen av regionutvecklingen samt tjänar som jämförelsegrund för resultaten och åtgärdsrekommendationerna.

Nyckelprocesserna för en lärande region

Nyckelprocesserna för en lärande region kan delas in i tre huvudkategorier: framtagning av regionalt kompetenskapital, kompetensförmedling mellan individer och organisationer samt praktisk tillämpning av kompetensen. De tre kategorierna är självfallet delvis överlappande. (se Figur 3)

(I) Framtagning av kompetenskapital

Framtagningen av kompetenskapital kan anses vara den grundläggande faktorn för regional utveckling och tillväxt. Kompetenskapitalet utgör ryggraden i innovationsprocesser och innovationssystem. Det kan byggas upp såväl individuellt som inom organisationer och regioner. Vidare kan det klassificeras i humankapital (individens kompetens), strukturkapital (organisationens kompetens) och socialkapital (den sociala gemenskapens kompetens). *Ökning av kompetenskapitalet erhålls genom bland annat forskning och utveckling, utbildning, lärande i arbetet samt genom individernas bättre kontroll över livet*



Figur 3. Modellen för en lärande region

och arbetskarriären. Dessa är kritiska instrument/kanaler för regionalt genomslag också i ESF-projekt. Kompetenskapitalet i en region kan också vara beroende av ut- eller tillströmningen av kompetens, till exempel som följd av flyttning och företagets lokaliseringsbeslut.

(II) Kompetensförmedling

En annan viktig nyckelprocess för en lärande region är förmedlingen av kompetens inom och mellan organisationerna. Denna kan realiseras genom både formella och informella kanaler. Vidare kan den förmedlade kunskapen vara formell (formal knowledge) eller tyst (tacit knowledge) till sin karaktär. Förmedlingen av kompetens mellan organisationer anknyter ofta till att man traktar efter den nytta som nätverk och koncentration ger (agglomeration benefit): genom att slå samman kompetensen hos flera aktörer vill man uppnå ett bättre resultat än var för sig. Också inom referensramen för en lärande region fungerar detta som en motivator för kollektivt lärande: då organisationer målmedvetet går in för att lära sig tillsammans uppnås fördelar som skulle utebli utan samarbetet. *Viktiga kanaler för kompetensförmedlingen är bland annat horisontala och vertikala nätverk, sammanlänkning av olika processer, formella och informella samarbetsavtal, information, utveckling av interaktionsmetoder samt integration av utvecklingen inom forsknings-, utbildnings- och företagssektorerna. ESF-projekt kan vara essentiella vid både uppbyggandet av dylika nätverk och stimuleringen av deras verksamhet.*

(III) Praktisk tillämpning av kompetensen

Den tredje nyckelprocessen för en lärande region och för regional utveckling är överföring av kompetensen i praktiken. Detta avser den process varigenom kompetenskapitalet integreras i produktionen av varor och tjänster. Kompetensen blir då en insats i en produktionsprocess som ger upphov till materiella eller immateriella tillgångar. Ur regionens perspektiv summeras (aggregeras) dessa till bland annat bruttonationalprodukt, servicenivå samt nya arbetstillfällen och ökad välfärd. *Centrala kanaler för överföringen av kompetens är bland annat organisatorisk utveckling, utveckling av produktionsprocesser och produkter, kvalitetsutvecklingssystem, utveckling av personaladministration, produktifiering och annan funktionsutveckling. ESF-projekten fokuserar starkt på denna nyckelprocess i en lärande region genom många slags utvecklingsprojekt.*

Etapper på vägen mot effektivt utnyttjande av projekt vid utvecklingen av en lärande region

- De strukturreformsprocesser som anknyter till utvecklingen av en lärande region kräver långsiktig och systematisk projektverksamhet. Vid uppläggningsen av projekten behövs framsynsförmåga och framtidsvisioner, medan det behövs tålamod då man inväntar resultaten av projektens inverkan på processerna och utvärderar dessa.
- Uppkomsten av en lärande region är beroende av inläringen och avläringen hos organisationerna och individerna inom regionen. Den gemensamma ambitionen för regionens utveckling är slutligen det avgörande för kvaliteten på det kollektiva lärandet även i ESF-projekten.
- För att kunna främja den ekonomiska, sociala och kulturella välfärden i regionerna måste man kunna behärska den lärande regionen som helhet. Genom att projektverksamheten säkerställer länkarna mellan framtagning och förmedlingen av kompetens och omsättning av denna i praktiken kan man effektivast gynna utvecklingen av den regionala kompetensen som en kumulativ process.
- Gränserna för en lärande region förändras med utvecklingsprocesserna. I projekten bör man sträva efter att ge den lärande regionen rörelsefrihet inom de gällande ramvillkoren.
- En lärande region ska uppfattas som utveckling av alla dess medlemmar. Det är viktigt att värdegrunden för konkurrenskraften och kohesionen är fast förankrad i den regionala utvecklingen och att den även beaktar hela befolkningen.

Utveckling av näringslivsinriktad FoU som en del av det regionala innovationssystemet – projekt med "forskaröverlärare"

*Direktör Eila Linna, Institutet för turismforskning och
-utbildning (Rovaniemi yrkeshögskola och
Lapplands universitet)*

Den lärande regionen – utgångspunkten för innovationer

Enligt modellen för en lärande region beror innovationskapaciteten på produktionsmiljön i regionen samt på organisationerna och deras ömsesidiga växelverkan. Innovationer får sin början i företagsnätverk samt i sammanslutningar av aktörer inom den offentliga och den privata sektorn. För att innovationer ska bli till behövs både fungerande växelverkan och verksamma interaktiva system.

Perspektiv på regional utveckling

De ekonomiska regionerna samt aktörerna och läroanstalterna inom dem har i sina egna strategier dragit upp utvecklingsriktlinjer utgående från landskapens tyngdpunktsområden. Rovaniemi yrkeshögskola grundar sitt strategiområde för utvecklingen av Lappland på gynnande av livskraften i norr. En central roll spelar stimuleringen av sådan affärsverksamhet som utgår från Lapplands naturliga potential samt att tillgodose kunskapsbehovet hos näringslivet i regionen. Resurser som allokeras till de viktigaste kompetensområdena och fokusområdena inom FoU bidrar till att gynna hållbar utveckling, kompetensutveckling och uppkomsten av innovationer i Lappland.

Stimulans för regional innovationsverksamhet

Företagen i Lappland är nästan uteslutande små eller medelstora företag. Över hälften av företagen i landskapet verkar inom servicesektorn och en tredjedel inom förädling. Å andra sidan finns det i Lappland ett relativt heltäckande nätverk av högskolor och forskningsinstitut. Denna

konstellation utgör en speciell utmaning för innovationsverksamheten. Hur ska man kunna stärka innovationsmiljön och -nätverket och med vilka handlingsmodeller kan man skapa sådana förutsättningar att också mindre företag kan länkas in i forskningsbaserat utvecklingsarbete?

Rovaniemi yrkeshögskola har byggt upp en modell med "forskningsöverlärare" i syfte att främja innovation inom regionen. Projekt med forskningsöverlärare har genomförts inom ramen för regioncenterprogrammet för Rovaniemiregionen och med ESF-finansiering. Projektet har verkställts av yrkeshögskolan.

Forskningsöverlärarna som en del av det regionala innovationssystemet

Inom projektet med forskningsöverlärare har forskningsöverlärare anställts för de centrala ämnesområdena vid Rovaniemi yrkeshögskola. Modellen syftar till att genom samarbete mellan högskolorna och näringslivet i regionen skapa en grund för nya innovationer (jfr en lärande region). Speciell uppmärksamhet fås vid att "popularisera" forskningsrönen och -resultaten, samt att göra dessa användbara och tillgängliga genom hela processen. Avsikten är att utarbeta FoU-program för vissa utvalda branscher och starta forskningsprojekt inom ramen för programmen. Forskningsöverlärarna bygger upp och upprätthåller samarbetsnätverk samt samordnar nätverken och aktiverar aktörerna till utvecklingsarbete. Projektet syftar också till att kanalisera mer FoU-finansiering till regionen.

Resultat

Forskningsöverlärarna har idkat nära samarbete med de regionala aktörerna, medverkat i

samordningen av verksamheten inom nätverken, sammankallat utvecklingsarbetsgrupper och deltagit i utvecklingsprojekt inom sina respektive ämnesområden. Dessutom har de satt sig in i möjligheterna att utverka nationell och internationell finansiering för FoU-projekt. Forskningsöverlärarna förmedlar prognostiserande, forskningsbaserad och aktuell information från sitt ämnesområde till näringslivet. Därutöver har man inom

livsmedelsbranschen genomfört flera temainriktade utredningar.

Projekten med forskningsöverlärare pågår fortfarande, varför deras effekter och resultat kan utvärderas först i ett senare skede. Modellen har ändå redan visat sig vara ett utmärkt verktyg för utvecklingen av innovationssystemet i regionen, och den har tagits i bruk också i andra regioner.

3 Strävan efter bestående verkningar

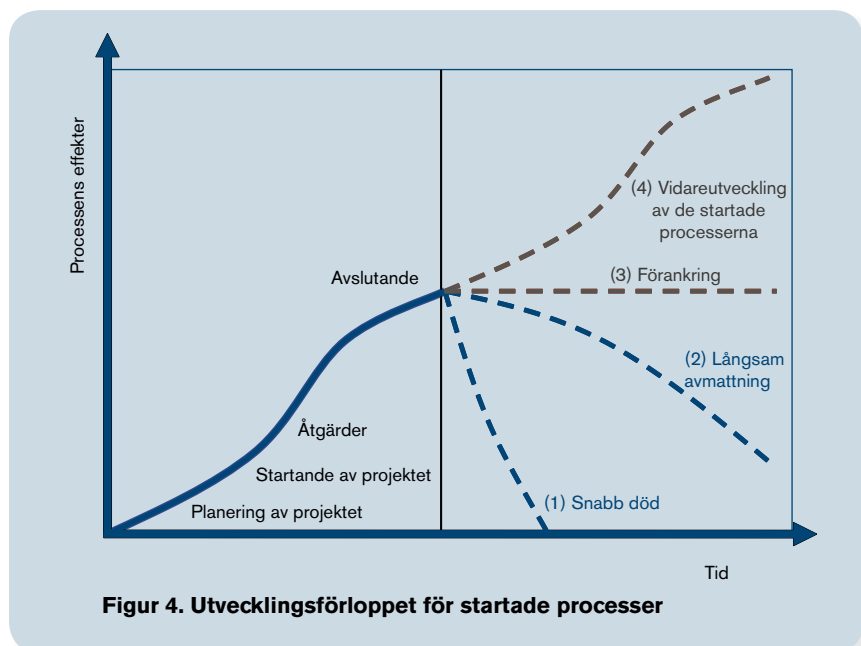
ESF-projektens genomslag baserar sig på det krav på mervärde vid genomförandet av projekten som ställs för beviljande av finansiering. Om kriteriet uppfylls inverkar åtgärderna antingen genom direkta eller indirekta processer på projektobjektet och ger upphov till verkningar, resultat och effekter. Dessa förädlas vidare till den slutliga genomslagskraften i samhället som eftersträvas med programmen. I enlighet med ESF-förordningen och den nationella referensramen förväntas projekten ge bestående verkningar. Åstadkommandet av bestående verkningar anknyter starkt till kontinuiteten i de igångsatta processerna. Att åstadkomma bestående verkningar och förankra dem är en förutsättning för kontinuiteten i de processer som projekten har startat.

Kontinuiteten i processerna

Med hänsyn till projektenas genomslag samt utvecklingen av de regionala strukturerna är det avgörande hur mycket de genomförda interventionerna gagnar regionen på lång sikt. Ur kontinuitetsperspektivet kan enskilda projekt, som i sig kan utgå

från en god idé, bli engångsföreteelser, vilkas verkningar avmattas med tiden.

