

**PELLERVON TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS PTT
RAPORTTEJA JA ARTIKKELEITA n:o 159**

**PELLERVO ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE PTT
REPORTS AND DISCUSSION PAPERS No. 159**

”HANKETYÖ ON KOVAA HOMMAA”

**Tuloksekaan
maaseudun kehittämishankkeen mallit**

Jukka-Pekka Kataja

Helsinki 1998

Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT
Eerikinkatu 28 A
00180 Helsinki
Puh. 09-348 8844
Fax. 09-3488 8500
Sähköposti econ.res@ptt.fi

ISBN 951-8950-87-3
ISSN 0357-7384

Helsinki 1998

KATAJA, Jukka-Pekka. 1998. "Hanketyö on kovaa hommaa" - Tuloksekkaan maaseudun kehittämishankkeen mallit. Raportteja ja artikkeleita n:o 159, 100 s. (Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT, Eerikinkatu 28 A, 00180 Helsinki) ISBN 951-8950-87-3, ISSN 0357-7384.

TIIVISTELMÄ: Selvityksessä tarkastellaan tuloksekkaiden maaseudun kehittämishankkeiden toimintaa. Kehittämishankkeiden tuloksellisuutta on tässä selvityksessä mitattu niiden kyvykkyydellä aikaansaada kehittämisinvestointeja maaseutuyrityksissä. Selvityksen aineistona toimivat tavoite 5b- ja tavoite 6- ohjelmassa toteutettavista maaseudun kehittämishankkeista valitut tuloksekkaat hankkeet. Hankkeiden toimintatapojen selkeyttämiseksi haastateltiin näiden kymmenen kehittämishankkeen projektipäälliköt sekä kaksi hankkeen toimintaan osallistunutta, hankkeen kautta yritystoiminnan kehittämisrahoitusta saanutta yrittäjää.

Hankkeiden tuloksellisuuteen vaikuttaa selvityksen mukaan se, miten hyvin hankkeen toiminta tunnistaa yritysten tarpeelliset kehittämiskohteet ja miten hanke yhdessä yrittäjien kanssa pystyy ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia. Tuloksellisen hankkeen tunnusmerkit ovat: yrittäjien voimakas panos hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa, onnistunut yrittäjien sitouttaminen hankkeeseen, aktiivinen ja "yrittäjähenkkinen" projektipäällikkö, projektipäällikön paikallistuntemus ja hyvä yritystoiminnan tuntemus, yrityskohtainen neuvonta ja konsultointi sekä aktiivinen tiedotus ja yhteydenpito alueen kuntiin, rahoittajiin ja muihin hankkeisiin.

Avainsanat: Maaseutu, rakennerahastot, yritystoiminta, kehittämishankkeet, investoinnit

KATAJA, Jukka-Pekka. 1998. Projectwork is hard work - The models of a successful rural development project. Reports and Discussion Papers No. 159, 100 p. (Pellervo Economic Research Institute PTT, Eerikinkatu 28 A, 00180 Helsinki, Finland) ISBN 951-8950-87-3, ISSN 0357-7384.

ABSTRACT: In this study successful rural development projects are evaluated. The results of the projects are measured by their ability to create investments in private rural enterprises. The material of this study is chosen from those successful projects carried out within Finnish Objectives 5b and 6 Programmes. To clarify the working methods of ten chosen projects, each of the project leaders were interviewed. Beside the project leaders, two entrepreneurs from every project were also interviewed. The entrepreneurs have received investment aid from the development programmes.

According to this study the success of a project depends on how well the project identifies the necessary development areas of the enterprises involved and how the project and entrepreneurs together are able to solve existing problems. The distinctive features of a successful development project are: strong contribution by the entrepreneurs to project planning and implementation, successful engagement of the entrepreneurs in the project, active project leader with "entrepreneur-spirit" and good knowledge of the local enterprises, directed counselling and consulting for enterprises, and active information to and contacts with the municipalities, donors and other projects.

