

# Halu omistaa – kyky hyödyntää

**ESR-hanketoiminta organisaatioiden ja alueiden kehittämisen välineenä**

**ALUEOSAAJA -hankkeen V väliraportti**

Jari Ritsilä

Esa Storhammar

Opetusministeriön julkaisuja 2007:35



# Halu omistaa – kyky hyödyntää

**ESR-hanketoiminta organisaatioiden ja alueiden  
kehittämisen välineenä**

**ALUEOSAAJA -hankkeen V väliraportti**

Opetusministeriön julkaisuja 2007:35

Jari Ritsilä  
Esa Storhammar





OPETUSMINISTERIÖ

*Undervisningsministeriet*

MINISTRY OF EDUCATION

*Ministère de l'Éducation*

Opetusministeriö / Undervisningsministeriet  
Talousyksikkö / EU-rakennerahastot  
Ekonomienheten / EU strukturfonden  
PL / PB 29, 00023 Valtioneuvosto / Statsrådet  
<http://www.minedu.fi>  
<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut>

EU-rakennerahastojulkaisut ovat maksuttomia. Tilaukset opetusministeriöstä, puh. (09) 160 77263

Taitto / Ombrytning: Liisa Heikkilä  
Kannen kuva /Pärmbild: Jari Ritsilä  
Yliopistopaino / Universitetstryckeriet 2007

ISBN 978-952-485-441-2 (nid./htf)  
ISBN 978-952-485-442-9 (PDF)  
ISSN 1458-8110

Opetusministeriön julkaisuja / Undervisningsministeriets publikationer 2007:35

# Sisältö

<u>Esipuhe</u>	5
<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Neljännen väliraportin lähtökohtia tutkimusosiolle	8
1.3 Tutkimuksen viitekehys	9
1.3.1 Sisäinen ja ulkoinen omistajuus	9
1.3.2 Omistajuuden rakennemalli	9
1.4 Tutkimuskysymykset	10
<b>2 Tutkimusaineisto</b>	<b>12</b>
<b>3 ESR-hankkeet työvälineinä toteuttajaorganisaatioiden kehittämisessä</b>	<b>15</b>
3.1 ESR-hanketoiminnan integroituminen toteuttajaorganisaatioiden strategiaan linjauksiin	16
3.2 ESR-hanketoiminta yhteistyön ja verkostoitumisen välineenä	19
3.3 Hanketoiminnan johtaminen ja organisointi	20
<b>4 ESR-hanketoiminnan integroituminen aluekehittämiseen</b>	<b>23</b>
<b>5 ESR-toiminnan tuloksellisuus</b>	<b>26</b>
5.1 Hankkeiden vaikutukset toteuttajaorganisaatiossa	26
5.2 Organisaatioiden ESR-hanke- toiminnan alueellinen vaikuttavuus	30
<b>6 Toteuttajaorganisaatiot omistajuuden nelikentässä</b>	<b>33</b>
6.1 Hanketoiminnan omistajuuden nelikenttä	33
6.2 Empiiristen tulosten nelikenttätarkastelu	34
6.3 Organisaatiolähtöinen kehittäminen	36
<b>7 Tuloksia, päätelmiä ja kehittämisalotteita</b>	<b>39</b>
7.1 Kysymyksiä ja vastauksia	39
7.2 Johtopäätöksiä ja kehittämisalotteita	41
7.3 Lopuksi	43

LIITE 1. Hanketoteuttajille kohdistetun puhelinkyselyn kysymykset, joihin raportissa on viitattu	45
LIITE 2. ALUEOSAAJA -hankkeen ohjausryhmä 2007	49

## Kuvioluettelo

<b>Kuvio 1.1</b> Omistajuuden rakennemalli	10
<b>Kuvio 3.1</b> ESR-hankkeiden kytkeytyminen organisaation toimintaan	16
<b>Kuvio 3.2</b> Kyselyjen kohderyhmien näkemykset ESR-hankkeiden kytkeytymisestä organisaation toimintaan	17
<b>Kuvio 3.3</b> ESR-hankkeiden kytkeytyminen organisaation toimintaan erityyppisissä organisaatioissa	18
<b>Kuvio 3.4</b> ESR-hankkeiden vaikutukset alueelliseen yhteistyöhön ja verkottumiseen	20
<b>Kuvio 3.5</b> ESR-hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi organisaatioissa	21
<b>Kuvio 3.6</b> ESR-hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi organisaatiotyypin mukaan	22
<b>Kuvio 4.1</b> ESR-hanketoiminnan integroituminen aluestrategioihin	24
<b>Kuvio 4.2</b> ESR-hanketoiminta alueellisessa kehittämisessä	25
<b>Kuvio 5.1</b> ESR-hanketoiminnan onnistumisesta annetut arvosanat	27
<b>Kuvio 5.2</b> ESR-hankkeiden vaikuttavuus organisaatiossa	28
<b>Kuvio 5.3</b> ESR-hankkeiden yhteisvaikutukset organisaatiossa	29
<b>Kuvio 5.4</b> ESR-tukijärjestelmän instrumenttivaikutus	30
<b>Kuvio 5.5</b> ESR-hankkeiden alueelliset vaikutukset	31
<b>Kuvio 6.1</b> Hanketoiminnan toteuttajaorganisaation omistajuuden nelikenttä	33
<b>Kuvio 6.2</b> Hanketoiminnan omistajuuden rakennetekijät	34
<b>Kuvio 6.3</b> Hanketoiminnan omistajuuden tulostekijät	35
<b>Kuvio 6.4</b> Hanketoiminnan omistajuuden kokonaisindeksi	36
<b>Kuvio 6.5</b> Omistajuuden kehittämisen väylät	36
<b>Kuvio 6.6</b> Organisaatiolähtöisen omistajuuden kehittämisen portaat	37

### Kuvioissa käytetyt lyhenteet

Kohderyhmä:	Strateginen johto	Str.johto
	Koordinaattorit	Koordin.
	Projektipäälliköt	Proj.p
	Rahoittajat	Rahoitt
Organisaatiotyyppi:	Kunta, maakunnanliitto	Kunta&Mk
	Valtion viranomainen	Valtion vo
	Muu organisaatio	Muu

# Esipuhe

Uusi ohjelmakausi on käynnistymässä. Ohjelmakauden vaihtumisen myötä myös odotukset ESR-hanketoimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Hanketoiminnalta odotetaan yhä suurempaa vaikuttavuutta. Sen lisäksi, että hanketoiminnan odotetaan olevan toimintavaiheessa entistä tuottavampaa, sen odotetaan synnyttävän toimintaan osallistuvissa organisaatioissa ja kohde-alueilla kestäviä kehitysprosesseja. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan uusia välineitä ja toimintamalleja, jotka tehostavat hanketoiminnan integroitumista ja hyödyntämistä organisaatiotasolla.

ALUEOSAAJA -hankkeessa ESR-hanketoimintaa on arvioitu oppivan alueen viitekehyyksen lähtökohdista useasta näkökulmasta jo viime ohjelmakaudella ja tulokset on raportoitu aiemmin neljässä väliraportissa. Arviointihanke on edennyt nyt viidenteen väliraporttiin, jossa tarkastelu keskittyy hanketoiminnan organisaatioperusteiseen kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan miten alueiden avainorganisaatiot ja instituutiot ovat kysyneet hyödyntämään ESR-hankkeita työvälineinä omassa kehittämistyössään ja alueellisen osaamisen kehittämisessä. Edellä mainittu kysymyksenasettelu edellyttää uudenlaista lähestymistapaa, jossa hanketoimintaa tarkastellaan organisaatiolähtöisesti perinteisen hankelähtöisyyden sijaan.

Käsillä oleva ALUEOSAAJA -hankkeen raportti paneutuu hanketoiminnan omistajuuden haasteeseen. Aihe on ajankohtainen ja haastaa toimijat ajattelumallin muutokseen. Tutkimuksen tulosten mukaisesti hanketoiminnan vaikuttavuuden tehostamisen edellyttää toteuttajaorganisaatioiden integroitumista aidosti hankkeiden toteuttamiseen ja hyödyntämiseen sekä toisaalta hanketoiminnan niveltämistä alueellisiin kehittämisprosesseihin. Nämä edellä mainitut integroitumisen haasteet voidaan kiteyttää omistajuuden termin alle. Toteuttajaorganisaation on ”omistettava” hanketoiminta voidakseen integroida se strategioihinsa ja toimintoihinsa. Samoin, toteuttajaorganisaation on ”omistettava” alueellinen kehittämistoiminta voidakseen integroida oma hanketoimintansa osaksi sitä.

ALUEOSAAJA -hankkeen koordinoinnista on vastannut Länsi-Suomen lääninhallitus, joka on osallistunut myös hankkeen käytännön toteutukseen. Tutkimusosion toteutuksesta on vastannut Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan asiantuntijapalvelut yksikkö. Hankkeen päärahoittajana on opetusministeriö ja muina rahoittajina lääninhallitukset ja pi-

lottimaakuntien liitot. Hankkeen ohjausryhmässä ovat mukana opetusministeriön, lääninhallitusten ja pilottimaakuntien edustajat sekä TE-keskusten ja työmarkkinajärjestöjen edustus (ohjausryhmän kokoonpano on esitetty liitteessä 2).

Tekijöiden ja ohjausryhmän puolesta tahdomme kiittää kyselyihin vastanneita hanketoiteuttajaorganisaatioita ja rahoittajien edustajia. Ilman heidän merkittävää panosta aineiston keräysvaiheessa tutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdotonta. Toivomme, että selvityksemme tarjoaa heille välineitä hanketoiminnan omistajuuden vahvistamiseksi ja hyödyntämisen tehostamiseksi.

Jyväskylässä lokakuussa 2007

**Tuomo Laitila**

Lääninsivistysneuvos  
Länsi-Suomen lääninhallitus

**Jari Ritsilä**

Johtava tutkija  
Jyväskylän yliopisto



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Alueellisen osaamisen kehittäminen ja rakennerahas-tohankkeet (ALUEOSAAJA) -selvityksen tavoitteena on arvioida kaikkien hallinnonalojen ESR-hankkeiden vaikutuksia alueellisen osaamisen ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Alueosaajassa ESR-hanketoimintaa on arvioitu oppivan alueen viitekehysten lähtökohdista monipuolisesti. Analyysien tulokset ja niiden pohjalta esitetyt toimenpidesuositukset on raportoitu neljässä väliraportissa (ks. <http://www.jyu.fi/econ/ysteisty/asiantuntijat/alueosaaja/index.html>). Arviointiasetelma tässä viidennessä tutkimusvaiheessa noudattaa edellisen, case -tarkasteluihin pohjautuvan esiselvityksen antamia lähtökohtia ja poikkeaa ALUEOSAAJA -hankkeen edellisissä vaiheissa toteutetuista tarkasteluista merkittävästi. Aiemmissä tarkasteluissa analyysien lähtökohtana ovat olleet hankkeet ja niiden kytkennät strategiaan viitekehyksiin, osaamisen kehittämiseen, alueellisiin kehitysprosesseihin ja innovaatiojärjestelmiin. Tarkastelun perusyksikkönä ovat näin olleet lähinnä yksittäiset hankkeet ja niiden tuottamat tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Tämän tutkimusosion lähtökohtana ovat puolestaan kehitysprosessien ”omistajaorganisaatiot” ja ESR-hankkeiden rooli näiden organisaatioiden työvälineinä. Ilman organisaatiolähtöistä tarkastelua päädytään hyvin helposti tulokseen, jossa alueella toteutettu hanketoiminta

nähdään pirstaleisena toisistaan irrallisista hankkeista muodostuvaksi, vaikka hankkeet nivELYTYSIVÄT vahvasti esim. toteuttajaorganisaation strategiaan linjauksiin tai alueella toteutettavaan laajempaan kehittämisprosessiin.

Edeltävissä tutkimusosioissa kehittämistoimintaan liittyvä tarkastelu painottui lähinnä projektipäälliköiden ja projektivastaavien näkemykseen hankkeiden mahdollistaman kehitystyön sisällöistä ja innovatiivisuudesta. Tarkasteluissa ei sen sijaan käsitelty varsinaisesti hankkeiden integroitumista osaksi toteuttajaorganisaatioiden ydintoimintoja ja niiden kehittämistä (poikkeuksena tästä edeltävä case -tapauksiin perustuva esiselvitysvaihe). Edelleen, aikaisemmissä tarkasteluissa näkökulma on ollut hankelähtöinen, kun taas käsillä oleva tutkimusosio pyrkii lähestymään vaikuttavuuden problematiikkaa organisaatiolähtöisesti. Tutkimusosion tavoitteena on tuottaa organisaatiolähtöinen selvitys ESR-hanketoiminnan vaikutuksista ja haasteista. Analyysi fokuSOITUU kartoittamaan hanketoimintaan liittyviä organisaatiotason sekä *rakenne-* että *tulostekijöitä*. Tarkastelu kohdistuu siten vaikutusprosessien kartoituksen lisäksi hanketoiminnassa sovellettuihin johtamis- ja koordinoitimalleihin sekä hanketoiminnan käytännön organisointitratkaisuihin. Tutkimusosion tiedonhankinta kohdennettiin ESR-hankkeita toteuttavien organisaatioiden strategiselle johdolle, organisaatioiden hanketoimintaa koordinoiville henkilöille

(koordinaattorit) ja yksittäisten hankkeiden vetäjille, projektipäälliköille. Lisäksi, neljäntenä kohderyhmänä olivat ESR-hanketoimintaa rahoittavien organisaatioiden edustajat.

ESR-hankkeet nähdään tarkasteluissa yhtenä ”työvälineenä” toteuttajaorganisaatioiden sisäisissä ja ulkoisissa kehitysprosesseissa muiden instrumenttien (esim. budjettirahoitteiset kehittämishankkeet, muu ulkoinen kehitysrahoitus) joukossa. Tutkimusasetelma muuttuu näin yksittäisten hankkeiden tai ohjelmahierarkian (ohjelmat, toimintalinjat ja toimenpidekokonaisuudet) mukaisesta tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tarkastelusta hanketoiminnan organisaatiotason kokonais- ja yhteisvaikutusten problematiikan analysointiin. Tarkastelu nostaa esille hanketoiminnan *instrumenttivaikutukseen*<sup>1</sup> niveltävän ydinkysymyksen – onko hanketoiminta työväline organisaatioiden ydintoimintojen ja strategisten valintojen saavuttamiseksi, vai ovatko hankkeet pikemminkin toteuttajaorganisaation näkökulmasta itseisarvon omaavaa ja organisaatioiden ydintoiminnoista irrallista ”puuhastelua”. Edellä mainittu kysymyksenasettelu on keskeisessä roolissa myös hanketoiminnan jatkuvuutta pohdittaessa.

Tarkastelu rikkoo perinteisen yksittäisiin hankkeisiin tai ohjelmallisiin kokonaisuuksiin perustuvan tarkastelujen rajat tuomalla analyysin polttopisteeseen toteuttajaorganisaatiotason. Olennainen tuloksellisuuden mitta ei välttämättä ole tässä yhteydessä se, kuinka merkittäviä tuloksia yksittäinen hanke tai ohjelma kykenee itsessään tuottamaan. Arviointiperustan muodostaa toteuttajaorganisaatioiden kyky hyödyntää ESR-hankkeita tavoitteellisesti omassa toiminnassaan ja sen kehittämisessä. Toteutettava tutkimusosio pyrkii selvittämään organisaatioiden mahdollisuuksia ja rajoitteita käyttäen ESR-hankkeita organisaatioiden oppimisen ja kehityksen, yhteistyön ja verkostoitumisen sekä alueellisen kehittämisen instrumentteina.

## 1.2 Neljännen väliraportin lähtökohtia tutkimusosiolle

ALUEOSAAJA -hankkeen neljäs tutkimusvaihe toimi esiselvityksenä nyt käsillä olevalle tarkastelulle. Tapaustutkimusosio otti ensimmäisiä askelia vielä toistaiseksi melko kartoittamattomalle organisaatioiden ja hankekokonaisuuksiin liittyvien systeemien perspektiivistä lähtevälle arviointikentälle. Esiselvityksessä toteutetut tapaustarkastelut vahvistivat käsitystä siitä, että relevantin kokonaiskuvan saamiseksi hanketoiminnan vaikutuksista, tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota laajempiin kokonaisuuksiin. Luonnollisina arvioinnin kohteina toimivat tällöin organisaatiotaso, hankekokonaisuustaso ja aluetaso.

Tapaustutkimusten kautta kriittisinä tekijöinä kokonaisuuksien arvioinnissa korostuivat: (1) Toiminnallisiin kokonaisuuksien liittyvien prosessien tunnistaminen, (2) hankkeiden välisten yhteisvaikutusten tunnistaminen ja mittaaminen, (3) hankkeiden ja hankekokonaisuuksien dynamiikka ja sen tunnistaminen, (4) sisäisen ja ulkoisen omistajuuden tunnistaminen ja (5) johtaminen ja sosiaaliset innovaatiot organisaatioissa ja hankekokonaisuuksissa. Edellä mainitun viiden tekijän voidaan katsoa muodostavan yleisen viitekehyksen hanketyön kokonaisuuksien arvioinnissa.

Esiselvityksessä suoritettujen tapaustutkimuksen perusteella voidaan hyvällä syyllä todeta, että tehtäväkenttä on monipuolinen ja haastava. Varsin realistista onkin asettaa käsillä olevan tutkimusosion tavoitteeksi hanketoiminnan organisaatiotason vaikutusten tunnistamisen ja todentamisen karkealla tasolla. Organisaatiotason tuloksellisuuden kartoittamisen merkitys kasvaa käynnissä olevalla ohjelmakaudella edelleen suurempien hankekokonaisuuksien roolin vahvistuessa ja on tärkeää, että myös käytettävät indikaattorit ja arviointimetodit ovat tarkoituksenmukaiset. Yksittäisistä jatkotarkasteluja synnyttävistä teemoista selvimmin esiin nousi omistajuuden tematiikka. Sisäisen ja ulkoisen omistajuuden määrittäminen on keskeinen

<sup>1</sup> Instrumenttivaikutuksella tarkoitetaan rahoituksen/avustuksen merkitystä hankkeen toteuttamiselle. Instrumenttivaikutus voi olla luonteeltaan ehto hankkeen toteuttamiselle, hankkeen laatua lisäävä tai toteutuksen aikataulua nopeuttava. Käsillä olevassa tarkastelussa instrumenttivaikutukseen tuodaan uusi lisäkomponentti, hankkeen ydintoiminta-/strategiasidonnaisuus.

elementti arvioitaessa hanketoiminnan vaikutuksia organisaatioissa tai muissa laajemmissa kokonaisuuksissa. Myös tähän kysymykseen pureudutaan tässä ALUEOSAAJA -hankkeen viidennessä väliraportissa.

## 1.3 Tutkimuksen viitekehys

### 1.3.1 Sisäinen ja ulkoinen omistajuus

ALUEOSAAJA -hankkeen aikaisempien tutkimustulosten mukaan hanketoiminnan eräs keskeisempiä haasteita on sulautua toteuttajaorganisaatioiden toimintaan niin, että toteutetut interventiot toimivat tehokkaina ja jatkuvaa organisaatioiden kehittymistä tukevinä työkaluina (ks. hankkeen väliraportit 3/2005 ja 4/2006). Toisaalta, hanketoiminnan haasteena on myös saada toimenpiteet niveltymään osaksi muuta alueellista kehittämistä kumulatiivisten prosessien aikaansaamiseksi. Jos hanketoiminta on huonosti toteuttajaorganisaatioonsa ja alueensa kehittämiseen integroitunutta, toteutetut interventiot jäävät helposti ”pinnallisiksi” ilman syvempää tarkoitusperää. Edellä mainitut integroitumisen haasteet voidaan kiteyttää omistajuuden termin alle. Toteuttajaorganisaation on ”omistettava” hanketoiminta voidakseen integroida sen strategioihinsa ja toimintoihinsa. Samoin, toteuttajaorganisaation on ”omistettava” alueellinen kehittämistoiminta voidakseen integroida oman hanketoimintansa osaksi sitä. Omistajuutta siis tarvitaan myös hanketoiminnassa ja sitä voidaan pitää itse asiassa jopa hanketoiminnan ”Sampona” tai ”Midaksen kosketuksena”, mutta mitä omistajuus sitten oikeastaan on ja mitä se pitää sisällään?

Toteuttajaorganisaation näkökulmasta hanketoiminnan omistajuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen omistajuuteen edellä esitetyn mukaisesti. Yksinkertaistaen, **sisäinen omistajuus** voidaan käsittää toteuttajaorganisaation tai -organisaatioiden vahvana sitoutumisena hanketoimintaan. Strategisella tasolla sisäisen omistajuuden tunnusmerkkejä ovat hanke-

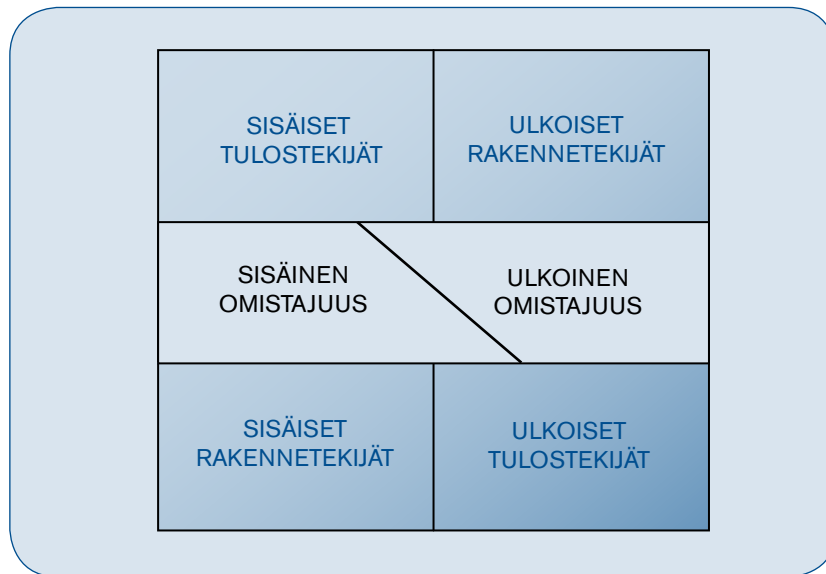
toiminnan koherenttisuus toteuttajaorganisaation strategisten linjausten, resurssien kohdentamisen sekä ydintoimintojen kanssa. Operatiivisella tasolla sisäinen omistajuus ilmenee toteuttajaorganisaation yleisenä tukena hanketoiminnalle. Vastuullinen omistajuus merkitsee sitoutumista myös jatkuvuuteen ja kehittämiseen. Vahvan sisäisen omistajuuden vallitessa hanketoiminta sulautuu saumattomasti organisaation ydin- ja tukitoimintoihin muodostaen samalla luonnollisen organisaation kehittämisen työvälineen.

**Ulkoinen omistajuus** voidaan puolestaan mieltää toteuttajaorganisaation ja hanketoiminnan näkökulmasta lähinnä pyrkimyksenä integroida oma hanketoiminta osaksi aluekehittämisen kokonaisuutta<sup>2</sup>. Toteuttajaorganisaation näkökulmasta ”omistaminen” tulee nähdä ulkoisena ja omistamisen kohteena ovat alueelliset strategiat ja aluekehittämisen toimenpiteet. Ulkoisen omistajuuden ydinsisältönä voidaan näin pitää sitoutumista yhteisiin linjauksiin ja pelisääntöihin. Ulkoisesta omistajuudesta on tärkeää erottaa hanketoiminnan pinnallinen vuorovaikutus sidosryhmiin tai muiden hankkeiden toimintaan.

### 1.3.2 Omistajuuden rakennemalli

Hanketoiminnan toteuttajaorganisaatioiden omistajuus voidaan sijoittaa kuvion 1.1 mukaiseen rakennemalliin. Rakennemallilla kuvataan omistajuuden jakautuminen perusdimensioihin, sisäiseen ja ulkoiseen omistajuuteen, sekä edelleen näiden dimensioiden jakautuminen rakenne- ja tulostekijöihin. Rakennemallin ja jatkossa hyödynnettävän nelikenttä tarkastelun filosofisena perustana toimii Japanissa kehitetty, alun perin laatujohtamisen problematiikkaan pureutuva, johtamismalli Kaizen. Kaizenin johtamismallin kehystekijät – jatkuva asteittainen kehittäminen, laaja henkilöstön sitouttaminen kehittämisprosesseihin sekä toiminnan ja tulosten hyödyntäminen kehittämisen lähtökohdina – soveltuvat erinomaisesti lähtökohdaksi myös hanketoiminnan omistajuuden analysoimiseksi ja kehittämiseksi toteuttajaorganisaatioissa.

<sup>2</sup> Tässä yhteydessä kiinnitämme ulkoisen omistajuuden aluekehittämiseen ALUEOSAAJA -hankkeen tarkastelunäkökulmaa noudattaen, mutta yhtä hyvin nämä yhteiset päämäärät voisivat liittyä johonkin muuhunkin valittuun tarkastelunäkökulmaan.



**Kuvio 1.1** Omistajuuden rakennemalli

Rakennetekijöillä tarkoitetaan mallissa sisäisen omistajuuden yhteydessä hanketoiminnan merkitystä ja roolia toteuttajaorganisaatioiden toiminnassa strategisella ja operatiivisella tasolla. Ulkoisen omistajuuden yhteydessä rakennetekijät puolestaan käsittävät lähinnä hanketoiminnan integroitumisen ulkoisiin strategioihin ja kehittämislinjauksiin. Tulostekijät kuvaavat nimensä mukaisesti hanketoiminnan tuloksia toteuttajaorganisaation ja alueellisen kehittämisen näkökulmasta. Osittain sisäiset rakennetekijät ovat luonnollisesti vaikuttamassa ulkoisiin tulostekijöihin ja samoin myös ulkoiset rakennetekijät vaikuttavat sisäisiin tulostekijöihin. Edellä esitetty rakennemalli on varsin yksinkertainen ja tuo esille lähinnä osatekijät, jotka liittyvät hanketoiminnan toteuttajaorganisaatioiden omistajuuteen. Malli ei kuitenkaan mahdollista dynaamisia tarkasteluja, eikä varsinaisesti tuo esille poliittikkavaihtoehtoja. Luvussa 6 mallia sovelletaan nelikenttä-tarkastelussa, joka monipuolistaa tarkastelua ja tulosten tulkintamahdollisuuksia.