Kontinuitetsproblematiken i regionutvecklingsprocesser som startats genom projekt åskådliggörs i Figur 4. Enligt den kan sådana processer utvecklas enligt fyra olika trender: (1) snabb död, (2) långsam avmattning, (3) förankring och (4) fortsatt utveckling av de startade processerna.



Rekursiv kontinuitet

För att kunna trygga bestående verkningar och kontinuiteten av de startade processerna måste resultaten av utvecklingsprojekten vara möjliga att överföra i etablerade organisationers verksamhet. Med tanke på överföringen av resultaten och vidareutvecklingen av processerna kan kontinuiteten delas in i tre typer: 1) fokus på utnyttjande, som utgår från att sprida resultaten efter slutfört projekt, 2) fokus på utveckling, som utgår från vidareutveckling av processerna samt 3) fokus på rekursion, som utgår från att spridningen och utnyttjandet av resultaten och rönen ökar efterfrågan på vidareutveckling av processerna. Samtidigt ger vidareutvecklingen av processerna upphov till mer efterfrågan på rönen. I bästa fall skapar rekursiv kontinuitet de bästa förutsättningarna för hållbara utvecklingsprocesser.

Etapper mot hållbara verkningar inom projektverksamheten

- I projektverksamheten börjar uppbyggandet av hållbara verkningar med planeringen. Härvid är det viktigt att först identifiera de processer som man avser inverka på och försäkra sig om att projektet skapar möjligheter för kontinuiteten i dessa processer.
- Hållbara verkningar karaktäriseras av bland annat att de grundar sig på ett genuint behov av utveckling. För att kunna uppnå hållbara verkningar måste man försäkra sig om att det finns en genuin efterfrågan på den åtgärd som ska genomföras; lämpliga mätare är till exempel likviditet och alternativkostnader.
- Projektverksamhetens roll är ofta att stödja igångsättningen av processer. Processernas kontinuitet säkerställs däremot genom att de stegvis integreras i organisationernas basverksamhet.
- I projektinsatser föreligger en betydande risk för att den kompetens som byggts upp lämnar organisationen tillsammans med projektchefen. För att åstadkomma bestående verkningar är det viktigt att kompetensen förankras i organisationen redan under projektet.
- Vid utvecklingen av regionalt kunnande behövs ett starkt strategiskt grepp för att åstadkomma bestående verkningar. I detta syfte är det ofta mer ändamålsenligt att fokusera på strategiska projekthelheter än på enskilda projekt.

ESF hjälper till bestående verkningar i utvecklingen av företagsverksamheten

Direktör Markku Gardin, Satakunta arbetskrafts- och näringscentral

Första tiden med ESF präglades av inspiration och idéer. Man ville låta alla blommor blomma. Många projekt som verkade nya och intressanta såg dagens ljus. Dessvärre märkte man snart att verksamheten alltför ofta "lades på hyllan" när projektet tog slut. Man började fråga efter mer omfattande och långsiktiga projekt som skulle svara på uppskattade behov och skulle ha en bestående effekt efter att projektet avslutats.

ESF har satsat överraskande mycket på att främja entreprenörskap och företagsverksamhet. Goda exempel på bestående verkningar hittas just i sådana projekt. Detta anknyter till att det samtidigt har funnits ett behov i samhället för att främja företagsamhet. Genom ESF-projekten har det byggts upp bestående modeller och organisationer för företagsrådgivning. Man har utvecklat samarbetet och serviceverktygen och åstadkommit produkter som har en efterfrågan bland de egentliga kunderna. Inom flera regioner har många av dagens modeller och tjänster uppkommit med ESF-stöd.

Imponerande exempel från Satakunta

(1) Utveckling av företagstjänster

ESF-projekten har bidragit till att lägga grunden till de regionala företagstjänsterna. Servicenätverket, produkterna och samarbetet har byggts upp långsiktigt och målmedvetet med ESF-finansiering (delvis). Kommunerna har också insett vikten av frågan och deltagit med sin insats. Kommunerna i Satakunta har samlat sina företagstjänster i tre regionala utvecklingsbolag. Idag verkar de regionala företagstjänsterna i Satakunta självständigt, utan ESF-finansiering för den grundläggande verksamheten. Det goda samarbetet mellan utvecklingsbolagen och TE-centralen är också nyttigt vid bedömningen av behovet av nya EU-finansierade utvecklingsprojekt. Ett gott exempel är företagstjänsten ENTER, som verkar i Björneborg och dess vidsträckt ekonomiska region. ENTER är kommunernas, arbetskraftsbyråernas, TE-centralens och skatteförvaltningens gemensamma servicecenter som fokuserar på nyetablerade företagare.

(2) Företagsnära utbildning

I Satakunta har man satsat på såväl utbildning av ny arbetskraft som utveckling av den befintliga personalen i företagen. Resurserna för arbetet har kommit från både nationella källor och ESF. Serviceprodukten Monitaito har tagits fram inom ramen för ESF-projekt. Det förestående projektet för utveckling av den befintliga personalen, PROTEK, svarar på det växande behovet på skräddarsydda produkter och rutiner för företag och kluster.

Säkerställande av bestående verkningar

Vilka frågor har varit viktigast för att säkerställa kontinuerlig utveckling? Det är viktigt att den verksamhet som utvecklas bedöms ha en genuin efterfrågan i den verkliga kundkretsen. Bakgrundsorganisationerna måste engagera sig helhjärtat i arbetet. Vid finansieringen av projekten har man utgått ifrån att utvecklingen av handlingsmodeller och produkter siktar på livet efter projektet. Basfunktioner har inte upprätthållits med ESF-finansiering. Det är också viktigt att under projektets gång följa upp hur målen uppfylls.

I projektinsatser spelar inledningen en viktig roll för genomslagskraften och även för effektiviteten. Man måste satsa tillräckligt på att definiera målen och urvalskriterierna. Ett av målen är att åstadkomma bestående verkningar. Projekten måste vara anpassade till den miljö i vilken de förväntas fungera. Vi har också goda erfarenheter av samarbete och ömsesidigt stöd mellan utvecklingsorganisationerna. Administratörer tycker om att utveckla administrationen och är bra på det. Det som är viktigt är att lära sig uppfatta vad kunderna (företag, individer, lantbrukare osv.) behöver och vad de kan få utav EU-insatser. Det är det avgörande på längre sikt.

4 Innovativitet

Europeiska socialfonden (ESF) har i Finland varit en viktig faktor för genomförandet av Lissabonstrategin (2000), som har som mål att utveckla det mänskliga kapitalet och att gynna företagsamhet och innovation. En av hörnstenarna i genomförandet av Lissabonstrategin är främjandet av innovationsverksamheten, som gör det möjligt att uppnå målen för utvecklingen av ett informationssamhälle i enlighet med strategin. Vid uppdateringen av innovationspolitiken i anslutning till Lissabonstrategin jämfördes sociala, organisatoriska och företagsbaserade innovationer som hänför sig till affärsmodeller med tekniska innovationer som en källa till tillväxt och sysselsättning. Detta stärkte ytterligare integrationen av ESF-verksamheten i genomförandet av strategin.

ESF-referensramen och innovationsverksamheten

I Finlands ESF-referensram och i de programdokument som anknyter till den ställdes höga

förväntningar på ESF-verksamheten under programperioden 2000–2006¹ som *ett instrument som stödjer innovation vad gäller både de innovativa förfaringssätt som tas fram i projekten och främjandet av innovationssystemet i sig.*

Med avseende på att gynna innovationer hade ESF-projekten två tydligt separata roller. För det första innehöll ESF-förordningen klara utgångspunkter för hur projekten ska gynna innovationer genom att utveckla utbildningen och förnya och effektivisera arbetskraftstjänsterna. Den nationella ESF-referensramen betonade dessutom projektverksamhetens roll som utvecklingslaboratorium och produktutvecklingsverktyg.

En annan innovationsrelaterad utgångspunkt i förordningen och referensramen betonade målsättningarna vid utvecklingen av innovationssystemet. I förordningen har man med detta anspelat på utvecklingen av den till innovationsprocesserna nära anknutna kompetensen inom forskning, vetenskap och teknik.

¹ Lissabonstrategins roll som referensram för ESF-verksamheten har framhävts på EU-nivå under den pågående programperioden 2007–2013. I fråga om målet för den regionala konkurrenskraften och sysselsättningen kommer 75 procent av finansieringen att allokeras till främjande av dessa i enlighet med strategin.

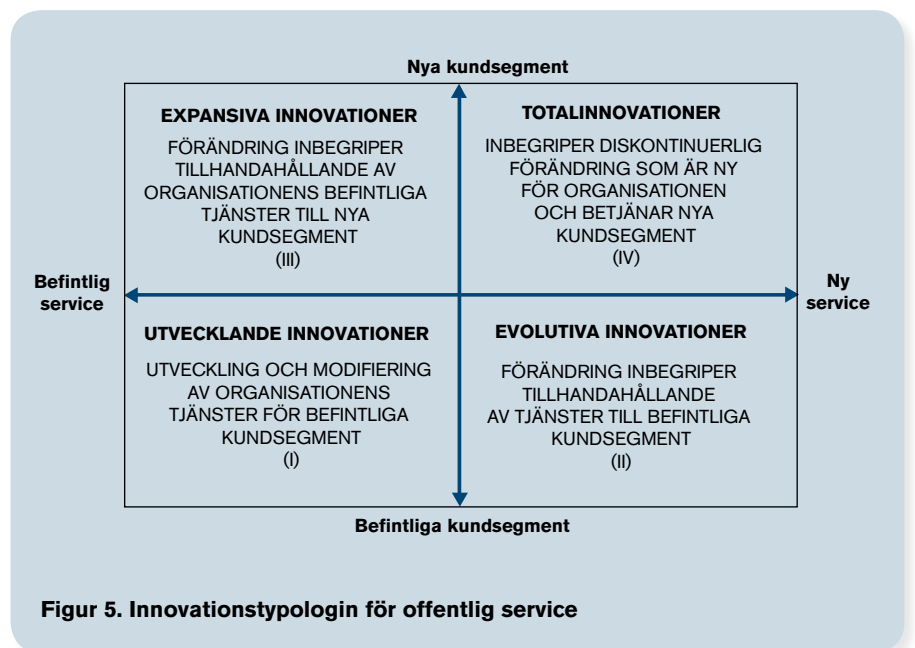
Olika typer av innovationer

I ESF-projekten fokuserades innovationsverksamheten speciellt på en effektivisering av verksamheten hos organisationerna inom den offentliga sektorn. Tonvikten inom projektverksamheten ligger på serviceinnovationer samt innovationer som anknyter till serviceprocesserna och organisatoriska reformer. Sociala innovationer spelar i sin tur en viktig roll för uppkomsten, utvecklingen, spridningen och utnyttjandet av ovan nämnda innovationer.

De innovationer som tagits fram inom ESF-projekten kan indelas i olika typer med hjälp av en klassificering för innovationer inom den offentliga sektorn. Enligt denna klassificering hänför sig innovation till å ena sidan framtagning av nya tjänster och hittande av nya kundgrupper. Därigenom blir det möjligt att samtidigt beakta både diskontinuitet (innovationerna) och kontinuitet (utveckling av organisationerna) med avseende på såväl tjänsterna som de som

anlitar dessa. Figur 5 åskådliggör grundprinciperna för denna innovationstypologi som kan tillämpas på ESF-projektverksamheten.