Key words: Rural, structural funds, entrepreneurship, development projects, investments

ESIPUHE

Suomalainen maaseutu on monien muutosten edessä. Maaseutualueiden kehitystä varjostaa voimakkaana jatkuva väestön väheneminen, eikä meneillään oleva voimakas yleinen talouskasvu ole vielä pystynyt taittamaan maaseutualueiden taantuvaa kehitystä. Maaseudulla ei kuitenkaan ole jääty vain seuraamaan tapahtuvaa kehitystä, vaan maaseutualueiden kehittämiseksi tehdään töitä muun muassa satojen kehittämishankkeiden voimalla Euroopan unionin rakennerahastojen varoin.

Suomessa toteutettavien Euroopan unionin rakennerahastojen tavoiteohjelmien, maaseutualueiden kehittämisohjelman, tavoite 5b -ohjelman, ja harvaan asuttujen alueiden kehittämisohjelman, tavoite 6 -ohjelman, nykyinen ohjelmakausi ulottuu vuoteen 1999 saakka. Ohjelmien toteutusaikaa on jäljellä siten vain runsas vuosi. Ohjelmat sisältävät merkittäviä voimavaroja maaseudun elinkeinojen kehittämiseksi näillä alueilla. Tavoite 5b -ohjelmassa käytetään julkista rahoitusta EU:n maatalousrahaston osarahoittamana noin miljardi markkaa ja tavoite 6 -ohjelmassa noin 400 miljoonaa markkaa vuosina 1995-99 maaseudun yritystoiminnan kehittämishankkeisiin.

Kolmen ensimmäisen toteutusvuoden aikana on rahoitettu kaikkiaan noin 1300 maaseudun kehittämishanketta EU:n maatalousrahaston varoin tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelmissa. Kehittämishankkeisiin liittyviä yrityshankkeita on tuettu lisäksi noin 1000 yrityksessä ja maatilalla. Yrityshankkeiden määrä ei ole ollut toistaiseksi riittävä, jotta ohjelmalle asetetut kehittämistavoitteet saavutettaisiin. Joissakin kehittämishankkeissa on kuitenkin pystytty merkittävästi edistämään yritysten kehittämistyötä ja parhaimpien kehittämishankkeiden tuloksena on syntynyt useita kymmeniä yritysten kehittämishankkeita. Kehittämishankkeiden tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä tunnetaan kuitenkin hyvin heikosti. Tätä tietoa kaipaavat niin hankkeiden tekijät kuin hankkeiden rahoittajatkin. Tämä selvitys pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tiedon tarpeeseen.

Selvitys on toteutettu huhti-kesäkuun aikana 1998 ja sen tarkoituksena on tuoda nopeasti käytännönläheistä tietoa toteutetuista, tuloksellisista maaseudun kehittämishankkeista. Tätä tietoa kaipaavat niin hankkeiden tekijät kuin hankkeiden rahoittajatkin. Raporttiin on sisällytetty runsaasti haastattelujen henkilöiden suoria haastattelulainauksia, joiden avulla tuodaan esiin hankkeissa toteutettuja hyviä toimintatapoja sekä yrittäjien näkemyksiä siitä, miten hankkei-

den tulisi toimia. Näiden näkemysten toivotaan palvelevan erityisesti yritystoiminnan kehittämishankkeita suunnittelevia ja toteuttavia henkilöitä ja yhteisöjä.

Selvityksen on rahoittanut maa- ja metsätalousministeriö EU-ohjelmiin liittyvällä teknisen tuen määrärahalla. Selvityksen on tehnyt Jukka-Pekka Kataja. Tekijä esittää parhaimmat kiitoksensa tutkimuksen rahoittajalle, aineiston esivalinnassa ja aineiston hankinnassa avustaneille TE-keskusten maaseutu-osastojen henkilöstölle sekä haastatetuille projektipäälliköille ja yrittäjille. Erityiskiitokset kohdistuvat maaseutuyritysten yhteistyö -hankkeen vetäjälle, agrologi, maanviljelijä Pekka Häkkiselle, jonka lausahduksesta ”Hanketyö on kovaa hommaa” saatiin raportille osuva nimi.

