



ARCTIC SMARTNESS EXCELLENCE (ASE)

Kehittävä arviointi

Ensimmäinen väliraportti, 4.5.2017

Timo Aarrevaara – Riikka Kangas

Sisällys

1. Arviointitehtävä	2
1.1. Raportoinnin kuvaus	2
1.2. Arviointikriteerit.....	5
1.3. Synergia- ja yhteistyöhankkeet.....	7
2. Arktisen erikoistumisen lähtötilanne.....	8
2.1. Lapin klusterien rakentuminen	8
2.1. Rahoituksen ja toiminnan välineiden tarkastelu	9
3. Toimenpidesuositukset.....	11
Lähteet	14
Liitteet.....	15

1. Arviointitehtävä

1.1. Raportoinnin kuvaus

Kehittävän arvioinnin tavoitteena on tukea työpakettien ja hankehallinnon ennakoivaa ja aktiivista roolia ASE-hankkeen toteutuksessa. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa hankkeen johtamiseen sekä muodostuvien klustereiden ja niitä toteuttavien hankkeiden käyttöön huomioiden hankkeen tavoitteet maakunnallisen kehittämisen näkökulmasta. Arvioinnissa tarkastellaan viiden klusterin sekä työpakettien toimintaa vaikuttavuuden näkökulmasta, jolloin erityisenä näkökulmana on Lapin rooli Euroopan Unionin innovatiivisimpana harvaanasuttuna alueena. Ensimmäisessä väliraportissa tuodaan näkyväksi hankkeen lähtötaso ja muodostetaan käsitys arvioinnin tarkoituksesta sekä etenemisestä. Tarkoituksena on nostaa esiin tekijöitä, joita seuraamalla klustereilla ja työpaketeilla on mahdollisuus vahvistaa toiminnallista kapasiteettia ja yhteistyömallia sekä edistää oppimista, osaamista ja vuorovaikutusta. Lähtötason sekä tulevien raporttien itsearviointikriteerit perustuvat älykkään erikoistumisen seurannan kriteereihin. Kriteereissä korostuvat oppiminen, luottamus ja vastuuvellisuus sekä tavoiteltu muutos ja projektin tulos. Lapin älykkään erikoistumisen ohjelmassa ja siihen perustuissa valinnoissa on korostunut arktisuus. (Gianelle ym. 2015; Gianelle ym.2016, 98-113).

Lähtötason raportissa käsittelemme hankkeen toteutuksen edellytyksiä, joilla pysyvää, innovatiivista ja verkostomaista yhteistyötä luodaan. Tuomme esiin käsitteitä ja huomioita, joiden avulla toimintatapoja on mahdollista kehittää klustereiden ja työpakettien näkökulmasta. Nämä huomiot myös taustoittavat tulevaa aineistonhankintaa kuten haastatteluja.

Toisessa väliraportissa esittelemme alustavia tuloksia osaamisen, yhteistyön, johtamisen, verkostojen sekä yritysten roolin näkökulmista. Klustereissa toteutuvan yhteistyön ominaisuuksista tarkastelemme etenkin klustereihin valikoitumista, päätöksentekoa, yhteistä tietopohjaa sekä toimintatavan hyödyntämistä niin alueellisella kuin EU-ohjelmatasolla. Kiinnitämme huomiota etenkin hankkeen toimijoiden kykyyn reagoida TKI-tarpeisiin sekä siihen, mihin ja millaisella aikajänteellä osaamisen kapasiteetti kasvaa klusteriyhteistyössä. Hankesuunnitelmassa nämä on määritelty maakunnallisesti keskeisten tutkimus- ja

kehittämisorganisaatioiden ja osapuolten muodostaman tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden osaamis pohjaksi, joka mahdollistaa sektorien ja tieteenalojen rajapinnassa toimivan maakunnallisen osaamiskeskittymän.

Tarkastelemme klusteritoimijoiden näkökulmia siihen, miten päätöksenteko tukee klustereihin ja niiden toimintoihin liittymistä. Seuraavissa haastatteluissa keskusteluun nousee erityisesti se, miten vastuun elementit ja toiminnan resurssit tukevat hankkeen tavoittelemalla kapasiteetin rakentumista. Hankkeessa on merkittävä määrä kansainvälistä yhteistyötä, jonka hyödyt näkyvät lähtökohtaisesti viiveellä. Keskeisiä kysymyksiä ja haastattelujen teemoja niiden osalta ovat klustereiden toimintaympäristön kompleksisuus, toimintaympäristön epävarmuus sekä klustereiden mahdollistaman toimijoiden välisen vaihtosuhteen odotukset (Hatch & Cunliffe 2006).