ESF-projektens roll i främjandet av det regionala innovationssystemet kan vidare delas in i tre olika förmedlande mekanismer: 1) stärkande av innovationspotentialen, 2) gynnande av innovationers genomslag och 3) främjande av regionekonomisk realisering av innovationer. Enligt de utförda analyserna innehöll ESR-projekten många av ovan nämnda element, varigenom man syftade



till att främja forskning och utveckling, utveckla och sprida teknik samt skapa och kommersialisera innovationer.

Etapper mot effektivt utnyttjande av projekt inom innovationsverksamheten

- Inom ESF-projekten föds ett anmärkningsvärt antal innovationer, men för att dessa ska kunna utnyttjas effektivt krävs likväl mer systematisk identifiering och vidare tillämpning av innovationer än den vi har idag.
- En central faktor med avseende på utnyttjandet av innovationer är att de grundar sig på efterfrågan. Om det råder en klar efterfrågan på en innovation, kan den också rätt så säkert utnyttjas. Interaktionen mellan producent och användare bidrar också till denna inriktning på efterfrågan.
- Framtagning av innovation måste ofta stödjas av stark substans- och utvecklingskompetens. För att innovationsprocessen ska lyckas är det viktigt att behovet på dessa tillgodoses också i projektverksamheten.
- ESF-projekten är ett av de många instrumenten för utvecklingen av det regionala innovationssystemet. Det är viktigt att man vid planeringen av åtgärder alltid försäkras om andra relevanta element inom bland annat nationella utvecklingsinsatser.
- I ESF-projekten framhävs självfallet sysselsättningsproblematiken. I fråga om de åtgärder som gäller innovationssystemet är det emellertid minst lika viktigt att granska effekterna på arbetets produktivitet som resultat av projekten.

Magisterprogrammen bidrar till utvecklingen av universitetsundervisningen

Professor Jukka Heikkilä och förvaltningschef Sanna Hirvola, Jyväskylä universitet, Informationsteknologiska fakulteten

Projektet INMIDE – innehåll och mål

Projektet INMIDE utgjorde en fortsättning på magisterprogrammen i datakommunikation, digitala media och grupparbetstekniker under programperioden 1995–1999 samt på magisterprogrammen i datakommunikation, mobil databehandling, digitala media, grupparbetstekniker, användarvänlig databehandling och programvaruverksamhet under åren 2000–2004 inom ramen för programperioden 2000–2006. Genom dessa projekt breddades utbildningen i informationsteknik i Mellersta Finland.

Målet var att inom informationsteknik verkställa sex utbildningshelheter på magisternivå: digitala media, användarvänlig databehandling, programvaruverksamhet, mobil databehandling, datakommunikation och grupparbetstekniker.

Innovativa element i utbildningen

Syftet med magisterutbildningarna har varit att kunskapen från utbildningen och forskningen blir allt snabbare disponibel för näringslivet samt att inarbeta en ny, flexibel och reaktionssnabb utbildningsmodell. Programmen har stärkt universitetets kompetensprofil. Näringslivet i trakten förväntar sig att rekryteringsbasen stärks och att kunskaperna kan utnyttjas snabbare och effektivare. Magisterutbildningarna kännetecknades av ett nära samarbete mellan universitetet och företagen (inklusive den offentliga sektorn) för att uppnå målen.

Av programmen krävde de nämnda utgångspunkterna innovativitet, så att de kunde svara på de uppställda kraven. Samarbetet med företagen förutsatte nya lösningar för utbildningarnas innehåll och former. Genom att företagens kunskapsbehov

beaktades i kurserna och lärdomsproven knöt an till arbetet skapades nya element i studierna. Denna interaktion förbättrade samstämmigheten mellan utbildningen och arbetslivet samt skapade en kanal för snabbare förmedling av kompetensen så att den snabbare kan tillgodose näringslivets behov.

Genom magisterprogrammen byggdes också upp nya lärandemiljöer inom universitetet. Inom projektet genomfördes laboratorier för utbildningen (DM, MOB) som lärandemiljöer. Laboratorierna skapar även förutsättningar för framtagningen och utvecklingen av nya IKT-innovationer.

Kombinationen av utbildning och arbete föranledde också en omorganisering av undervisningen för att säkerställa deltagande och inläring. En ny lösning var att unga och äldre deltagare antogs till samma utbildning. Inom magisterprogrammen togs också initiativ till skapandet nya internationella kontakter. Det innovativa greppet i projektprogrammen syns ändå framför allt i innehållslösningarna, eftersom utbildningen till formatet följer praxisen inom magisterutbildningen. Det bästa beviset på innehållens innovativitet är att de flesta som ett resultat av universitetets målmedvetna strategiinsatser har kommit att omfattas av basfinansieringen som livskraftiga utbildningsprogram. Speciellt kan nämnas magisterprogrammets inverkan på att kognitionsvetenskap upptagits som läroämne.

Dessutom kan konstateras att magisterprogrammen har bidragit till att fakultetens image som en livskraftig, dynamisk och flexibel enhet klart har höjts i jämförelse med universiteten i Finland.

Stärkande av det regionala innovationssystemet

Ett konkret resultat var att de ovan nämnda utbildningshelheterna på ett lyckat sätt kunde integreras i undervisningen och forskningen vid fakulteten. Utan INMIDE-projektet och de föregående projekten inom samma utbildningsområden skulle Jyväskylä universitet, och därigenom Mellersta Finland, inte ha haft möjlighet att genomföra informationsteknisk

utbildning och forskning av denna regionala, nationella och internationella magnitud. De etablerade utbildningshelheterna som lanserats genom projektet står redan för omkring en fjärdedel av de magistersexamina som avläggs vid fakulteten och andelen kommer sannolikt att stiga i framtiden. Genom projektet har kompetenskapitalet i regionen redan fått ett tillskott av tiotals personer, och framöver kommer ökningen i kompetenskapitalet att säkerställas genom fyra permanenta utbildningsprogram vid universitetet. Dessa kommer att höja kvaliteten även på de övriga utbildningsprogrammen.

5 Fungerande strategispel

Vid regionutveckling har man idag tillgång till en bred uppsättning olika instrument såväl på nationell och regional nivå som inom EU. De mångsidiga instrumenten leder dessvärre till svårigheter med att samordna strategierna till innehållet och kronologiskt. Att samordna instrumenten är inte den enda utmaningen. I arbetet deltar flera till karaktären och storleken olika organisationer som verkar inom olika sektorer och på olika nivåer (centralförvaltningen, storområden, landskap, regioner, kommuner osv.). Också dessa behöver en gemensam spelplan och en strategisk vision för projekten.

Programbaserad utveckling

Den programbaserade regionpolitiken har en uttalad strategisk dimension. I regionutvecklingen kan man skönja drag av såväl angreppssättet inom den klassiska strategiska planeringen som det interaktiva angreppssättet som betonar planeringsprocessen och kommunikationen. I den programbaserade regionutvecklingen dras de strategiska riktlinjerna i hög grad upp inom centralförvaltningen och dessa "linjekartor" styr regionernas verksamhet (top-down).

Å andra sidan har man inom regionutvecklingen under de senaste åren betonat regionernas perspektiv (bottom-up) – i viss mån genom det programbaserade utvecklingsarbetet. Inom regionutvecklingen har även allt mer betonats debattens och interaktionens roll samt betydelsen av

partnerskap också som en resurs för den strategiska planeringen.

Regionalt strategispel

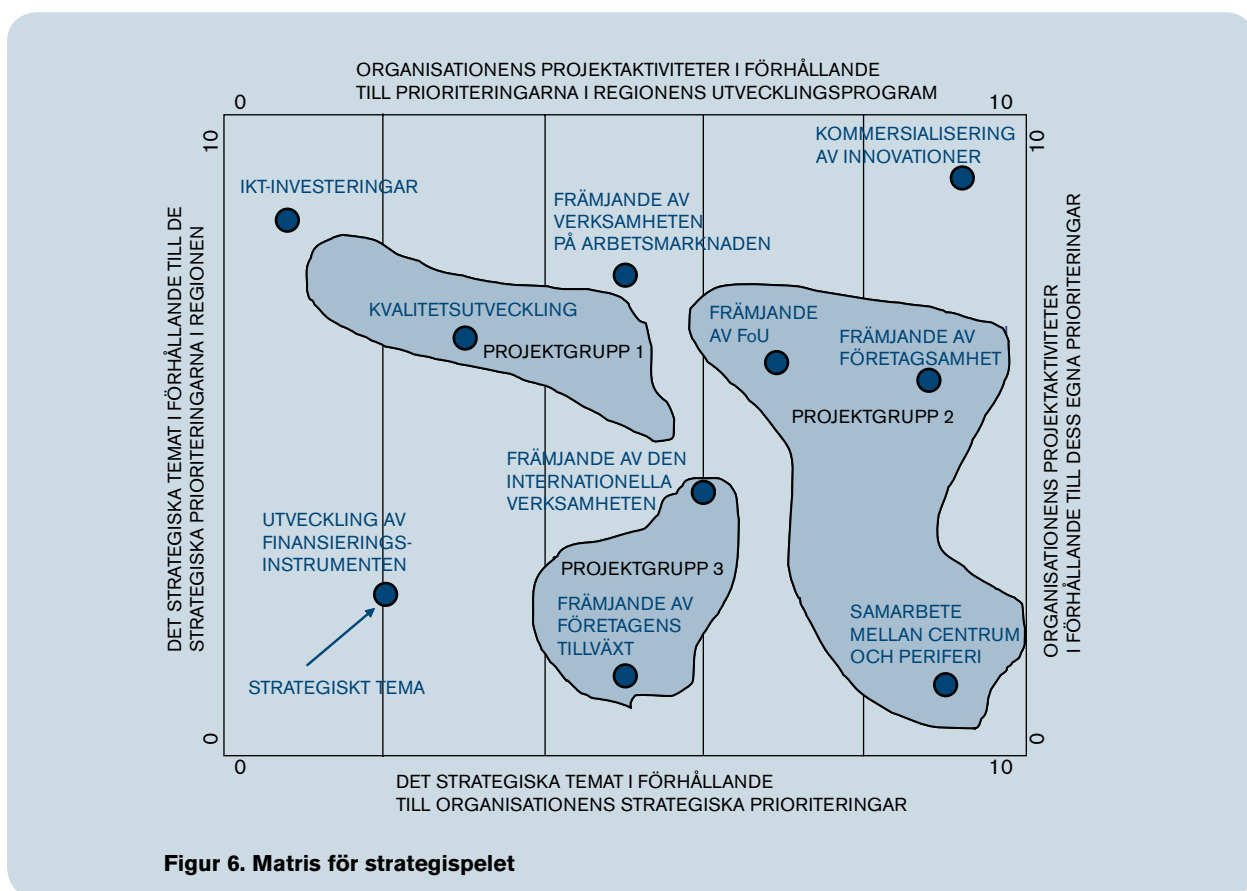
De organisationer som deltar i regionernas strategiprocess har sin egen syn på bedömningen av regionernas utveckling och de regionala utvecklingsprogrammen och strategierna i dessa. I bästa fall knyts överensstämmelserna i olika organisationers ambitioner och strategier samman i de regionala utvecklingsstrategierna. Å andra sidan utgår samarbetet från en synkronisering av aktörernas egna intressen och regionens utvecklingsbehov.

I praktiken utarbetar man långt ifrån alltid allmänna och gemensamma utvecklingsstrategier som sedan genomförs av alla parter. I stället utarbetas flera strategier som sammanfaller på så många punkter som möjligt. De regionala utvecklingsprogrammen blir på sätt och vis som spelbräden för aktörerna – spelbräden som "speldeltagarna" har bidragit till att utarbeta och där de gör sina drag utifrån sina egna premisser inom ramen för "spelreglerna". Strategispelet byggs upp genom växelverkan mellan aktörerna inom regionen, varvid organisationernas egna intressen borde kunna ge vika för kompromisser som gagnar alla parter. Figur 6 åskådliggör genom en hypotetisk framställning en organisations tyngdpunkter för strategin och projektverksamheten i relation till regionutvecklingen.