Vesa Vihriälä
Toimitusjohtaja

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE

1. TAUSTA.....	1
1.1 Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat maaseutu- alueiden kehittäjänä.....	1
1.1.1 Tavoite 5b -ohjelma.....	1
1.1.2 Tavoite 6 -ohjelma.....	3
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	5
2.1 Tutkimuksen tavoite.....	5
2.2 Yritystukirahoituksen soveltuvuus mittariksi.....	5
2.3 Yksityinen rahoitus kehittämishankkeissa.....	6
2.4 Rajoitteet yritystukirahoituksen käytölle tuloksellisuuden mittarina.....	8
2.5 Tutkimusaineisto.....	11
2.6 Tutkimusmenetelmät.....	13
2.6.1 Aineiston edustavuus ja luotettavuus.....	15
3. AINEISTON RYHMITTELY.....	17
3.1 Hankkeiden toteuttajat.....	17
3.2 Hankkeiden kuvaukset ja tyypittely.....	18
4. HANKKEIDEN SUUNNITTELU JA TOIMINTA.....	23
4.1 Ideasta hankkeeksi.....	23
4.2 Yrittäjien osuus hankkeiden suunnittelussa.....	24
4.3 Hankehakemusten käsittely.....	25
4.4 Projektipäälliköiden valinta.....	27
4.5 Hankkeiden käynnistyminen ja yrittäjien sitouttaminen.....	29
4.6 Tiedottaminen.....	32

4.7 Hankkeiden toiminta.....	33
4.8 Hankkeiden ohjausryhmät.....	35
4.9 Hankkeiden välinen yhteistyö.....	38
4.10 Yrityshankkeiden edistäminen.....	40
4.11 Hanketyön plussat ja miinukset.....	42
5. YRITTÄJÄHAASTATTELUT.....	46
5.1 Haastateltavat.....	46
5.2 Yrittäjien osallistuminen hankkeeseen.....	47
5.3 Kehittämishankkeiden toiminta.....	49
5.4 Yrittäjien vaikutusmahdollisuudet.....	52
5.5 Yrittäjien osuuden vahvistaminen.....	53
5.6 Projektipäällikkö.....	54
5.7 Hankkeiden hyvät ja huonot puolet.....	55
5.8 Yritystuen käyttö.....	56
6. YHTEENVETO.....	58
6.1 Tuloksekkaan kehittämishankkeen mallit.....	58
6.2 Haastattelujen tulokset.....	61
7. LOPUKSI	66
Liite 1. Yhteenvedot tutkimusaineistoina käytetyistä maaseudun kehittämishankkeista	
Liite 2. Haastattelulomake kehittämishankkeen vetäjille.....	69 96
Liite 3. Haastattelulomake yrittäjille.....	98

1. TAUSTA

1.1 Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat maaseutualueiden kehittäjänä

Suomessa toteutettavista rakennerahasto-ohjelmista maaseutualueiden kehittämisohjelma, tavoite 5b -ohjelma sekä harvaan asuttujen alueiden kehittämisohjelma, tavoite 6 -ohjelma sisältävät hyvin samansisältöisen keinovalikoiman maatalojen toimintojen monipuolistamiseksi ja maaseutuyrittämisen edistämiseksi. Molempia ohjelmia rahoittaa Euroopan unionin kolme eri rakennerahastoa, Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahasto (EMOTR).

1.1.1 Tavoite 5b -ohjelma

Suomen 5b -ohjelman tavoitteet ovat

1. Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan vahvistaminen ja monipuolistaminen
2. Perusmaatalouden kilpailukyvyyn vahvistaminen ja maatalousväestön toimeentulon monipuolistaminen
3. Maaseudun palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen

Ohjelmalla pyritään tavoite 5b -alueen ja muun Suomen välisen tulo- ja kehityneisyystason kaventamiseen. Ohjelman tavoitteena on luoda tai turvata 22 000 työpaikkaa ja perustaa 6 000 uutta yritystä, joista 3 000 toimii maatalojen yhteydessä. Maatalojen lukumäärän alentumista pyritään hidastamaan sekä alueen koulutustasoa nostamaan.