Edellä esitetty omistajuuden tarkastelu toimii viitekehyksenä tässä tutkimuksessa toteutetulle empiiriselle tarkastelulle. Tutkimusaineiston esittelyn jälkeen luvussa kolme (ESR-hankkeet työvälineinä toteuttajaorganisaatioiden kehittämisessä) tarkastellaan ESR-hanketoiminnan toteuttajaorganisaatioiden sisäisen omistajuuden rakenteellisia tekijöitä ja luvussa neljä (ESR-hanketoiminnan integroituminen aluekehittä-

miseen) ulkoisen omistajuuden rakenteellisia tekijöitä. Luvussa viisi (ESR-toiminnan tuloksellisuus) puolesta tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen omistajuuden tulostekijöitä. Raportin kuudennessa luvussa rakennetaan synteesi hyödyntäen edellä esitetyn viitekehyksen mukaista nelikentätarkastelua.

## 1.4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen yleinen tutkimusongelma voidaan määrittellä seuraavasti:

- Miten alueiden avainorganisaatiot ja instituutiot ovat kyenneet hyödyntämään ESR -hankkeita työvälineinä omassa kehittämistyössään ja alueellisen osaamisen kehittämisessä?

Edellä esitetty yleinen tutkimuskysymys kiteyttää ALUEOSAAJA -hankkeen perustutkimusasetelman – hankkeen ydinajatuksena on ensin tunnistaa ne ESR-hanketoiminnan avaintekijät, jotka tukevat oppivan alueen kehittymistä ja tehostaa sitten hanketoimintaa edelleen organisaatioiden ja alueiden osaamisen kehittämisen välineinä. Tutkimusosion tavoitteena on täydentää aikaisempien analyysien tuottamia arviointikehyksiä ja tuloksia organisaatiolähtöisellä näkökulmalla ja tuoda näin puuttuva pala hankkeen kokonaistarkasteluun loppuraportointia varten. Laajoilla puhelin-

kyselyillä rakennetaan vankka aineistopohja hankkeen edellisessä esitutkimusvaiheessa nousseiden tutkimuslinjojen prosessoimiseksi. Edellä esitetty yleinen tutkimuskysymys voidaan jakaa edelleen seuraavanlaisten tarkennettujen tutkimuskysymysten alle:

- Miten hanketoiminta on onnistuttu kytkemään ”omistajaorganisaatioidensa” toimintaan, strategiaan linjauksiin ja kehittämiseen?
- Niveltyykö hanke laajempiin aluekehittämisen strategiaan kokonaisuuksiin, kuten esim. aluekeskusohjelmaan, osaamiskeskusohjelmaan ja maakuntaohjelmaan sekä millainen tämä mahdollinen sidos on?
- Millaisia tuloksia hanketoiminnalla on saatu aikaan organisaation ja alueen kehityksessä ja kuinka hyvin vaikutuksia kyetään arvioimaan?
- Muodostavatko hankkeet alueellisia tai organisaatiokohtaista hankekokonaisuuksia ja haetaanko niillä yhteisvaikutuksia ja kestäviä kehitysprosesseja?

Näihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia empiirisesti kyselyaineistolla, joka on kerätty hanketoittajille tehdyillä puhelin- ja internetkyselyillä. Raportin rakenne noudattaa tiedonhankinnassa käytettyjä haastattelu- / kyselylomakkeita (Liite 1: kyselylomakkeiden kysymykset, joihin raportissa on viitattu). Tutkimusaineiston esittelyn jälkeen (luku 2) raportissa esitetään empiiriset tulokset kyselylomakkeiden osioiden 2–4 mukaisesti:

- Lomakeosio 2: ESR-hanketoiminnan integroituminen toteuttajaorganisaatioiden toimintaan (luku 3)
- Lomakeosio 3: ESR-hanketoiminnan integroituminen aluekehittämiseen (luku 4)
- Lomakeosio 4: ESR-toiminnan tuloksellisuus (luku 5)

Tämän jälkeen tuloksia tarkastellaan viitekehyksen pohjalta laaditun nelikentän avulla luvussa 6. Viimeisessä luvussa 7 arvioidaan saatuja tuloksia ja tehdään päätelmiä tuloksista sekä esitetään aloitteita ESR-hanketoiminnan kehittämiseksi.

## 2 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimusosion kohdejoukoksi määritettiin ESR-hankkeita toteuttaneet organisaatiot ja hankkeiden rahoittajat sidosryhmänä. Tavoitteena oli saavuttaa kattava otos, jonka pohjalta kyetään tekemään kansallisen tason analyysien lisäksi myös mm. alueellisia tarkasteluja. Lähtökohtana otannalle oli ESRA:n kaikki hallinnonalat käsittävä hankeperustainen tietokanta (4744 hanketta), joka muunnettiin organisaatioperustaiseksi (1231 hanketoteuttajaa). Rekisteristä karsittiin hankkeita niin, että kukin hanketoteuttaja esiintyy vain kerran. Suurempien organisaatioiden osalta perusjoukkoon kelpuutettiin lisäksi selvästi erilliset yksiköt, jotka sijaitsivat monesti myös eri paikkakunnilla. Tästä muokatusta rekisteristä poimittiin puhelinkyselyjä varten 491 organisaatiota. Puhelinkyselyt teki Tietoykkönen Oy keväällä 2007 maalis-huhtikuun aikana. Alkuperäisenä tavoitteena oli haastatella puhelimitse 250 organisaation strategisen johdon edustajaa (toimitusjohtaja tai organisaation muu ylimmän johdon edustaja) ja hanketoiminnan koordinoijaa. Tämä osoittautui käytännössä mahdottomaksi: pienissä organisaatioissa yksi henkilö edusti kumpaakin kohdejoukkoa, lisäksi ajalliset rajoitteet tekivät joidenkin organisaatioiden osalta mahdottomaksi saavuttaa

henkilöä näistä kahdesta kyselyn kohderyhmästä.

Puhelinkysely tavoitti kaikkiaan 245 organisaatiota, joista kyselyyn vastasi yhteensä 327 henkilöä. Vastajista 170 kuului strategiseen johtoon ja 157 hanketoiminnan koordinoinnista vastaavaan henkilöstöön. Sekä strategisen johdon edustaja että hankekoordinaattori haastateltiin 82 organisaatiosta, 88 organisaatiosta puhelinkyselyyn vastasi ainoastaan strategisen johdon edustaja ja 75 organisaatiosta ainoastaan hanketoiminnan koordinaattori. Puhelinkyselyyn vastanneiden alue (lääni) ja organisaatiotyypin mukainen jakauma suhteutettuna perusjoukkoon esitetään taulukossa 2.1.

Alueellinen jakauma puhelinkyselyssä painottuu perusjoukkoon nähden pohjoiseen Länsi-Suomen läänin kustannuksella. Poikkeama ei kuitenkaan ole tulosten kannalta merkittävä. Perusjoukon ja puhelinkyselyyn vastanneiden organisaatiotyypin<sup>3</sup> mukaiset jakaumat ovat profiileiltaan hyvin samanlaiset. Merkittävin poikkeama on yritysten selvästi pienempi osuus koordinaattoreiden aineistossa. Syy poikkeamaan selittyy pääosin sillä, että useissa yrityksissä johtaja ja hankekoordinaattori ovat sama henkilö – johdon aineistossa yritysjohtajia onkin hieman enemmän kuin perusjou-

<sup>3</sup> Organisaatiotyypittely pohjautuu ESRA -järjestelmän 8-luokkaiseen tyypittelyyn: samaan luokkaan on yhdistetty a) maakunnan liitot ja kunnat; b) muut oppilaitokset ja yliopistot ja korkeakoulut; c) muut yhteisöt ja muut organisaatiot.

kossa. Erot perusjoukon ja aineistojen välillä ovat niin vähäisiä, että analyysien tuloksia voidaan tässä suhteessa pitää luotettavina.

Puhelinkyselyjen ohella toteutettiin internetkysely vastanneiden organisaatioiden projektipäälliköille sekä ESR-hankkeiden rahoittajille. Rahoittajille suunnattu kysely kohdennettiin ESR-hanketoiminnan rahoituspäätöksistä vastanneille henkilöille ministeriöihin, TE-keskuksiin, lääninhallituksiin ja maakuntien liittoihin. Projektipäälliköille suunnattu kyselylomake on sisällöltään lähes sama kuin koordinaattoreiden puhelinkyselyssä käytetty lomake. Rahoittajien kyselylomake puolestaan on lyhennetty ja muokattu versio strategisen johdon lomakkeesta. Tiedonhankinnassa oli tavoitteena saada vastauksia organisaation eri tasoilta ja rahoittajilta samansisältöisiin kysymyksiin. Internet

-kyselyyn osallistuneiden kohderyhmät ja vastausten määrät on esitetty taulukossa 2.2.

Internetkyselyn vastausprosenttia voidaan kohderyhmän haasteellisuuden huomioiden pitää kohtuullisena (taulukko 2.2). Projektipäälliköiden osalta poistuma kohdejoukosta oli huomattavan suuri – suurta osaa projektipäälliköistä ei enää tavoitettu mm. hankkeiden loppumisen ja työpaikan vaihdon vuoksi (140), lisäksi monet projektipäälliköt olivat edenneet organisaatiossa ja vastanneet jo puhelinkyselyyn koordinaattorin tai johtajan ominaisuudessa (puhelinkyselyyn vastanneista 10 ilmoitti osaltaan muutoksesta). Todennäköisesti osa vastaamattomistakin kuuluu tähän, jo puhelinkyselyyn vastanneeseen ryhmään. Vastaajien joukko painottuu ohjelmakauden loppupuolen hankkeista vastanneisiin henkilöihin, millä myös voi

**Taulukko 2.1** Puhelinkyselyyn vastanneiden ja perusjoukon jakaumat alueittain ja organisaatiotyypin mukaan

Lääni	Perusjoukko N=1231	Strateginen johto N=170	Koordinaattorit N=157
Etä-Suomi	34,7	34,7	36,3
Länsi-Suomi	36,1	32,4	29,3
Itä-Suomi	9,7	11,2	7,6
Oulu	12,8	15,3	15,9
Lappi	6,7	6,5	10,8
<b>Organisaatiotyyppi</b>			
Kunta, maakunnan liitto	20,1	21,2	21,0
Valtion viranomainen	8,4	7,1	10,8
Oppilaitos	29,4	30,6	31,8
Yritys	15,1	17,1	8,9
Muu	27,0	24,1	27,4

**Taulukko 2.2** Internetkyselyn kohderyhmät, vastanneiden määrä ja vastausprosentti

Internetkyselyt	Kohderyhmä	Poistuma	Vastaajat	Vastausprosentti
Projektipäälliköt	520	150	121	32,7
Rahoittajat	132		35	26,5

olla vaikutusta tältä kohderyhmältä saatuihin vastauksiin. Rahoittajien osalta kysely osui kiireiseen aikaan, joka osaltaan selittää matalaa vastausprosenttia. Näiden aineistojen ei voi katsoa kuvastavan täysin luotettavasti kohderyhmien näkemyksiä, mutta kohtuullisen hyvän kattavuuden myötä internetkyselyjen tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja täydentävät puhelinkyselyn antamia tuloksia.

Puhelinkyselyjen ja internetkyselyjen aineistoja analysoimalla haetaan vastauksia edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Organisaatiopohjainen aineisto aset-

taa luonnollisesti omat lähtökohtansa ja rajoitteensa analyysille. Keskeiset taustamuuttujat organisaatioaineistossa ovat organisaation tyyppi ja sijaintialue.<sup>4</sup> Organisaation sijainnin mukaisessa tarkastelussa on kuitenkin otettava huomioon se, että useat hanketoittajat toimivat useammalla maantieteellisellä alueella ja/tai ohjelma-alueella. Suhtautuminen aluekehittämiseen voi hyvinkin olla sidoksissa siihen, sijaitseeko organisaatio alueella, jolla se toteuttaa hankkeitaan.

---

<sup>4</sup> Organisaatiotyyppin mukaisissa tarkasteluissa aineistona käytetään pääosin puhelinkyselyaineistoa (strateginen johto, koordinaattorit), jossa organisaatiotyyppin mukainen jakauma noudattaa varsin hyvin perusjoukon jakaumaa. Projektipääällikkökyselyssä organisaatiotyyppin mukainen jakauma poikkeaa selvästi organisaatiopohjaisesta perusjoukosta, koska hankkeiden määrät vaihtelevat organisaatiotyypeittäin ja ovat etenkin oppilaitoksilla selvästi suuremmat kuin muissa organisaatiotyypeissä. Alueellisissa tarkasteluissa sen sijaan ovat mukana kaikki toteuttajaorganisaatioiden kohderyhmät: strateginen johto, koordinaattorit ja projektipääälliköt.



## 3 ESR-hankkeet työvälineinä toteuttajaorganisaatioiden kehittämässä

Tässä luvussa tarkastellaan ESR-hanketoiminnan integroitumista toteuttajaorganisaatioiden toimintaan. Luvun tutkimuskysymys voidaan tiivistää seuraavasti: ”Nähdäänkö hankkeet eräänä työvälineenä toteuttajaorganisaatioiden sisäisissä ja ulkoisissa kehitysprosesseissa muiden instrumenttien (esim. budjettirahoitteiset kehittämishankkeet, muu ulkoinen kehitysrahoitus) joukossa vai jäävätkö hankkeet organisaatioiden ydintoiminnoista irralliseksi?” Edellä mainittu kysymyksenasettelu on keskeinen myös hanketoiminnan synnyttämien kehitysprosessien jatkuvuuden kannalta. Toteutettu tarkastelu tuo esiin organisaatioiden mah-

dollisuuksia ja rajoitteita käyttäen ESR-hankkeita organisaatioiden oppimisen ja kehityksen, yhteistyön ja verkostoitumisen välineinä.

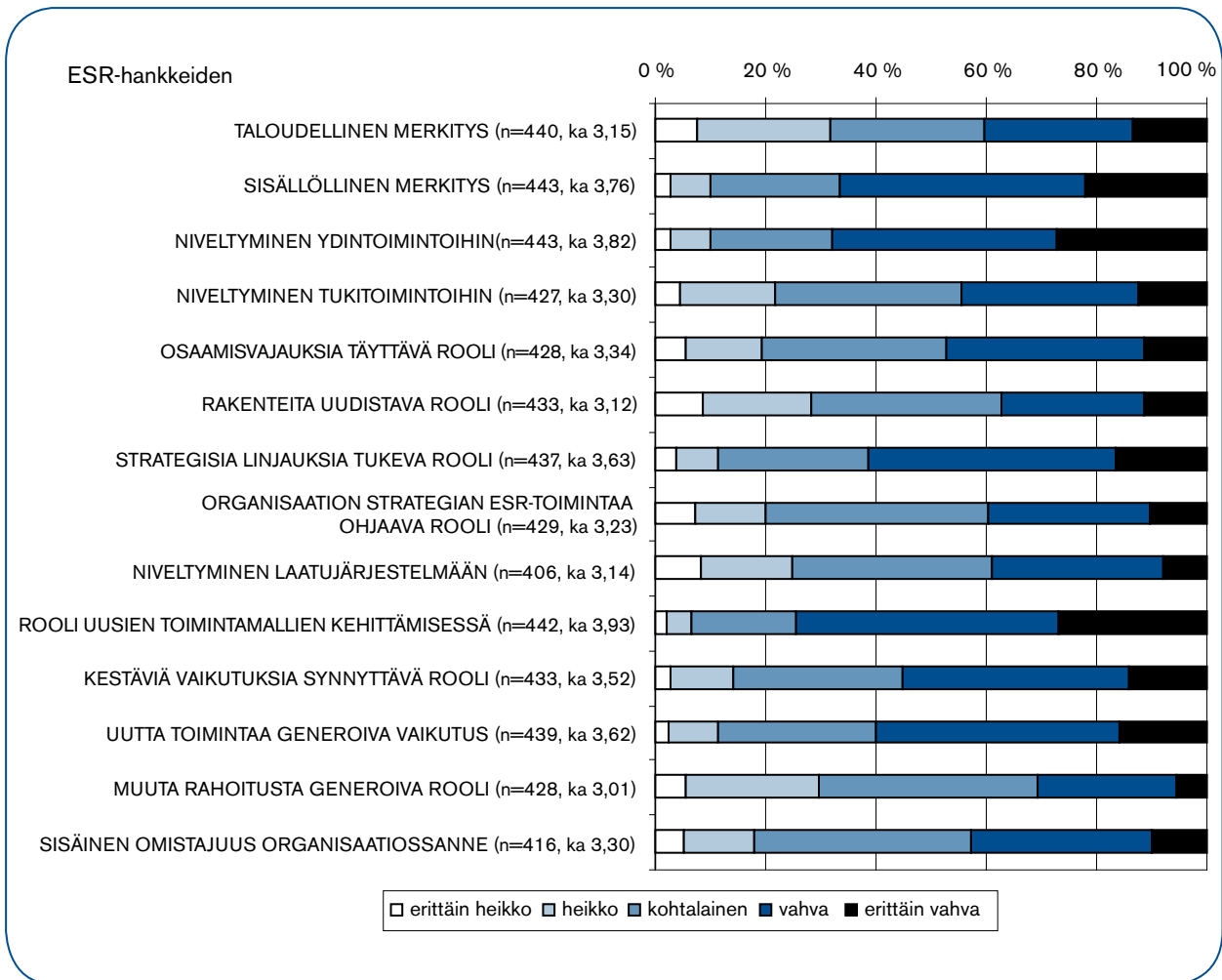
Aluksi selvitetään ESR-hankkeiden niveltymistä organisaatioiden strategiaan linjauksiin ja hanketoiminnan vaikutuksia alueen toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Pääasiallisesti tarkastelu perustuu puhelinkyselyaineistoon, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkempiin analyyseihin. Kohderyhmätasolla hyödynnetään kuitenkin myös internetkyselyjen aineistoja.

### 3.1 ESR-hanketoiminnan integroituminen toteuttajaorganisaatioiden strategisiin linjauksiin

Siitäkin huolimatta, että vastaajien arviot ESR-hanketoiminnan kytkeytymisestä organisaatioiden toimintaan vaihtelevat hyvästä huonoon, hanketoiminnan nähdään yleensä niveltävän vähintään kohtuullisen hyvin organisaatioiden ydintoimintoihin (ks. kuvio 3.1). Hanketoiminnalla koetaan olevan merkitystä organisaatioille ja hankkeiden nähdään kytkeytävän melko hyvin organisaation omaan toimintaan. Hankkeet nähdään organisaatioissa erityisesti uusien toimintamallien kehittämisen ja strategisten linja-

usten tukemisen välineinä. Tästä huolimatta hanketoiminnalla ei yleensä katsota olevan organisaation rakenteisiin ulottuvia vaikutuksia, vaan vaikutukset kohdistuvat pääosin toiminnallisiin uudistuksiin. Toisaalta kestäviä vaikutuksia syntyi vahvasti yli puolessa puhelinkyselyyn osallistuneista organisaatioista.

Hanketoiminnan taloudellinen merkitys arvioidaan monessa toteuttajaorganisaatioissa kuitenkin vähäiseksi tai korkeintaan kohtalaiseksi – tosin noin 40 prosenttia vastaajista pitää hanketoiminnan taloudellista merkitystä huomattavana (=vahva tai erittäin vahva). Heikkoon taloudelliseen merkitykseen vaikuttanee osaltaan hanketoiminnan heikko kyky generoida muuta rahoitusta tarkastelluissa organisaatioissa. Taloudellista merkitystä huomattavasti vahvemmin ko-



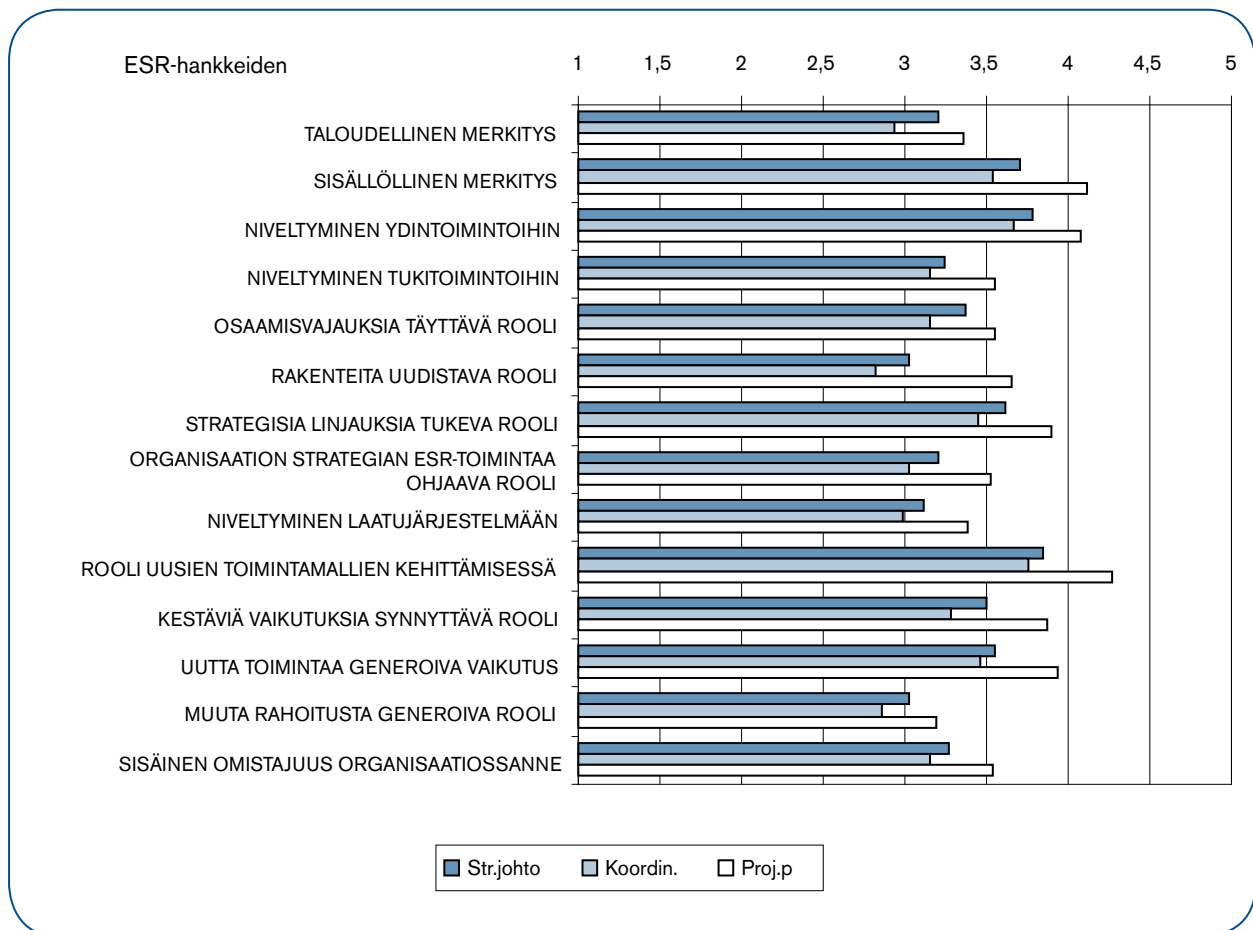
**Kuvio 3.1** ESR-hankkeiden kytkeytyminen organisaation toimintaan, (Asteikko: 1=erittäin heikko, 2=heikko, 3=kohtalainen, 4=vahva, 5=erittäin vahva)

rostuukin sisällöllinen merkitys. Valtaosa vastaajista piti hanketoiminnan sisällöllistä merkitystä vähintään kohtuullisena toteuttajaorganisaatiolle.

Seuraavaksi tarkastellaan kuviossa 3.2 kohderyhmittäin (johto, koordinaattorit ja projektipäälliköt) näkemystä ESR-hanketoiminnan integroitumisesta toteuttajaorganisaation toimintaan edellä esitetyn 14 osatekijän kautta. Strategisen johdon ja hankekoordinaattoreiden näkemykset ovat päälinoiltaan samantyyppiset. Johdon arvio hanketoiminnan kytkeytymisestä organisaation toimintaan on kuitenkin hieman positiivisempi.

Vaikka projektipäälliköiden vastausprofiili onkin hieman samantyyppinen kuin muilla ryhmillä, on ero

kahteen muuhun ryhmään selvästi todennettavissa – jokaisen tarkasteltavan osa-alueen osalta on havaittavissa tilastollinen ero kahteen muuhun ryhmään.<sup>5</sup> Keskeinen syy tähän eroon on ilmeisesti se, että projektipäälliköt toteuttavat hankkeita ja on luonnollista, että he näkevät oman toimintansa olevan tärkeää organisaation kannalta. Poistuma kyselystä viittaa siihen, että kyselyyn ovat vastanneet ohjelmakauden loppupuolella hankkeita toteuttaneita henkilöitä. Oletettavaa on, että hanketoiminnassa on tapahtunut ohjelmakaudella kehitystä ja hankkeita toteuttaneet ovat oppineet omista ja muiden kokemuksista. Projektipäälliköiden positiivisilla arvioilla on näin varmasti myös hyvin robustisia perusteita.