Projekten som gynnare av den regionala strategin

De regionala utvecklingsstrategierna har haft som syfte att organisera de centrala aktörerna i den regionala gemenskapen i verksamhet med siktet på att utveckla regionen. Man hoppas på att målen för regionens utveckling skapar en tillräcklig grund

för aktörerna att förbinda sig till genomförandet av de gemensamma strategierna. I praktiken har det dock visat sig att regionens utveckling inte är ett tillräckligt konkret mål för att aktörerna skulle delta i långsiktigt utvecklingsarbete. *De gemensamma intresserna hittas däremot vanligen i gemensamma konkreta projekt, kring vilka man på ett genuint sätt kan engagera flera aktörer.*



Figur 6. Matris för strategispelet

Till olika projekt förbinder sig sådana organisationer som upplever att de ur projekten får ut konkret nytta för sin egen verksamhet. Projektfinansieringen spelar en central roll för att initiera och bygga upp sådant samarbete. Lyckade gemensamma projekt ger ofta upphov till nya samprojekt och bidrar till ökat förtroende mellan organisationer med eventuella mer bestående nätverk som följd. Det gäller att notera att sammansättningen i olika projekt varierar och projektorganisationen lever med situationen.

Regionutveckling kommer att ingå i många aktörers uppgifter även framdeles och fortsätter således på sätt och vis i spridda former. Mångfalden av aktörer kan trots allt bli till en resurs för regionutvecklingen.

Etapper mot ett effektivt strategispel för regionutvecklingen inom projektverksamheten

- Ur en enskild organisations perspektiv finns det otaliga strategier och strateginivåer för regionutvecklingen och projektverksamheten. En skicklig projektorganisation gallrar fram de viktigaste som stöd för sin verksamhet.
- Inom projektverksamheten spelar olika organisationer strategispel ofta på både sitt eget spelbräde och gemensamma spelbräden. Spel på flera bräden samtidigt kräver matristänkande.
- Verkligt strategisamarbete är mer än snabba kommentarer till strategierna eller fraser i de gemensamma projektbeskrivningarna. Ett djupt samarbete utgår från gemensamma behov och val.
- Att passa ihop strategier för regionutvecklingen förutsätter tids- och innehållssynkronisering. Genom dessa säkerställs en gemensam inriktning respektive gemensam utvecklingstakt.
- En särskild utmaning i strategispel är samarbetet mellan centrum och periferin. Även inom denna sektor är det nödvändigt att hitta de gemensamma strategiska intressena och konkurrensfaktorerna för att kunna bygga upp långsiktigt samarbete.

Projekten är etapper i regionutvecklingen

*Landskapsdirektör Pentti Hyttinen, Norra Karelen
landskapsförbund*

En viktig praktisk uppgift för regionutvecklarna är att begrunda och lösa frågan om i vilka funktioner strukturfondsresurser ska investeras för att ge den bästa avkastningen. Den bakomliggande tanken är att skapa förutsättningar för självgående, spontan regionutveckling.

De senaste åren har mantrats varit att skapa och utveckla verksamhets- och innovationsmiljöer för företag. I många landskap har vetenskapsparkar och teknikbyar och företagen i dessa hört till de främsta finansieringsmottagarna.

Den bärande principen är att projektverksamheten ska ha en stark anknytning till regionens egna strategiska tyngdpunkter som har fastställts i landskapsprogrammet. Detta har utfallit väl i synnerhet i ERUF-programmen, som har beretts helt och hållet utifrån regionala behov.

Stort eller smått?

Det råder en ständig dragkamp om huruvida projekten ska vara små och konkreta anpassade projekt eller stora och massiva övergripande program. Mindre projekt kan kanske snabbt ge konkreta resultat, men det föreligger en risk för att de splittrade åtgärderna inte får något djupare genomslag.

Större projekt kan åter ha bättre möjligheter att åstadkomma effekter som fortsätter och till och med förstärks efter att stödfinansieringen har avslutats. Risken är att den praktiska anknytningen begravs i storskaliga åtgärdshelheter.

Praktiken har utvisat att både mindre och större projekt behövs. Till exempel har regissör Markku Pölönens filmby, med relativt anspråkslös finansiering, fått stor synlighet: tv-serien Karjalan kunnailla lockade över 800 000 tittare. Å andra sidan har Finskt Stencentrum som beviljats stora belopp gett mycket konkret ögonfägnad ända sedan sin Salvador Dalí-utställning.

Mångfald genererar dialog

Modellen med flera instrument, finansiärer och aktörer som används vid regionutvecklingsarbetet är både en fördel och en nackdel. Mångfalden i samhället och intressentgruppernas olika synvinklar beaktas bättre då det finns många alternativ. Modellen med flera finansiärer så att säga tvingar aktörerna till en dialog, vilket stärker samhörigheten i regionen.

Å andra sidan skapar mångfalden förvirring: endast insatta yrkespersoner – om ens de – kan hålla reda på helheten. I värsta fall kan mångfalden av finansiärer och aktörer leda till en maktkonkurrens som inte gynnar regionutvecklingen och gör det svårt att inse dess mervärde.

Den nationella regionpolitikens återkomst 2013?

Man har redan lärt sig att använda projekt på ett effektivt sätt inom regionutvecklingen i takt med att man har insett och genom försök och misstag lärt sig att den programbaserade regionpolitiken verkligen är avsedd att ersätta "den gamla goda tidens" stora, nationella regionpolitik.

Strukturfondmedlen har i hög grad kompenserat de nationella stöden, med andra ord har deras additionalitetsprincip fördunklats. Praktiska behov har dikterat användningen av strukturfondsmedel för till exempel vägbyggen, som normalt ska omfattas av den nationella och regionala vägpolitiken.

När den pågående EU-programperioden tar slut kan detta medföra väsentliga förändringarna i den finländska regionpolitiken, om strukturfonderna inte längre kan användas i samma utsträckning efter år 2013.

6 Engagemang i projekten

En av de största utmaningarna för ESF-projekten är att effektivt binda projektägarna till att verkställa och utnyttja projekten. Ytterligare en synnerligen kritisk fråga för projektens genomslagskraft är hur väl projektägarna har förmått integrera sina projekt i de regionala utvecklingsprocesserna. Dessa utmaningar för integrationen kan sammanföras under begreppet "engagemang". Projektägaren måste ha "engagemang" i projekten för att kunna integrera dem i sina strategier och aktiviteter. På samma sätt måste projektägaren ha "engagemang" i den regionala utvecklingsverksamheten för att kunna integrera sin egen projektverksamhet i denna.

Internt och externt engagemang

Ur projektägarens perspektiv kan engagemanget i ett projekt, utgående från det som sagts tidigare, delas in i internt och externt engagemang. **Internt engagemang** kan uppfattas som att projektägaren eller -ägarna förbinder sig starkt till projekten. Vid starkt internt engagemang smälter projekten smidigt samman med projektägarens kärn- och stödfunktioner till ett naturligt verktyg för utvecklingen av denna. **Externt engagemang** kan däremot uppfattas närmast som projektägarnas strävan efter att integrera sina egna projekt i regionutvecklingen i syfte att uppnå gemensam nytta. Externt engagemang utgår därmed i grund och botten från att man förbinder sig till aktörernas gemensamma riktlinjer och spelregler.

Utveckling av engagemanget

Bäst med tanke på projekten är ett läge där både det interna och det externa engagemanget är starkt. Projektägarna har i regel två utvecklingskanaler från spirande till effektivt engagemang: genom antingen (1) organisationsorienterad utveckling eller (2) nätverksorienterad utveckling.

Organisationsorienterad utveckling bygger på att gradvis stärka de interna strukturerna och därigenom befästa det externa engagemanget. Speciellt i början ligger huvudvikten i utvecklingen ändå på att stärka det interna engagemanget hos projektägaren. **Nätverksorienterad utveckling** bygger å sin sida på att stärka projektens externa nätverk och därigenom befästa också det interna engagemanget hos projektägaren. Huvudvikten ligger härvid speciellt i början på att stärka det externa engagemanget.

Den bästa vägen till starkare engagemang i projekt är att utgå från organisationen. För det första skapar internt engagemang förutsättningar för utnyttjande av projekten vid utvecklingen av organisationen, vilket i och för sig spelar en roll för kompetensutvecklingen inom regionen. För det andra ger starkt internt engagemang organisationerna en god grund när det gäller att integrera projekten i de regionala strategierna och utvecklingsprogrammen. Det är svårare att utveckla engagemanget utgående från nätverken om det interna engagemanget är svagt – organisationerna förhåller sig lätt till projekten

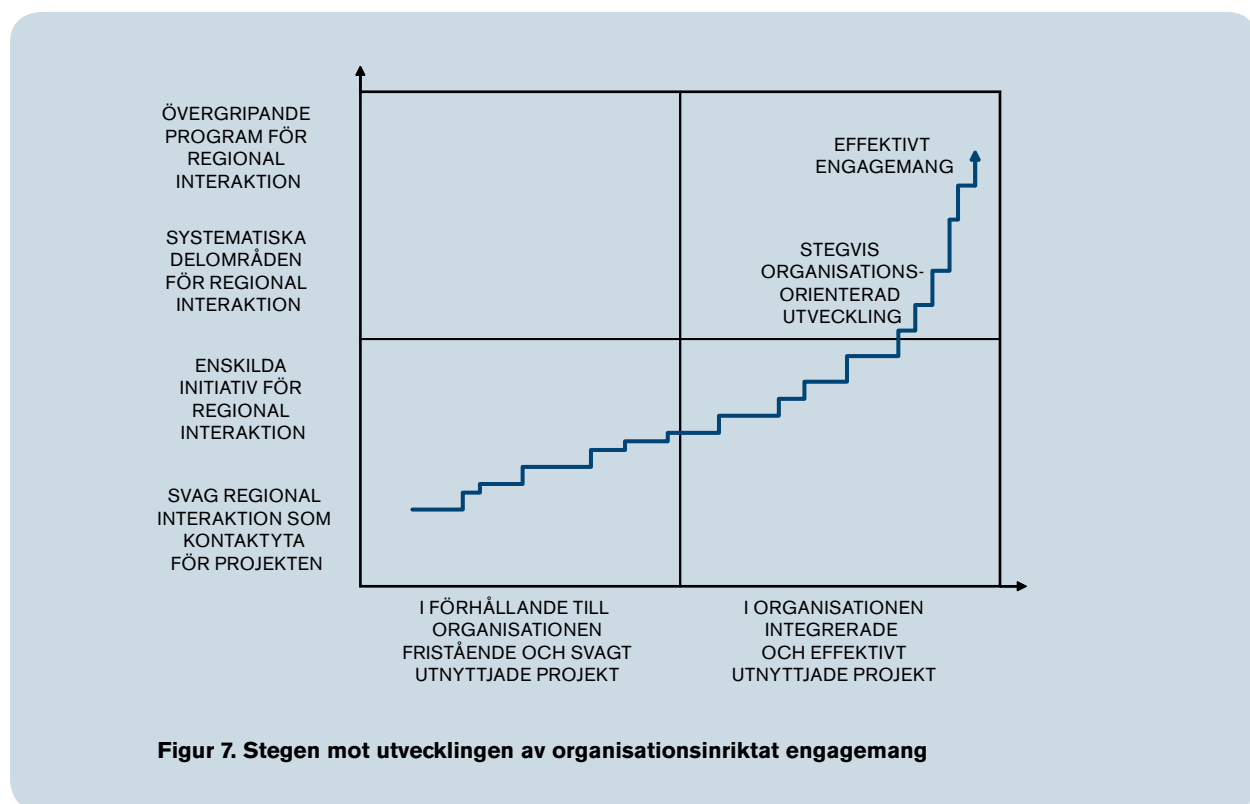
som till extern verksamhet som saknar betydelse på organisationsnivå.