Suomen 5b -ohjelman tavoitteita toteutetaan neljän eri toimintalinjan avulla. Toimintalinjojen kesken rahoitus kohdentuu taulukon 1. mukaisesti.

Taulukko 1. Tavoite 5b -ohjelman rahoitus toimintalinjoittain

	Kokonaisrahoitus mmk	EU:n rahoitus mmk
1. Yritystoiminnan edistäminen (EAKR)	1.174,8	331,4
2. Alkutuotannon monipuolistaminen (EMOTR)	1.332,8	384,6
3. Osaamisen tason nostaminen (ESR)	551,0	175,5
4. Maaseutuyhteisöjen kehittäminen (EAKR)	468,1	202,0
Yhteensä	3.526,7	1.093,5

Tämä selvitys keskittyy toimintalinjan 2 toimintaan.

Maaseutuelinkeinojen kehittäminen (toimintalinja 2)

Tavoite 5b -ohjelman toimintalinjan 2, alkutuotannon monipuolistaminen, tavoitteena on perusmaatalouden kilpailukyvyyn parantaminen ja maatalousväestön toimeentulopohjan laajentaminen. Toimintalinjalla 2 on hyvin keskeinen osa Suomen tavoite 5b -ohjelman määrällisten tavoitteiden toteutumisessa. Sille asetetut määrälliset tavoitteet ovat: 7 000 uutta tai säilytettyä työpaikkaa, 3 000 maatilalla uutta yritystoimintaa, 60 tuotekehitysyksikköä, 220 data ja T&K -projektia ja 1 200 koulutettua henkilöä.

Toimintalinja 2 sisältää kuusi eri toimenpidekokonaisuutta. Toimintalinjan julkinen rahoituskehys ja työpaikkatavoitteet jakautuvat taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Tavoite 5b -ohjelman toimintalinjan 2 rahoitus ja työpaikkatavoitteet toimenpidekokonaisuuksittain

Toimenpidekokonaisuus	Julkinen kehys mmk	Työpaikka- tavoite
2.1 maaseutuelinkeinojen kehittäminen	365,4	3 000
2.2 metsien hoidon ja käytön sekä puun energiakäytön edistäminen	119,94	500
2.3 maatilojen mekaaninen puunjalostus	111,48	
2.4 kylien ja maaseutumatkailun kehittämisen	308,04	1 500
2.5 maatilojen toimintaa palvelevat teknologian kehittämishankkeet	106,43	
2.6 kylien kehittämiseen ja maaseutumatkailuun liittyvä koulutus	28,19	
Yhteensä	1 039,48	7 000

1.1.2 Tavoite 6 -ohjelma

Suomen tavoite 6 -ohjelman alue on perinteisesti ollut maan vaikeinta työttömyysaluetta. Maatilatalous ja julkiset palvelut muodostavat alueen elinkeinotoiminnan rungon. Tavoite 6 -ohjelma pyrkii alueen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Ohjelman yleistavoitteiksi on asetettu:

- vähentää alueen työttömyyttä 2,1 prosenttiyksiköllä ja 8 000 työttömällä vuosittain
- pienentää alueen BKT:n eroa kansalliseen keskiarvoon 20 prosentista 15 prosenttiin
- luoda 17 500 uutta työpaikkaa teollisuuteen ja yksityisiin palveluihin
- lisätä naisten ja nuorten työpaikkoja

Tavoitteisiin pyritään kolmen eri toimintalinjan toimenpitein. Toimintalinjat ja niiden rahoituskehys kaudella 1995-99 on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Tavoite 6 -ohjelman rahoituskehys toimintalinjoittain