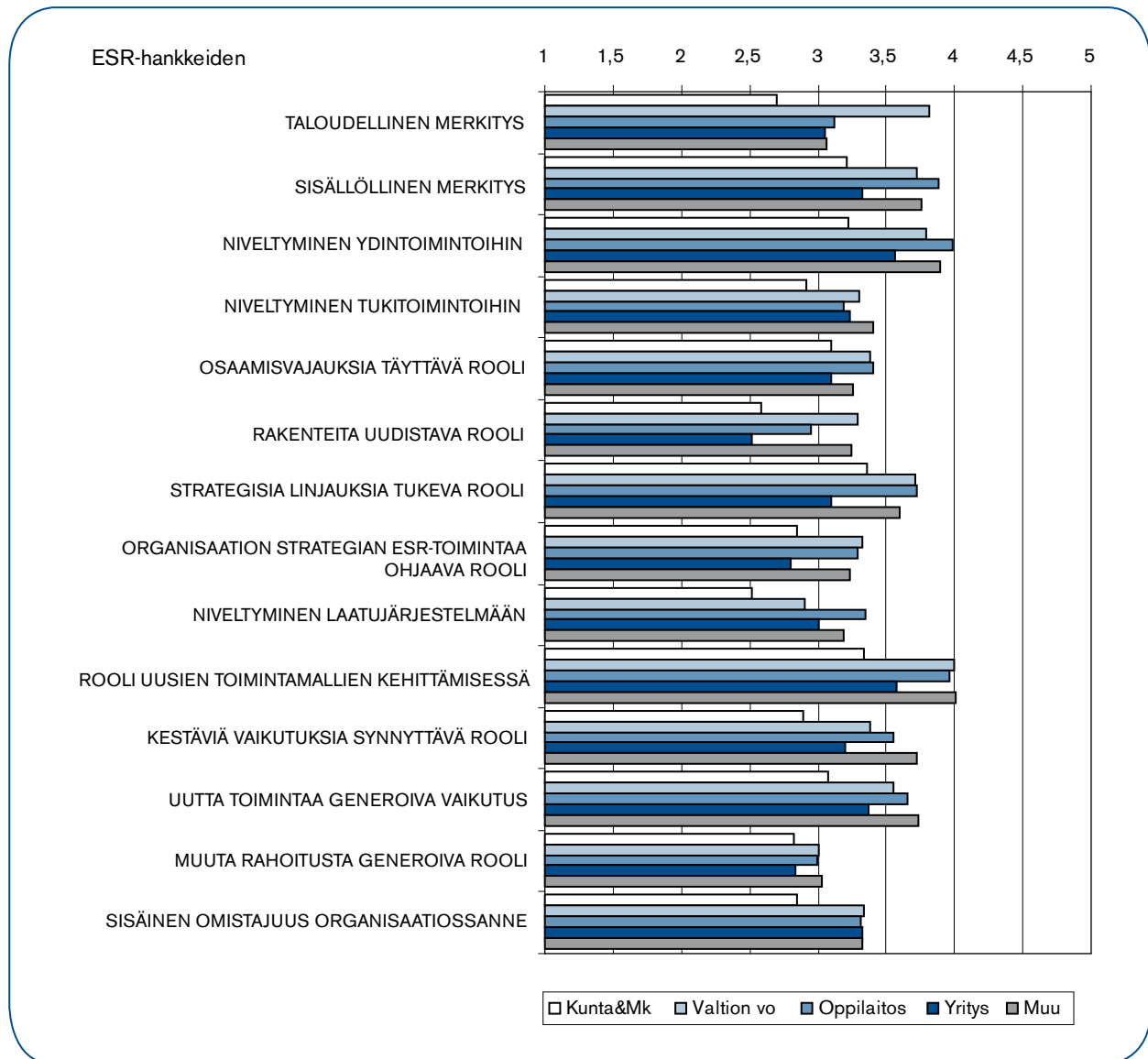
**Kuvio 3.2** Kyselyjen kohderyhmien näkemykset ESR-hankkeiden kytkeytymisestä organisaation toimintaan (strateginen johto n=159-167, koordinaattorit n=142-156 ja projektipäälliköt n=98-120), (Asteikko: 1=erittäin heikko, 2=heikko, 3=kohtalainen, 4=vahva, 5=erittäin vahva)

<sup>5</sup> Keskiarvotestit (ANOVA) ryhmien projektipäälliköt vs. muut välillä ovat tilastollisesti merkitseviä vaihdellen melkein merkitsevää (sig. 0,05, osiot 1 ja 13) merkitsevään (sig. 0,01, osiot 4,5,9 ja 14) ja erittäin merkitsevään (sig. 0,001, osiot 2,3,6,7,8,10-12 ja 14)

Organisaatiotyypin mukainen tarkastelu tuo esiin eroavia näkemyksiä hanketoiminnan integroitumisesta organisaation strategiaan linjauksiin ja toimintaan (Kuvio 3.3). Alue- ja paikallishallinnon organisaatioissa (kunta, maakunnan liitto) toteutettu hanketoiminta nähdään irrallisempana omasta toiminnasta kuin muissa organisaatiotyypeissä. Yritysten näkemys on lähellä kuntien edustajien näkemystä hanketoiminnan jonkin asteisesta irrallisuudesta – näiden ryhmien

välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja.

Vastausprofileissa on pari mielenkiintoista poikkeamaa. Ensinnäkin valtion viranomaiset arvioivat ESR-hanketoiminnan taloudellisen merkityksen olevan selvästi suuremman kuin muut. Sen lisäksi, että kunta (maakunta) puolella ei nähdä hanketoiminnan niveltävän yhtä hyvin organisaation omiin toimintoihin kuin muilla organisaatioryhmillä, näyttää hanketoiminnan sisäinen omistajuus olevan kuntapuolella



**Kuvio 3.3** ESR-hankkeiden kytkeytyminen organisaation toimintaan erityyppisissä organisaatioissa (Kunta & Mk n=63-68, Valtion vo n=26-29, Oppilaitos n=99-102, Yritys n=38-42, Muu organisaatio n=72-83), (Asteikko: 1=erittäin heikko, 2=heikko, 3=kohtalainen, 4=vahva, 5=erittäin vahva)

muita organisaatioryhmiä useammin hämärtynyt (heikko tai erittäin heikko n. 37 %). Toisaalta myös kuntapuolella vain viidenes katsoo hanketoiminnan kytkeytymisen organisaation omaan toimintaan kokonaisuutena olleen heikkoa.

Rahoittajien näkemys ESR-hanketoiminnan hyödyntämisestä toteuttajaorganisaatioissa on varsin positiivinen (taulukko 3.1). Erityisesti TE-keskukset, yritysostot hieman työvoimaosastoja voimakkaammin, arvioivat toteuttajaorganisaatioiden hyödyntävän ESR-hankkeita toiminnassaan. Rahoittajien arvioiden mukaan hankkeiden toteuttajat kykenevät melko usein kytkemään hanketoiminnan osaksi kokonaisstrategiaa ja käyttämään hankkeita organisaation kehittämisessä. Erityisen hyvin on rahoittajan näkemyksen mukaan onnistuttu käyttämään ESR-hankkeita työvälineenä yhdessä muiden kehittämisvälineiden kanssa. Rahoittajien mielestä erityisen hyvin toteuttajaorganisaatioissa on onnistuttu yhdistämään ESR-hankkeet muiden kehittämisvälineiden kanssa.

Kokonaisuudessaan voidaan edellisten tulosten pohjalta todeta, että toteuttajaorganisaatiot onnistuvat yleensä varsin hyvin ESR-hanketoiminnan kytkemisessä omaan toimintaansa. Hankkeet toimivat strategisia linjauksia tukevin ja niillä on vahva rooli erityisesti uusien toimintamallien kehittämisessä. Myös niveltyminen organisaatioiden ydintoimintoihin on kohtuullisen vahvaa. Lähtökohdat ESR-työvälineen tehokkaalle käyttämiselle ovat siis olemassa. Toisaalta, vaikka pysyviä vaikutuksia hankkeissa katsottiin syntyvän, rakenteita uudistava rooli katsottiin vähäiseksi. Kunnissa hanketoiminta koetaan selvästi irrallisemmaksi toiminnaksi kuin muissa organisaatioissa. Syynä tähän voi olla se, että kunnissa hanketoimintaa toteuttavat eri sektorit omista lähtökohdistaan ja hankkeet

saattavat jäädä koordinoivalle hallintotaholle monesti vieraaksi.

### 3.2 ESR-hanketoiminta yhteistyön ja verkostoitumisen välineenä

Kumppanuus on yksi ESR-toimintaa ohjaavista periaatteista. Niinpä ESR-hankkeita toteutetaan usein yhdessä useamman organisaation voimin. ESR-hankkeissa yhteistyösuhteita syntyy luonnollisesti myös hanketoteuttajien ja hankkeiden kohderyhmien ja sidosryhmien välillä. Oppivan alueen näkökulmasta alueellisten yhteistyösuhteiden syntyminen ja syveneminen ovat alueen kehityksen kannalta oleellisia tekijöitä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten ESR-hanketoiminnan arvioidaan vaikuttaneen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen alueiden toimijoiden välillä.

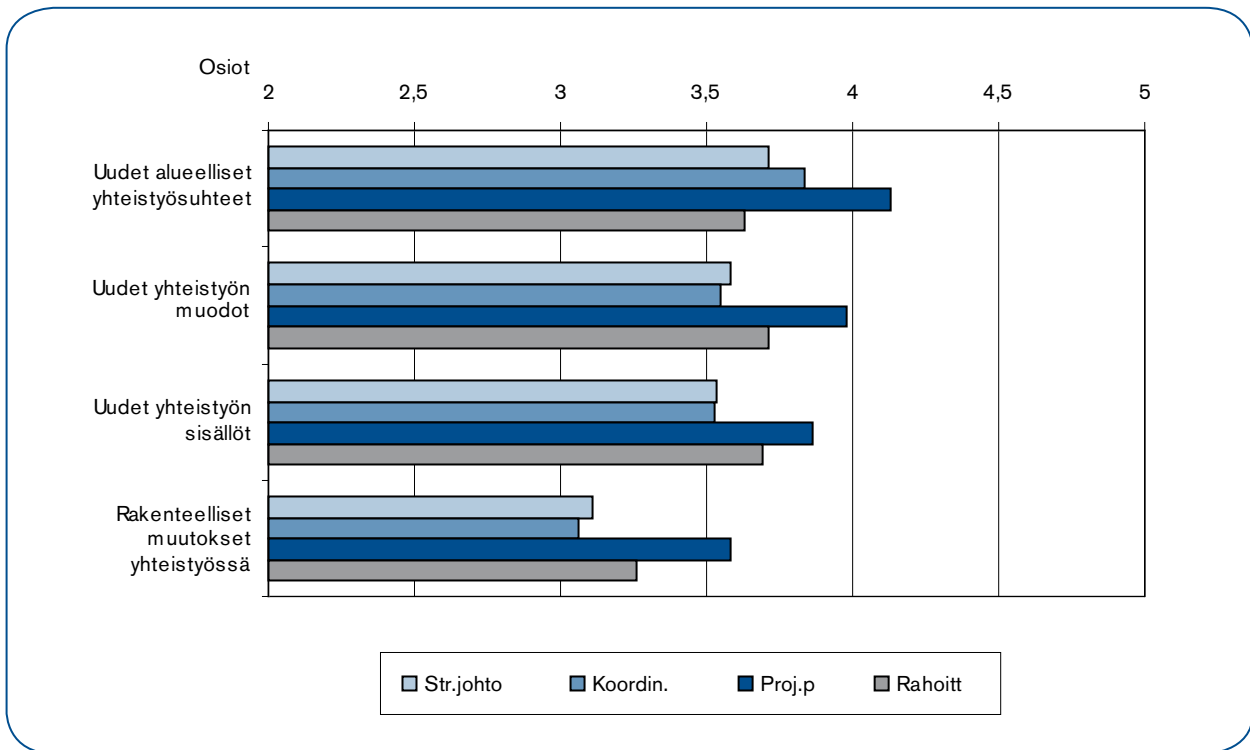
Kokonaisuudessaan ESR-hankkeiden katsotaan vaikuttaneen positiivisesti erityisesti uusien alueellisten yhteistyösuhteiden rakentumiseen. Myös yhteistyön muotoihin ja sisältöön hanketoiminnalla on ollut usein vähintään kohtalainen vaikutus. Sen sijaan arviot ovat selvästi varovaisempia ESR-hankkeiden vaikutuksista pysyvien rakenteellisten muutosten aikaan saamiseen yhteistyössä.

Vastaaajaryhmistä strategisella johdolla ja koordinaattoreilla oli varsin yhteneväinen näkemys ESR-hanketoiminnan vaikutuksista alueelliseen yhteistyöhön (kuvio 3.4). Rahoittajienkaan näkemys ei poikkea paljoa edellä mainituista ryhmistä. Projektipäälliköt sen sijaan katsovat hankkeiden vaikutuksen alueelliseen yhteistyöhön voimakkaammaksi kuin muut vastaaajaryhmät. Tähän tulokseen vaikuttaa todennäköisesti se, että hanketoiminnassa hankkeiden vetäjät ovat itse yhteistyön ensisijaisia käynnistäjiä ja toteuttajia.

**Taulukko 3.1** Rahoittajien arvio ESR-hankkeiden hyödyntämisestä toteuttajaorganisaatioissa (%)

ESR-hankkeiden	Heikko*	Kohtalainen	Vahva*	Yhteensä
hyödyntäminen toteuttajan organisaatiossa	2,9	29,4	67,7	100,0
käyttö organisaation kehittämisessä	17,6	32,4	50,0	100,0
kytkeminen osaksi organisaation kokonaisstrategiaa	11,8	35,3	52,9	100,0
käyttö yhtenä työvälineenä muiden joukossa	5,9	23,5	70,5	100,0

\*Yhdistetty erittäin heikko ja heikko sekä erittäin vahva ja vahva



**Kuvio 3.4** ESR-hankkeiden vaikutukset alueelliseen yhteistyöhön ja verkottumiseen (strateginen johto n=170, koordinaattorit n=157, projektipäälliköt n=114-118, rahoittajat n=35), (Asteikko: 1=erittäin heikko, 2=heikko, 3=kohtalainen, 4=vahva, 5=erittäin vahva)

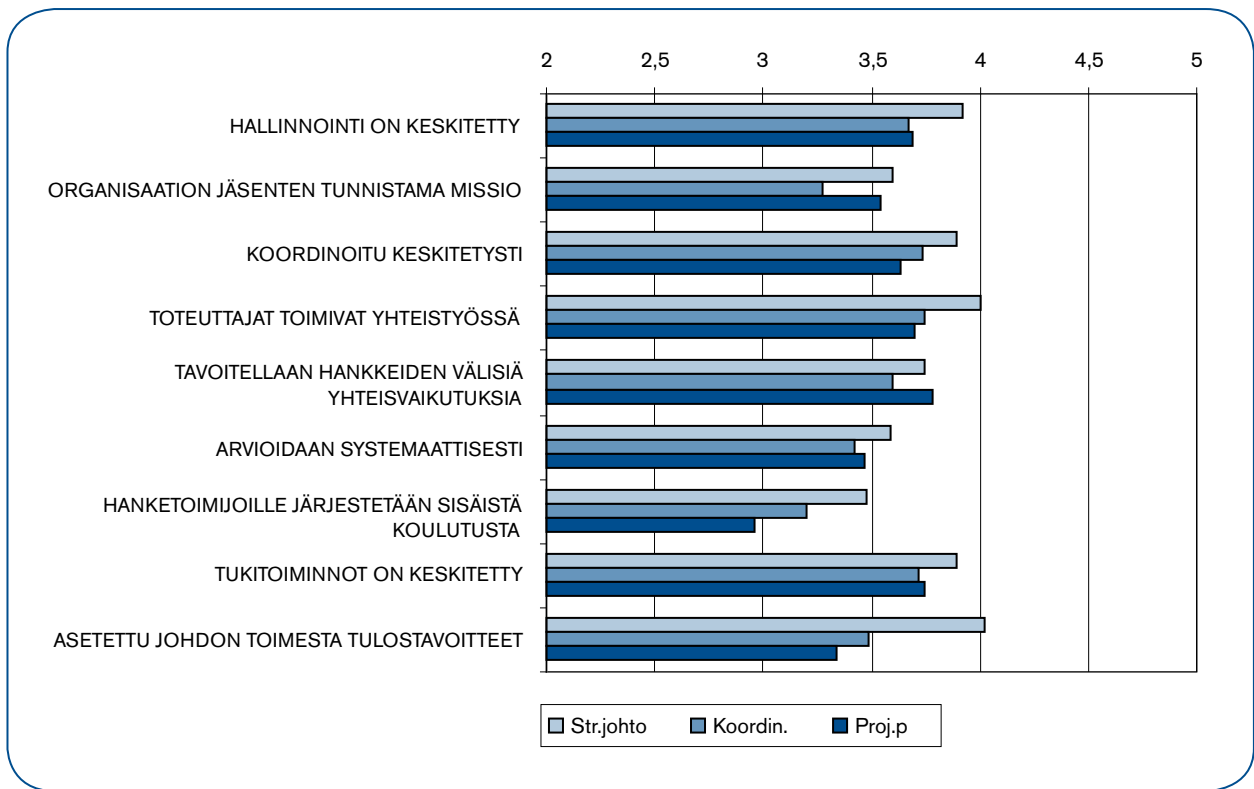
### 3.3 Hanketoiminnan johtaminen ja organisointi

Hanketoiminnan käytännön järjestelyt organisaatioissa ovat oleellisia myös hankkeiden tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Hanketoiminnan koordinaatio ja johtaminen organisaatioissa ovat seuraavaksi tarkastelun kohteena. Johtaminen määrää toiminnan suunnan ja vauhdin. Tarvitaan sekä vauhtia eli asioiden tekemistä että suuntaa eli oikeiden asioiden tekemistä. Eri hallinnontasojen näkemykset tarjoavat hyvän lähtökohdan arvioida, miten ja kuinka onnistuneesti ESR-hanketoimintaa on johdettu ja organisoitu tarkastelluissa organisaatioissa.

Kohderyhmien vastaukset ovat hankkeiden järjestelyjen osalta keskimäärin melko samansuuntaiset (ks. kuvio 3.5). ESR-hanketoiminnan hallinto ja koordinaatio hoidetaan yleensä keskitetysti, samoin kuin tukitoiminnot. Hankkeiden toteuttajat toimivat yhteistyössä ja pyrkivät edistämään hankkeiden yhteis-

vaikutusten syntymistä. Hanketoiminnalle on myös asetettu melko usein johdon toimesta tulostavoitteet ja hanketoimintaa arvioidaan systemaattisesti. Kokonaisuutena heikoimpina osa-alueina nousevat esille hanketoimijoiden sisäisen koulutuksen järjestäminen ja organisaation jäsenten tunnistama missio hanketoiminnalle. Jälkimmäinen on eräs tärkeimpiä hanketoiminnan omistajuuden tekijöitä ja heikko tulos tällä osa-alueella asettaa haasteita tulevaisuudessa hanketoiminnan osalta yhteisen mission rakentamiselle ja siihen sitoutumiselle organisaatioissa.

Organisaatioiden hallinnon eri tasoilla näkemykset poikkeavat kohtalaisesti johdon toimesta asetettavien tulostavoitteiden ja hanketoimijoille järjestettävän sisäisen koulutuksen osalta. Projektipäälliköistä kolmannes katsoo, että koulutusta järjestetään vähän tai ei ollenkaan ja vajaa kolmannes vastasi koulutusta järjestettävän merkittävästi. Strategisesta johdosta yli puolet (54,5 %) ja koordinaattoreistakin lähes puolet (45,8 %) vastasi koulutusta järjestettävän merkittävä-



**Kuvio 3.5** ESR-hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi organisaatioissa (strateginen johto n=163-167, koordinaattorit n=148-154 ja projektipäälliköt n=113-121), (Asteikko: 1= Ei ollenkaan, 2= vähäisessä määrin, 3= kohtalaisesti, 4= merkittävässä määrin, 5= erittäin merkittävästi)

ti. Vastaavasti ”vähän” tai ”ei ollenkaan -vastauksia” oli strategisen johdon edustajilla 15,8 %, kun vastaavasti koordinaattoreista noin neljännes (24,9 %) arvioi sisäistä koulutusta järjestettävän vähän tai ei ollenkaan. Erot olivat samansuuntaiset johdon toimesta asetettavien tulostavoitteiden osalta. Strategisesta johdosta ja koordinaattoreista selkeästi suurempi osa katsoi johdon asettavan hanketoiminnalle tulostavoitteet kuin projektipäälliköistä.

Pääosalla organisaatioista hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi näyttää olevan kohtuullisen hyvissä käsissä, kun kriteerinä pidetään edellä tarkasteltuja johtamisen ja koordinoinnin osa-alueita (ks. kuvio 3.6). Yritykset ja muut organisaatiot esiintyvät edelleen kaikkien osa-alueiden osalta.

Paikallishallinnon organisaatiot eroavat muista ryhmistä myös ESR-hanketoiminnan organisoinnin

osalta. Ero muihin ryhmiin hanketoiminnan johtamisen ja organisoinnin osalta on lähes kaikissa osioissa selvä. Tämä tulos voi osaltaan selittää aiemmin esiin tullutta organisaatiotyyppien välistä eroa ESR-hanketoiminnan integroitumisessa toteuttajaorganisaatioihin. Näiden osioiden muuttujien välinen yhteys on merkittävä – hankkeiden johtamisen ja organisoinnin hajanaisuus merkitsee myös todennäköisesti hanketoiminnan huonoa kytkentää organisaation toimintaan.<sup>6</sup> Hanketoiminta näyttää jäävän kunnissa useammin hankkeiden toteuttajien vastuulle ilman selkeää kytkentää keskushallintoon kuin muilla hankkeita toteuttavilla organisaatioilla. Hankkeet voivat näin jäädä myös irralleen toisistaan koordinoinnin puuttumisen vuoksi. Tulosten perusteella näyttää siltä, että monessa kunnassa olisi tarvetta hanketoiminnan koordinoinnin tehostamisella ja uudenlaisen, hanketoiminnan integ-

<sup>6</sup> Näiden osioiden summamuuttujien välinen riippuvuus on merkitsevä: korrelaatio 0.493\*\* sig. 0.01 ja luokiteltujen summamuuttujien Chi2 -testi, 44,4 df 4 sig. 0,000.

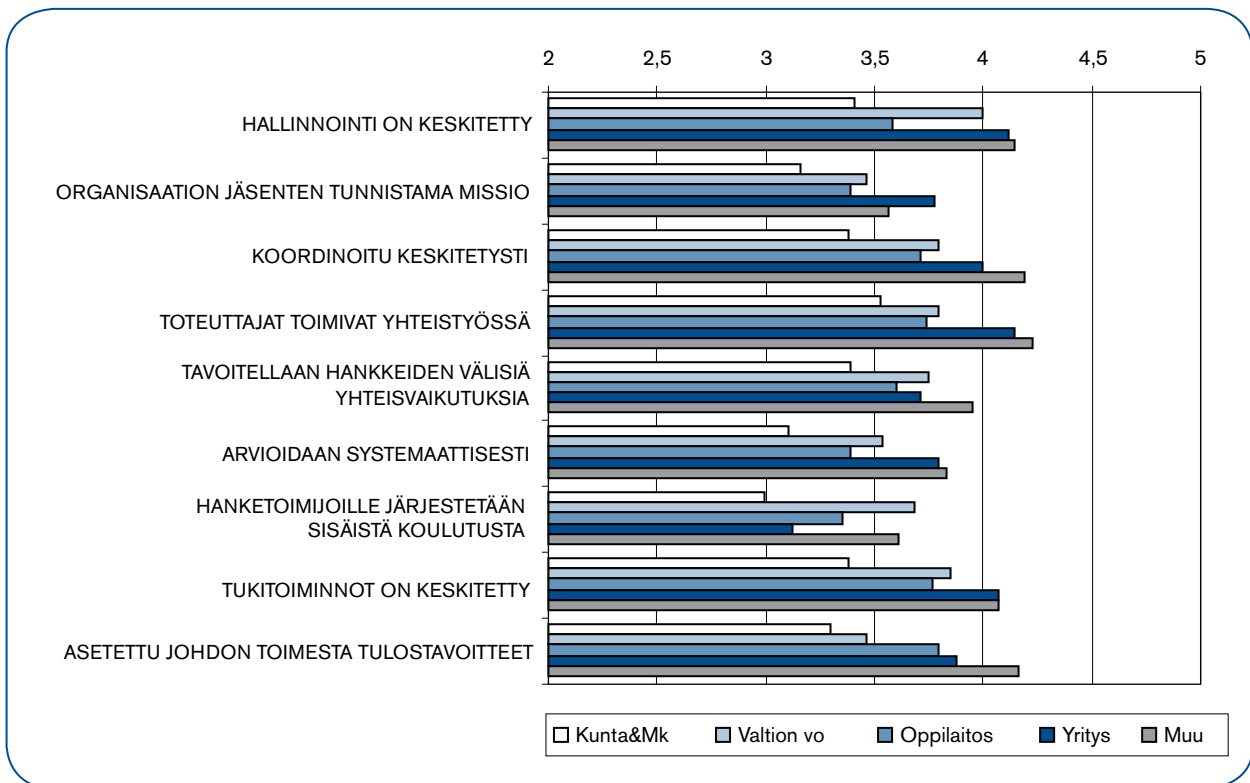
roivan toimintakulttuurin rakentamiselle.

ESR-hanketoiminta hoidetaan yleisimmin keskitetysti ”muissa organisaatioissa” ja yrityksissä. Oppilaitoksissa hallinnointia ei ole useinkaan keskitetty, mikä johtuu näiden organisaatioiden (erityisesti yliopistot ja korkeakoulut) suuresta koosta – hallinnointi on delegoitu yksiköille, jotka toimivat muunkin toiminnan osalta melko itsenäisesti.

Siitä huolimatta, että hanketoimijoille järjestettävää koulutusta on monessa organisaatioissa vähän, arvioivat koordinaattorit ja projektipäälliköt osaamista olevan merkittävässä määrin sekä projektijohtamisessa että projektitoteutuksessa. Projektipäiväkirja ja -ohjelmat ovat arkipäivää noin viidennekselle organisaatioista, joilla usein ovat molemmat näistä projektienhallinnan työkaluista käytössä. Yli puolella organisaatioista projektityökalujen käyttö on vähäistä tai olematonta. Henkilöstön suoranainen palkitseminen projektien

hyvästä toteutuksesta ei ole tavallista, mutta työn jatkuminen projektin jälkeen korvannee useassa tapauksessa suoran palkitsemisen puuttumisen.

Koordinaattorit ja projektipäälliköt vastasivat myös kysymyksiin hanketoiminnan rahoituksen riittävydestä eli kuinka hyvin rahoitus kattaa hankkeiden aiheuttamat kustannukset? Vastajaat arvioivat ESR-hankkeiden rahoituksen kattavan yleensä hyvin muuttuvat kulut ja melko hyvin myös kiinteät kulut. Rahoituksen näkökulmasta, vastaajat kokevat ongelmalliseksi hankkeiden suunnitteluun liittyvät kulut. ESR-rahoituksen ei useinkaan katsota kattavan (ei ollenkaan tai vähäisessä määrin 45 % koordinaattoreista ja 60 % projektipäälliköistä) suunnitteluun liittyviä kustannuksia. ESR-hanketoiminnan vahvempi integroiminen organisaatioiden muuhun toimintaan tarjoaa osaltaan ratkaisun suunnittelun organisoimiseen ja rahoittamiseen.