Utvecklingsfaser för det organisationsorienterade engagemanget

I verkligheten utvecklas engagemanget hos alla projektägare stegvis. De integrerar projekten steg för steg i sin egen verksamhet genom att förtydliga

uppdraget för projekten och genom att förbättra samordningen och utvärderingen, ta med projekten i sitt kvalitetssystem och genom att utveckla sin interna utbildning.

På motsvarande sätt utvecklas det externa engagemanget utgående från det interna engagemanget. Denna utveckling kan i projekten avancera på samma sätt som gällande det interna engagemanget, med andra ord stegvis från enskilda samarbetsinitiativ till omfattande samarbetsnätverk.



Etapper mot effektivt engagemang i projekten

- Uppbyggandet av projektengagemang kräver visionsförmåga och långsiktigt utvecklingsarbete till vilket både ledningen och de som genomför projekten hos projektägaren har förbundit sig. I korthet innebär engagemang att människorna förbinder sig till att arbeta för gemensamma mål.
- Engagemangets syfte är att skärpa och strukturera projektens roll hos projektägaren. Då projekten integreras i strategierna och kvalitetssystemen blir projektverksamheten smidigare, samtidigt som onyttigt knåpande faller bort.
- Skapandet av projektengagemang kräver att man är väl insatt i projektverktygen och -metoderna. Endast genom tillräckligt kunnande kan projekten kopplas till organisationernas värderingar, attityder och konkreta verksamhet.
- Engagemang är inget självändamål – det interna och externa engagemanget syftar till att effektivisera åtgärdernas genomslag och resultatutfall. För att kunna fastställa nyttan behövs kontinuerlig utvärdering, vilken redan i sig stödjer uppkomsten av engagemang.
- Engagemanget i projekten är ofta den avgörande faktorn som bestämmer i vilken grad projekten ger upphov till kontinuerliga och hållbara verkningar. Att stärka engagemanget är också det effektivaste sättet att gynna kontinuiteten i de processer som projekten har startat.

Utveckling av utbildningen och regionen genom projekt

*Produktdirektör Juha Kemppainen,
Haaga-Perho, Stiftelsen Haaga Instituutti*

Stiftelsen Haaga Instituutti har redan under flera år byggt ut sitt utbildningsutbud och sina utbildningsområden genom projekt. Koncernen Haaga Yhtymä har avskiljt projektverksamheten till en separat affärsenhet, Haaga-Perho. Denna är vidare indelad i olika servicelinjer: 1) utbildning, 2) forskning och 3) utveckling. Haaga-Perho har under sin existens genomfört över 2 000 projekt av olika karaktär och omfattning. De största och långvarigaste ESF-projekten har varit turismnäringens företagskuvös Travel Park i Nyland och kvalitetsutvecklingsprojekten Lapland Quality i Lappland.

Hur säkerställs att organisationen förbinder sig till ett projekt?

Stiftelsen Haaga Instituutti har avskiljt projektverksamheten till en avdelning inom organisationen, Haaga-Perho. Därigenom säkerställs allokeringen av resurser till projekten samt utvecklingen av experttjänsterna och kompetensen. Genomförandet av projekt förutsätter att man har specialiserad personal som besitter den kompetens som behövs för såväl förvaltningen som finansieringen, rapporteringen och övervakningen/ uppföljningen av projekt samt den specialkompetens som ämnesområdet kräver.

För att genomföra ett projekt måste man kunna hantera och utnyttja omfattande och olika slags nätverk på både det regionala och riksomfattande planet, varför framgångsrik skötsel förutsätter att de anställda kan samarbeta och är förtrogna med det aktuella marknadsläget. På ovan nämnda grunder kan man sällan driva ett projekt "vid sidan om" sin ordinarie verksamhet, utan organisationerna bör satsa på projekten som på all annan framgångsrik verksamhet.

Ekonomiskt är ESF-projekten i bästa fall projekt med nolltäckning (resultatet är +/- 0 €), varför organisationen måste hitta någon annan nytta med projekten än ekonomiska fördelar. Sådana indirekta fördelar av framgångsrika projekt kan vara till exempel följande:

1. Utnyttjande av aktuell information och kompetens

Genom projekt kan projektägarens personal samarbeta med företagen, vilket säkerställer ömsesidigt lärande.

2. Bredbasiga nätverk

En nätverksbaserad modell för genomförandet garanterar organisationen tillgång till ett allt bredare kontakt- och affärsnätverk.

3. Produktinnovationer

Genom projekten blir det också möjligt att pröva och utveckla nytt. Ett projekt kan ge upphov till kommersiellt lönsam ny affärsverksamhet eller nya produkter, antingen för de deltagande företagen eller projektägaren.

4. Positivt rykte

Projekten kan genuint gynna i detta fall Haaga-Perhos/ Haaga Yhtymäs mission (vi förnyar kompetensen inom servicesektorn).

erhålls större regional nytta och betydelse. Nyttan av samarbetet realiserar också genom att resurserna allokeras på ett optimalt sätt inom projektet. Därigenom kan Haaga-Perho genomföra projekt på olika håll i Finland då också regionala resurser kopplas in i projekten.

Hur har projekten kopplats till den regionala utvecklingen?

Turismutveckling genom projekt förutsätter normalt att man beaktar regionala och nationella ramprogram och -planer innan man börjar planera ett projekt. I fråga om utvecklingen av turismen har olika områden (län eller turismcenterområden) har utarbetat olika slags ramprogram inom vilka den offentliga finansieringen beviljas. För att kunna starta ett eget projekt måste man sätta sig in i de regionala planerna för turismstrategier och motsvarande nationella planer. Projektet måste helt eller delvis iaktta programmets mål för att de allmänt antagna ambitionerna ska kunna uppnås inom utsatt tid.

Jag anser att genomförandet av projekt alltid förutsätter regionala samarbetsnätverk. Genom detta

7 Uppbyggande av lärandenätverk

De ovan nämnda faktorer som gynnar utvecklingen av det regionala kunnandet i projekten (utvecklingsmodellen för en lärande region, innovation och engagemang i projekten, strategispelet samt bestående verkningar) grundar sig alla på samarbete och ömsesidiga avtal. Man kan därför utan tvivel säga att nätverken mellan olika aktörer utgör ryggraden i en lärande region utan vilken denna inte skulle kunna fungera.

Nätverksstruktur och samarbete är generella principer som styr ESF-verksamheten. Projekten är ofta av en sådan karaktär att de förutsätter samarbete mellan olika aktörer. ESF-projekt genomförs således vanligen med flera organisationers gemensamma krafter. Härvid uppkommer samarbetsrelationer självfallet också mellan projektägarna och målgrupperna samt andra intressentgrupper.

Målinriktat samarbete mellan projektaktörerna främjar uppkomsten av regionala verkningar.

Lärandenätverk som utnyttjas i projekten har betydande effekter vid startandet och stödandet av regionala utvecklingsprocesser och ofta bidrar de också till uppkomsten av innovativa nätverk.

Lärandenätverken som grund för kollektivt lärande

Lärandenätverken bygger på att olika organisationer deltar på lika grunder i nätverket och kan förtroendefullt utbyta information inom nätverket. I lärandenätverken ingår likaså ideologin av

målinriktat lärande. Inom nätverken kartläggs tillsammans utvecklingsbehoven, söks efter lösningar på existerande problem och skapas visioner om framtida utmaningar. Utvecklingsarbetet i lärandenätverken utgår från gemensamma överenskommelser om målen, metoderna och verksamhetskoncept.

Lärandenätverken spelar en viktig roll i kompetensförmedlingen mellan olika aktörer samt i uppbyggandet och stödandet av den regionala utvecklingsviljan. Målinriktat samarbete som ställer upp gemensamma mål och ger gemensamma resultat bidrar till att parterna förbinder sig allt mer krävande gemensamma utvecklingsinsatser där man lär sig och vid behov också vågar slå in på en ny kurs för att uppnå bättre resultat.

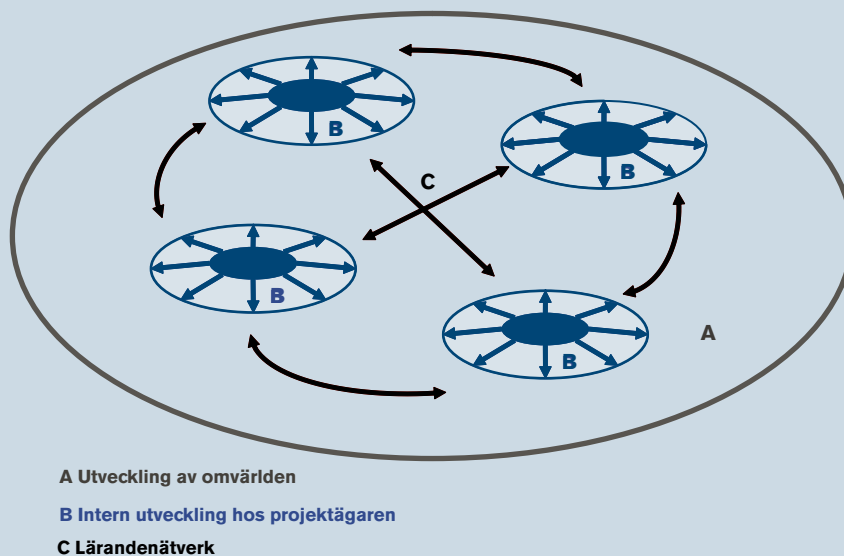
Projekt i nätverk

I projekten bygger lärandenätverken upp det sociala kapitalet. *De lärandenätverk som har uppkommit och utnyttjats inom projekten stödjer å sin sida uppbyggandet av den regionala utvecklingsviljan, identifieringen av aktörernas gemensamma intressen, uppställningen av kollektiva mål samt fruktbart samarbete.* Betoningen på lärandenätverken stödjer uppkomsten av bestående verkningar också på organisationsnivå. Lärandenätverken skapar förutsättningar för utveckling av organisationerna samt för inrotandet av kunnandet, nya tillvägagångssätt och god praxis i verksamheten.