	Kokonaisrahoitus mmk	EU:n rahoitus mmk
1. Yritystoiminnan vahvistaminen ja yritysten kilpailukyvyn kehittäminen	2 977,5	891,5
2. Työvoimavarojen ja osaamisen kehittäminen	1 101,7	509,8
3. Maa-, metsä- ja kalatalous, maaseudun kehittäminen ja ympäristö	3 506,2	1 212,8
Tekninen tuki	107,7	53,4
Yhteensä	7 693,1	2 667,5

Toimintalinja 3 jakautuu 11 eri toimenpidekokonaisuuteen. Maaseudun pienyritystoiminnan kehittämisen kannalta keskeisin on toimenpidekokonaisuus 3.10, jonka toimintaan tämä selvitys paneutuu. Sen sisältö jakautuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat puun ja puun energiakäytön lisääminen ja pienimuotoisen puunjalostustoiminnan edistäminen (3.10.1), maatilojen monipuolistaminen (3.10.2), sekä kylien ja maaseutumatkailun kehittäminen (3.10.3). Toimenpidekokonaisuuden 3.10 julkinen rahoituskehys vuosille 1995-99 on ohjelma-asiakirjan mukaan yhteensä 409,5 milj. mk.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän selvityksen tavoitteena on luoda toimintamalleja tuloksekkaille maaseudun kehittämishankkeille. Kehittämishankkeita toteutetaan tavoiteohjelmien toimenpidekokonaisuuksille asetettujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämishankkeiden kohderyhmänä ovat toiminta-alueen yritykset, maatilat tai alueen asukkaat; riippuen hankkeen sisällöstä.

Kehittämishankkeiden tuloksellisuutta tässä yhteydessä on mitattu niiden kyvyllä synnyttää maatiloilla ja maaseutuyrityksissä yrityshankkeita. Yrityshankkeilla tarkoitetaan yksittäisten yritysten suorittamia investointihankkeita tai muita yrityksen kehittämishankkeita, esim. markkinointi- tai tuotekehityshankkeita. Näiden yritysinvestointien määrää mitataan tavoite 5b- ja 6 -ohjelmissa toteutetuilla, EU:n maatalousrahaston osarahoittamilla investointihankkeilla.

2.2 Yritystukirahoituksen soveltuvuus mittariksi

Maaseudun kehittämishankkeiden tavoitteena on synnyttää maaseudulle uusia yrityksiä ja aktivoida ja kehittää olemassa olevaa elinkeinotoimintaa. Maaseudun kehittämishankkeiden tulee luoda uusia työpaikkoja ja uusia yrityksiä sekä turvata nykyisten työpaikkojen säilymistä. Nämä tavoitteet ovat selkeitä ja koska niiden toteutuminen on ohjelma-asiakirjoissa oletettu tapahtuvan suoraan kehittämishankkeiden tuloksena, voidaan näiden tavoitteiden saavuttamista mitata yksinkertaisilla mittareilla. Maaseudun kehittämishankkeista kerätty seurantatieto ei ole kuitenkaan toistaiseksi ohjelmista tehtyjen arviointiraporttien mukaan osoittautunut kovin luotettavaksi, joten seurantatietojen perusteella on vaikea arvioida kehittämishankkeiden tuloksellisuutta.

Tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelmien tavoitteena on edistää taloudellista kasvua tavoitealueilla. Talouskasvun keskeisenä moottorina toimivat investoinnit; investointien lisäys kiihdyttää alueen talouskasvua. Näin tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelmien kehittämishankkeiden yhtenä tuloksellisuuden mittarina voi toimia kehittämishankkeisiin liittyneiden yritysten tekemien investointien määrä. Kehittämishankkeiden toimenpiteiden tuloksena odotetaan maaseudun pienyritysten määrän lisääntyvän ja niiden liikevaihdon ja työllisyyden