Loppuarvioinnissa arvioimme hankkeen kattavuutta huomioimalla arvioinnin edellä esitetyt näkökulmat ja painottamalla vuorovaikutuksen ulottuvuutta. Kiinnitämme huomioita siihen, kuinka uutta toimintatapaa on hyödynnetty etenkin kansainvälisessä yhteistyössä ja kasvaneessa kapasiteetissa hyödyntää EU-ohjelmarahoitusta.

	Pysyvän toiminnan edellytykset	Klusterit	Työpaketit	Yritysten rooli klustereissa
Raportti 1, (5/2017) Alustavat huomiot	X	X	X	
Raportti 2, (10/2017) Alustavat tulokset			X	X
Raportti 3, (3/2018) Loppuraportti	X	X	X	X

Taulukko 1. ASE-hankkeen kehittävän arvioinnin kolme vaihetta.

Tulkitsimme klusterien rakentumista verkostoteoriaan perustuvien käsitteiden avulla. Niihin perustuvat neljä näkökulmaa ovat verkostojen sosiaalisiin ulottuvuuksiin perustuvat, päätöksentekoa ja kontrollia ohjaavat tekijät, vaihdantaa tukevat elementit sekä klusterien rakentuminen. Näiden perusteella haastatteluissa käsiteltäviä teemoja ovat sosiaalisia suhteita määrittävä ja muodostava 'uppoutuneisuus', päätöksenteko, hallintorakenteet ja

toiminnan kustannukset (Johansson & Smedlund 2015). Etsimme kehittävässä arvioinnissa vastausta siihen, mikä on ASE-hankkeen dispositiivi eli järjestyksen perusta (Koivusalo 2015). Klusterien analyysit verkostoina tuovat esille niiden pysyvyyden ja toimintatapojen kestävyiden mahdollisuudet, oppimisen ja uudistumiskyvyn edellytykset sekä vastuut.

Hankkeen aikana klustereiden tavoitteita vahvistetaan neljän työpaketin avulla. *Työpaketti 1* toteuttaa yrityslähtöistä klusteritoimintaa vahvistamalla toimenpiteitä ja tiivistämällä alueellista yhteistyötä. Työpaketti 1 koordinoi maakunnallista elinkeinolähtöistä klusteritoimintaa ja jatkaa Lapin liiton roolia älykkään erikoistumisen ohjelman toteuttamisessa ja sen luomassa klusterikehityksessä. Tämä tapahtuu realisoimalla kehittämistä käytännön toimenpiteiksi ja viemällä klustereista nousseita tarpeita kohti kansainvälistä rahoitusta ja nostamalla klusterit osaksi EU-tason yhteistyötä vahvistamalla Lapin tunnettavuutta älykkään erikoistumisen toimijana. Työpaketista vastaa Lapin Liitto. *Työpaketti 2* tukee klustereiden tavoitteita räätälöidymmällä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalla lisäämällä toimijoiden yritystoimintaa tukevaa TKI-osaamista. Työpaketissa luodaan perusta maakunnalliselle tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-osaamiskeskittymälle (Centre of Arctic Smartness Excellence) ja tehdään kartoitus innovaatioympäristön osaamisen ja palveluiden tarpeista. Työpakettia koordinoi Lapin yliopisto yhdessä Lapin Ammattikorkeakoulun, Geologian tutkimuskeskuksen (GTK) ja Luonnonvarakeskuksen (Luke) kanssa. Digipolis, Rovaniemen kehitys Oy (ROKE) sekä ProAgria Lappi ry toimivat vahvasti yritysrajoissa.

Työpaketti 3 keskittyy vahvistamaan klusterityöskentelyn kansainvälistymistä edistämällä verkostoitumista ja määrittämällä klusterit osaksi EU-tason klusterityöskentelyä. Koordinointivastuu on Lapin AMK:lla. *Työpaketin 4* tavoitteena on hyvän hankehallinnon lisäksi edistää synergiaa muiden toimijoiden kanssa, tehdä läpinäkyvää hankehallintoa ja vastata hankkeen viestinnästä sekä tuottaa kehittävä arviointia. Työpakettia koordinoi Lapin Yliopisto.