Samarbetet mellan centrum och periferi

I projekten fungerar samarbetet mellan centrum och periferi som en bro för diffusion av kompetensen. *Genom samarbetet mellan centrum och periferi kan man å sin sida gynna startandet och genomförandet av viktiga regionutvecklingsprocesser.* För periferiområdena innebär detta i regel diffusion av kompetens och innovationer från centrum

utåt. Ur centrumområdenas perspektiv fungerar samarbetet med periferin idag mest utgående från regionpolitiska strategier. Flera av aktörerna i kärnområdena har regionutvecklingskyldigheter och/eller de tilldelas ekonomiska resurser utgående från samarbetet med periferin. *Att både centrum och periferin beaktas samtidigt i projekten främjar det övergripande genomförandet av regionutvecklingsstrategin så att varje område har sin egen plats och uppgift i utvecklingsarbetet som helhet.*



Figur 8. Utvecklingsriktningar för de processer som startats inom projekten

Etapper mot utnyttjande av lärandenätverk i projekten

- Projektsamarbetet kan byggas på en stabilare grund genom att deltagarna i nätverken integreras i verksamheten redan i planeringsskedet. Detta innebär ofta befintliga lärandenätverk som lägger upp sina projekt enligt gemensamma mål och behov.
- Lärandenätverken uppkommer ofta kring ett gemensamt tema. I ett genuint nätverk förändras aktörerna och den regionala avgränsningen av lärandenätverket enligt tema. Då gränserna för nätverken fastställs är det bra att komma ihåg den ovan nämnda utgångspunkten och inte lägga onödiga hinder för lärandet utöver de skiljemurar som man inte kan komma ifrån.
- De konkreta avtalen och riktlinjerna som skapas inom nätverken gör verksamheten smidigare och främjar uppkomsten av en hållbar lärandeprocess. Avtalen behövs också för att skapa ömsesidigt förtroende och klargöra ansvaren. En klar och tydlig avtalspraxis eliminerar onödiga osäkerhetsfaktorer och frigör energi för det egentliga uppdraget.
- Lärandenätverken tar fram kompetenskapital – antingen formell eller tyst kunskap – för organisationerna inom den lärande regionen. I lärandenätverk som bygger på agglomerationsnyttan betonas besittningstagandet och utnyttjandet av tyst kunskap. Genom projekten kan man göra denna tysta kunskap brukbar.
- Samarbetet mellan centrum och periferi utgör en utmärkt möjlighet för utnyttjande av lärandenätverken i projektverksamheten. I utnyttjandet kan uppnås betydligt större nytta om arbetet för att utveckla centrum- och periferiområdena utgår från gemensamma program och strategier i stället för differentierande instrument.

Ett kunnigt Mellersta Finland genom gemensamt avtal

Direktör Hannu Salminen, Jyväskylä utbildningssamkommun, projektet Taitava Keski-Suomi, styrgruppens ordförande

Projekthelheten Taitava Keski-Suomi (Ett kunnigt Mellersta Finland) inbegriper utvecklingsprojekt som syftar till att ge yrkesutbildningen ett kvalitets- och statuslyft i regionen. Projektet omfattar samkommunerna för yrkesutbildningen i Jyväskylä, Jämsäregionen och Äänekoski, med andra ord hela Mellersta Finland. I verksamheten har även medverkat universitetet, yrkeshögskolan och andra läranstalter samt ett stort antal företag och arbetsplatser, organisationer och regionutvecklingsorganisationer. Central finansiering har varit Europeiska socialfonden.

Utgångspunkterna för programmet

Utgångspunkten för en utveckling av yrkesutbildningen var lämplig vid ingången av det nya årtusendet och starten för EU-programperioden 2000–2006. Strax innan, år 1998, reformerades lagstiftningen om yrkesutbildningen. Ovan nämnda vitamininjektioner beredde utbildningsanordnarna strålande möjligheter att verkställa sitt nydefinierade grundläggande uppdrag då den nya EU-perioden inleddes. Uppdraget innehöll så att säga byggestenarna för en lärande region.

Grunderna för gemensam överenskommelse

Gemensamma överenskommelser ska inte ingås utgående från administrativa premisser utan genom granskande av verksamheten, som grundar sig på kundens behov. Efter att man godtagit denna utgångspunkt var följande logiska steg partnerskapstänkande. Ett partnerskapsnätverk byggdes upp mellan utbildningsorganisationerna och andra utvecklingsorganisationer i regionen, vilket gav upphov till ett regionalt lärande- och

innovationsnätverk. Inledningsvis skapades en vision som grundade sig på kundperspektivet. Visionen utformades så att den tilltalade aktörerna. Det funktionsinriktade perspektivet ledde till en stark gemensam, men inte centraliserad planering. Vid planeringen beaktades de gemensamma handlingsmodellerna och de gemensamma resurserna så att en gemensam handlingsplan kunde utarbetas. Därigenom fick strukturen två nivåer: gemensam planering och styrning respektive lokalt genomförande.

Vid sidan av det regionala och kundinriktade perspektivet har framtidsorienteringen varit en viktig utgångspunkt. Samarbetet måste vara framsynt och alla avtal och överenskommelser ska ingå med blicken inriktad på framtiden.

Organisering av verksamheten under ett gemensamt avtal

En viktig faktor i samarbetet var således kundorientering. Alla åtgärder som vidtogs beskrevs ur kundernas perspektiv. En annan väsentlig faktor var att bygga upp ett nytt styrsystem och en ny ledningsstruktur för ett kunnigt Mellersta Finland (Taitava Keski-Suomi). Utvecklingsarbetet baserade sig på avtal i vilka hade skrivits in de centrala riktlinjerna för utvecklingsinsatserna, inklusive utformningen av arbetet enligt partnerskapsprincipen och andra centrala utvecklingsärenden. Dessutom utarbetades ett samarbetsavtal för verksamheten, i vilket fastställdes bland annat kostnadsansvaren. Verksamhet kan dock inte ledas bara med avtal utan det är av avgörande betydelse att få människor att intressera och engagera sig. Detta innebär att man ska förbinda sig till en gemensam vision och ambition och anta ett gemensamt handlingsätt.

Resultat och kontinuitet

Det är viktigt att följa upp arbetet och säkerställa att det ger resultat. Utan goda och konkreta resultat saknas förutsättningarna för samarbete på längre sikt. Resultaten måste alltså utvärderas, och alla utvecklare liksom alla medarbetare måste underrättas om dem.

Utvecklingsarbetet fortsätter: Yritysten Taitava Keski-Suomi

Insatserna som startade inom projektet Taitava Keski-Suomi utkristalliserades under arbetets gång till strategin för ett kunnigt Mellersta Finland och arbetet fortsätter alltjämt. Strategin är välkänd och erkänd i vida kretsar i landskapet.

Vid utarbetandet av planerna för följande utvecklingsperiod 2007–2013 lanserades det nya namnet "Yritysten Taitava Keski-Suomi" (Ett kunnigt Mellersta Finland för företag). Det signalerar om utvecklingsarbete som allt mer är företagsorienterat och genomförs mer i företagen. Verksamheten koncentrerar sig på utvecklingen av allt bredare helheter, stärkande av den landskapsomfattande styrningen och samordningen, inte bara gällande yrkesutbildningen utansom en väsentlig del av utvecklingskonceptet för hela regionen.

8 Slutord

Som en syntes av de analyser som gjorts inom ramen för projektet Regionalt kunnande kan man konstatera att Europeiska socialfondens projekt har spelat en viktig roll för utvecklingen av den regionala konkurrenskraften och livskraften under programperioden 2000–2006. I många regioner har socialfondens projekt varit ett livsviktigt instrument vid utvecklingen av utbildningsstrukturerna, höjningen av kompetenskapitalet, uppbyggandet av innovationssystem och främjandet av arbetsmarknadsanpassningen. Denna starka satsning på utvecklingen av det regionala kunnandet har åter bidragit till uppbyggandet av konkurrenskraften och välfärden i regionerna.

Projektens verkningar på utvecklingstrenden i regionerna är självfallet starkt bundna till den sociala och ekonomiska omvärlden och de möjligheter som denna ger för utvecklingsarbetet. De konkurrenskraftiga centrumområdena har i regel haft dels bättre utgångspunkter för att effektivt utnyttja projektfinansieringen, dels mer valmöjligheter gällande allokeringen av medlen. I de mindre framgångsrika regionerna har projektfinansieringen behövts som akuthjälp. Å andra sidan har också potentialen att utveckla kompetensen och innovationsverksamheten varit sämre. Visserligen finns det undantag som bekräftar regeln även här.

Effektiv kombination för projektverksamheten

Utöver den regionala omvärlden har projektens fruktbarhet för den regionala utvecklingen i synnerhet påverkats av aktörernas förmåga att systematiskt utnyttja projektfinansieringen som ett utvecklingsinstrument. Strategiskt träffande och effektivt insatt finansiering av verksamheten har gett upphov till hållbara utvecklingsprocesser i regionerna. En stark utvecklingsvilja, engagemang i en gemensam vision och projekt som utgår från nära samarbete har belönat regionerna med arbetstillfällen, kunniga individer och företag, ett fungerande och resultatgenererande innovationssystem samt en nätverksstruktur som baserar sig på kollektivt lärande. I bästa fall har projekten varit ett verktyg för skapande av innovativ och hållbar verksamhet i regionerna.

Avsikten med denna rapport är att lyfta fram de faktorer som ligger bakom framgångsrika projekt. Utgående från de observationer som gjorts under projektet Regionalt kunnande är de främsta framgångsfaktorerna i synnerhet utnyttjande av basstrukturerna för en lärande region, ett innovativt grepp och systematiskt arbete för att uppnå bestående verkningar, engagemang i projekten, utnyttjande av lärandenätverk samt behärskning av

strategispelet. Å andra sidan kan så kallad god praxis eller en framgångsrik projektmodell vanligen inte direkt kopieras eller föras över till en annan miljö. Bakom varje framgångsrik handlingsmodell finns ett starkt band till den omgivande miljön. Det är i hög grad omvärlden som bestämmer den unika kombinationen för ett effektivt projekt.

Mot en ny programperiod

Också i strukturfondernas mål för den nya programperioden 2007–2013 betonas gynnande av regional kompetens och konkurrenskraft. Handlingsprogrammen inom målet "Regional sysselsättning och konkurrenskraft", där Europeiska socialfonden står för 615,4 miljoner euro (38,7 %), syftar till att stärka Finlands nationella och regionala konkurrenskraft med beaktande av de regionala särdragen och kohesionspolitikens främsta principer. Programmets strategiska tyngpunktsområden är att förbättra verksamhetsförutsättningarna för konkurrenskraftiga och innovativa företag och att främja företagens internationalisering, nätverksbildning, balanserad regionutveckling och de regionala attraktionsfaktorerna.

Finansieringen inom ramen för ESF-programmet för det finländska fastlandet siktar under 2007–2013 på att stimulera företagsverksamhet och

entreprenörskap som skapar nya arbetstillfällen, säkra tillgången på kompetent arbetskraft, främja sysselsättningen och en jämlik arbetsmarknad, utveckla mångsidigt kunnande, kompetenskoncentrationer, innovationsmiljöer och en infrastruktur som stödjer arbets- och näringslivet samt gynna internationellt samarbete. De resultat och de erfarenheter som erhållits genom projektet Regionalt kunnande utgör en god grund för utvecklingen av projekten även under den nya programperioden 2007–2013. Vi hoppas att de faktorer för lyckade projekt som framförs i denna rapport kan fungera som praktiska verktyg för att höja effekten och genomslagskraften hos projekten under den nya programperioden.