kasvavan. Maaseudun elinkeinotoiminnan kehittyminen tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelmien avulla riippuu merkittävästi siitä, onnistuvatko ohjelmien toimenpiteet tavoittamaan maaseudun yrittäjiä ja toteuttavatko yrittäjät toivottuja kehittämistoimenpiteitä. Maaseudun kehittämishankkeissa onkin usein ollut ongelmana se, että hankkeet eivät ole riittävän hyvin tavoittaneet maaseudun yrittäjiä. Tässä onnistumista voidaan osaltaan mitata suhteuttamalla yrittäjien omarahoitusosuus hankkeiden kokonaiskustannuksiin. Mikäli yrittäjät ovat sitoneet omaa pääomaa yritystensä investointihankkeisiin, ovat yrittäjät silloin luonnollisesti sitoutuneet vahvasti hankkeiden toteuttamiseen. Tällöin on odotettavissa myös, että hankkeet ovat tuloksellisia ja niiden avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Jos kehittämishankkeen yksityinen rahoitus jää alhaiseksi, on se osoitus siitä, että hanke ei ole kyennyt saamaan yrittäjiä mukaan. Tällöin on hyvin todennäköistä, että myös hankkeen tulokset jäävät laihoiksi.

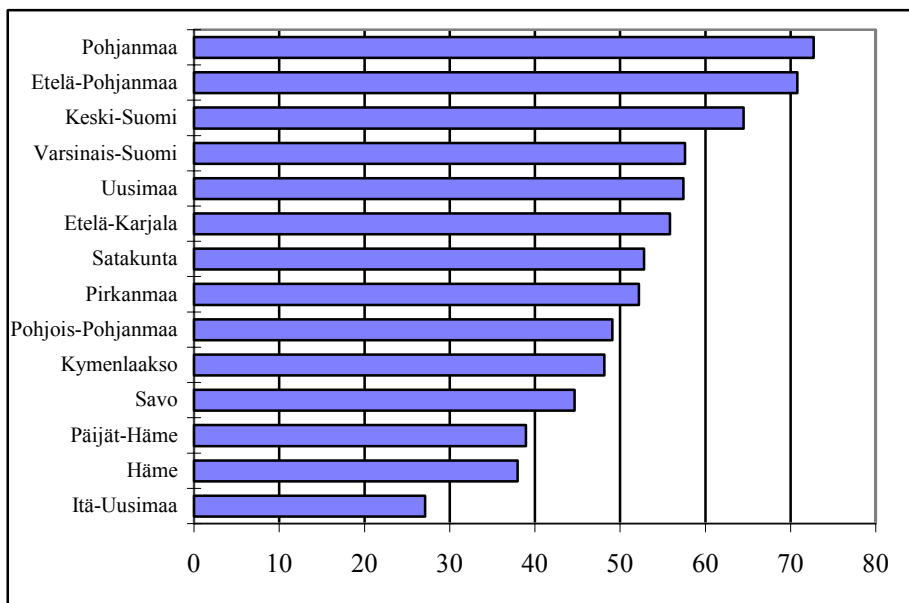
2.3 Yksityinen rahoitus kehittämishankkeissa

Tavoite 5b- ohjelman toimintalinjaan 2 ja tavoite 6- ohjelman toimenpidekokonaisuuteen 3.10 tulee sisältyä yksityistä rahoitusta niiden kokonaiskustannuksista noin 20 %. Yksityinen rahoitusosuus kertyy kahdella eri tavalla:

1. Kehittämishankkeiden kautta erilaisina osallistumismaksuina tai hankkeiden tuottoina
2. Yritysinvestointien kautta silloin, kun kehittämishankkeessa mukana oleva yrittäjä tekee ohjelman mukaisen yritysinvestoinnin. Tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelman mukaan maaseutuyrittäjä voi saada ohjelman mukaista avustusta oman yrityksensä investointihankkeeseen enintään 35% hyväksyttävistä kustannuksista. Tyypillisiä käyttökohteita ovat mm. tuotantorakennusten rakentaminen, uusien koneiden ja laitteiden hankinta sekä tuotteiden ja palveluiden laadun parantamiseksi tehtävät investoinnit. Tällöin yrittäjän omarahoitusosuus on vähintään 65% tai vastaavasti 50 %, mikäli kyseessä on yrityksen tuotekehitys-, markkinointi- tai muu vastaava kehittämishanke.