**Kuvio 3.6** ESR-hanketoiminnan johtaminen ja koordinoiminen organisaatiotyypin mukaan (Kunta & Mk n=63-68, Valtion vo n=26-29, Oppilaitos n=99-102, Yritys n=38-42, Muu organisaatio n=72-82), (Asteikko: 1= Ei ollenkaan, 2= vähäisessä määrin, 3= kohtalaisesti, 4= merkittävässä määrin, 5= erittäin merkittävästi)



## 4 ESR-hanketoiminnan integroituminen aluekehittämiseen

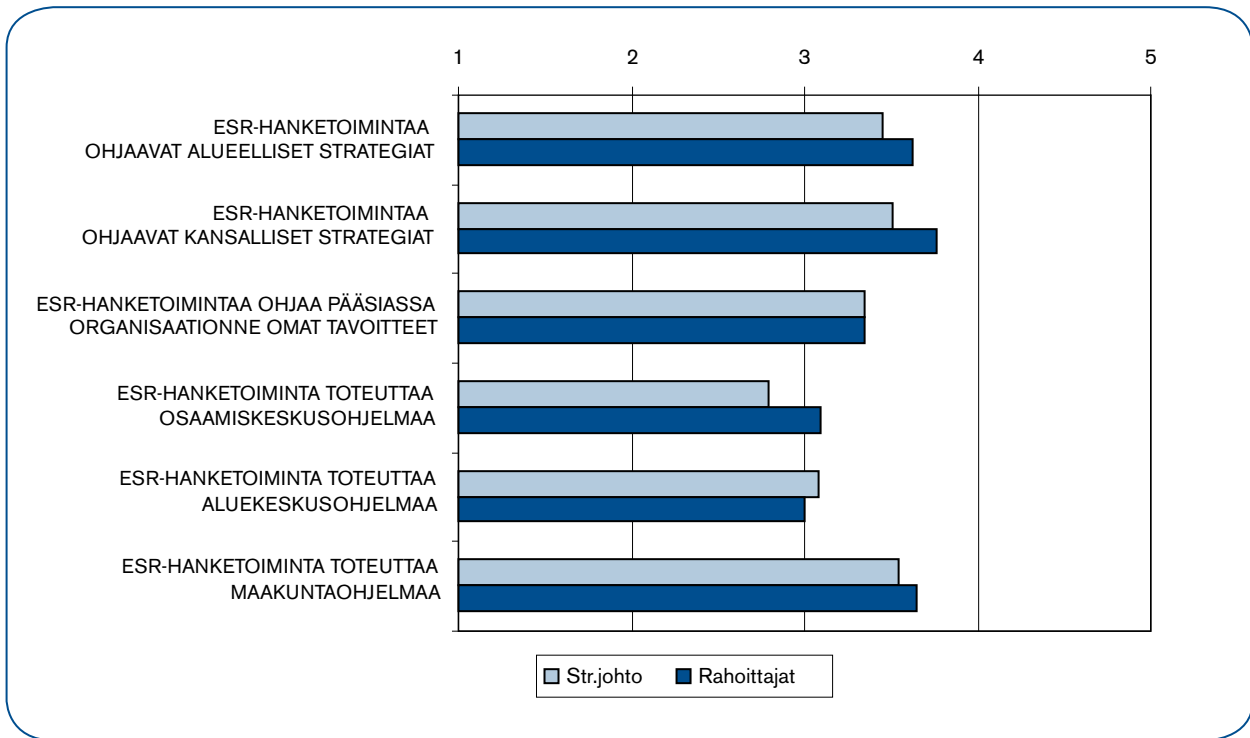
ALUEOSAAJA -hankkeen johtavana ajatuksena on arvioida ESR-hankkeiden vaikutuksia alueellisen osaamisen ja kilpailukyvyyn kehittämisessä. Tämän tutkimusosion tavoitteena on selvittää organisaatioiden mahdollisuuksia ja rajoitteita hyödyntää ESR-hankkeita organisaatioiden oppimisen ja kehityksen, yhteistyön ja verkostoitumisen sekä alueellisen kehittämisen instrumentteina. Tässä luvussa pureudutaan siihen, missä määrin alueellinen kehittäminen on otettu huomioon tarkasteltujen organisaatioiden ESR-hanketoiminnassa ja millainen rooli niiden hanketoiminnalla on ollut alueidensa kehittämisessä. Alueellista näkökulmaa hankkeisiin kysyttiin organisaatioiden strategiselta johdolta ja rahoittajilta.

Strategisen johdon ja rahoittajien vastaukset ovat keskimäärin samansuuntaiset arvioitaessa ESR-hanketoiminnan kytkeytymistä aluestrategioihin (kuvio 4.1). Rahoittajat näkevät ESR-hankkeet hieman voimakkaammin alueellisen kehittämisen välineinä kuin hankkeita toteuttavien organisaatioiden johto. Osaamiskeskusohjelman painottuminen rahoittajilla selittyy sillä, että rahoittajaorganisaatiot sijaitsevat yleensä osaamiskeskusohjelma-alueella. Aluekeskusohjelma-alueilla toimivat organisaatiot ottavat omassa

ESR-hanketoiminnassaan huomioon ohjelman, kun taas tällaista painotusta ei ole havaittavissa osaamiskeskusalueilla sijaitsevien organisaatioiden vastauksissa. Syytä tälle tulokselle voidaan hakea ESR-hanketoiminnan linjauksista sekä aluekeskusohjelmien ja osaamiskeskusohjelmien tavoitteiden ja toiminnan painopisteiden eroista.

Organisaatiotyyppittäin tarkasteltuna, alueellisten strategioiden vaikutukset näyttävät vähäisimmiltä yritysten ESR-hankkeisiin. Tarkempi analyysi osoittaa, että ne organisaatiot yleensäkin, joiden ESR-toiminta ei realisoidu niiden sijaintialueella, eivät myöskään kytke hankkeitaan alueellisiin kehittämisstrategioihin. Myös alueelliset, läänien väliset erot poistuvat lähes kokonaan edellä mainitun sijaintitekijän vuoksi.

ESR-hanketoiminta nähdään merkittävänä tekijänä alueiden kehittämistyössä (kuvio 4.2). ESR-hanketoiminnalla koetaan yleisesti olevan selkeät alueelliset tavoitteet ja alueella sijaitsevat organisaatiot ovat aktiivisesti mukana alueellisten strategioiden laadinnassa. Yksi mielenkiintoinen alueellinen ero vastaajien näkemyksissä on havaittavissa, kun tarkastellaan ESR-hanketoimintaa alueellisen kehittämisen välineenä. ESR-toiminnan selkeät alueelliset tavoitteet näyttävät mo-



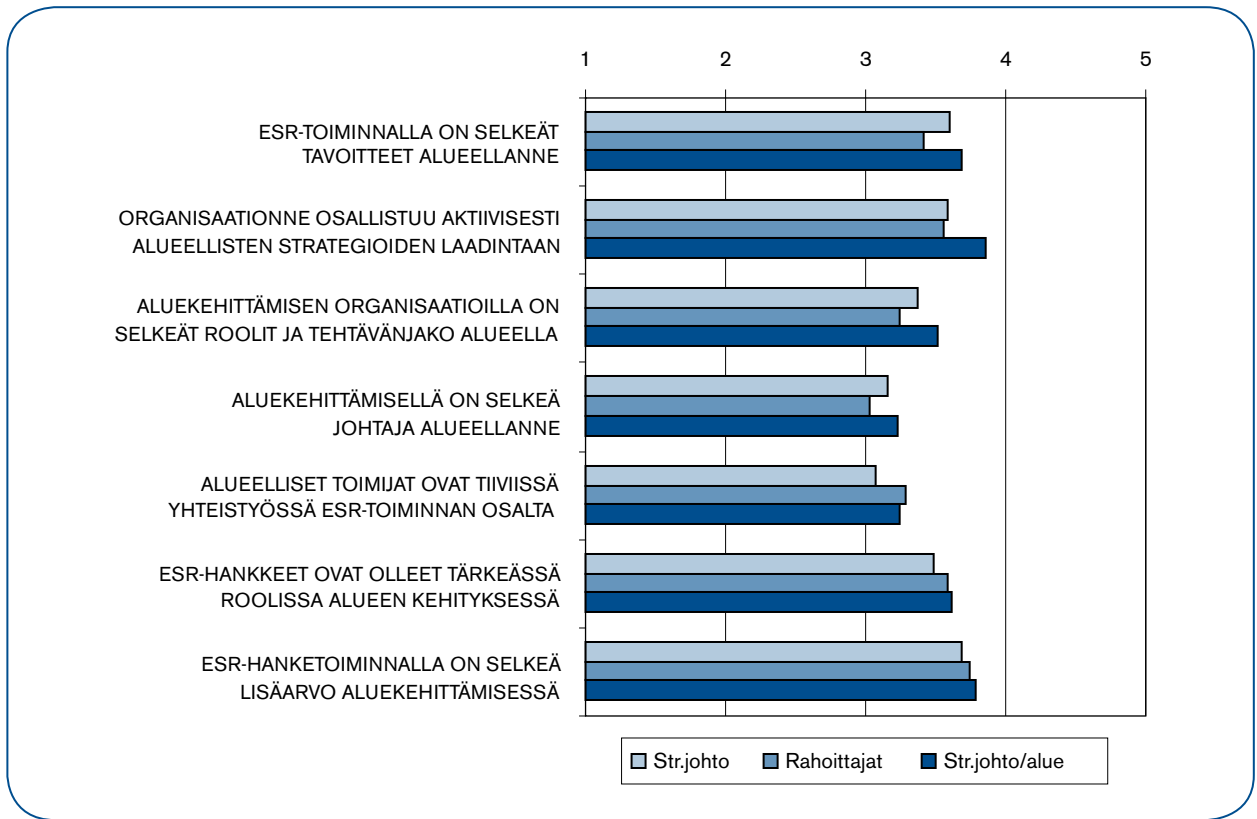
**Kuvio 4.1** ESR-hanketoiminnan integroituminen aluestrategioihin (strateginen johto n=139-160, rahoittajat n=33-34), (Asteikko: 1= Erittäin heikosti, 2= heikosti, 3= kohtalaisesti, 4 = vahvasti, 5= erittäin vahvasti)

nen vastaajan (strategisen johdon) mielestä puuttuvan Etelä- ja Itä-Suomen lääneistä. Etelä-Suomen läänin osalta tulos ei ole yllättävä, koska läänissä sijaitsevat alueet (maakunnat) ovat hyvin erilaisia ja ohjelma-alue on myös maantieteellisesti hajanainen. Itä-Suomen läänin osalta on vaikeampaa löytää selitystä tälle tulokselle, ilmeistä on, että läänin alueella ESR-hanketoiminnan tavoitteenasettelu on hajaantunut ja tästä syystä sitä ei koeta selväksi. Rahoittajien (n=35) vastauksissa tällaista alueellista eroa ei näy – tosin vastausten lukumäärä alueittain on melko pieni.

Tarkastelluista osa-alueista heikoimmiksi jäävät alueellisen yhteistyön ja johtajuuden tematiikat. Aluekehittämisellä ei nähdä olevan alueilla selkeää johtajaa ja yhteistyössäkin ESR-toiminnan osalta näyttäisi

olevan vielä merkittävistä ponnisteluista huolimatta kirittävä. Näin siitä huolimatta, että ESR-hanketoiminnan katsotaan lisäävän alueellista yhteistyötä (ks. s. 19 luku 3.2). Alueellisen kehittämisen rakenteelliset kysymykset – johtaminen ja työnjako – kuuluvat puolestaan muille foorumeille ratkaistavaksi, hanketoiminnan palvelussa lähinnä alueiden operatiivista kehittämistä.

Alueellisen kehittämisen kysymyksiin palataan seuraavassa luvussa, jossa tarkastellaan ESR-hanketoiminnan tuloksellisuutta niin organisaation kuin laajemmin alueelliselta kannalta. Oppivan alueen näkökulmasta keskeiseksi kulminoituu hanketoiminnan vaikutus ihmisten ja organisaatioiden osaamisen kehittämiseen.



**Kuvio 4.2** ESR-hanketoiminta alueellisessa kehittämisessä (strateginen johto n=142-155, rahoittajat n=33-34, strateginen johto/alue n=114-117), (Asteikko: 1= Erittäin heikosti, 2= heikosti, 3= kohtalaisesti, 4 = vahvasti, 5= erittäin vahvasti)

## 5 ESR-toiminnan tuloksellisuus

ESR-toiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan aluksi organisaatioiden näkökulmasta: kuinka hyvin ESR-hanketoiminta on onnistunut organisaatioissa ja millaisia vaikutuksia hankkeilla on toteuttajaorganisaatioissa saavutettu. Toiseksi tarkastellaan ESR-hanketoiminnan vaikutuksia laajemmin, alueellisesta ja funktionaalisesta lähtökohdasta. ESR-rahoituksella tulisi asetuksen mukaan tukea Euroopan työllisyysstrategian mukaista toimintaa, kuten koulutus- ja työvoimapalvelujen kehittämiseen ja uudistamiseen tähtääviä toimia, joilla pyritään työllisyyden ja inhimillisten voimavarojen kehittämiseen alueilla. Näillä tavoitteilla on suora kytkentä alueiden osaamisen kehittämiseen ja oppivan alueen peruselementteihin. Esitetyt arviot näistäkin vaikutuksista perustuvat tutkimuksen kohderyhmien vastauksiin.

### 5.1 Hankkeiden vaikutukset toteuttajaorganisaatioissa

ESR-hanketoiminnan tuloksellisuutta organisaatioissa selvitettiin sekä yleisellä että yksityiskohtaisemmalla tasolla. Vastaajat arvioivat hanketoiminnan onnistumista ja vaikuttavuutta odotuksiin nähden. Annetut arvosanat hanketoiminnan onnistumisesta ovat melko hyviä, keskiarvojen ollessa eri ryhmillä 8 tuntumassa (kuvio 5.1). Projektipäälliköt antavat hankkeiden onnistumisesta parempia arvosanoja kuin organisaatioiden johto ja hankekoordinaattorit: vastaajaryhmien ero on selvä sisällöllisten tavoitteiden, toimeenpanon ja kokonaisarvion osalta. Organisaatioiden strateginen johto antoi miltei kaikkien osa-alueiden osalta huonomman arvosanan ja yhteistyön osalta jopa selvästi alemman arvosanan kuin kaksi muuta vastaajaryhmää. Hanketoiminnan onnistumisen kannalta haasteellisimpänä pidetään tulosten jakamista ja hyödyntämistä organisaatioissa – tämän osalta joka kymmenes katsoo onnistumisen olevan huonon tai välttävän ja keskiarvokin jää selvästi alle muiden osa-alueiden.

Alueellisia eroja hanketoiminnan onnistumisessa ei annettujen arvosanojen perusteella ole. Sen sijaan or-

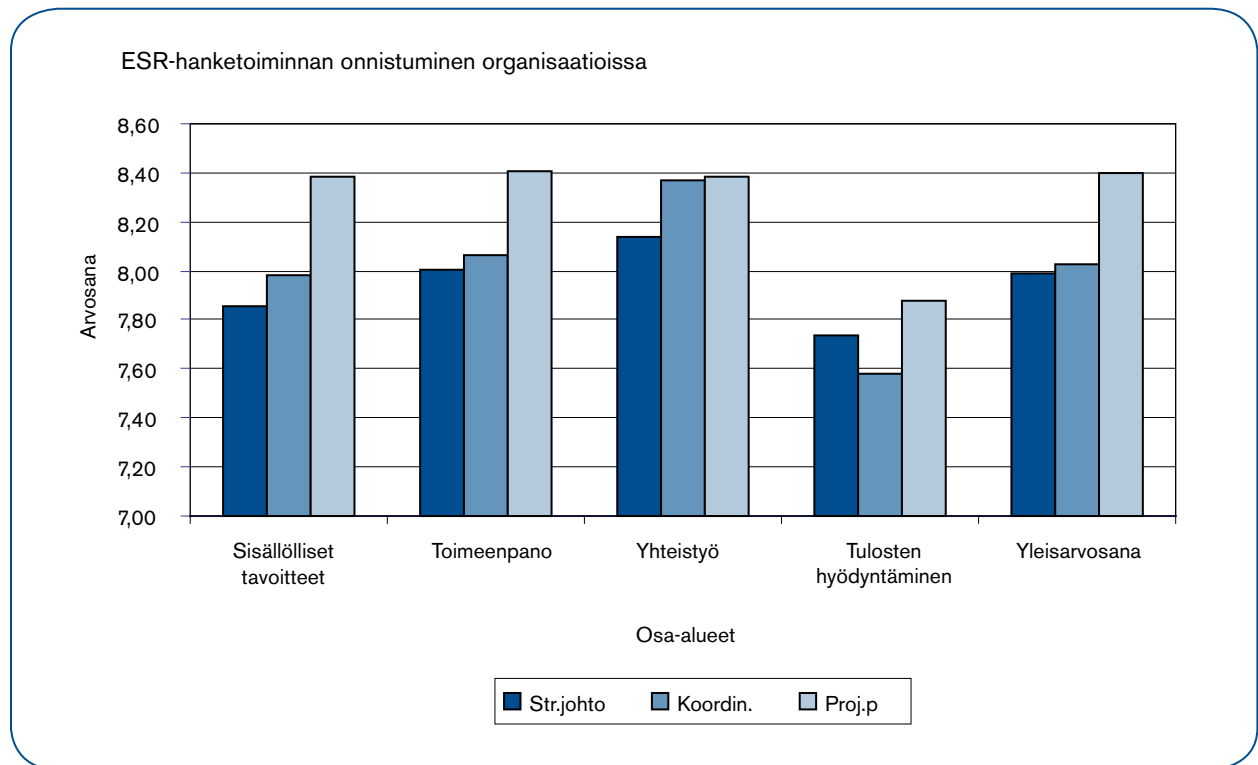
ganisaatiotyypeittäin arviot poikkeavat toisistaan osin jopa huomattavasti. Kuntien edustajien antamat keskimääräiset arvosanat ovat yhteistyötä lukuun ottamatta alimmat. Yhteistyö sidosryhmien kanssa arvioidaan eri organisaatiotyyppien edustajien vastauksissa yhtä onnistuneeksi. Luokan ”muut organisaatiot” arvosanat ovat kokonaiskeskiarvon ylittäviä kaikkien osioiden suhteen ja tulosten hyödyntämisen onnistumista pidetään tässä ryhmässä selvästi parempana kuin muissa ryhmissä. Rahoittajien yleiset arviot alueidensa hanketoiminnan onnistumisesta eivät poikkea juuri edellä esitetyistä hanketoteuttajien näkemyksistä.

Arvio hankkeiden kokonaisvaikutuksista on linjassa edellä esitettyjen arvosanojen kanssa. Vain 15 prosenttia vastaajista katsoo hankkeiden kokonaisvaikutuksen jääneen odotuksia pienemmiksi, puolet katsoo saavutetun odotusten mukaiset tulokset ja kolmannes arvioi vaikutusten olleen yli odotusten. Hanketoiminnan kokonaisvaikutusten arvioinneissa ei eri ryhmien

välillä näytä olevan merkittäviä eroja toisin kuin arvosanoissa. Myös alueelliset erot ovat vähäisiä: odotuksiin nähden parhaiten on onnistuttu Länsi-Suomen ja Oulun lääneissä.

ESR-hanketoiminnan arvioidaan yleisellä tasolla olleen varsin tuloksellista ja monien vastaajien mielestä tulokset ovat ylittäneet jopa odotukset. Johtopäätösten kannalta kiinnostavaksi muodostuu se, millaisia nämä positiiviset tulokset ja vaikutukset ovat sisällöllisesti olleet. Kuvion 5.2 perusteella voidaan todeta, että ESR-hankkeiden vaikutukset toteuttajaorganisaatioissa ovat hyvin samansuuntaisia kuin luvun 3 tulemat hanketoiminnan integroitumisesta toteuttajaorganisaatioiden toimintaan.

Projektipäälliköt arvioivat hanketoiminnalla olevan merkittävämpiä positiivisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan kuin koordinaattorit. Vastaajaryhmien arviot painottuvat kuitenkin eri osa-alueiden osalta varsin yhtenevästi. Selkeimmin hankkeilla on



**Kuvio 5.1** ESR-hanketoiminnan onnistumisesta annetut arvosanat (strateginen johto n=170, koordinaattorit n=157 ja projektipäälliköt n=120), (Asteikko 4-10)

vaikutusta uusien toimintatapojen, menetelmien ja tuotteiden kehittämiseen, henkilöstön osaamistasoon ja tuotteiden tai palveluiden laatuun. Myös hanketoiminnan vaikutus toiminnan laajenemiseen, organisaation kilpailukykyyn sekä teknologian tasoon koettiin ainakin jossain määrin positiiviseksi. (Kuvio 5.2)

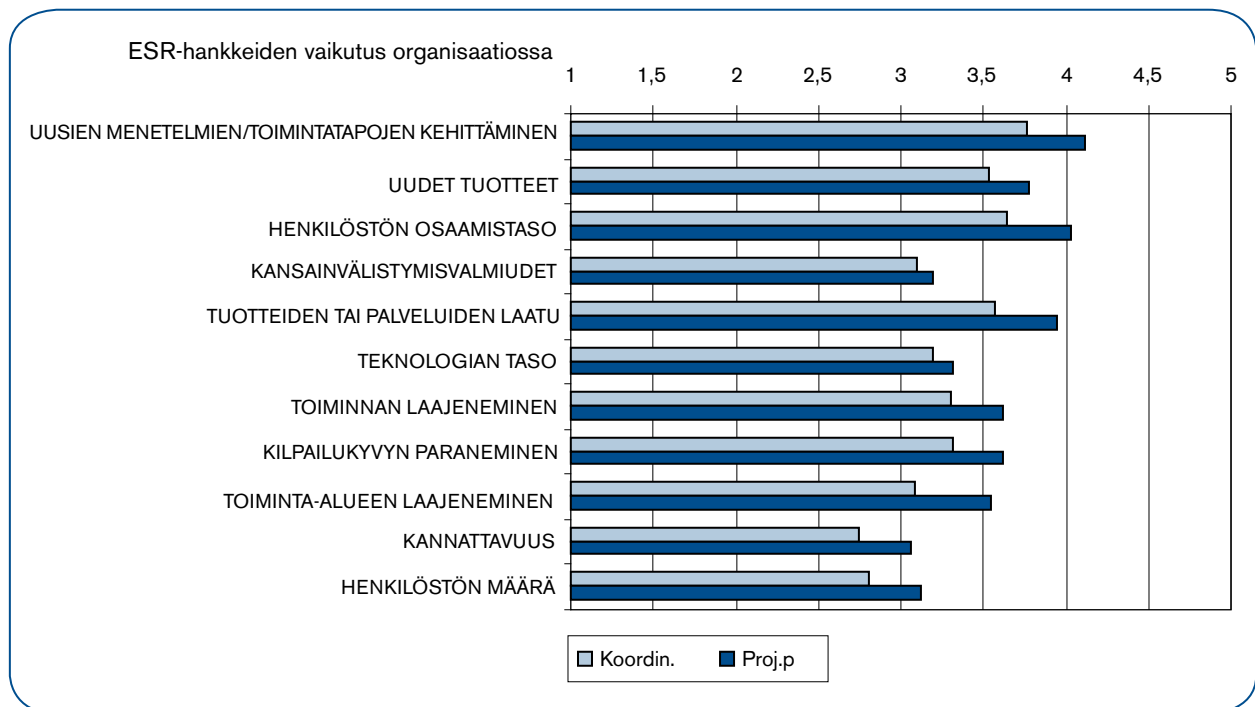
Kuten hanketoiminnan yleisen onnistumisen kohdalla, eroavat kuntien edustajien vastaukset muiden ryhmien näkemyksistä myös tässä yhteydessä. Hankkeiden toimintaa uudistava vaikutus on arvioitu kuntaorganisaatioissa jäävän vähäisemmäksi kuin muiden organisaatioiden vastauksissa, samoin henkilöstön määrään ei hankkeiden vaikuttavuus ole samaa tasoa kuin muilla. Muutoin erot vaikuttavuudesta osa-alueittain eivät ryhmien välillä ole merkittäviä.