1.2. Arviointikriteerit

Arviointikriteerien tehtävänä on ohjata hankkeen toteutusta, tuoda toimijoille tietoa toimenpiteiden vaikutuksista sekä ohjata projekteja tarkastelemaan tulosten vaikuttavuutta tiedon, oppimisen ja uudistumiskyvyn näkökulmista¹. Aineiston tehtävänä on tuottaa tietoa osaamisen kestävä pohjan rakentamiseen ja projektin tukemiseen rahoituksen, maaseutualueiden kilpailukyvyyn, luovien alojen digitalisoinnin sekä ympäristön kestävä kehityksen kysymyksissä. ASE-hankkeessa klustereiden rakentamista tarkastellaan kansallisesti ja kansainvälisesti uskottavana ja tunnistettuna maakunnallisena osaamiskeskittymänä. Hankkeen toimintoja analysoidaan osallisuuden ja toiminnan arvioinnin välineiden ja johtamisen näkökulmista. Näkökulmien tarkoituksena on tehdä näkyväksi strategiaan perustuvat prioriteetit ja vaikuttavuus.

Vaikuttavuus merkitsee tässä kehittävässä arvioinnissa kykyä saavuttaa ASE-hankkeen ilmaistut vaikuttavuustavoitteet, jotka todennetaan toimintoina. Ulkoisen vaikuttavuuden osalta kriteerit tarkentuvat avoimuuteen ja paikallisuuteen. Avoimuudella viitataan toimintatapojen muutoksiin, joilla parannetaan kykyä saavuttaa tavoitteita. Paikallisuudella tarkoitetaan klustereiden rakentamista tukevia toimintoja, jotka kiinnittyvät Lapin maakunnan toimijoiden kapasiteettia rakentaviin toimintoihin.

ASE-hankkeen suunnitelmassa on asetettu tavoitteeksi luoda klustereille ja hankkeen toteuttajille paremmat valmiudet kasvattaa Lapin alueen toimijoiden osuutta kansainvälisessä rahoituksessa. Kansainvälisen rahoituksen määrä ei ole tämän arvioinnin aikataulun ja tavoitteiden näkökulmasta keskeinen kysymys, vaan hankkeen onnistumista kuvaavaksi tekijäksi asettuu se, millaisia pysyviä toimintaedellytyksiä hankkeen avulla rakennetaan sekä miten syntynyttä kapasiteettia hyödynnetään.

Toimintoja koskevan aineiston perusteella määritetään, miten hankkeella edistetään vaikuttavuutta. Tämä todennetaan toimilla, joilla viisi klusteria ja niiden toimijat kasvattavat kapasiteettia nousta houkuttelevaksi EU-tasoiseksi kumppaniksi. Edelleen selvitetään, kuinka näihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä ja mikä voi estää tavoitteen toteutumisen. Loppuraportissa esitetään arvio hankkeen kattavuudesta eli arvioidaan hankkeen ja

¹ Kriteerit löytyvät kattavasti kehittävä arvioinnin blogista www.asedev.blogspot.fi.

toimijoiden kiinnittymistä klustereihin sekä tutkimus- osaamis- ja innovaatiokeskittymien kehittämiseen alueellisten vahvuuksien pohjalta. Oleellista on, millaisia todennettavia toiminnallisia muutoksia hanke voi tuottaa Lapin maakunnallisen yhteistoiminnan ja talouden rakentamiseksi. Nämä voivat olla toimintoja tai prosesseja, jotka tukevat hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Toiseksi ne voivat olla tietoa, jota käytetään uudessa yhteydessä. Kolmanneksi vaikuttavuutta voidaan tarkastella laajempien yhteiskuntaa hyödyntävien tavoitteiden saavuttamisen avulla. Rajaamme raportoinnissa tarkastelun niihin hyötyihin, jotka hanke tai rahoittaja on määritellyt.

Vision toteuttavien toimien tarkastelu tekee ymmärrettäväksi klustereiden rakentumisen ja mitä ovat hankkeiden toimintojen merkitykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän kriteerin osalta arvioidaan työpakettien sekä klusteritoimijoiden toimintojen vaikutusta tulevaisuuden näkökulmasta. Vision toteuttavia toimenpiteitä koskevan kriteerin todennettuja muutoksia tarkastellaan vaikutusten kautta. Tällöin tarkastelun kohteena ovat erityisesti polkuriippuvuus, yhteistoiminnan kehittäminen, oppiminen ja uudistumiskyky. Toisessa väliraportissa tuodaan esille, miten hankkeen valinnat on tehty ja millaista merkitystä tehdyillä prosesseilla on tavoitteiden kannalta. Kolmannessa väliraportissa tarkastellaan klustereiden toimintalogiikkaa sekä klustereiden toimijoiden ja sidosryhmien vuorovaikutusta. Raportoinnissa tuodaan esille myös mitä kapasiteettia hankkeen työpaketeissa tehdyt ratkaisut tuottavat tavoitellun tulevaisuuden rakentamiseksi? Näiden osalta kohteena ovat erityisesti resurssit laajasti ymmärrettynä kiinnittyväksi uusiin toimintatapoihin, yhteistyöhön, regulaation muutoksiin ja ohjaukseen.