Litteratur

- Europaparlamentets och Rådets förordning (EG) nr 1081/2006 om Europeiska socialfonden och om upphävande av förordning (EG) nr 1784/1999. Europeiska unionens officiella tidning 31.7.2006.
- Europaparlamentets och Rådets förordning (EG) nr 1262/1999 om Europeiska socialfonden. Europeiska unionens officiella tidning 26.6.1999.
- Itkonen, K., Ritsilä, J. & Storhammar, E. (2006) Välineitä hanketoiminnan organisaatio- ja aluetason vaikutusten mittaamiseen. Alueosaaja-hankkeen IV väliraportti (Esiselvitys). http://www.jyu.fi/econ/yhteistyö/asiantuntijat/alueosaaja/raportit/alueosaaja_valiraportti_4_15_09_2006.pdf
- ESF-programförslag för det finländska fastlandet 2007–2013. EU:s satsning på regional konkurrenskraft och sysselsättning. Arbetsministeriet 29.8.2007.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2003). ESF-projekt i den lärande regionens verksamhetsmodell, delrapport I: Undervisningsministeriets publikationer 2003:7. Helsingfors: Multiprint.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005). ESF-projekt i utvecklingen av regionalt kunnande – Effekter av projektverksamhet i landskapen Satakunta, Päijänne-Tavastland och Mellersta Finland, mellanrapport II. Undervisningsministeriets publikationer 2005:3. Helsingfors: Yliopistopaino.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005) Innovation activity in the ESF projects of Central Finland, Päijät-Häme, and Satakunta. Third intermediate report of the ALUEOSAaja-project. Publications of the Ministry of Education, Finland 2005:37. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005) Innovaatiotoiminta Keski-Suomen, Päijät-Hämeen ja Satakunnan ESR-hankkeissa, Alueosaaja-hankkeen III väliraportti. Undervisningsministeriets publikationer; 2005:34. Helsingfors: Yliopistopaino.
- Ritsilä, J. & Storhammar, E. (2007) Viljan att äga – förmågan att utnyttja. Europeiska socialfondens projektverksamhet som ett redskap att utveckla organisationer och regioner. V delrapporten inom projektet Alueosaaja. Undervisningsministeriets publikationer; 2007:35. Helsingfors: Yliopistopaino.
- Sotarauta, M. 2004. Prologi: Alueiden kehittämisspeleistä evoluutiopeleihin [Prologue: From regional development games to evolution games]. In Sotarauta, M. & Kosonen, K-J. (eds.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan [Individual, culture, innovation environment: Openings to invisible dynamics of regional development]. s. 11 - 16. Tampere University Press. Tampere.
- Sotarauta, M. 2001. Kehittämisspelit ja alueiden kilpailukyyn kahdeksas elementti. I: Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (red.) Alueiden kilpailukyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 137. Helsinki.
- Sotarauta, M. 1996. Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. (Programme based regional policy and regional strategies: classical planning machine or communicative process). I: Siirilä, S. & Haveri, A. & Linnamaa, R. (red.) Puheenvuoroja aluekehityksestä. (Notions on regional development). Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitoksen julkaisuja sarja A 18. s. 145 - 164. Tampere.
- Suomen rakennerahastostrategia 2007–2013. 1.2.2007. Sisäasiainministeriö. Alueiden ja hallinnon kehittämissosasto, EU:n alue- ja rakennepolitiikan strategiatyöryhmä SM095:00/2004

BILAGA 1. Etapper mot utvecklingen av projektverksamheten

Etapper mot effektivt utnyttjande vid utvecklingen av en LÄRANDE REGION	Etapper mot BESTÅENDE VERKNINGAR inom projektverksamheten
<ul style="list-style-type: none"> De strukturreformsprocesser som anknyter till utvecklingen av en lärande region kräver långsiktig och systematisk projektverksamhet. Vid uppläggnings av projekten behövs framsynsförmåga och framtidsvisioner, medan det behövs tålamod då man inväntar resultaten av projektens inverkan på processerna och utvärderar dessa. Uppkomsten av en lärande region är beroende av inlärningen och avlärningen hos organisationerna och individerna inom regionen. Den gemensamma ambitionen för regionens utveckling är slutligen det avgörande för kvaliteten på det kollektiva lärandet även i ESF-projekten. För att kunna främja den ekonomiska, sociala och kulturella välfärden i regionerna måste man kunna behärska den lärande regionen som helhet. Genom att projektverksamheten säkerställa länkarna mellan framtagning och förmedlingen av kompetens och omsättning av denna i praktiken kan man effektivast gynna utvecklingen av den regionala kompetensen som en kumulativ process. Gränserna för en lärande region förändras med utvecklingsprocesserna. I projekten bör man sträva efter att ge den lärande regionen rörelsefrihet inom de gällande ramvillkoren. En lärande region ska uppfattas som utveckling av alla dess medlemmar. Det är viktigt att värdegrunden för konkurrenskraften och kohesionen är fast förankrad i den regionala utvecklingen och att den även beaktar hela befolkningen. 	<ul style="list-style-type: none"> I projektverksamheten börjar uppbyggandet av hållbara verkningar med planeringen. Härvid är det viktigt att först identifiera de processer som man avser inverka på och försäkra sig om att projektet skapar möjligheter för kontinuiteten i dessa processer. Hållbara verkningar karaktäriseras av bland annat att de grundar sig på ett genuint behov av utveckling. För att kunna uppnå hållbara verkningar måste man försäkra sig om att det finns en genuin efterfrågan på den åtgärd som ska genomföras; lämpliga mätare är till exempel likviditet och alternativkostnader. Projektverksamhetens roll är ofta att stödja igångsättningen av processer. Processernas kontinuitet säkerställs däremot genom att de stegvis integreras i organisationernas basverksamhet. I projektinsatser föreligger en betydande risk för att den kompetens som byggs upp lämnar organisationen tillsammans med projektchefen. För att åstadkomma bestående verkningar är det viktigt att kompetensen förankras i organisationen redan under projektet. Vid utvecklingen av regionalt kunnande behövs ett starkt strategiskt grepp för att åstadkomma bestående verkningar. I detta syfte är det ofta mer ändamålsenligt att fokusera på strategiska projekthelheter än på enskilda projekt.
Stoff för effektivt utnyttjande av projekt vid UTVECKLINGEN AV INNOVATIONER	Stoff för ett effektivt STRATEGISPEL vid regionutveckling genom projekt
<ul style="list-style-type: none"> Inom ESF-projekten föds ett anmärkningsvärt antal innovationer, men för att dessa ska kunna utnyttjas effektivt krävs likväl mer systematisk identifiering och vidareutläggning av innovationer än den vi har idag. En central faktor med avseende på utnyttjandet av innovationer är att de grundar sig på efterfrågan. Om det råder en klar efterfrågan på en innovation, kan den också rätt så säkert utnyttjas. Interaktionen mellan producent och användare bidrar också till denna inriktning på efterfrågan. Framtagning av innovation måste ofta stödjas av stark substans- och utvecklingskompetens. För att innovationsprocessen ska lyckas är det viktigt att vardera tillgodoses också i projektverksamheten. ESF-projekten är ett av de många instrumenten för utvecklingen av det regionala innovationssystemet. Det är viktigt att man vid planeringen av åtgärder alltid försäkras sig om andra relevanta element inom bland annat nationella utvecklingsinsatser. I ESF-projekten framhävs självfallet sysselsättningsproblematiken. I fråga om de åtgärder som gäller innovationssystemet är det dock minst lika viktigt att granska effekterna på arbetets produktivitet som resultat av projekten. 	<ul style="list-style-type: none"> Ur en enskild organisations perspektiv finns det otaliga strategier och strateginivåer för regionutvecklingen och projektverksamheten. En skicklig projektorganisation gallrar fram de viktigaste som stöd för sin verksamhet. Inom projektverksamheten spelar olika organisationer strategispelet ofta på både sitt eget spelbräde och gemensamma spelbräden. Spel på flera bräden samtidigt kräver matristänkande. Verkligt strategisamarbete är mer än snabba kommentarer till strategierna eller fraser i de gemensamma projektbeskrivningarna. Ett djupt samarbete utgår från gemensamma behov och val. Att passa ihop strategier för regionutvecklingen förutsätter tids- och innehållssynkronisering. Genom dessa säkerställs en gemensam inriktning respektive gemensam utvecklingstakt. En särskild utmaning i strategispelet är samarbetet mellan centrum och periferin. Även här är det nödvändigt att hitta de gemensamma strategiska intressena och konkurrensfaktorerna för att kunna bygga upp ett långsiktigt samarbete.

Stoff för ENGAGEMANG i projektverksamheten	Etapper mot utnyttjande av LÄRANENÄTVERK i projekten
<ul style="list-style-type: none"> • Uppbyggandet av projektengagemang kräver visionsförmåga och långsiktigt utvecklingsarbete till vilket både ledningen och de som genomför projekten hos projektägaren har förbundit sig. I korthet innebär engagemang att människorna förbinder sig till att arbeta för gemensamma mål. • Engagemangets syfte är att skärpa och strukturera projektens roll hos projektägaren. Då projekten integreras i strategierna och kvalitetssystemen blir projektverksamheten smidigare, samtidigt som onyttigt knåpande faller bort. • Skapandet av projektengagemang kräver att man är väl insatt i projektverktygen och -metoderna. Endast genom tillräckligt kunnande kan projekten kopplas till organisationernas värderingar, attityder och konkreta verksamhet. • Engagemang är inget självändamål – det interna och externa engagemanget syftar till att effektivisera åtgärdernas genomslag och resultatutfall. För att kunna fastställa nyttan behövs kontinuerlig utvärdering, vilken redan i sig stödjer uppkomsten av engagemang. • Engagemanget i projekten är ofta den avgörande faktorn som bestämmer i vilken grad projekten ger upphov till kontinuerliga och hållbara verkningar. Att stärka engagemanget är också det effektivaste sättet att gynna kontinuiteten i de processer som projekten har startat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektsamarbetet kan byggas på en stabilare grund genom att deltagarna i nätverken integreras i verksamheten redan i planeringsskedet. Detta innebär ofta befintliga lärandenätverk som lägger upp sina projekt enligt gemensamma mål och behov. • Lärandenätverken uppkommer ofta kring ett gemensamt tema. I ett genuint nätverk förändras aktörerna och den regionala avgränsningen av lärandenätverket enligt tema. Då gränserna för nätverken fastställs är det bra att komma ihåg den ovan nämnda utgångspunkten och inte lägga onödiga hinder för lärandet utöver de skiljemurar som man inte kan komma ifrån. • De konkreta avtalen och riktlinjerna som skapas inom nätverken gör verksamheten smidigare och främjar uppkomsten av en hållbar lärandeprocess. Avtalen behövs också för att skapa ömsesidigt förtroende och klargöra ansvaren. En klar och tydlig avtalspraxis eliminerar onödiga osäkerhetsfaktorer och frigör energi för det egentliga uppdraget. • Lärandenätverken tar fram kompetenskapital – antingen formell eller tyst kunskap – för organisationerna inom den lärande regionen. I lärandenätverk som bygger på agglomerationsnytta betonas besittningstagandet och utnyttjandet av tyst kunskap. Genom projekten kan man göra denna tysta kunskap brukbar. • Samarbetet mellan centrum och periferi utgör en utmärkt möjlighet för utnyttjande av lärandenätverken i projektverksamheten. I utnyttjandet kan uppnås betydligt större nytta om arbetet för att utveckla centrum- och periferiområdena utgår från gemensamma program och strategier i stället för differentierande instrument.

BILAGA 2: Styrgruppen för projektet Regionalt kunnande 2007

Gardin Markku, chef	Satakunta TE-central
Goyal Lea, bildningsinspektör (ordf.)	Länsstyrelsen i Västra Finlands län
Haataja Peer, distriktschef	Finlands Näringsliv EK, Tammerfors
Kiviranta Terttu, projektledare	Jyväskylä utbildningssamkommun
Koivula Marja, utvecklingschef	Päijänne-Tavastlands förbund
Korhonen Auli, utbildningsplanerare	Finlands Fackförbunds Centralorganisation FFC
Lepistö Jaana, specialplanerare (sekr.)	Länsstyrelsen i Västra Finlands län
Partanen Minna, överinspektör	undervisningsministeriet
Ritsilä Jari, ledande forskare	Jyväskylä universitet
Sorvari Rauli, utbildningschef	Mellersta Finlands förbund
Storhammar Esa, specialforskare	Jyväskylä universitet
Toivakainen Tuija, bildningsinspektör	Länsstyrelsen i Östra Finlands län

Sammandrag

Syftet med projektet Regionalt kunnande har varit att med referensramen för en lärande region utvärdera verkningarna av Europeiska socialfondens projekt inom alla förvaltningsområden på den regionala kompetensen och konkurrenskraften under programperioden 2000–2006. Inom utvärderingsprojektet har utarbetats fem delrapporter i vilka ESF-projektverksamheten har granskats ur olika perspektiv.