Hankkeiden vaikuttavuus niin organisaatio kuin alueatasolla muodostuu todennäköisesti paremmaksi, jos hankkeet eivät ole irrallisia toisistaan, organisaation toiminnasta ja alueellisesta kehittämisestä. ESR-

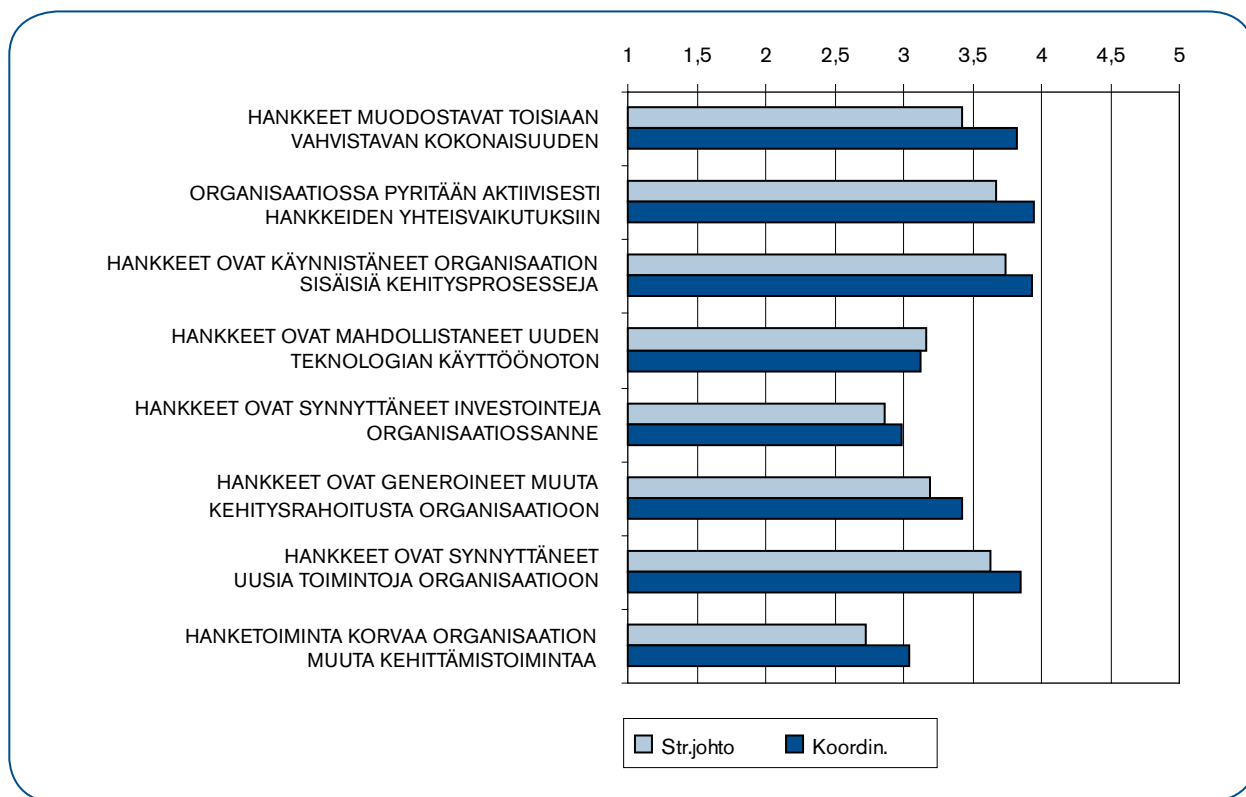
hankkeiden yhteisvaikutukset kytkeytyvät aiemmin esiin tulleisiin kysymyksiin organisaation kyvystä integroida hankkeet omiin toimintastrategioihin, mihin puolestaan vaikuttaa hanketoiminnan käytännön organisointi, hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi.

Vastausten perusteella organisaatioissa on pyrkimystä hankekokonaisuuksien rakentamiseen ja yhteisvaikutuksiin sekä tätä kautta parempaan vaikuttavuuteen. ESR-hanketoiminnalla katsotaan olevan vaikutusta erityisesti sisäisten kehitysprosessien ja uusien toimintojen käynnistymiseen organisaatioissa. Sen sijaan vaikutukset uuden teknologian käyttöönottoon, investointeihin ja muun rahoituksen generoimiseen arvioidaan vähäisemmiksi. ESR-hankkeiden ei yleisesti arvioida korvaavan organisaation normaalia kehittämistoimintaa. (Kuvio 5.3)

ESR-rahoituksella katsotaan olleen merkittävä vaikutus organisaatioiden hankkeiden toteutukselle, noin puolet koordinaattoreista ja projektipäälliköistä yli 70



**Kuvio 5.2** ESR-hankkeiden vaikuttavuus organisaatiossa (koordinaattorit n=148-157 ja projektipäälliköt n=108-121), (Asteikko: 1=negatiivinen vaikutus, 2=ei vaikutusta, 3=vähäinen positiivinen vaikutus, 4=kohtalainen positiivinen vaikutus, 5=erittäin suuri positiivinen vaikutus)



**Kuvio 5.3** ESR-hankkeiden yhteisvaikutukset organisaatioissa (strateginen johto n=164-168, koordinaattorit n=147-153), (Asteikko: 0=en osaa sanoa, 1=täysin eri mieltä, 2=melko erimieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

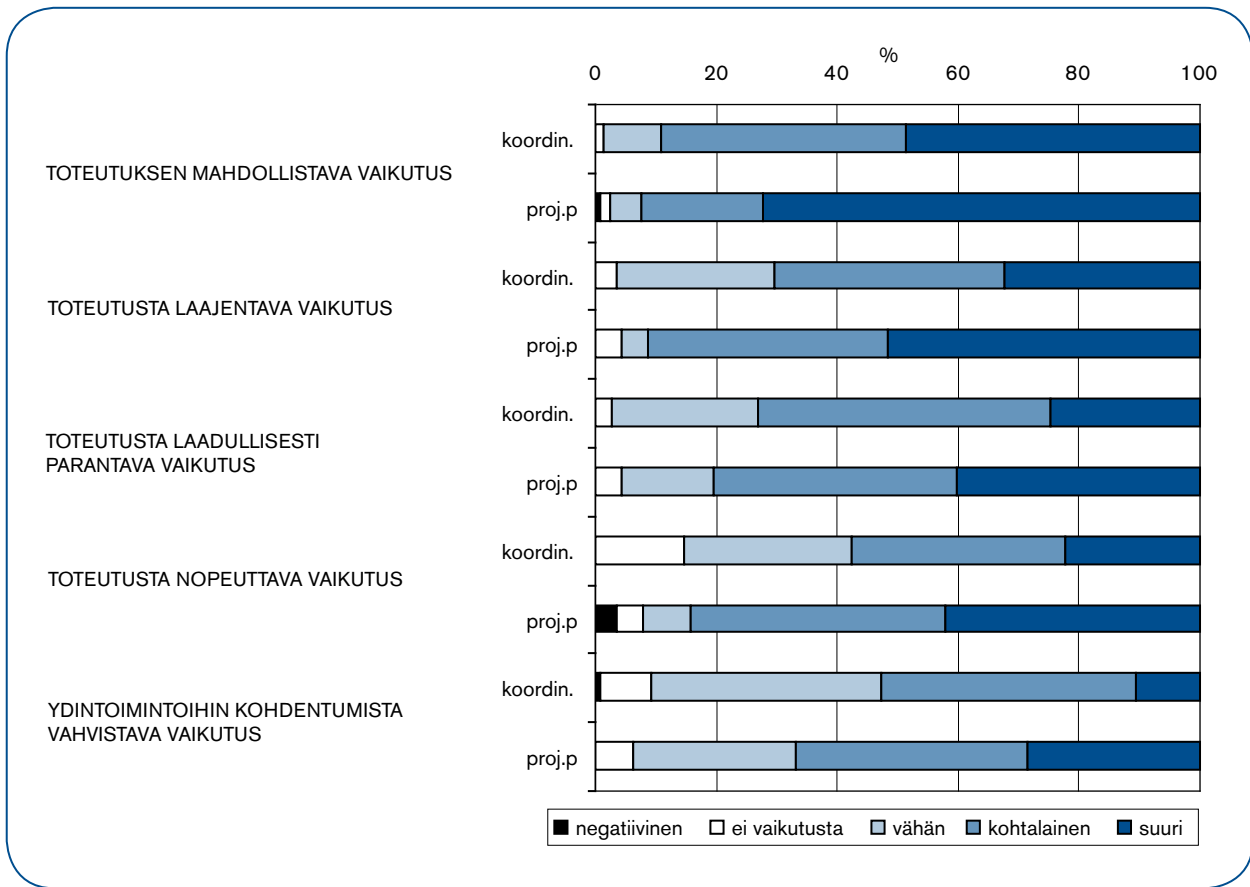
prosenttia katsoi ESR-tuen vaikutuksen hankkeen toteutukselle olleen erittäin suuren. (Kuvio 5.4)

ESR-tuki on myös merkittävästi vaikuttanut hankkeiden laajuuteen (suuri vaikutus 32,4 % ja 51,7 %), laatuun (suuri vaikutus 24,8 % ja 40,2 %) ja myös nopeuttanut hankkeiden toteutusta (suuri vaikutus 22,2 % ja 42,1 %). Ydintoimintoihin fokuusoitumista vahvistava vaikutus on ollut ESR-tuella vähäisempää (suuri vaikutus 10,7 % ja 28,6 %). Vastanneista koordinaattoreista 30 % ja projektipäälliköistä yli 40 % arvioi ESR-tuen lisänneen hankkeiden kokonaisrahoitusta. Noin kymmenesosa vastaajista puolestaan arvioi tuen vähentäneen hankkeen muuta rahoitusta ja vajaa puolet vastaajista arveli hankkeiden kokonaisrahoituksen säilyneen ennallaan.

Uusia työpaikkoja ESR-hankkeiden vaikutuksesta on vastausten perusteella syntynyt hieman yli puoleen organisaatioista. Uusista työpaikoista pääosa (lähes kaksi kolmesta) syntyy asiantuntijatehtäviin, neljännes

suorittavaan työhön ja kymmenesosa johtotehtäviin ja hallintoon. Hankkeet ovat vastausten perusteella tuoneet näihin organisaatioihin keskimäärin 5–8 työpaikkaa, mediaanin jäädessä kuitenkin 2 työpaikkaan. Viidennes vastaajista katsoo, että syntyneitä työpaikkoja voi melko hyvin arvioida, kun taas puolet vastaajista ei usko hankkeiden synnyttämien työpaikkojen arviointimahdollisuuksiin.

Avoimessa kysymyksessä hankkeiden tärkeimpänä aikaansaamana tai odotettavissa olevana vaikutuksena pidettiin yhteistyön ja verkostoitumisen käynnistymistä tai syventymistä (162 kertaa). Toiseksi useimmin mainittiin osaamistason kohoaminen (80 kertaa). Työllisyysvaikutus mainittiin selvästi edellä mainittuja harvemmin (53 kertaa). Organisaation ja uusien toimintamallien kehittäminen tuotiin myös avovastauksissa usein esiin, ei tosin niin painokkaasti kuin strukturoidusta vastauksista olisi voinut olettaa.



**Kuvio 5.4** ESR-tukijärjestelmän instrumenttivaikutus (koordinaattorit n=140-146, projektipäälliköt n=112-119)

## 5.2 Organisaatioiden ESR-hanketoiminnan alueellinen vaikuttavuus

ESR-hanketoiminnan alueellinen vaikuttavuus syntyy pääosin organisaatioiden toimesta ja niiden kautta. Merkittävät muutokset organisaatioissa heijastuvat sen sijaintiympäristöön. Tässä tarkastellaan organisaatioiden ESR-hanketoiminnan vaikutusta alueellisesta näkökulmasta. Hanketoiminnan alueellisen vaikuttavuuden estimaatti perustuu organisaatioiden edustajien (koordinaattoreiden) arvioon. Kuvioon 5.5 on koottu arviot hanketoiminnan alueellisista vaikutuksista organisaatiotyypeittäin (vastaajina koordinaattorit ja projektipäälliköt). Oletettavaa on, että erityyppisten organisaatioiden hanketoiminnan alueellinen vaikuttavuus ja etenkin vaikuttavuuden ”profiili” poikkeaa jonkin verran toisistaan.

ESR-hanketoiminnan merkittävin alueellinen vaikutus kohdistuu koulutuksen kehittämiseen. Luonnol-

lisesti oppilaitosten hanketoiminnassa tämä korostuu. Myös yritykset katsovat koulutuksen kehittämisen olevan hanketoimintansa merkittävimmän alueellisen vaikutuksen. Koulutuksen ohella hanketoiminta vaikuttaa useimmin syrjäytymisen ehkäisemiseen, sosiaalisiin innovaatioihin ja yritystoiminnan kehittämiseen. Näiden osalta vaikutuksen vähintään kohtuulliseksi arvioi 45–50 prosenttia vastaajista. Hanketoiminnan työllisyysvaikutukset ovat useammin epäsuoria kuin suoria, esimerkiksi koulutuksen kautta saavutettuja.

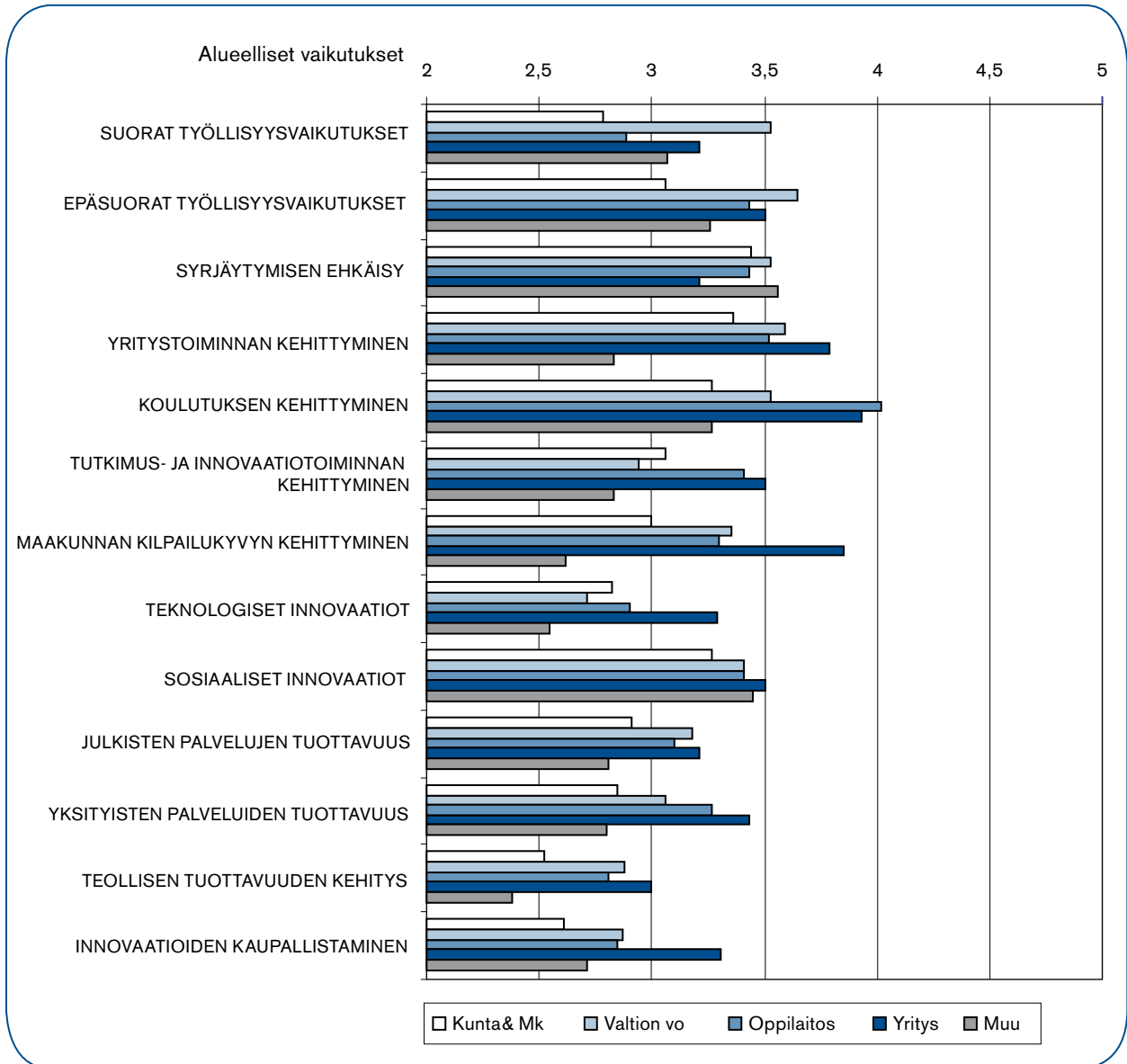
Kuntien hanketoiminnan arvioidaan vaikuttavan eniten syrjäytymisen ehkäisyyn ja sosiaalisiin innovaatioihin alueella. Valtion viranomaisten hanketoiminnan vaikuttavuuden painopiste on selvästi työllisyydessä ja siihen liitettävissä olevassa koulutuksen ja yritystoiminnan kehittämisessä. Oppilaitokset vaikuttavat hanketoiminnallaan tehtäväkenttäänsä mukaisesti alueen koulutuksen kehittämiseen ja paljolti tämän kautta työllisyyteen, syrjäytymisen ehkäisyyn



ja yritystoimintaan sekä jossain määrin myös alueen tutkimus- ja innovaatiotoimintaan. Yritysten vaikuttavuusprofiilissa keskeiset asiat ovat koulutuksen ja yritystoiminnan kehittyminen sekä näiden kautta saavutettava alueen kilpailukyyn parantaminen. Muiden organisaatioiden vaikuttavuusprofiili poikkeaa selvästi muista ja keskeisinä asioina korostuvat syrjäytymisen ehkäisy ja tätä palvelevat sosiaaliset innovaatiot.

Kokonaisuudessaan alueelliset vaikutukset eivät

näytä kohoavan merkittäviksi tai edes kohtalaisiksi suurella osalla hanketoimintaa toteuttavilla organisaatioilla. Toisaalta, tarkastelluista organisaatioista 40–60 % katsoo hanketoiminnallaan olevan vähintäänkin kohtalainen vaikutus keskeisillä ESR-rahoitukselle määritetyillä tuen kohteilla – koulutuksen ja yritystoiminnan kehittäminen, syrjäytymisen ehkäisy ja työllisyys. Hanketoiminnan alueellisia vaikutuksia arvioitaessa on myös syytä muistaa, että hankkeiden



**Kuvio 5.5** ESR-hankkeiden alueelliset vaikutukset (Kunta & Mk n=43-44, Valtion vo n=16-18, Oppilaitos n=118-127, Yritys n=20-22, Muu organisaatio n=59-64), (1=negatiivinen vaikutus, 2=ei vaikutusta, 3=vähäinen positiivinen vaikutus, 4=kohtalainen positiivinen vaikutus, 5=erittäin suuri positiivinen vaikutus)

vaikutukset eivät tavallisesti realisoidu heti, vaan pidemmällä aikavälillä. Unohtaa ei myöskään sovi hanketoiminnan organisaatiotason vaikutuksia, mm. uusien toimintamallien ja osaamisen kehittymistä sekä verkottumista, joilla voi olla huomattava merkitys alueiden osaamistason ja kilpailukyvyn paranemisessa.

ESR-tukijärjestelmään ollaan vastausten perusteella pääsääntöisesti tyytyväisiä: tuen katsotaan antavan

resursseja niin organisaatioiden kuin alueen kehittämiseen. Pienille organisaatioille tuki on tarpeellinen lisäresurssi. Moni vastaaja tuo esiin sen, että ESR-tuki mahdollistaa uudenlaisen toiminnan ja toimintamallien kehittämisen. Rahoitusta saadaan hankkeisiin, joihin muutoin olisi vaikea sitä saada. Yhteistyön ja verkostoitumisen, sekä alueellisen että funktionaalisen, edistäminen nähdään myös ESR-tuen myönteisenä puolena.

## 6 Toteuttajaorganisaatiot omistajuuden nelikentässä

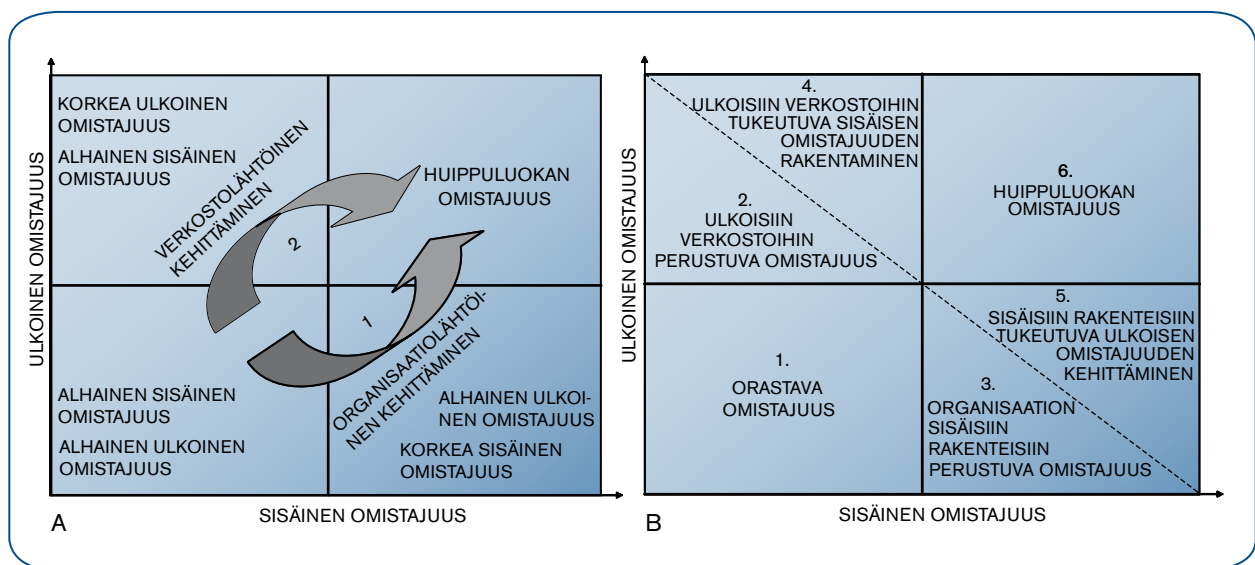
### 6.1 Hanketoiminnan omistajuuden nelikenttä

Hanketoiminnan vaikuttavuuden tehostamisen keskeisiä haasteita ovat toteuttajaorganisaatioiden kytkeminen aidosti hankkeiden toteuttamiseen ja hyödyntämiseen sekä toisaalta hanketoiminnan niveltäminen alueellisiin kehittämisprosesseihin. Nämä edellä mainitut integroitumisen haasteet voidaan kiteyttää omistajuuden termin alle. Toteuttajaorganisaation on ”omistettava” hanketoiminta voidakseen integroida se strategioihinsa ja toimintoihinsa. Samoin, toteuttajaorganisaation on ”omistettava” alueellinen kehittämis-toiminta voidakseen integroida oma hanketoimintansa osaksi sitä. Toteuttajaorganisaation näkökulmasta hanketoiminnan omistajuus voidaan näin jakaa sisäiseen

ja ulkoiseen omistajuuteen edellä esitetyn mukaisesti.

**Sisäinen omistajuus** voidaan käsittää toteuttajaorganisaation tai -organisaatioiden vahvana sitoutumisena hanketoimintaan. Vahvan sisäisen omistajuuden vallitessa hanketoiminta sulautuu saumattomasti organisaation ydin- ja tukitoimintoihin muodostaen samalla luonnollisen organisaation kehittämisen työvälineen. **Ulkoisen omistajuus** voidaan puolestaan mieltää toteuttajaorganisaation ja hanketoiminnan näkökulmasta lähinnä pyrkimyksenä integroida oma hanketoiminta osaksi aluekehittämisen kokonaisuutta. Ulkoisen omistajuuden ydinsisältönä voidaan näin pitää sitoutumista yhteisiin linjauksiin ja pelisääntöihin.

Tarkastelujen monipuolistamiseksi siirrämme rakennemallissa luomamme perusrakenteen nelikenttään kuvion 6.1 mukaisesti.



**Kuvio 6.1** Hanketoiminnan toteuttajaorganisaation omistajuuden nelikenttä

Omistajuuden rakennemalli on jaettu tässä kahteen osaan A ja B. Näiden nelikenttien vaaka akseli kuvaa hanketoiminnan toteuttajaorganisaatioiden sisäisen omistajuuden määrää. Pystyakseli kuvaa puolestaan ulkoisen omistajuuden määrää. Kuvion A mukaisesti tarkastelussa on johdettavissa neljä eri omistajuuden tyyppiä. Hanketoiminnan kannalta suotuisimpana voidaan pitää tilannetta, jossa sekä sisäinen että ulkoinen omistajuus ovat korkeat. Tämä tila on nimetty nelikentässämme huippuluokan omistajuudeksi. Kuvio B puolestaan esittää kehittämisorientoituneen kuvauksen vastaavasta omistajuuden asetelmasta. Kuvion A mukaisesti organisaatiolla on pääsääntöisesti kaksi väylää orastavasta omistajuudesta kohti huippuluokan omistajuutta: (1) joko organisaatiolähtöisen kehittämisen kautta tai (2) verkostolähtöisen kehittämisen kautta. Organisaatiolähtöinen kehittäminen perustuu sisäisten rakenteiden asteittaiseen vahvistamiseen ja tämän kautta tapahtuvaan ulkoisen omistajuuden vahvistamiseen. Pääpaino on kuitenkin varsinkin alkuvaiheessa organisaation sisäisen omistajuuden vahvistamisessa. Verkostolähtöinen kehittäminen perustuu puolestaan hanketoiminnan ulkoisten verkostojen vahvistamiseen ja sitä kautta myös organisaation sisäisen omistajuuden ja sitoutumisen lisäämiseen. Pääpaino tässä kehittämispolussa on puolestaan ulkoisen omistajuuden vahvistamisessa, varsinkin alkuvaiheessa.

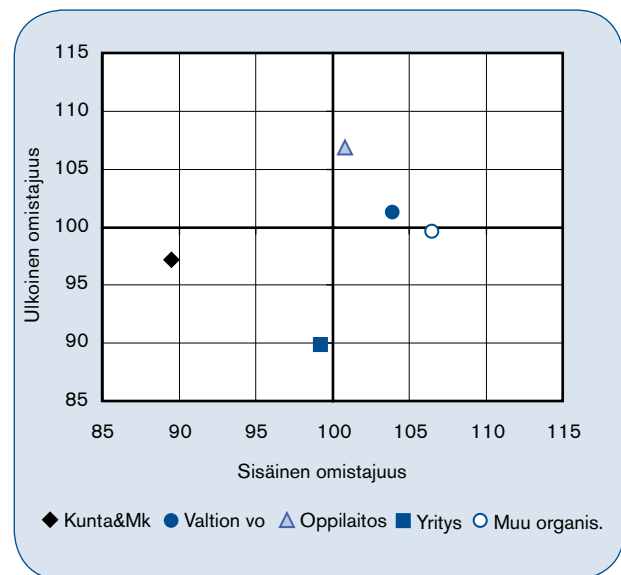
## 6.2 Empiiristen tulosten nelikentätarkastelu

Seuraavaksi empiirisiä tuloksia tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen omistajuuden osalta edellä esitetyn nelikentän mukaisesti (ks. kuvio 6.1). Omistajuuden rakennemallin mukaisesti sisäinen ja ulkoinen omistajuus jaetaan rakenne- ja tulostekijöihin. Rakenne- ja tulostekijöiden pohjalta laaditaan nelikentät, joihin organisaatiotyypit sijoitetaan empiiristen tulosten pohjalta.