Vuorovaikutus kiinnittyy arviointikriteerinä yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen, jolla tarkoitetaan kehämäistä osapuolten yhteistyötä hankkeen tavoitteiden toteutumiseksi ja tiedon muodostumiseksi. Ilman vuorovaikutusta hankkeen tulokset eivät voi toteutua. Tämän kriteerin lähtökohtana on, että osapuolten varhainen kiinnittyminen hankkeisiin rakentaa kapasiteettia vaikuttavuustavoitteiden toteutumiseksi. Tarkastelemme ASE-hankkeen vaikuttavuutta myös siihen kiinnittyvän vuorovaikutuksen avulla, ja kiinnitämme huomiota siihen, mitä uusia ja tavoitteita edistäviä käytäntöjä hankkeen vuorovaikutus tuottaa. Lähtökohtana on tällöin, että tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimijoiden yhteistyötä. Vuorovaikutuksen käsitteen avulla tarkastellaan tavoitetta, joka on hakemuksessa ilmaistu ASE-hankkeen toteutuksena *yhteishankkeena*.

Uudistumiskyvyn arviointikriteeri tuo esille mitä pysyviä käytäntöjä hanke tuottaa klusterimallin kapasiteetiksi. Lähtökohtana on, että toimijoille ei rakenneta klusteria jotta ne voisivat jatkaa nykyistä toimintaansa vaan klusteri rakennetaan yhteistyössä toimijoiden kanssa. Käytännössä tämä merkitsee sen arviointia, rakennetaanko hankkeessa käytäntöjä, joissa arvioidaan klustereita ja niiden valintaperusteita vaikuttavuudelle (esim. todennettu klusterilähtöisen Lapin TKI-toiminnan vahvistuminen, S3-alueklusterityöskentelyyn osallistuminen).

1.3. Synergia- ja yhteistyöhankkeet

Hankkeen keskeisenä tavoitteena on nostaa toteuttajien sekä viiden klusterin kansainvälistä osaamista niin, että ne nähdään uskottavina ja houkuttelevia EU tason kumppaneina. Hankkeen loputtua kunkin klusterin tulisi omata valmius kansainväliseen Horisontti 2020:n ja erillisohjelmien kuten LIFE, COSME, EIT ja Erasmus+ rahoitusinstrumentteihin. Klusterit ovat nostaneet 15 potentiaalista hankeidea klusteriraportteihin kohtaan Synergia- ja yhteistyöhankkeet. Klustereiden ja yhteisen osaamiskeskittymän tavoitteiden edistämiseksi ASE-hankkeessa valitaan myös uusia klustereiden ja hankkeen ydintoimintojen hankenostoja. ASP-raporteista nousee esiin, että jokainen klusteri on kiinnittynyt EU-ohjelmiin pitkälti omien verkostojen kautta.

ASE-hankkeesta tulleita EU-ohjelmiin perustuvia nostoja voidaan pitää relevantteina, mikäli ne perustuvat maakunnan, klustereiden tai toimijoista lähtevään toimintaan. Nostojen voidaan olevan ASE-hankkeen tulosta ja toimintaa, mikäli hankkeella on edistetty kansainvälisen rahoituksen nostojen edistämistä tai jos ASE-toimija on ollut hankkeen tehtävällä/työajalla edistämässä nostojen eteenpäin viemistä. Tavoitteena on, että hankkeen päätyttyä sen avulla on viety eteenpäin kansainvälistä rahoitusta 15 klustereiden hanke-ehdotusta.