Projektet Regionalt kunnande har påvisat att man i lyckade ESF-projekt kan identifiera gemensamma drag, god praxis, som man kan ta lärdom av och utnyttja även i bredare skala. I föreliggande slutrapport har sammanställts sex centrala framgångsfaktorer för projektverksamheten, vilka erbjuder stoff för en effektivisering av såväl genomförandet som utvärderingen av projekten. Dessa faktorer har vidare spjälkats upp i etapper mot utveckling och effektivisering av projekten. De sex framgångsfaktorerna är följande:

- Koppling till en lärande region,
- Strävan efter hållbara verkningar,
- Innovativitet,
- Fungerande strategispel,
- Engagemang i projekten,
- Uppbyggande av lärandenätverk.

Modellen för en lärande region är ett ypperligt verktyg för integrationen av projekten i den regionala kompetensutvecklingen. Handlingsmodellen gör det möjligt både att identifiera de viktigaste utvecklingspunkterna och instrumenten och att utvärdera effekten av insatserna. Då den utnyttjas effektivt ger modellen för en lärande region ett systematiskt och lärande grepp för projekt som avser att höja regionens kompetensnivå.

För projektverksamhet med målet inställt på att utveckla den regionala kompetensen är en systematisk strävan efter **hållbara verkningar** ett livsvillkor. Dessa säkerställer projektens möjligheter att medverka i den konkreta regionutvecklingen. De hållbara verkningarna av projektverksamheten kan främjas genom en förstärkning av det strategiska greppet och projektägarnas engagemang samt genom säkerställande av att resultaten förankras i praktiken.

ESF-projekten satsar starkt på att stödja **de innovationer och det generella innovationssystemet** som uppkommer under projekten. Inom ESF-projekten föds ett betydande antal innovationer, men för att dessa ska kunna utnyttjas effektivt krävs likväl mer systematisk identifiering och tillämpning av innovationer än idag. ESF-projekten fungerar vid sidan av ett stort antal andra åtgärder också som ett viktigt instrument för utvecklingen av de regionala

innovationssystemen. Med tanke på den regionala genomslagskraften är det viktigt att man vid planeringen av åtgärder alltid försäkras om andra relevanta element inom bland annat nationella utvecklingsinsatser.

Vid regionutveckling har man idag tillgång till en bred uppsättning olika instrument såväl på nationell och regional nivå som inom EU. Inom projektverksamheten spelar olika organisationer ett **strategispel** ofta på både sitt eget spelbräde och gemensamma spelbräden. Med de mångsidiga instrumenten följer svårigheten att samordna flera olika strategier. För samspels skull kräver de regionala strategiinsatserna tids- och innehållsmässig synkronisering. Genom synkronisering av innehållet säkerställs en gemensam inriktning respektive gemensam tidtabell för verkställandet.

En viktig faktor som höjer projektens effekt och ger bestående verkningar är att projektägarna engagerar sig i dem. Då projekten länkas till

både projektägarens strategiska kärnfunktioner (**internt engagemang**) och de regionala utvecklingsstrategierna (**externt engagemang**) kan de utnyttjas på ett effektivt sätt. För att stärka sitt interna och externa engagemang måste projektägaren kunna ställa sina projekt i relation till sina egna och regionala målsättningar.

Projekten erbjuder organisationer ett utmärkt verktyg för uppbyggande av resultatgivande samarbete och **lärandenätverk**. Fungerande samarbete inom projekten förutsätter förtroende mellan samarbetsparterna och intressentgrupperna genom **gemensamma avtal** över målen och handlingssätten. Projekten kan dessutom stärka till det sociala kapitalet som åter bidrar till att projekten lyckas.

Nyckelord: Europeiska socialfonden, god praxis, utvärdering, utveckling

Tiivistelmä

ALUEOSA AJA -hankkeen tavoitteena on ollut arvioida oppivan alueen viitekehysten näkökulmasta kaikkien hallinnonalojen Euroopan sosiaalirahaston hankkeiden vaikutuksia alueellisen osaamisen ja kilpailukykyyn kehittämisessä ohjelmakaudella 2000–2006. Arviointihankkeessa on tuotettu viisi väliraporttia, joissa ESR-hanketoimintaa on tarkasteltu monipuolisesti eri näkökulmista.

ALUEOSA AJA -hankkeessa on osoitettu, että onnistuneissa ESR-hankkeissa on tunnistettavissa yhteneviä piirteitä, hyviä käytäntöjä, joista voidaan oppia ja hyötyä laajemminkin. Käsillä olevaan hankkeen loppuraporttiin on koottu kuusi keskeistä onnistuneen hanketoiminnan osatekijää, jotka tarjoavat aineksia sekä hanketoiminnan toteutuksen että arvioinnin terävöittämiselle. Näistä osatekijöistä on edelleen nostettu esiin askelmia hanketoiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Tarkasteluun valitut kuusi onnistuneen hanketoiminnan osatekijää ovat:

- Oppivaan alueeseen kytkeytyminen,
- Kestävien vaikutusten tavoittelu,
- Innovatiivisuus,
- Toimiva strategiapeli,
- Hanketoiminnan omistajuus,
- Oppimisverkostojen rakentaminen.

Oppivan alueen toimintamalli on erinomainen väline hanketoiminnan integroimisessa alueellisen osaamisen kehittämiseen. Toimintamalli tarjoaa mahdollisuuden sekä keskeisten kehittämiskohteiden ja välineiden tunnistamiseen että toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin. Tehokkaasti hyödynnettyinä oppivan alueen toimintamalli rakentaa systemaattisen ja oppivan työotteen alueellisen osaamisen kehittämiseen tähtäävälle hanketoiminnalle.

Alueellisen osaamisen kehittämiseen tähtäävässä hanketoiminnassa **kestävien vaikutusten** järjestelmällinen tavoittelu on elinehto. Kestävät vaikutukset takaavat hanketoiminnalle mahdollisuuden olla mukana alueiden konkreettisessa kehittämisessä. Hanketoiminnan kestäviä vaikutuksia voidaan edistää strategista otetta ja toteuttajaorganisaatioiden sitoutumista vahvistamalla sekä varmistamalla tulosten jalkautuminen.

ESR-ohjelmatyössä hankkeissa tuotettavat **innovaatiot ja yleinen innovaatiojärjestelmän** tukeminen ovat vahvasti esillä. ESR-hankkeissa syntyykin merkittävä määrä innovaatioita, joskin niiden tehokas hyödyntäminen edellyttäisi kuitenkin nykyistä tuotettujen innovaatioiden systemaattisempaa tunnistamista ja edelleen soveltamista. ESR-hankkeet toimivat myös tärkeänä työvälineenä alueellisten innovaatiojärjestelmien kehittämisessä lukuisten muiden toimenpiteiden rinnalla. Alueellisen vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että toimenpiteitä

suunniteltaessa varmistetaan aina niihin linkittyvät muut elementit esim. kansallisen kehittämisen puitteissa.

Alueellisessa kehittämisessä on käytössä nykyisin monipuolinen kansallisten, alueellisten ja EU -ohjelmien työvälineistö. Hanketoiminnassa eri organisaatiot pelaavat **strategiapeliä** usein omalla ja yhteisillä pelialustoilla. Monipuolisen välineistön mukana seuraa useiden strategioiden yhteensovittamisen haaste. Toimiakseen yhteen alueellisen kehittämisen strategiatyö edellyttää ajallista ja sisällöllistä synkronointia. Sisällöllisen synkronoinnin kautta varmistetaan yhteinen suunta ajallisen synkronoinnin kautta yhteinen vauhti kehittämiselle.

Toteuttajaorganisaatioiden sitoutuminen hanketoimintaan on keskeinen tekijä hankkeiden vaikutavuuden tehostamisessa ja pysyvien vaikutusten luomisessa. Hanketoiminnan kytkeminen toteuttajaorganisaation strategisiin ydintoimintoihin (**sisäinen**

omistajuus) ja alueellisiin kehittämisstrategioihin (**ulkoinen omistajuus**) toimivat väylänä tehokkaalle hankkeiden hyödyntämiselle. Sisäisen ja ulkoisen omistajuuden vahvistaminen edellyttää organisaatiolta kykyä asemoida hanketoimintansa omiin ja alueellisiin tavoitteenasetteluihin.

Hanketoiminta tarjoaa organisaatioille erinomaisen välineen hedelmällisen yhteistyön ja **oppimisverkostojen** rakentamiseen. Toimiva yhteistyö edellyttää hankkeiden yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien luottamusta, jota voidaan vahvistaa **yhteisillä sopimuksilla** tavoitteista ja toimintatavoista. Hanketoiminnalla voidaan edelleen vahvistaa sosiaalista pääomaa, joka toisaalta luo perustaa onnistuneelle hanketoiminnalle.

Avainsanat: Euroopan sosiaalirahasto, hyvät käytännöt, arviointi, kehittäminen

Abstract

The aim of the ALUEOSAAJA project is to evaluate the impact of European Social Fund (ESF) projects in all sectors on developing regional knowledge and competitiveness from the learning region perspective during the programme period 2000–2006. The project produced five interim reports, in which ESF project operations are examined from different perspectives.

The ALUEOSAAJA project has shown that similar features, good practices, can be found in successful ESF projects. These good practices can be learned from and further utilised. The final report of the present project includes six factors of a successful project, which can be used to improve carrying out and evaluating projects. Further steps for developing and enhancing the effects of projects were identified within these six factors. The six factors of a successful project are:

- Engagement in a learning region,
- Pursuit of sustainable effects,
- Innovativeness,
- Functional strategy game,
- Ownership of project activities,
- Construction of learning networks.

The learning region model is an excellent tool for integrating project activities into the development

of regional knowledge. The model allows for the identification of important development areas and tools, and for the evaluation of the effects. When used effectively, the learning region model makes for a systematic tool for projects aiming at developing regional knowledge and skills.

Systematically striving for sustainable results is pivotal for projects aiming at developing regional knowledge and skills. Sustainable effects enable a project to be involved in tangible regional development. Sustainable effects can be achieved by strengthening the strategy and commitment of participating organisations and by ensuring the distribution and application of the achieved results.

ESF programmes highlight the production of innovations and general support given to innovation systems through projects. Hence, ESF projects produce a great deal of innovations, albeit their effective utilisation would require a more systematic identification of produced innovations and their further application. Alongside several other measures, ESF projects are good tools for developing regional innovation systems. When planning measures, it is important to take into consideration elements (e.g. within national development) connected to them in order to ensure their regional impact.

A diverse set of national, regional and EU level programme tools are now used in regional

development. In project operations, different organisations play a strategy game, often on both their own and on shared ground. The diverse set of tools often brings with it the challenge of how to consolidate different strategies. In order to work together, regional development strategy work requires synchronisation in terms of both time and content. Content synchronisation ensures a joint direction and time synchronisation a common pace of development.

The commitment of participating organisations is a key factor in enhancing the effectiveness of projects and creating sustainable effects. Connecting project activities to a participating organisation's strategic core activities (**internal ownership**) and regional development strategies (**external ownership**)

are measures for the effective utilisation of projects. Strengthening internal and external ownership requires the organisation to have the ability to determine its project activities in relation to both its own and regional targets.

Projects provide organisations an excellent tool for productive cooperation and creating learning networks. Good cooperation requires trust between cooperating parties and stakeholders. This trust can be enhanced by joint agreements on the aims of the project and on the ways of working. Projects can enhance social capital, which, in turn, creates a base for successful projects.

Key words: European Social Fund, good practices, evaluation, development



OPETUSMINISTERIÖ

Undervisningsministeriet

MINISTRY OF EDUCATION

Ministère de l'Éducation

ISBN 978-952-485-599-0 (hft.)
ISBN 978-952-485-600-3 (PDF)
ISSN 1458-8110

Helsinki 2008