Hanketoiminnan omistajuutta tarkastellaan ensin rakennetekijöiden osalta. Muuttujina tarkastelussa käytetään sisäistä ja ulkoista omistajuutta kuvaavia summamuuttujia. Sisäisen omistajuuden mittareina

käytetään kahta summamuuttujaa, joista toinen mittaa ESR-hanketoiminnan integroitumista toteuttajaorganisaation toimintaan ja toinen hanketoiminnan organisointia ja johtamista organisaatiossa. Ulkoisen omistajuuden mittareina on myös kaksi summamuuttujaa, joista toinen kuvaa ESR-hanketoiminnan vaikutusta yhteistyöhön ja verkostoitumiseen muiden alueen organisaatioiden kanssa ja toinen organisaatioiden sitoutumista alueellisiin kehittämisstrategioihin.

Kuviossa 6.2 organisaatiotyypit on sijoitettu omistajuuden nelikenttään edellä mainittujen sisäisen ja ulkoisen omistajuuden rakennetekijöiden mukaan.<sup>7</sup> Ryhmien väliset erot käytettyjen summamuuttujien osalta ovat tilastollisesti merkitseviä ( $p < 0,001$ ). Hanketoiminnan sisäinen omistajuus on vahvinta ”muut organisaatiot” -tyyppiin kuuluvissa organisaatioissa. Myös oppilaitokset ja valtion viranomaiset sijoittuvat keskiarvon paremmalle puolelle. Yritykset jäävät hieman keskiarvon alapuolelle ja kunnat sijoittuvat selvästi keskimääräistä huonommin sisäisen omistajuuden suhteen.



**Kuvio 6.2** Hanketoiminnan omistajuuden rakennetekijät (Kunta & Mk n=59, 63, 69, 30; Valtion vo n=24, 27, 29, 10; Oppilaitos n=93, 93, 102, 42; Yritys n=34, 39, 42, 22; Muu organisaatio n=69, 78, 84, 31)

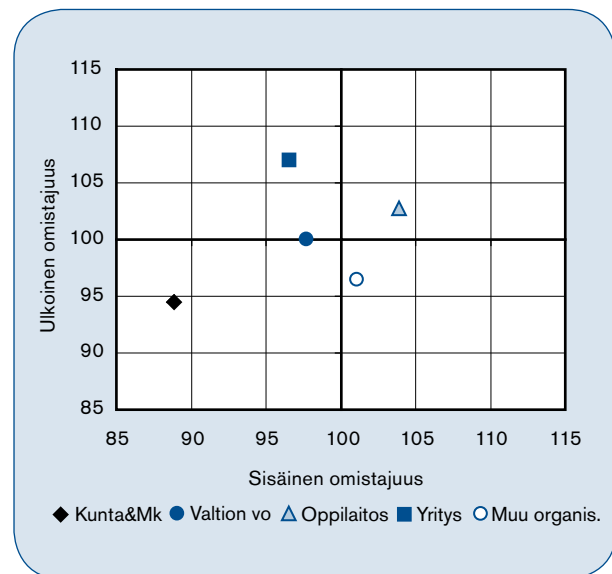
<sup>7</sup> Dimensioiden muuttujista on tehty indeksi, jossa keskiarvo on 100 ja ryhmien poikkeamat tästä on laskettu prosentteina. Samoin on menetelty myös kahdessa seuraavassa nelikentätarkastelussa.

Ulkoisen omistajuuden suhteen oppilaitokset sijoittuvat keskimäärin selvästi muita ryhmiä paremmin. Toisin sanoen oppilaitoksissa hanketoiminta on vahvimmin integroitu alueiden kehittämisstrategioihin ja yhteistyöverkostoihin. Valtion viranomaiset ja muut organisaatiot sijoittuvat tämän dimension osalta keskiarvon tuntumaan. Yrityksien ulkoinen omistajuus on selvästi vähäisintä. Kunnat jäävät myös ulkoisen omistajuuden suhteen keskiarvon alapuolelle. Näissä organisaatioissa hanketoiminnassa ei ole selkeää kytkentää alueiden kehittämisstrategioihin ja -linjauksiin.

Omistajuuden tulostekijöitä on mitattu kahdella summamuuttujalla, joista toinen kuvaa sisäistä omistajuutta ja toinen ulkoista omistajuutta. Sisäisen omistajuuden tulostekijää on mitattu summamuuttujalla, joka kuvastaa ESR-hankkeiden vaikutuksia organisaatiossa. Tulostekijää ulkoisen omistajuuden osalta on mitattu summamuuttujalla, jossa on yhdistetty ESR-hankkeiden alueellisia vaikutuksia mittaavat muuttujat.

Kuviossa 6.3 on kuvattu organisaatioiden sijoittuminen omistajuuden nelikenttään tulostekijöiden osalta. Myös näiden muuttujien osalta ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä (merkitsevyystaso sisäisen omistajuuden osalta  $p < 0,001$  ja ulkoisen omistajuuden osalta  $p < 0,05$ ). Omistajuuden rakennetekijöihin nähden organisaatioiden ”yleinen” siirtymän suunta on alas ja vasemmalle eli omistajuuden heikkenemisen suuntaan.

Yrityksillä ulkoinen omistajuus on tulostekijöiden osalta huomattavasti vahvempi kuin rakennetekijöiden osalta. Tämä merkitsee sitä, että yritykset arvioivat hanketoimintansa vaikuttavan alueellisesti selvästi enemmän kuin muut. Oppilaitosten sisäinen omistajuus puolestaan vahvistuu jonkin verran, joka viittaa siihen, että hanketoiminnan sisäiset vaikutukset oppilaitoksissa arvioidaan suuremmiksi kuin muilla organisaatiotyypeillä. Oppilaitosten hankkeiden alueelliset vaikutukset realisoituvat luultavasti hitaammin kuin yritysten hankkeiden, joiden vaikutukset useammin ovat välittömiä. Sama asia koskee pääosin myös muiden organisaatiotyyppien hankkeita. Yleisenä havaintona voidaan todeta, että organisaatioiden omistajuus on heikompaa tulostekijöiden osalta kuin rakennetekijöiden osalta. Tämä tulos viittaa osaltaan todennäköisesti siihen, että monilla hankkeilla ei ole

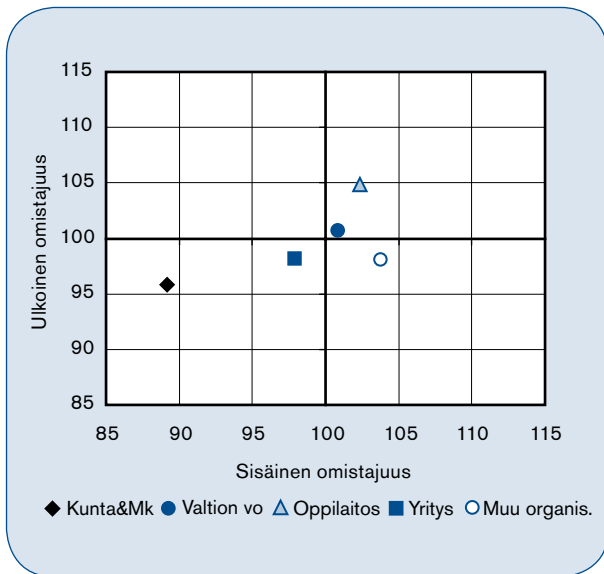


**Kuvio 6.3** Hanketoiminnan omistajuuden tulostekijät (Kunta & Mk n=37, 41; Valtion vo n=12, 16; Oppilaitos n=113, 104; Yritys n=19, 19; Muu organisaatio n=60, 55)

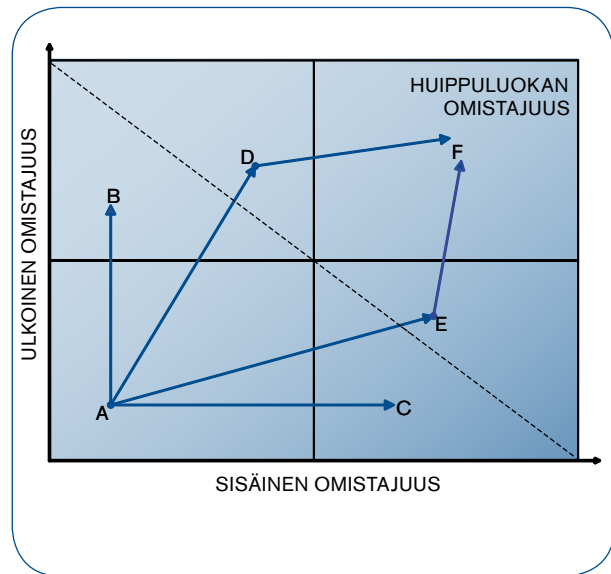
välittömiä mitattavia vaikutuksia, vaan hankkeiden vaikutukset realisoituvat pidemmän ajan kuluessa.

Edellä esitetyistä indekseistä (rakennetekijät ja tulostekijät) on laskettu omistajuuden kokonaisindeksi, jonka perusteella organisaatiotyypit on sijoitettu kuviossa 6.4 nelikenttään.

Organisaatioista oppilaitokset sijoittuvat keskimääräistä paremmin sekä sisäisen että ulkoisen omistajuuden osalta. Valtion viranomaiset ovat myös lievästi keskiarvon yläpuolella kummankin dimension suhteen. Muihin organisaatioihin lukeutuvat ovat sisäisen omistajuuden osalta selvästi keskiarvon paremmalla puolella, mutta jäävät ulkoisen omistajuuden dimensiolla keskiarvon alapuolelle. Yritysten ryhmä sijoittuu sekä sisäisen että ulkoisen omistajuuden dimensiolla hieman keskiarvon alapuolelle. Kunta- ja maakuntaorganisaatiot jäävät sisäisen omistajuuden suhteen selvästi muiden ryhmien alapuolelle ja sijoittuvat myös ulkoisen omistajuuden suhteen selvästi alle keskiarvon.



**Kuvio 6.4** Hanketoiminnan omistajuuden kokonaisindeksi (rakenne- & tulostekijät)



**Kuvio 6.5** Omistajuuden kehittämisen väylät

### 6.3 Organisaatiolähtöinen kehittäminen

Empiiristen tulosten tarkastelu luvun alussa esitetyn omistajuuden nelikentän mukaisesti tarjoaa viitteitä siitä, millä tavoin hanketoimintaa voidaan kehittää omistajuuden vahvistamiseksi ja tätä kautta parantaa hankkeiden vaikuttavuutta. Kaksi asiaa on syytä muistaa, kun tuloksia tulkitaan omistajuuden teoreettiseen nelikentän avulla. Ensinnäkin hanketoiminnan omistajuusindeksit perustuvat vastaajien arvioon hankkeiden integroitumisesta organisaatioonsa ja kytkeytymisestä alueelliseen kehittämiseen (subjektiivinen arvio). Toiseksi organisaatiotyyppien sijoittuminen nelikentässä perustuu aineistosta laskettuun keskiarvoon eli niiden suhteelliseen asemaan toisiinsa ja keskiarvoon nähden. Toisin sanoen organisaatioiden sijoittuminen nelikenttään ei anna absoluuttista tulosta organisaatioiden hanketoiminnan sisäisestä ja ulkoisesta omistajuudesta. Omistajuuden absoluuttista tilaa kuvaa se, että käytettyjen summamuuttujien kokonaiskeskiarvot asettuvat kohtalaiselle tasolle. Kehittämisen varaa on siis kaikilla organisaatiotyypeillä suhteellisesta asemasta riippumatta.

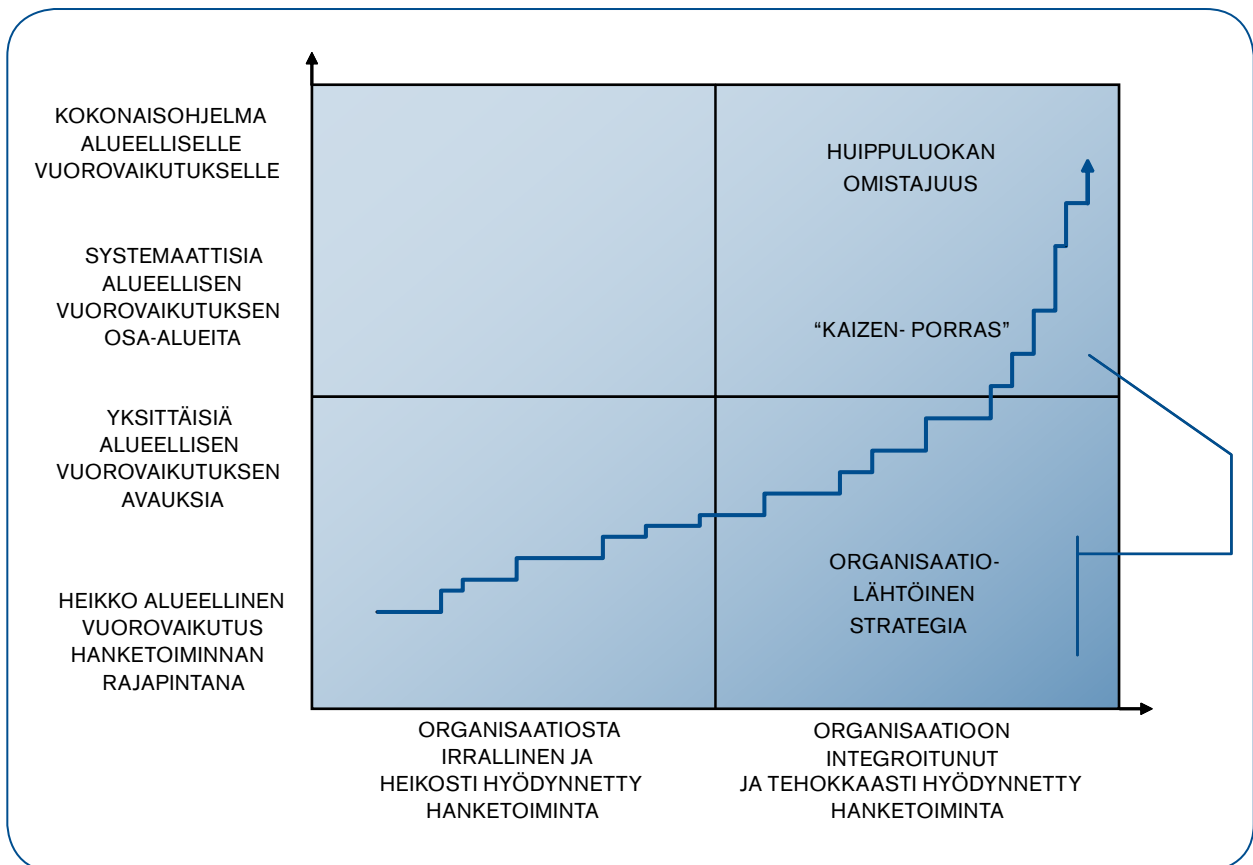
Kuviossa 6.5 havainnollistetaan jo aiemmin sivutua organisaation kehittämisstrategioiden valintatilannetta. Organisaatio voi valita sub-optimaaliset (*pakotettu integroituminen*) kehitysstrategiat (A-B tai A-C), jolloin vain toinen omistajuuden ulottuvuus kehittyä lyhyellä aikavälillä ja tämäkin kehitys tyrehtyy nopeasti. Edelleen organisaatio voi valita lyhyen aikavälin elinkelpoiset (*eksogeenisesti tai endogeenisesti stimuloitu integroituminen*) strategiat (A-D tai A-E), jolloin organisaatio kehittyä joko organisaatio- tai verkostolähtöisesti tietyllä kynnystasolle. Kaikkein suotuisimmat ja pitkän aikavälin menestyvät kehitysurat ovat organisaatiolähtöinen kehittäminen (A-E-F) ja verkostolähtöinen kehittäminen (A-D-F). Organisaatiolähtöinen kehittäminen perustuu hankkeiden sisäisen omistajuuden asteittaiseen vahvistamiseen integroimalla hankkeet organisaatioon rakenteellisesti (organisointi) ja toiminnallisesti (strategia) ja tältä pohjalta tapahtuvaan ulkoisen omistajuuden vahvistamiseen. Verkostolähtöisen kehittämisen pääpaino puolestaan on ulkoisen omistajuuden vahvistamisessa, johon päästään hanketoiminnan ulkoisten verkostojen vahvistamisen kautta. Tämä luo jatkossa perustan myös organisaation sisäisen omistajuuden ja sitoutumisen lisäämiseen.

Empiiriset tulokset osoittavat, että hanketoiminnan omistajuuden kehittämisessä on vielä paljon tekemistä. Keskimäärin hanketoiminnan omistajuudessa päästään kohtuulliselle tasolle, mutta monien organisaatioiden osalta hanketoiminta näyttää jäävän liian irralliseksi niin organisaation omasta toiminnasta kuin alueellisesta kehittämisestä. Sisäisen ja ulkoisen omistajuuden muuttujien välillä on vahva korrelaatio<sup>8</sup>, mikä kertoo sen, että hanketoiminnan sitouttaminen organisaatioiden toimintaan ja alueelliseen kehittämiseen liittyvät vahvasti toisiinsa.

Loogisin väylä hanketoiminnan omistajuuden vahvistamisessa on organisaatiolähtöinen kehittäminen. Ensimmäiseksi sisäinen omistajuus luo edellytykset hanketoiminnan hyödyntämiselle organisaation ke-

hittämisessä, jolla sinällään on merkitystä myös alueellisen osaamisen kasvussa. Toiseksi vahva sisäinen omistajuus tarjoaa hyvän perustan organisaatioille integroida hankkeet alueellisiin strategioihin ja kehittämisohjelmiin. Hanketoiminnan omistajuuden verkostolähtöinen kehittäminen on vaikeampaa, jos hanketoiminnan sisäinen omistajuus on heikkoa – hanketoiminta jää helposti organisaatiolle ulkoiseksi toiminnaksi, jolla ei ole organisaatiotason vaikutuksia.

Sisäisen omistajuuden kehittämisessä on oleellista ottaa huomioon eri tekijät, joilla hanketoimintaa voidaan integroida organisaation toimintaan ja strategiaan. Organisaatiolähtöisen kehittämisen mallia<sup>9</sup> voidaan kuvata kuvion 6.6 mukaisesti portaittain



**Kuvio 6.6** Organisaatiolähtöisen omistajuuden kehittämisen portaat

<sup>8</sup> Korrelaatio rakennetekijöiden summamuuttujien välillä on 0,467 sig. 0.01 ja tulostekijöiden osalta 0,588 sig 0.01.

<sup>9</sup> Esitetyn mallin pohjana on Kaizen strategia, jossa kehittämistyö etenee pienin askelin osa-alueittain samalla toimijoita sitouttaen tähän kehittämistyöhön.

eteneväksi prosessiksi, jossa organisaatio integroi hanketoiminnan osaksi toimintaansa ja strategioita parantamalla integrointia edistäviä tekijöitä: mm. hanketoiminnan mission selkiyttäminen, hanketoiminnan koordinoinnin ja arvioinnin parantaminen, hanketoiminnan sisällyttäminen laatujärjestelmään, sisäisen koulutuksen kehittäminen jne. Vähitellen kehitetään kaikkia integrointia edistäviä tekijöitä, jolla saavutetaan uusi taso omistajuudessa, mikä voi merkitä jopa rakenteellisia muutoksia organisaation toiminnassa. Vastaavasti kehitetään hanketoiminnan ulkoista omistajuutta vahvan sisäisen omistajuuden pohjalta.

Tulokset hanketoiminnan alueellisesta vaikuttavuudesta ovat korkeintaan tyydyttäviä. Hanketoiminnan kytkeminen alueelliseen kehittämiseen edellyttää hanketoteuttajien entistä tiiviimpää alueellista yhteistyötä

sekä alueellisten kehittämistavoitteiden ja -ohjelmien huomioon ottamista. Vahva sisäinen omistajuus antaa hyvän lähtökohdan yhteistyön voimistamiselle hanketoiminnassa ja tätä kautta hankkeiden vaikuttavuuden parantamiselle. Ulkoisen omistajuuden vahvistaminen hanketoiminnassa voi edetä samaan tapaan kuin sisäinen omistajuuskin eli vaiheittain yksittäisistä yhteistyöavauksista laajoihin yhteistyöverkostoihin. Organisaation aktiivinen osallistuminen alueellisten kehittämisstrategioiden laadintaan antaa organisaatiolle rajapintaa hanketoiminnan kytkemiseksi alueelliseen kehittämiseen. Tämä tarjoaa myös yhteistyömahdollisuuksia muiden alueellisten toimijoiden kanssa sekä antaa virikkeitä hanketoimintaan ja organisaation oman toiminnan kehittämiseksi.



## 7 Tuloksia, päätelmiä ja kehittämisalotteita

*Tämä luku kokoaa yhteen raportin keskeisimmät tulokset sekä avaa keskustelun ESR-hanketoiminnan omistajuuden kehittämiseksi ja hyödyntämisen tehostamiseksi toteuttajaorganisaatioissa. Luvun aluksi (7.1) esitetään empiiriseen aineistoon perustuvat vastaukset raportin alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen alaluvussa 7.2 käsitellään tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä ja näiden pohjalta nousseita kehittämisalotteita.*

### 7.1 Kysymyksiä ja vastauksia

Miten hanketoiminta on onnistuttu kytkemään omistajaorganisaatioidensa toimintaan, strategiaan linjauksiin ja kehittämiseen?

Tulokset osoittavat, että toteuttajaorganisaatiot ovat kohtalaisesti onnistuneet ESR-hanketoiminnan kytkemisessä omaan toimintaansa: hankkeet nähdään melko yleisesti strategisina linjauksina tukevinä ja niillä koetaan olevan merkittävä rooli uusien toimintamallien kehittämisessä. Hankkeiden katsotaan myös niveltävän organisaatioiden ydintoimintoihin keskimäärin lähes vahvasti. Pääosalla organisaatioista hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi näyttää onnistuneen myös melko hyvin, kun kriteerinä pidetään tarkasteltuja johtamisen ja koordinoinnin osa-alueita. Näiden tulosten perusteella lähtökohdat ESR-työvälineen tehokkaalle käyttämiselle ovat siis vähintäänkin tyydyttävät.

Niveltyykö hanke laajempiin aluekehittämisen strategiaan kokonaisuuksiin, kuten esim. aluekeskusohjelmaan, osaamiskeskusohjelmaan ja maakuntaohjelmaan, ja millainen tämä mahdollinen sidos on?

Tulokset osoittavat, että ESR-hanketoiminnassa alueelliset strategiat otetaan kohtalaisesti huomioon ja ESR-hanketoiminnalla nähdään oma roolinsa alueiden kehittämistyössä. ESR-hanketoiminnalla katsotaan keskimäärin olevan selkeät alueelliset tavoitteet. Lisäksi omalla sijaintialueellaan hankkeita toteuttavat organisaatiot ovat olleet jokseenkin aktiivisesti mukana alueellisten strategioiden laadinnassa. Haasteellisimmaksi koetaan alueellisen yhteistyön ja johtajuuden kysymykset. Avoimeksi koettiin aluekehittäjän rooli ja yhteistyössä nähtiin vielä paljon kehittämisen varaa. Myös toimijoiden roolijaossa nähtiin olevan toivomisen varaa aluekehittämisen saralla.

## Millaisia tuloksia hanketoiminnalla on saatu aikaan organisaation ja alueen kehityksessä ja kuinka hyvin vaikutuksia kyetään arvioimaan?

Tutkimuksen kohderyhmät arvioivat ESR-hanketoiminnan onnistumista ja vaikutuksia niin omassa organisaatiossa kuin laajemmin, alueellisesta ja funktionaaliseen lähtökohdasta. ESR-hanketoiminnan arvioidaan olleen organisaatiotasolla varsin tuloksellista ja monien vastaajien mielestä tulokset ovat ylittäneet jopa odotukset. Sen sijaan hanketoiminnan alueelliset vaikutukset eivät näytä kokonaisuudessaan kohoavan merkittäviksi tai edes kohtalaisiksi vastaajien arvioissa. Toisaalta tarkastelluista organisaatioista 40–60 % katsoo hanketoiminnallaan olevan vähintäänkin kohtalainen vaikutus keskeisillä ESR-rahoitukselle määritetyillä tuen kohteilla – koulutuksen ja yritystoiminnan kehittäminen, syrjäytymisen ehkäisy ja työllisyyden edistäminen. Hankkeiden alueellisten vaikutusten arvioinnin vaikeutena on se, että vaikutukset syntyvät monien tekijöiden tuloksena. Hankkeiden työllisyysvaikutusten arviointia pidetään yleensä melko vaikeana. Organisaatiotasoinen vaikutuksissakaan ei tavallisesti päästä subjektiivisia arvioita pidemmälle.

## Muodostavatko hankkeet alueellisia tai organisaatiokohtaista hankekokonaisuuksia ja haetaanko niillä yhteisvaikutuksia ja kestäviä kehitysprosesseja?

Vastausten perusteella organisaatioissa on pyrkimystä hankekokonaisuuksien rakentamiseen ja yhteisvaikutuksiin sekä tätä kautta parempaan vaikuttavuuteen organisaatiotasolla. ESR-hanketoiminnalla katsotaankin olevan vaikutusta erityisesti sisäisten kehitysprosessien ja uusien toimintojen käynnistymiseen organisaatioissa. Alueetasolla hankkeiden vaikuttavuus jää selvästi vähäisemmäksi, vaikka ESR-hankkeiden katsotaan vaikuttaneen positiivisesti uusien alueellisten yhteistyösuhteiden rakentumiseen. ESR-hankkeiden ei juurikaan uskota tuottavan pysyviä rakenteellisia muutoksia sen enempää organisaatioissa kuin alueellisessa yhteistyössä. Ongelmana voidaankin pitää hanketoiminnan käynnistämien kehitysprosessien epäjatkuvuutta organisaatiotasolla ja alueellisen vaikuttavuuden heikkoutta.

Hanketoteuttajat ovat ESR-tukijärjestelmään pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tuen katsotaan antavan resursseja niin organisaatioiden kuin alueen kehittämiseen, erityisesti pienille organisaatioille tuki on tarpeellinen lisäresurssi. ESR-tuki mahdollistaa organisaatioille uudenlaisen toiminnan ja toimintamallien kehittämisen, rahoitusta saadaan myös hankkeisiin, joihin muutoin olisi vaikea sitä saada. ESR-tuen myönteisenä puolena pidetään myös alueellisen ja funktionaalisen yhteistyön ja verkostoitumisen edistämistä.