2. Arktisen erikoistumisen lähtötilanne

2.1. Lapin klusterien rakentuminen

Lappi valittiin vuonna 2014 yhdeksi Euroopan Unionin klustereiden kehittämisen mallialueeksi kuuden muun kärkialueen kanssa 44 hakijan joukosta Euroopan komission yritys- ja teollisuustoiminnan pääosaston päätöksellä ([Digipolis 2014](#)). Päätöksen perusteella Lappi on mallialueena teollisuus ja kiertotalous sektorin toimissa, jossa klusteritoimintaa on kehitetty noin 15 vuoden ajan. Lappilaista koulutus- ja tutkimustoimintaa on vahvistettu vuosien 2007-2013 aikana investoimalla uusiin kehittämis- ja innovaatioympäristöihin jopa 70 MEUR eri rahoitus instrumenteista ([ASE 2017](#)). Nämä kehittämisympäristöt mahdollistavat sen, että palveluiden ja tuotteiden innovatiivinen testaus ja kehittäminen onnistuvat Lapin omilla resursseilla antaen vahvaa osaamista käyttöön myös muiden klustereiden rakentumiselle.

Varsinaisten määriteltyjen klustereiden elinkaari on muotoutunut vuodesta 2013 alkaen, jolloin julkaistiin Lapin arktisen erikoistumisen ohjelma. Ohjelman jälkeen Lapin Liitto pyrki tarkentamaan Lapin alueen vahvuuksia, arvoketjuja sekä yhteistyön uusia muotoja, ja Lapin liitto käynnisti Arktisen erikoistumisen jalkauttamisen- hankkeen, jonka osana oli 650 hankkeen analysointi. Tätä analyysia käytettiin tietopohjana Lapin Liiton esityksessä viiden klusterin rakentumisesta. Klustereiden toiminta on käynnistynyt vuonna 2015 Arctic Smartness portfolio- hankkeen myötä ([Jokelainen & Jänkälä 2017](#)). ASE-toteutusta on viety eteenpäin määrittämällä viisi klusteria vuoden 2016 aikana. Vuoden 2017 alussa alkoi selvitystyö Lapin yliopiston ja Lapin AMK:n toimesta hyvinvointi-klusterin synnyttämiseksi. Sen tavoitteena on selvittää klusterin tarvetta sekä mahdollisuuksia tulevan SOTE-uudistuksen yhteydessä. Valmisteilla on myös metsäklusterihanke Lapin AMK:n toimesta. Teollisuus- ja Kiertotalous klusterin alaklusterina toimii kaivosklusteri (AMIC-hanke).

Tämän raportin kohderyhmänä ovat ASP klusterit ja niissä toimivat yritykset. Lisäksi kohderyhmiin on määritelty lappilaiset toimijat ja yritykset, jotka ovat kiinnostuneet elinkeinotoiminnan kehittämisestä, kansainvälistymisestä ja klusteriyhteistyöstä. Osallisuus ja vuorovaikutus ovat näiden toimijoiden yhteistoimintaa sekä niiden osallisuutta ja

vuorovaikutusta toteuttavia verkostoja. Siihen vaikuttavat erityisesti kaksi tekijää, klustereiden muodostamisen toimijat ja yritysten kiinnittyminen klustereiden rakentumiseen.

2.1. Rahoituksen ja toiminnan välineiden tarkastelu

Hankkeen rahoitus on yhteensä 1 939 103,00e. Se koostuu toimijoittain määritellyistä palkkakustannuksista (1 337 000e), ostopalveluista (115 000), Matkakustannuksista (286 552) sekä Yleiskustannuksista (200 551). Hankkeen rahoitus koostuu EAKR- ja valtionrahoitusosuudesta (1 551 280 80e), kuntien rahoitusosuudesta (91 458 40, 7e), muun julkisen rahoituksen osuudesta (284 475 14,7e) sekä yksityisen rahoituksen osuudesta (11 890,6e). Ostopalvelut on määritelty organisaatioittain ASE-hakemuksessa.

Rahoituksen toiminnan välineillä pyritään saavuttamaan työpaketeilla määritellyt tavoitteet. Käytettävä rahoitus onkin määritelty niin toimijoittain, työpaketeittain kuin klustereittain.

	TP 1	TP 2	TP 3	TP4	YHT.
Teollisuus ja kiertotalous	89 000	145 670	189 670	31 000	455 340
Älykäs maaseutuverkosto	58 000	124 780	146 000	26 000	354 780
Arktinen muotoilu	110 000	120 000	126 000	32 000	388 800
Kehittämisympäristöt	130 000	125 973	130 000	32 000	417 973
Arktinen turvallisuus	120 000	89 450	88 560	25 000	323 010
Yhteensä	507 000	605 873	680 230	146 000	1 939 103

Taulukko 2. Kustannusarvio työpaketeittain ja klustereittain (Lapin Liitto 2016)