## Tutkimuksen kokonaiskysymyksenä oli, miten alueiden avainorganisaatiot ja instituutiot ovat kyenneet hyödyntämään ESR-hankkeita työvälineinä omassa kehittämistyössään ja alueellisen osaamisen kehittämisessä?

Kokonaispäätelmänä edellisestä voidaan todeta, että hankkeiden hyödyntäminen työvälineenä organisaatioiden kehittämisessä ja alueellisen osaamisen kehittämisessä on ollut keskimäärin kohtalaista. Potentiaalia tämän voimavaran hyödyntämiseksi hanketoiminnan tuottavuuden ja vaikuttavuuden tehostamiseksi on kuitenkin vielä merkittävästi käyttämättä. Hanketoiminnan rooli toteuttajaorganisaatioiden kehittämisen työvälineenä vaihtelee luonnollisesti paljon organisaatiotyyppittäin ja hanketyypeittäin. Halu omistaa ja kyky hyödyntää hankkeita oman toimintansa kehittämisessä ja alueellisessa kehittämisessä on myös varsin yksilöllinen ominaisuus. Seuraavassa esitetään johtopäätöksiä ja kehittämisaloitteita tämän raportin kokonaistematiikkaa seuraten.

## 7.2 Johtopäätöksiä ja kehittämisalotteita

**Hanketoiminnan omistajuus toteuttajaorganisaatioissa.** Hanketoiminnan omistajuus toteuttajaorganisaatioissa on tuottavuuden ja vaikuttavuuden avaintekijöitä. Omistajuus luo pohjan hankkeiden yhteisvaikutuksen hakemiselle ja hankkeiden luomien prosessien kestävyydelle organisaatioissa sekä mahdollistaa hankkeiden hyödyntämisen aidosti työvälineenä organisaation kehittämisessä ja prosessien eteenpäin viemisessä. Hanketoiminnan omistajuuden ei tulisi olla toteuttajaorganisaatiolle rasite vaan väline tulosten tuottamiseksi.

**Kehittämislaitte 1:** Hanketoiminnan omistajuus on tarkastelluissa organisaatioissa korkeintaan kohtalaisella tasolla niin sisäisen kuin ulkoisen omistajuuden osalta keskimäärin. Tilanne on haastava. Omistajuutta sen osatekijöineen voidaan pitää keskeisimpänä tekijänä hanketoiminnan tuottavuuden ja vaikuttavuuden tehostamisen kannalta. Lisäksi ohjelmallisen kehittämisen todennäköisesti päättyessä nykyisessä laajuudessaan tämän ohjelmakauden lopussa, haaste käynnistettyjen prosessien kestävyydelle on myös mittava. Omistajuudelle on siis kysyntää ja tarvittaisiin erityinen ohjelma tai hanke omistajuuden kehittämiseksi hankkeiden toteuttajaorganisaatioissa. Hankkeen tulisi toisaalta tuottaa tietoa omistajuuden tarpeista ja toisaalta vastata näihin tuottamalla esim. palveluita ja koulutusta.

**Organisaatioperusteinen omistajuuden kehittäminen.** Omistajuuden kehittäminen toteutuu parhaimmillaan raportissa esitetyn mallin mukaisesti silloin, kun sitä kehitetään organisaation sisäisen omistajuuden ehdoilla. Tällöin omistajuuden kehittämisen painopiste on sisäisessä omistajuudessa ja sisäistä omistajuutta käytetään tukena ulkoisen omistajuuden kehittämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa hanketoiminnan vahvaa juurruttamista toteuttajaorganisaation strategioihin, laatujärjestelmiin ja toimintoihin. Vahvan toteuttajaorganisaatioaseman kautta hanketoimintaa on strategisesti helpompi myös sovittaa yhteen alueellisen kehittämisen ja siihen liittyvien strategioiden kanssa.

**Kehittämislaitte 2:** Hanketoiminnan tehokkaassa hyödyntämisessä sen toteuttajaorganisaation sisäinen ja ulkoinen omistajuus on avainasemassa. Omistajuus tulisi nähdä hanketoiminnan tehostamisen välineenä. Olisi tärkeää, että sisäisen omistajuuden elementteihin ja niiden kehittämiseen kiinnitettäisiin erityisesti huomiota jo hakemusvaiheessa, jos kysymyksessä ovat suuret hankkeet tai hankekokonaisuudet, suuret hanketoteuttajat, epäsuoria tuloksia tuottavat hankkeet tai organisaation kehittämiseen ja pitkän aikavälin vaikutuksiin tähtäävät hankkeet. Sisäisen omistajuuden kehittämisen avaintekijöinä tulisi hanketoiminnassa nousta esille jatkuvuuden / jatkuvan kehittämisen, asteittain tapahtuvan kehittämisen, organisaation laajan (tarkoituksenmukaisen) integroimisen ja laadun varmistamisen näkökulmat.

**Hanketoiminnan missio organisaatioissa.** Hanketoiminnan omistajuus perustuu pitkälti siihen, että hanketoiminnalla nähdään organisaatioissa yhteinen missio. Mission ymmärtäminen on välttämätöntä useammasta syystä, joista seuraavassa muutama keskeisin. Ensimmäiseksi, yhteinen missio antaa organisaatiolle perusteen ja samalla velvoitteen integroida hanketoiminta osaksi strategista ja toiminnallista omaisuuttaan. Toiseksi, yhteinen missio antaa perusteen relevanteille organisaation jäsenille osallistua omalla roolillaan hanketoimintaan. Näin saadaan osaltaan edistettyä Kaizenissakin peräänkuulutettua (ks. luku 6) henkilöstön laajaa integroimista kehittämisprosesseihin. Kolmanneksi, yhteinen missio tukee osaltaan myös asteittaisen ja jatkuvan kehittämisen strategiaa. Ymmärtämisen lisäksi on luonnollisesti tärkeää, että missio sovelletaan käytäntöön. Tämä vaihe on haastava ja edellyttää pelisäännöistä sopimista.

**Kehittämislaitte 3:** Tutkimustulosten mukaan organisaatioiden jäsenten yhteinen hanketoiminnan missio oli melko heikko ja tähän seikkaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Organisaation integroiminen hanketoimintaan edellyttää laajaa henkilöstön sitouttamista hanketoimintaan. Yhteinen missio olisi siis tärkeä tunnistaa, ymmärtää, sisäistää ja toteuttaa. Yhteisen mission vahvistaminen lähtee liikkeelle organisaatiokohtaisesta hanketoiminnan strategiasta ja tämän integroimisesta muihin keskeisiin strategioihin. Edellä mainittu vaihe voidaan toteuttaa hyvinkin kevyesti, jos organisaation

hanketoiminta ei ole laajaa. Olennaista on, että hanketoiminnalla on oma roolinsa organisaation kehittämistoiminnan suunnittelussa jne. Näin kyetään paremmin hyödyntämään hanketoimintaa työvälineenä organisaation kehittämisessä. Hanketoiminnan saatua oman työvälineroolinsa strategioissa ja suunnittelussa olisi tärkeää, että relevantti henkilöstö perehdytettäisiin ja sitoutettaisiin mission toteuttamiseen.

**Muutosjohtamisen haasteet.** Merkittävät muutokset organisaation kehittämisessä edellyttävät usein myös rakenteiden uudistamista ja tässä yhteydessä voidaan puhua nk. kvanttitason kehitysaskelmista. Tiettyyn rajaan saakka organisaation kehittyminen on mahdollista ilman varsinaisia rakenteellisia muutoksia, mutta kehityksen jatkumiseksi tarvitaan aina välillä rohkeutta myös ravistaa totuttuja rakenteita ja tehdä isompia muutoksia. Myös sisäisen ja ulkoisen omistajuuden vahvistuminen perustuvat samalle logiikalle. Organisaation kehittämisen yhteydessä edellä mainittu voi tarkoittaa esim. uusia tapoja organisoida ulkoista vuorovaikutusta tai lisätä toiminnan tuottavuutta uusilla johtamismalleilla. Nämä uudet rakenteet voidaan käsittää myös uusina sosiaalisina ja johtamisen innovaatioina.

**Kehittämisaioite 4:** Empiirisen aineiston perusteella hanketoiminnan rakenteita uudistava rooli oli melko merkityksellinen. Hanketoiminnalla katsottiin toki olevan uutta toimintaa generoiva ja kestäviä vaikutuksia synnyttävä rooli. Rakenteita uudistava rooli on kuitenkin erittäin tärkeä muutosjohtamisen, jatkuvuuden ja kestävyuden aspektien näkökulmasta. Rakenteiden uudistaminen luo pohjaa pitkän aikajänteen kehittämiselle. Hanketoiminnan rakenteita uudistavan roolin edistäminen on haastava tehtäväkenttä. Hanketoiminta soveltuu yleensä rakenteiden uudistamiseen vain, jos sen kokoluokka on riittävän suuri ja kohde, luonnollisesti, rakenteisiin pureutuva. Kaikella hanketoiminnalla ei ole tarkoituksenmukaista yrittääkään vaikuttaa rakenteisiin. Nyrkisääntönä voitaneen kuitenkin pitää sitä, että jos organisaatioon kohdistuu iso hankekokonaisuus, on odotettavissa myös rakenteellinen ”kvanttiloikka”.

**Hanketoiminnan laadun varmistaminen.** Laadun varmistaminen on eräs tärkeimpiä tekijöitä hanketoiminnan tuottavuuden tehostamisessa. Hanketoiminnan laatu on myös sisäisen omistajuuden avaintekijöitä ja toimii taustakehikkona käytetyn Kaitzen -mallin peruslähtökohtana. Hanketoiminnan laatua emme voi siis ohittaa. Toiminnan laatu määrää mitä organisaatiosta tulee ulos ja millä panoksilla. Tulokset ilman toiminnan antamaa pohjaa ovat onnenkantamoisia ja toisaalta, erinomainenkin toiminta ilman tuloksia on turhaa. Laatu ei kuitenkaan parane itsekseen eikä toiminta muutu itsekseen paremmaksi – tarvitaan niitä kuuluisia tekoja. Laatu tulkitaan usein vain hankkeen tuottamaa tuotetta koskevana ominaisuutena. Se on kuitenkin paljon enemmän. Laatu koskee kaikkea hankkeeseen liittyvää toimintaa, mukaan lukien luonnollisesti lopputuotteet ja palvelut. Laatu on tekemisen erinomaisuutta, josta seuraa korkea tuottavuus ja ESR-viitekehityksen reunaehtojen mukainen hyvä lopputulos.

**Kehittämisaioite 5:** Tuloksista käy ilmi organisaatioiden hanketoiminnan heikko niveltymisen laatu järjestelmään ja heikko hanketoiminnan järjestelmällinen arviointi. Hanketoiminnan vahvempi niveltäminen laatu järjestelmään mahdollistaisi vahvemman strategiasidoksen ja sisäisen omistajuuden. Hanketoiminnan laatu integroituu toteuttajaorganisaation toimintaan – laatu on strategisen suunnittelun, henkilöstöjohtamisen, viestinnän ja ulkoisen vuorovaikutuksen osaamista. Laatu saadaan hanketoiminnassa pitkäjänteisen sitkeän kehittämisen tuloksena, aivan kuten urheilussakin. Hanketoiminnan niveltäminen organisaation laatu järjestelmään luo mahdollisuuden tälle kehittämistyölle.

**Hanketoiminnan tulosten tehostettu hyödyntäminen.** Hanketoiminnan tulokset jäävät helposti kertaluontoisiksi ja varsinaiset tulokset eivät aina juurikaan nivelly toteuttajaorganisaation toimintaan. Hankkeiden käynnistämien prosessien katkeaminen, hankkeiden välisten yhteishyötyjen realisoitumattomuus ja toteuttajaorganisaation sitoutumattomuus hankkeen tulosten jatko hyödyntämiseen ovat merkkejä tehostamasta tulosten hyödyntämisestä. Perusteellisesti suunniteltu hanketoiminta luo mahdollisuudet hyödyntää

sekä itse toimintaa että tuloksia toteuttajaorganisaation kehittämisen välineenä. Hanketoiminnalla on siten selkeä rooli myös toteuttajaorganisaation strategisella tasolla. Tulosten tehokas hyödyntäminen edellyttää edellä esitettyä omistajuutta ja missiota hanketoiminnalle. Toisaalta tuloksellinen tulosten hyödyntäminen on osaltaan vahvistamassa hanketoiminnan integroitumista organisaatioon. Toteuttajaorganisaatioon integroitunut hanketoiminta rakentaa vankan pohjan myös pitkäjänteiselle organisaation ulkopuoliselle jatko-*hyödyntämiselle*.

**Kehittämälöite 6:** Hanketoiminnan tulosten hyödyntäminen on kyselyyn osallistuneissa organisaatioissa melko heikkoa. Tulos on samansuuntainen aikaisempien selvitysten kanssa. Strategisen sidoksen ja sisäisen omistajuuden vahvistaminen luo pohjan tulostan paremmalle hyödyntämiselle. Hanketoiminnan tulisi olla mukana organisaation jatkuvan kehittämisen "ympyrässä", jolloin sen tulosten hyödyntäminen olisi luonnollinen osa organisaation strategista kehittämistä ja operatiivista toimintaa. Rakentamalla hanketoiminnalle vankka sidos toteuttajaorganisaatioiden strategiseen kehittämiseen ja tätä kautta tulosten sisäiseen hyödyntämiseen, vahvistetaan myös mahdollisuuksia organisaation näkökulmasta ulkoiselle hyödyntämiselle. Vaikka yksittäiset hankkeet päättyisivät organisaatio ja sen hanketoiminta pitäisivät osaltaan huolen tulosten levittämisestä organisaation ulkopuolelle. Jos organisaatiolla on vahva sisäisen omistajuuden lisäksi vahva ulkoinen omistajuus (ks. luku 6), sillä on korkea potentiaali myös ulkoiselle tulosten hyödyntämiselle. Vahva integroituminen sijaintialueen kehittämisen strategioihin ja linjauksiin edesauttaa myös osaltaan tulosten jatko-*hyödyntämistä*.

### 7.3 Lopuksi

Tämä raportti fokuoittuu hanketoiminnan tuottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta yhteen avainkysymykseen – toteuttajaorganisaatioiden haluun omistaa hanketoiminta ja kykyyn hyödyntää sitä oman toimintansa ja paikallisen toimintaympäristönsä kehittämässä. Toteutettu tarkastelu oli vasta avaus tähän tematiikkaan ja tarvitaankin lisätarkasteluja mm. vuorovaikutusmallien rakentamiseksi, sidosryhmänäkemyksen esille tuomiseksi ja omistajuuteen liittyvien tekijöiden esille tuomiseksi esim. mallituksen avulla. Tärkeää olisikin tunnistaa omistajuuden kannalta otolliset hankkeet jo hakuvaiheessa. Tätä tunnistamista varten tarvittaisiin nykyistä kehittyneempiä työvälineitä. Näihin teemoihin liittyvät jatkotarkastelut lisäisivät osaltaan ymmärrystämme toteuttajaorganisaatioiden hanketoiminnan motivaatio- ja kapasiteettitekijöistä. Ymmärtämällä paremmin hankkeiden toteuttajaorganisaatioita voidaan puolestaan rakentaa toimivampi tukiverkosto edesauttamaan niiden tehokasta toimintaa.

Toteuttajaorganisaatioon liittyvät tarkastelut korostuvat nyt, kun nykymuotoinen ohjelmallinen kehittäminen lähenee todennäköisesti loppuaan ja on otollinen aika varmistaa hanketoiminnan synnyttämien kehittämisprosessien kestävyys ja jatkuvuus niin organisaatio kuin aluetasolla. Toisaalta aika on kypsä organisaatiotason kehittämistoimille, kun nykyisillä hanketoteuttajilla on riittävästi kokemusta hanketoiminnasta ja ne kykenevät näin aidosti näkemään mahdollisuutensa hyödyntää hanketoimintaa strategisesti. Nyt, kun uusi ohjelmakausi 2007–2013 on käynnistymässä, olisi tärkeää lähteä viivyttelöttä liikkeelle organisaatiotason kehittämistalkoisiin. Vierivä kivi ei sammaloidu hanketoiminnassakaan...

# Kirjallisuus

Imai, Masaaki (1986) Kaizen (Ky'zen): the Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Publishing Company. New York.

Itkonen, K., Ritsilä, J. & Storhammar, E. (2006) Välineitä hanketoiminnan organisaatio- ja aluetason vaikutusten mittaamiseen. Alueosaaja-hankkeen IV väliraportti (Esiselvitys). [http://www.jyu.fi/econ/yhteisty/asiantuntijat/alueosaaja/raportit/alueosaaja\\_valiraportti\\_4\\_15\\_09\\_2006.pdf](http://www.jyu.fi/econ/yhteisty/asiantuntijat/alueosaaja/raportit/alueosaaja_valiraportti_4_15_09_2006.pdf)

Ritsilä, J. & Haukka, J. (2003). ESR-hankkeet oppivan alueen toimintamallissa, väliraportti I. Opetusministeriön julkaisuja 2003:7. Helsinki: Multiprint.

Ritsilä, J. & Haukka, J. (2005). ESR-hankkeet alueellisen osaamisen kehittämisessä – Hanketoiminnan vaikutuksia Satakunnan, Päijät-Hämeen ja Keski-Suomen maakunnissa, väliraportti II. Opetusministeriön julkaisuja 2005:3. Helsinki: 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. Opetusministeriön julkaisuja; 2005:34. Helsinki: Yliopistopaino.

Styhre, Alexander (1998) The Pleasure of Management Ideas. The Discursive Formation on Kaizen. Lund Studies in Economics and Management 44. The Institute of Economic Research. Lund University Press. Malmö.

Valkonen, Tapani (1981) Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. 6. painos. Gaudeamus, Helsinki.

## Muu lähdeaineisto

ESRA-järjestelmän hakemus- ja projektiosion käyttöohje (2006) Työministeriö.

ESRA-järjestelmän raporttien käyttöohje (Opas viranomaisille) (2006) Työministeriö.

ESRA-hanketietokanta, Työministeriö.

## LIITE 1. Hanketoteuttajille kohdistetun puhelinkyselyn kysymykset, joihin raportissa on viitattu

### (II) ESR-HANKETOIMINNAN INTEGROITUMINEN TOTEUTTAJAORGANISAATIOIDEN TOIMINTAAN

#### 2.1 Kuinka arvoisitte ESR-hanketoimintaanne suhteessa ORGANISAATIONNE strategisiin linjauksiin ja toimintaan?

(Asteikko: 1= Erittäin heikko, 2= heikko, 3= Kohtalainen, 4= vahva, 5= Erittäin vahva, 0 = en osaa sanoa.)

2.1.1	ESR-rahoituksen taloudellinen merkitys organisaationne toiminnalle	0	1	2	3	4	5
2.1.2	ESR-hankkeiden sisällöllinen merkitys organisaatiollenne	0	1	2	3	4	5
2.1.3	ESR-hankkeiden niveltymisen organisaationne ydintoimintoihin	0	1	2	3	4	5
2.1.4	ESR-hankkeiden niveltymisen organisaationne tukitoimintoihin	0	1	2	3	4	5
2.1.5	ESR-hankkeiden organisaation osaamisvajauksia täyttävä rooli	0	1	2	3	4	5
2.1.6	ESR-hankkeiden organisaation rakenteita uudistava rooli	0	1	2	3	4	5
2.1.7	ESR-hankkeiden organisaationne strategisia linjauksia tukeva rooli	0	1	2	3	4	5
2.1.8	Organisaation strategisten linjausten ESR -toimintaa ohjaava rooli	0	1	2	3	4	5
2.1.9	ESR-hanketoiminnan niveltymisen organisaationne laatujärjestelmään	0	1	2	3	4	5
2.1.10	ESR-hanketoiminnan rooli uusien toimintamallien kehittämisessä	0	1	2	3	4	5
2.1.11	ESR-hankkeiden kestäviä vaikutuksia organisaatiossanne synnyttävä rooli	0	1	2	3	4	5
2.1.12	ESR-hanketoiminnan uutta toimintaa generoiva vaikutus organisaatiossa	0	1	2	3	4	5
2.1.13	ESR-hanketoiminnan muuta rahoitusta generoiva rooli	0	1	2	3	4	5
2.1.14	ESR-hanketoiminnan sisäinen omistajuus organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5

#### 2.2 Kuinka arvoisitte ESR-hanketoiminnan vaikutusta yhteistyöhön/verkostoitumiseen organisaationne ja muiden alueellisten toimijoiden välillä?

(Asteikko: 1= Erittäin heikko, 2= heikko, 3= Kohtalainen, 4= vahva, 5. Erittäin vahva, 0=en osaa sanoa.)

2.2.1	Uusien alueellisten yhteistyösuhteiden syntyminen (uudet kumppanit)	0	1	2	3	4	5
2.2.2	Uudet yhteistyön muodot (uudet tavat tehdä yhteistyötä)	0	1	2	3	4	5
2.2.3	Uudet yhteistyön sisällöt (uudet yhteistyön teemat)	0	1	2	3	4	5
2.2.4	Pysyvät rakenteelliset muutokset yhteistyössä (uudet tavat organisoitua)	0	1	2	3	4	5

#### 2.3 Kuinka arvoisitte seuraavien ESR-hanketoiminnan johtamiseen ja operatiiviseen toteutukseen liittyvien aihealueiden toteutuvan organisaatiossanne?

(Asteikko: 1= Ei ollenkaan, 2= vähäisessä määrin, 3= kohtalaisesti, 4= merkittävässä määrin, 5= erittäin merkittävästi, 0=en osaa sanoa.)

2.3.1	ESR-hanketoiminnan hallinnointi on organisaatiossanne keskitetty	0	1	2	3	4	5
2.3.2	ESR-hanketoiminnalla on organisaation jäsenten tunnistama missio	0	1	2	3	4	5
2.3.3	ESR-hanketoiminta koordinoitu keskitetysti organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5

2.3.4	ESR-hankkeiden toteuttajat toimivat yhteistyössä organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5
2.3.5	ESR-hanketoiminnassa tavoitellaan hankkeiden välisiä yhteisvaikutuksia	0	1	2	3	4	5
2.3.6	ESR-hanketoimintaa arvioidaan systemaattisesti organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5
2.3.7	ESR-hanketoiminnassa mukana oleville järjestetään sisäistä koulutusta	0	1	2	3	4	5
2.3.8	ESR-hankkeiden tukitoiminnot on keskitetty organisaatiossamme	0	1	2	3	4	5
2.3.9	ESR-hankkeille on asetettu johdon toimesta tulostavoitteet	0	1	2	3	4	5
2.3.10	ESR-hanketoiminta huomioidaan myös muuta toimintaa suunniteltaessa	0	1	2	3	4	5
2.3.11	ESR-rahoitus kattaa hankkeisiin liittyvät kiinteät kulut	0	1	2	3	4	5
2.3.12	ESR-rahoitus kattaa hankkeiden suunnitteluun liittyvät kulut	0	1	2	3	4	5
2.3.13	ESR-rahoitus kattaa hankkeisiin liittyvät muuttuvat kulut	0	1	2	3	4	5
2.3.14	ESR-projektien vetäjillä on vahva projektijohtamisen osaaminen	0	1	2	3	4	5
2.3.15	ESR-projektihenkilöstöllä on vahva projektitoteutuksen osaaminen	0	1	2	3	4	5
2.3.16	ESR-projektien toteutuksessa hyödynnetään projektipäiväkirjaa (blogi)	0	1	2	3	4	5
2.3.17	ESR-projektien toteutuksessa hyödynnetään projektiohjelmistoja	0	1	2	3	4	5
2.3.18	ESR-projektitoiminnalla on oma selkeä paikkansa organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5
2.3.19	Projektihenkilöstö jatkaa projektin jälkeen työsuhteessa organisaatiossa	0	1	2	3	4	5
2.3.20	ESR-projektien hyvästä toteutuksesta palkitaan henkilöstöä	0	1	2	3	4	5
2.3.21	Mainitse käytössänne olevia palkitsemiskeinoja _____						

### (III) ESR-HANKETOIMINNAN INTEGROITUMINEN ALUEKEHITTÄMISEEN

#### 3. Kuinka arvioitte seuraavien ESR-hanketoiminnan aluekehittämiseen liittyvien teemojen toteutuvan organisaatiossanne/alueellanne (maakunta)?

(Asteikko: 1= Erittäin heikosti, 2= heikosti, 3= kohtalaisesti, 4 = vahvasti, 5= erittäin vahvasti, 0 =en osaa sanoa.)

3.1	Organisaationne ESR-hanketoimintaa ohjaavat alueelliset strategiat	0	1	2	3	4	5
3.2	Organisaationne ESR-hanketoimintaa ohjaavat kansalliset strategiat	0	1	2	3	4	5
3.3	ESR-toimintaa ohjaa pääasiassa organisaationne omat tavoitteet	0	1	2	3	4	5
3.4	Organisaationne ESR-hanketoiminta toteuttaa osaamiskeskusohjelmaa	0	1	2	3	4	5
3.5	Organisaationne ESR-hanketoiminta toteuttaa aluekeskusohjelmaa	0	1	2	3	4	5
3.6	Organisaationne ESR-hanketoiminta toteuttaa maakuntaohjelmaa	0	1	2	3	4	5
3.7	ESR-toiminnalla on selkeät tavoitteet alueellanne	0	1	2	3	4	5
3.8	Organisaationne osallistuu aktiivisesti alueellisten strategioiden laadintaan	0	1	2	3	4	5
3.9	Aluekehittämisen organisaatioilla on selkeät roolit ja tehtävänjako alueella	0	1	2	3	4	5
3.10	Aluekehittämisellä on selkeä johtaja alueellanne	0	1	2	3	4	5
3.11	Alueelliset toimijat ovat tiiviissä yhteistyössä ESR-toiminnan osalta	0	1	2	3	4	5
3.12	ESR-hankkeet ovat olleet tärkeässä roolissa alueen kehityksessä	0	1	2	3	4	5
3.13	Kuvaile lyhyesti edellä mainittu rooli _____						
3.14	ESR-hanketoiminnalla on selkeä lisäarvo aluekehittämisessä alueellanne	0	1	2	3	4	5
3.15	Kuvaile lyhyesti edellä mainittu lisäarvo _____						



## (IV) ESR-TOIMINNAN TULOKSELLISUUS

### 4.1 Arvioikaa, millainen vaikutus ESR-hankkeilla on ollut seuraaviin osa-alueisiin organisaatiossanne/alueella (maakunta)?

(Asteikko: 1=negatiivinen vaikutus, 2=ei vaikutusta, 3=vähäinen positiivinen vaikutus, 4=kohtalainen positiivinen vaikutus, 5=erittäin suuri positiivinen vaikutus, 0=en osaa sanoa.)

4.1.1	Uusien menetelmien/toimintatapojen kehittämiseen organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5
4.1.2	Uudet tuotteet organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5
4.1.3	Organisaationne henkilöstön osaamistaso	0	1	2	3	4	5
4.1.4	Organisaationne kansainvälistymisvalmiudet	0	1	2	3	4	5
4.1.5	Organisaationne tuotteiden tai palveluiden laatu	0	1	2	3	4	5
4.1.6	Organisaationne käyttämän teknologian taso	0	1	2	3	4	5
4.1.7	Organisaationne toiminnan laajeneminen	0	1	2	3	4	5
4.1.8	Organisaationne suhteellisen kilpailukyvn kasvu	0	1	2	3	4	5
4.1.9	Organisaationne toiminta-alueen laajeneminen	0	1	2	3	4	5
4.1.10	Organisaationne kannattavuus	0	1	2	3	4	5
4.1.12	Organisaationne henkilöstömäärä	0	1	2	3	4	5
4.1.13	Organisaationne suorat työllisyysvaikutukset maakunnassa	0	1	2	3	4	5
4.1.14	Organisaationne epäsuorat työllisyysvaikutukset maakunnassa	0	1	2	3	4	5
4.1.15	Syrjäytymisen ehkäiseminen maakunnassa	0	1	2	3	4	5
4.1.16	Yritystoiminnan kehittyminen maakunnassa	0	1	2	3	4	5
4.1.17	Koulutuksen kehittyminen maakunnassa	0	1	2	3	4	5
4.1.18	Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kehittyminen maakunnassa	0	1	2	3	4	5
4.1.19	Maakunnan kilpailukyvn kehittyminen	0	1	2	3	4	5
4.1.20	Teknologiset innovaatiot	0	1	2	3	4	5
4.1.21	Sosiaaliset innovaatiot	0	1	2	3	4	5
4.1.22	Julkisten palveluiden tuottavuuden kehittyminen	0	1	2	3	4	5
4.1.23	Yksityisten palveluiden tuottavuuden kehittyminen	0	1	2	3	4	5
4.1.24	Teollisen tuottavuuden kehittäminen	0	1	2	3	4	5
4.1.25	Innovaatioiden kaupallistaminen	0	1	2	3	4	5

### 4.2 Ottakaa kantaa seuraaviin ORGANISAATIONNE ESR-hankkeiden yhteisvaikutuksiin liittyviin

**väittämiin.** (Asteikko: 0=en osaa sanoa, 1=täysin eri mieltä, 2=melko erimieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 999=en osaa sanoa.)

4.2.1	Hankkeet muodostavat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden	0	1	2	3	4	5
4.2.2	Organisaatiossa pyritään aktiivisesti hankkeiden yhteisvaikutuksiin	0	1	2	3	4	5
4.2.3	Hankkeet ovat käynnistäneet organisaation sisäisiä kehitysprosesseja	0	1	2	3	4	5
4.2.4	Hankkeet ovat mahdollistaneet uuden teknologian käyttöönoton	0	1	2	3	4	5
4.2.5	Hankkeet ovat synnyttäneet investointeja organisaatiossanne	0	1	2	3	4	5
4.2.6	Hankkeet ovat generoineet muuta kehitysrahoitusta organisaatioon	0	1	2	3	4	5
4.2.7	Hankkeet ovat synnyttäneet uusia toimintoja organisaatioon	0	1	2	3	4	5
4.2.8	Hanketoiminta korvaa organisaation muuta kehittämistoimintaa	0	1	2	3	4	5

**4.3 Kuinka hyvin ESR-hanketoiminta on onnistunut organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden osalta asteikolla 4-10?**

4.3.1 Sisällölliset tavoitteet \_\_\_\_\_

4.3.2 Toimeenpano/toteutus \_\_\_\_\_

4.3.3. Yhteistyö sidosryhmien kanssa \_\_\_\_\_

4.3.4. Tulosten jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossanne \_\_\_\_\_

**4.4 Kuinka hyvin ESR-hanketoiminta on kokonaisuudessaan onnistunut asteikolla 4-10? \_\_\_\_\_**

**4.5 Millaiset ESR-hanketoiminnan kokonaisvaikutukset ovat tähän mennessä olleet ennako-odotuksiin nähden? (valitse yksi) \_\_\_\_\_**

1. Selvästi pienemmät kuin odotettiin
2. Vähän pienemmät kuin odotettiin
3. Odotuksiin nähden samanlaiset
4. Vähän suuremmat kuin odotettiin
5. Selvästi suuremmat kuin odotettiin

**4.6.1 Kuinka tarkasti syntyneitä työpaikkoja on mielestänne mahdollista arvioida hankkeen osalta?**

1. Erittäin huonosti    2. Melko huonosti    3. Kohtuullisesti    4. Melko hyvin    5. Erittäin hyvin

**4.6.2 Onko ESR-hankkeiden vaikutuksesta syntynyt UUSIA työpaikkoja ORGANISAATIOONNE tähän mennessä? (Ohje: Uusi työpaikka on kehittämishankkeen vaikutuksesta syntynyt uusi työtilaisuus, johon on palkattu uusi työntekijä.)**

1. Kyllä    2. Ei

**Jos vastaus on kyllä (1), niin**

**4.6.3 Arvioikaa syntyneiden työpaikkojen määrää:**

**(V) TUKIJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS**

**5.2 Arvioikaa, millainen vaikutus ESR-rahoituksella on ollut hankkeidenne toteutumiseen?**

(Asteikolla: 1=negatiivinen vaikutus, 2=ei vaikutusta, 3=vähäinen lisäävä vaikutus, 4=kohtalainen lisäävä vaikutus, 5=erittäin suuri lisäävä vaikutus, 0= en osaa sanoa.)

5.2.1 Hankkeiden toteutuksen mahdollistava vaikutus	0	1	2	3	4	5
5.2.2 Hankkeiden toteutusta laajentava vaikutus	0	1	2	3	4	5
5.2.3 Hankkeiden toteutusta laadullisesti parantava vaikutus	0	1	2	3	4	5
5.2.4 Hankkeiden toteutusta nopeuttava vaikutus	0	1	2	3	4	5
5.2.5 Hankkeiden ydintoimintoihin fokuoimista vahvistava vaikutus	0	1	2	3	4	5

## LIITE 2. ALUEOSAAJA -hankkeen ohjausryhmä 2007

Gardin Markku, johtaja	Satakunnan TE-keskus
Goyal Lea, sivistystoimentarkastaja (ohjausryhmän puheenjohtaja)	Länsi-Suomen lääninhallitus
Haataja Peer, aluepäällikkö	Elinkeinoelämän keskusliitto, Tampere
Kiviaho Terttu, projektinjohtaja	Jyväskylän koulutuskuntayhtymä
Koivula Marja, kehityspäällikkö	Päijät-Hämeen liitto
Korhonen Auli, koulutussuunnittelija	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
Lepistö Jaana, erikoissuunnittelija (ohjausryhmän sihteeri)	Länsi-Suomen lääninhallitus
Partanen Minna, ylitarkastaja	Opetusministeriö
Ritsilä Jari, johtava tutkija	Jyväskylän yliopisto
Sorvari Rauli, koulutuspäällikkö	Keski-Suomen liitto
Storhammar Esa, erikoistutkija	Jyväskylän yliopisto
Toivakainen Tuija, sivistystoimentarkastaja	Itä-Suomen lääninhallitus

## Kuvailulehti

### Julkaisija

Opetusministeriö

### Julkaisun päivämäärä

. .2007

<b>Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)</b>		<b>Julkaisun laji</b>	
Jari Ritsilä ja Esa Storhammar		Opetusministeriön julkaisu	
		<b>Toimeksiantaja</b>	
		Opetusministeriö	
<b>Julkaisun nimi (myös ruotsinkielinen)</b>			
Halu omistaa – kyky hyödyntää. ESR-hanketoiminta organisaatioiden ja alueiden kehittämisen välineenä. ALUEOSAAJA -hankkeen V väliraportti			
<b>Tiivistelmä</b>			
<p>ALUEOSAAJA -hankkeessa ESR-hanketoimintaa on arvioitu oppivan alueen viitekehysten lähtökohdista useasta näkökulmasta ja analyysien tulokset on raportoitu aiemmin neljässä väliraportissa. Arviointihanke on nyt edennyt viidennen väliraporttiin, jossa tarkastelu keskittyy hanketoiminnan organisaatiotasoon tarkasteluun. Raportti tarkastelee nimensä mukaisesti hanketoiminnan omistajuuteen ja hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä toteuttajaorganisaatioiden perspektiivistä.</p> <p>Tämän tutkimuksen yleinen tutkimusongelma voidaan määritellä seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten alueiden avainorganisaatiot ja instituutiot ovat kyenneet hyödyntämään ESR-hankkeita työvälineinä omassa kehittämistyössään ja alueellisen osaamisen kehittämisessä?</li> </ul> <p>Tämä yleinen tutkimusongelma voidaan fokusoida edelleen tarkempiin tutkimuskysymyksiin seuraavien teemojen alle. Tutkimus kartoittaa miten hanketoiminta on onnistuttu kytkeämään ”omistajaorganisaatioidensa” toimintaan, strategiaan linjauksiin ja kehittämiseen. Toteuttajaorganisaatioihin liittyvän sidoksen lisäksi tutkimuksessa selvitetään niveltymistä hanketoiminta laajempiin aluekehittämisen strategiaan kokonaisuuksiin, kuten esim. aluekeskusohjelmaan, osaamiskeskusohjelmaan ja maakuntaohjelmaan sekä millainen tämä mahdollinen sidos on. Tutkimuksessa analysoidaan myös millaisia tuloksia hanketoiminnalla on saatu aikaan organisaation ja alueen kehityksessä ja kuinka hyvin vaikutuksia kyetään arvioimaan. Edelleen, tutkimuksessa tarkastellaan muodostavatko hankkeet alueellisia tai organisaatiokohtaisia hankekokonaisuuksia ja haetaanko niillä yhteisvaikutuksia ja kestäviä kehitysprosesseja. Näihin tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia empiirisellä kyselyaineistolla, joka on kerätty hanketoteuttajille tehdyillä puhelin- ja internetkyselyillä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toteuttajaorganisaatiot ovat kohtalaisesti onnistuneet ESR-hanketoiminnan kytkemisessä organisaatioonsa ja omaan toimintaansa. Hankkeet nähdään melko yleisesti organisaation strategiaan linjauksia tukevinä ja niillä koetaan olevan merkittävä rooli uusien toimintamallien kehittämisessä. Tulosten mukaan alueelliset strategiat otetaan ESR-hanketoiminnassa kohtalaisesti huomioon ja ESR-hanketoiminnalla nähdään oma roolinsa alueiden kehittämisessä. Haasteellisimmaksi koetaan alueellisen yhteistyön ja johtajuuden kysymykset. Aluekehittämisen johtajuus jää monen mielestä epäselväksi ja yhteistyössä nähtiin vielä paljon kehittämisen varaa. Kyselyn vastausten perusteella organisaatioissa on pyrkimystä hankekokonaisuuksien rakentamiseen ja yhteisvaikutuksiin sekä tätä kautta parempaan vaikuttavuuteen organisaatiotasolla. Sen sijaan hanketoiminnan alueelliset vaikutukset eivät näytä kokonaisuudessaan kohoavan merkittäviksi tai edes kohtalaisiksi vastaajien arvioissa. Kriittisinä kipupisteinä voidaan pitää hanketoiminnan käynnistämien kehitysprosessien epäjatkuvuutta organisaatiotasolla ja alueellisen vaikuttavuuden heikkoutta.</p> <p>Empiiriset tulokset osoittavat, että hanketoiminnan omistajuuden syventämisessä on vielä paljon kehittämistä. Keskimäärin hanketoiminnan omistajuudessa päästään kohtuulliselle tasolle, mutta monien organisaatioiden osalta hanketoiminta näyttää jäävän liian irralliseksi niin organisaation omasta toiminnasta kuin alueellisesta kehittämisestä.</p> <p>Hanketoiminnan vaikuttavuuden tehostaminen edellyttää toteuttajaorganisaatioiden kytkemistä aidosti hankkeiden toteuttamiseen ja hyödyntämiseen sekä toisaalta hanketoiminnan niveltämistä alueellisiin kehittämisprosesseihin. Nämä edellä mainitut integroitumisen haasteet voidaan kiteyttää omistajuuden termin alle. Toteuttajaorganisaation on ”omistettava” hanketoiminta voidakseen integroida se strategiaihinsa ja toimintoihinsa. Samoin, toteuttajaorganisaation on ”omistettava” alueellinen kehittämistoiminta voidakseen integroida oma hanketoimintansa osaksi sitä.</p>			
<b>Avainsanat (asiasanat)</b>			
rakennerahastotoiminta, ESR, arviointi, hanketoiminnan omistajuus, aluekehittäminen			
<b>Sarjan nimi ja numero</b>		<b>ISSN</b>	<b>ISBN</b>
Opetusministeriön julkaisu 2007:35		1458-8110	978-952-485-441-2(nid.) 978-952-485-442-9 (PDF)
<b>Kokonaissivumäärä</b>	<b>Kieli</b>	<b>Hinta</b>	<b>Luottamuksellisuus</b>
52	suomi	-	julkinen
<b>Jakaja</b>		<b>Kustantaja</b>	
Yliopistopaino		Opetusministeriö	

**Utgivare**

Undervisningsministeriet

**Utgivningsdatum**

. .2007

<b>Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare)</b> Jari Ritsilä och Esa Storhammar		<b>Typ av publikation</b> Undervisningsministeriets publikationer	
		<b>Uppdragsgivare</b> Undervisningsministeriet	
<b>Publikation (även den finska titeln)</b> Viljan att äga - förmågan att utnyttja. Europeiska socialfondens projektverksamhet som ett redskap att utveckla organisationer och regioner. V delrapporten inom projektet Alueosaja.			
<b>Sammandrag</b> <p>Projektet ALUEOSAAJA inom Europeiska socialfonden (ESF) har utvärderats med utgångspunkt i referensramen för en lärande region. I utredningen har flera aspekter beaktats och analysresultaten har rapporterats i fyra tidigare delrapporter. Utvärderingsprojektet har nu nått fram till den femte delrapporten, som fokuserar på projektverksamhetens organisatoriska nivå. Rapporten omfattar frågor i anslutning till ägande och utnyttjande inom projektet med utgångspunkt i de verkställande organisationerna.</p> <p>Forskningsproblemet i den här utredningen går att definiera på följande sätt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hur har de centralaste organisationerna och institutionerna i regionerna kunnat utnyttja projekten inom ESF som redskap i sitt eget utvecklingsarbete och i utvecklandet av kunnande på regional nivå?</li> </ul> <p>Det här allmänna forskningsproblemet går att spjälka upp i frågor på en mera detaljerad nivå och under följande teman. Utredningen kartlägger hur man har lyckats knyta an projektverksamheten till "ägarorganisationernas" verksamhet, strategiska linjedragningar och utvecklingsarbete. Utöver kopplingen till de verkställande organisationerna fokuserar utredningen på i vilken mån projektverksamheten ansluter sig till mera omfattande strategiska helheter inom den regionala utvecklingen, t.ex. program för regioncentra, program för kompetenscentra samt landskapsprogram. Vidare frågar man sig av vilken art den eventuella kopplingen är. I utredningen analyseras också projektverksamhetens resultat i utvecklingen av organisationen och regionen samt hur väl man kan bedöma dess effekt. Vidare undersöks om projekten bildar regionala eller organisationsinriktade projekthelheter och om man med hjälp av projekten uppnår gemensam påverkan och hållbara utvecklingsprocesser. Ett empiriskt enkätmaterial har gjorts upp för att besvara frågorna. Parter som har medverkat i projektets genomförande ombetts svara på enkätfrågorna telefonledes eller på webben.</p> <p>Utredningens resultat visar att de verkställande organisationerna tämligen väl har lyckats koppla projektverksamheten inom ESF till sin organisation och sin egen verksamhet. Respondenterna anser att projekten på det hela taget stöder organisationens strategiska linjedragningar. Vidare anser man att projekten har en betydelsefull roll när nya verksamhetsmodeller tas fram. Resultaten visar att de regionala strategierna beaktas i någorlunda utsträckning inom ESF-projektverksamhet och att ESF-projektverksamhet har en betydelsefull roll när nya verksamhetsmodeller tas fram. Frågor i anslutning till regionalt samarbete och i anslutning till ledarskap betraktas som de mest utmanande. Ledarskapet inom den regionala utvecklingen förblir oklar för många. Likaså ansåg många att man borde utveckla samarbetet ytterligare. Utgående från enkätsvaren strävar organisationerna efter att bygga upp projekthelheter och till gemensam påverkan i syfte att få till stånd bättre genomslagskraft på organisationsnivå. Projektverksamhetens regionala effekter verkar inte på totalplanet vara betydelsefulla eller ens ligga på en måttlig nivå, anser respondenterna. Det faktum att processerna i samband med projektverksamhetens inledande skeden på ett organisatoriskt plan inte bygger på kontinuitet anses ha en hämmande effekt. Samma gäller svagheten i den regionala genomslagskraften.</p> <p>Empiriska resultat visar att mycket utvecklingsarbete återstår när man strävar efter att fördjupa projektverksamhetens ägarstruktur. I genomsnitt uppnår man en måttlig nivå vad gäller projektverksamhetens ägarstruktur. För många organisationers del verkar projektverksamheten inte hänga ihop med organisationens verksamhet och inte heller med den regionala utvecklingsverksamheten.</p> <p>För att projektverksamheten skall ha bättre genomslagskraft borde de genomförande organisationerna knytas till projektets verkställande på ett verklighetsanknutet sätt. Vidare borde man satsa på projektets utnyttjande samt på att inlemma projektverksamheten i regionala utvecklingsprocesser. De tidigare nämnda utmaningarna inom integrationen kan kristalliseras under begreppet ägande. Den verkställande organisationen måste "äga" en regional projektverksamhet av ett visst slag för att inlemma sin egen projektverksamhet i den regionala projektverksamheten.</p>			
<b>Nyckelord</b> strukturverksamhet, ESF, utvärdering, ägande av projektverksamhet, regionalt utvecklingsarbete			
<b>Seriens namn och nummer</b> Undervisningsministeriets publikationer 2007:35		<b>ISSN</b> 1458-8110	<b>ISBN</b> 978-952-485-441-2 (htf.) 978-952-485-442-9 (PDF)
<b>Sidoantal</b> 52	<b>Språk</b> finska	<b>Pris</b>	<b>Sekretessgrad</b> offentlig
<b>Jakaja</b> Universitetstryckeriet		<b>Förlad</b> Undervisningsministeriet	

## Description

### Publisher

Ministry of Education

### Date of publication

. .2007

<b>Authors (if a committee, name, chair, secretary)</b> Jari Ritsilä and Esa Storhammar		<b>Type av publication</b> Publications of the Ministry of Education, Finland	
		<b>Contracted by</b> Ministry of Education	
<b>Name of publication</b> The will to own – the ability to utilise. ESF-project activity as a tool for developing organisations and regions. Fifth intermediate report of the ALUEOSAAJA project			
<b>Abstract</b> <p>In the ALUEOSAAJA project, ESF-project activity has been evaluated from several points of view based on the operational framework of learning region, and the results have been reported in the four previous intermediate reports. The evaluation project has now progressed to the fifth intermediate report, which focuses on examining project activity on organisational level. The report examines questions of ownership and utilisation from the perspective of implementing organisations.</p> <p>The general research question of this current study can be defined as follows: how have the regional key organisations and institutions been able to utilise ESF-projects in their own development work and in developing regional competence?</p> <p>The general research question can be further divided into more detailed questions under the following themes. The research charts the success of linking project activity with the activity, strategic lines and development of the “owner organisations”. In addition to this, the study examines whether project activity is linked to larger strategic entities of regional development, such as the regional centre programme, the centre of expertise programme and the regional programme, as well as analysing what kind of a link it is. The study also charts what kind of results project work has achieved in the development of the organisation and the region, and to what extent is it possible to analyse the results. Furthermore, the research charts whether the projects form regional or organisational project entities, and whether they aim at creating interaction and sustainable development processes. The aim is to answer these questions based on empirical data, which has been collected by phone and internet inquiries from project implementers.</p> <p>The results show that the implementing organisations have succeeded moderately in linking ESF-project activity to their own organisation and activity. It is generally considered that the projects support the strategic lines of the organisations, and that they have an important role in developing new operational models. According to the results, regional strategies are quite well taken into consideration in ESF-project activity, and ESF-project activity is considered to have a role in regional development work. The most challenging questions are those of regional co-operation and leadership. The leadership of regional development often remains unclear, and co-operation needs development. The inquiries show that the organisations aim at creating project entities and interaction, and this way also improving effectiveness on organisational level. On the other hand, the regional effects of project activity as a whole do not seem significant or even moderate in the evaluations by the participants. The critical points are considered to be the discontinuity of the development processes on organisational level, and weak regional effectiveness.</p> <p>Empirical results show that there is need for development in deepening the ownership of project activity. On average the ownership of project activity reaches a moderate level, but for many organisations project activity seems to remain too detached from both their own activity as well as from regional development.</p> <p>Improving the effectiveness of project activity requires a genuine bond between the implementing organisations and the implementation and utilisation of the projects, and, on the other hand, between project activity and regional development processes. These challenges to integration can be brought together under the concept of ownership. The implementing organisation must “own” the project activity to be able to integrate it to its own strategies and activities. Also, the implementing organisation must “own” the regional development activity in order to make its own project activity a part of it.</p>			
<b>Key words</b> structural funds, ESF, evaluation, ownership of project activity, regional development			
<b>Name and number of series</b> Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:35		<b>ISSN</b> 1458-8110	<b>ISBN</b> 978-952-485-441-2 (pbk.) 978-952-485-442-9 (hbk.)
<b>Number of pages</b> 52	<b>Language</b> Finnish	<b>Price</b>	<b>Degree of Confidentiality</b> public
<b>Distributed by</b> Helsinki University Print		<b>Published by</b> Ministry of Education	

## Opetusministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2007 ilmestyneet

- 1 Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeet
- 2 Bibliometristen aineistojen käytettävyys yliopistojen julkaisujen laadun ja tuottavuuden arvioinnissa
- 3\* Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2008–2011
- 4 Lähtö ja Loitsu; Suomen ja Viron nuorisoyhteistyöstä–Tundeline teekond; Eesti ja Soome noorsookoostöö
- 5 Utvecklingsprogram för bibliotek 2006–2010
- 6 Towards Sustainable Development in Higher Education – Reflections
- 7 Toimenpideohjelma tutkijankoulutuksen ja tutkijauran kehittämiseksi vuosille 2007–2011
- 8 Kulttuuriomaisuuden uhat ja suojeleu; Työryhmän esitys Haagin vuoden 1954 yleissopimuksen toimeenpanosta Suomessa ja osana kansainvälistä kriisinhallintaa
- 9 Onko kulttuurilla vientiä? ON!; Esitys Suomen kulttuuriviennin kehittämissuunnitelmaksi 2007–2011
- 10\* Opintotuen kehittämissuunnitelma 2007
- 11 Kansainvälisyyskasvatus 2010 / Fostran till internationalism 2010
- 12 Global education 2010
- 14\* Improving School Leadership, Finland, Country Background Report
- 15 Joustava perusopetus; JOPO-toiminnan aloittaminen ja vakiinnuttaminen
- 16\*\* Opetusministeriön tilinpäätös ja toimintakertomus 2006
- 17 Yliopistot 2006; Vuosikertomus
- 18 Universities 2006 Årsberättelse
- 19 Universities 2006 Annual Report
- 20 Strategi för dataadministrationen inom undervisningsministeriets förvaltningsområde 2006–2015
- 21\* Fair Culture?; Ethical dimension of cultural policy and cultural rights
- 22 Vuosikatsaus 2006. Koulutus ja kulttuuri
- 23 Undervisningsministeriets årsöversikt 2006. Utbildning och kultur
- 24 Ministry of Education Annual Report 2006. Education and culture
- 25\* Aikuisopiskelun aluetilastot
- 26 Aikuisopiskelun vuosikirja; Tilastotietoja aikuisten opiskelusta 2005
- 27 Kiinni ammattiin – Ote opintoihin. Keskeyttämisen vähentäminen ammatillisessa peruskoulutuksessa
- 29 Opetusministeriön palvelukeskushankkeen henkilöstöpoliittiset toimintaperiaatteet
- 30 NOSTE-ohjelman vuosiraportti 2006
- 31 Education for Global Responsibility – Finnish Reflections
- 32 Osallistuva oppilas – yhteisöllinen koulu; toimivan oppilaskunnan opas

\* Ei painettu, vain verkossa

\*\* Maksuton julkaisu, tilaukset opetusministeriö, puhelin (09) 160 77496

Julkaisut sähköisenä osoitteessa [www.minedu.fi/OPM/Julkaisut](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut)



OPETUSMINISTERIÖ

*Undervisningsministeriet*

MINISTRY OF EDUCATION

*Ministère de l'Éducation*

**Julkaisumyynti / Bokförsäljning**

Yliopistopaino / Universitetstryckeriet  
PL 4 / PB 4 (Vuorikatu 3 / Berggatan 3)  
00014 Helsingin Yliopisto / Helsingfors Universitet  
puhelin / telefon (09) 7010 2363  
faksi / fax (09) 7010 2374  
books@yopaino.helsinki.fi  
www.yliopistopaino.helsinki.fi

ISBN 978-952-485-441-2 (nid.)  
ISBN 978-952-485-442-9 (PDF)  
ISSN 1458-8110

Helsinki 2007