	Palkat	Ostopalvelut	Matkat	Yleiskus- kustannus	Yhteensä
Lapin Yliopisto	372 500	16 000	44 000	55 875	488 375
Rovaniemen kehitys	87 500	30 000	27 552	13 126	158 178
Kemin Digipolis Oy	95 000	13 000	25 000	14 250	147 250
GTK	132 000	11 000	40 000	19 800	202 800
Luke	209 000	11 000	52 000	31 350	303 350
LapinAMK	319 000	16 000	45 000	47 850	427 850
ProAgria	23 000	8000	25 000	3 450	59 450
Lapin Liitto	99 000	10 000	28 000	14 850	151 850
Yhteensä	1 337 000	115 000	286 552	200 551	1 939 103

Taulukko 3. Kustannusarvio toimijoittain sekä toiminnan välinein tarkasteltuna

Lähtötilanteen määrittelyn kannalta oleellista on tarkastella Lappiin myönnettyä EAKR-rahoitusta vuodelta 2016. Luvut osoittavat, että suurin osa tuista on kohdistunut pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen (44%). Tosin yritysten innovaatiotoiminnan vahvistaminen on vielä pieni (14%) osa rahoitusta ja tätäkin pienempi on tutkimus- osaamis- ja innovaatiokeskittymien kehittäminen alueellisten vahvuuksien pohjalta (0,4%). Kehittämissympäristöjen jalostuessa on odotettavissa, että tämä osa-alue nousee rahoituksen saajana. ELY:n rahoitus tukee hankkeen tavoitteita, mutta toimialoittain löytyy hajontaa, sillä eniten Lapissa rahoitettuja toimialoja ovat matkailun majoitustoiminta (n.4,2M€), liike-elämän palvelut (n. 2,5M€) sekä matkailun ohjelmapalvelut (n. 2,1M€). Elintarvikkeiden ja juomien valmistus on Lapin neljänneksi rahoitetuin toimiala (n. 1M€) jonka jälkeen tulevat muut palvelut, kone-, metalli (< 900 000€) sekä puutavara, muu teollisuus ja muut toimialat (<350 000€). Hankkeen tavoitteiden täytyessä voidaan olettaa, että yhteistyö tuottaa tulosta ja EAKR sekä muut rahoituskanavat raportoivat enemmän innovaatiotoimintaan liittyvistä hankkeista.

Tämä raportti pohjautuu hankesuunnitelman mukaiseen talouden resursseihin sekä ELY-keskuksen talouden dokumentteihin, joista käy ilmi hankkeiden volyyymi ja toimialat vuonna 2016. ASE-hanke kohdistuu EU-ohjelmiin, joita mahdollisesti jatkossa niputetaan ohjelmiksi joissa kansallinen päätöksenteko on nykyistä vahvempaa (LK 30.3.2017). EU-hankkeiden

volyymin mahdollisesti pienentyessä seuraavina vuosina, tulee ASE-hankkeen tuottamalla kansainvälisellä verkostoitumisella ja kyvyllä koordinoida laajoja hankkeita olemaan erityinen merkitys.

3. Toimenpidesuosituksset

Hankkeen aloitusvaiheen aikana työpakettien koordinaattoreiden ja klusterivetäjien roolit eivät vielä ole selkeitä. Työpaketit toteutuvat erilaisella aikataululla ja työmäärällä, sillä osassa tehtävät ovat kokopäiväisiä ja toisissa osa-aikaisia. Tämä aiheuttaa erilaista etenemistahtia hankkeeseen. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että myös tavoitteiden todentamisessa on kehittämistarpeita, joiden ratkaiseminen voi viedä ASE-hankkeen tavoitteita oleellisesti eteenpäin. Millä aikavälillä esimerkiksi toimijakohtaiset tavoitteet tulee todentaa paikallisella tasolla, työpakettitasolla, klusteritasolla sekä EU – ja sidosryhmätasolla? Mikä on työpakettien ja klustereiden toiminnallinen yhteys? Millä aikavälillä kapasiteettia kasvattavat toiminnalliset muutokset tulee todentaa?

Yritysten kiinnittyminen muodostuviin klustereihin on vielä alkuvaiheessa. Kiinnittyminen voi vaihdella, ja niiden tahtotila kuulumisesta tiettyyn klusteriin on vielä hahmottumaton. Alustavien haastattelujen perusteella näyttää siltä, että osalle yrityksiä kansainvälinen rahoitus ei ole houkuttelevaa. Esimerkiksi matkailuyrityksillä ja metsä-alan toimijoilla on tunnistettavissa kynnys käynnistää tai osallistua EU-hankkeisiin. Niiden kriteerit kapasiteetin kasvusta joka todennetaan hankenostoina tai kasvaneena EU-ohjelmärahoituksena eivät toimi. Millä päätöksenteolla yritykset kiinnittyvät klustereihin ja mitä verkostoon kiinnittyviä oikeuksia ja velvoitteita tästä seuraa? Millä tavoin ne poikkeavat klustereittain?

Klustereita rakentavat käytännössä Lapin yritykset, aluekehitysviranomaiset ja alueella toimivat tutkimuslaitokset ja korkeakoulut. Tätä lähtökohtaa ei ole avattu täysin hankkeen suunnitelmassa.

Klustereiden muodostaminen ja aloitteet niiden toiminnoista tapahtuvat monissa keskeisissä Smart Specialisation platformin referenssimaisissa (erityisesti Saksassa) yritysvetoisesti. Klusterit edustavat erilaisia toimijoita kuten osaamiskeskuksia, yrityksiä, korkeakouluja, rahoittajia ja kansalaisyhteiskuntaa, joiden klustereita tukevat resurssit voivat olla fyysisistä,

taloudellista tai tietoon perustuvaa. Lapissa yritykset eivät tässä vaiheessa kannu vastuuta klustereiden määrittämisestä ja niiden muodostamisen verkostojen kokoonpanosta ja toimintamallista. Tämä toiminta tapahtuu osana julkisrahoitteista hanketta. Smart Specialisation Platformin raportointien perusteella yrityksillä on keskeisissä referenssimaissa vahvempi kiinnittyminen klustereiden muodostumiseen. Julkisen intressin tulisi kuitenkin väistyä hankkeen edetessä ja korvaantua yritysten intressillä.

Vaikuttavuuden näkökulmasta oleellista on kiinnittää huomiota siihen, miten ASE-hankkeen tulokset perustellaan, selvennetään ja erotellaan toimijoita hyödyttävällä tavalla. Hankkeen raportoinnissa on perusteltua eritellä, mikä on hankkeen tulosta sekä sen vaikuttavuutta ja mikä muiden hankkeiden tai kumppanuuksien. EU-ohjelmiin on tarkoitus kiinnittyä vahvojen kansainvälisten verkostojen kautta, ja hankkeen 15 noston merkitystä olisi tältä osin mahdollista kirkastaa.

Tavoitteiden toteutuminen edellyttää kansainvälistä näkyvyyttä ja hankesuunnitelman mukaista liikkuvuutta tai hankkeen toimeenpanoa tukevaa kansainvälistä ja maakunnallista yhteistyötä. Niiden osalta vaikuttavuuden todentaminen vie pitkän ajan, mutta toimintatapoja on mahdollista arvioida suhteessa EU JRC:n koordinoimissa S3 temaattisissa alustoissa. Tähän arviointiin voidaan soveltaa ASE-hankkeen itsearvioinnin kriteerejä.

Klustereissa tapahtuva yhteistyö on lähtötilanteessa vaihtelevaa, sillä jokaisessa klustereissa olevilla yrityksillä ei ole tietoa hankkeesta ja klusteriin kuulumisesta. Pohdittavaksi asiaksi nouseekin, kuinka yritykset, jotka eivät tiedä kuuluvansa klusteriin voivat oppia, uudistua ja kehittää yhteistoimintaansa eli kuinka hankkeen hyöty siirretään yrityksille?

Vision ja sitä tukevien toimenpiteiden kannalta oleellista on, että sekä klustereiden että työpakettien roolitukset ovat selkeitä ja perusteltuja. Haastatteluista nousi esiin, että roolien määrittäminen on ollut ongelmallista ja tietämättömyys sekä luottamuspuola ovat varjostaneet lähtötilannetta siten, että mukaan on lähdetty ilman suurempaa sitoutumista. Tavoitteena on, että hankkeen hyöty tulee yhteistyöstä eikä hyötyä ole tarkoitus ensisijaisesti tuottaa niille, joilla ei ole hankkeelle panostusta.

Touko-syyskuussa kohdennettavissa haastatteluissa tulemme käsittelemään seuraavia teemoja:

	Osaamisen tietopohja	Yhteistyö	Verkostot	Kapasiteetin rakentaminen	Johtaminen
Raportti 1,(05/2017) Alustavat huomiot		X	X	X	
Raportti 2,(10/2017) Alustavat tulokset	X	X	X		X
Raportti 3,(3/2018) Loppuraportti	X	X	X	X	X

Taulukko 4. Haastatteluissa käsiteltävät teemat.

Lähteet

ASE klustereiden esittelyt (2017).

http://luotsi.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=683161&name=DLFE-29257.pdf. Katsottu 13.4.2017.

Digipolis (2014). Teollisuuden sivuvirrat rahaksi ja työpaikoiksi. Digipolis 7.11.2014.

<http://www.digipolis.fi/etusivu/uutiset/teollisuuden-sivu-ja-jatevirrat-rahaksi-ja-tyopaikoiksi.html>. Katsottu 13.4.2017.

Gianelle, C. & Kleibrink, A. (2015). Monitoring Mechanisms for Smart Specialisation Strategies. *S3 Policy Brief Series 13/2015*.

Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen, C. & Przeor, M. (toim.) (2016). Implementing Smart Specialisation Strategies. Luxemburg: EU.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. Oxford.

Johanson, J-E. & Smedlund, A. (2015). Verkostoanalyysi. Teoksessa: Eriksson (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.

Jokelainen, K. & Jänkälä, R. (2017). Älykäs erikoistuminen – miten sitä toteutetaan? Pohjois-Suomen rakennerahasto: http://www.rakennerahastot.fi/web/pohjois-suomen-suuralue/alykas-erikoistuminen#.WMZm_E00OUI. Katsottu 13.4.2017.

Koivusalo, M. (2015). Dispositiivi. Teoksessa Eriksson, K. (toim.). *verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus.

Lapin Liitto (2016). Ase-hankkeen kysymykset.

<http://lapinliitto.tjhosting.com/kokous/2016390-1-2.PDF>. Katsottu 13.4.2017.

Malinen, H. & Havukainen, I. (2017). Isolla kukkarolla. Lapin kansa, Alakerta. LK 30.3.2017.

Pohjois-Suomen maakuntaohjelmien 2014–2017 arviointi.

<http://www.mdi.fi/content/uploads/2016/11/Pohjois-Suomen-maakuntaohjelmien-arviointi-loppuraportti-18.11.2016.pdf>. Katsottu 10.4.2017.

Liitteet

LIITE 1 Lähtötason arviointia varten on haastateltu työpakettien koordinaattorit, klusterijohtajat sekä aluekehittämisestä ja klusteritoiminnasta vastaavia virkamiehiä ELY:stä ja Lapin Liitosta. Dokumentit perustuvat ASP-hankkeen raportteihin, raportteihin toiminnan välineistä ja ohjelmaperustasta sekä ELY:ltä saamaan materiaaliin, joka kattaa vuoden 2016 myönnetyn rahoituksen kohteet sekä yritysrahoituksen ja yritysten kehittämisspalveluja koskevat dokumentit.

ASE-hankkeen kehittävän arvioinnin haastattelut marraskuu 2016- helmikuu 2017.

Ekdahl Päivi, Kehittämisjohtaja, Lapin Liitto. Haastattelu 3.2.2017.

Havukainen Ilari, Projektipäällikkö (koordinaattori työpaketti 1), Lapin Liitto. Haastattelu 3.2.2017.

Jokelainen Kristiina, Projektipäällikkö, Lapin Liitto. Haastattelu 3.2.2017.

Laakkonen Mika-Petri, Koordinaattori, arktinen muotoilu, LY. Haastattelu 2.12.2016.

Linna Eila, TKI-päällikkö, (Koordinaattori, arjen & matkailun turvallisuus) LY MTI & YTK. Haastattelu 14.2.2017

Malinen Harri, Erityisasiantuntija, LY. Haastattelu 21.11.2016 & 10.1.2017.

Pesola Satu, Tutkimuspalvelujohtaja, LY. Haastattelu 21.11.2016 & 10.1.2017.

Poikela Kari, Koordinaattori, teollisuus- ja kiertotalous, Digipolis Oy. Haastattelu 20.12.2016.

Pyyny Raimo, Koordinaattori, kehittämisympäristöt, Lapin AMK. Haastattelu 20.12.2016.

Saarela Pirkko, Ylijohtaja, ELY. Haastattelu 2.2.2017

Saari Seppo, TKI-päällikkö, Lapin AMK (Koordinaattori, työpaketti 3). Haastattelu 2.12.2016.

Vallivaara Johannes, Koordinaattori, arktinen älykäs maaseutu, ProAgria. Haastattelu 1.12.2016.

Virtasalo Eija, Rahoitusyksikön päällikkö, ELY. Haastattelu 20.2.2017