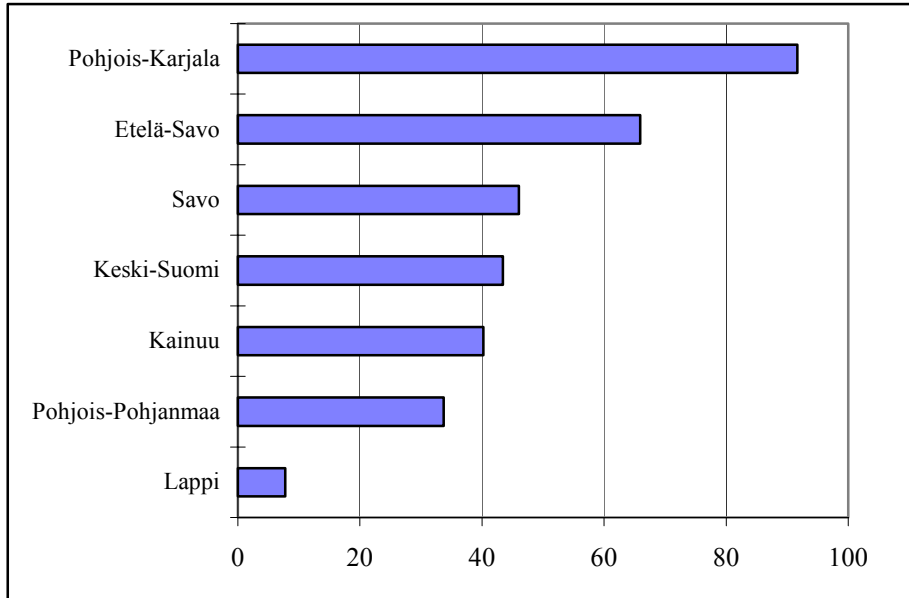
Yksityistä rahoitusosuutta seurattaessa lasketaan yhteen niin kehittämishankkeista kertyvä yksityisen rahoituksen osuus kuin investointihankkeiden yrittäjäosuuksista kertyvä rahoitus. Näin niillä alueilla, joissa yritysinvestointeja on ollut runsaasti, yksityisen rahoituksen osuus nousee korkeaksi. Yksityisen rahoituksen osuutta voidaan käyttää siten yritysinvestointien määrän mittarina.

Vuoden 1997 loppuun mennessä oli tavoite 5b- ohjelman toimintalinjasta 2 tehty rahoituspäätökset kaikkiaan 1058 hankkeesta. Tavoite 6- ohjelman maa- seutupaketin kautta rahoituspäätöksiä oli tehty 233 hankkeelle. Yksityisen rahoituksen osuus maakunnittain eriteltyinä tavoite 5b- ohjelmassa on esitetty kuviossa 1. Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla yksityisen rahoituksen osuus on kaksinkertainen Itä-Uusimaan ja Hämeen alueisiin verrattuna.



Kuvio 1. Yksityisen rahoituksen osuus tavoite 5 -ohjelman toimintalinjan 2 julkisesta rahoituksesta 31.12.1997 mennessä

Tavoite 6 -ohjelman toimenpidekokonaisuus 3.10, vastaa sisällöltään tavoite 5b -ohjelmaa sen ESR-osuutta 2.6 lukuunottamatta. Yksityisen rahoituksen osuus toimenpidekokonaisuudessa 3.10 jakautuu kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Yksityisen rahoituksen osuus tavoite 6 -ohjelman toimenpidekokonaisuuden 3.10.julkisesta rahoituksesta 31.12.1997 mennessä

Tavoite 6- alueella yksityisen rahoituksen osuus on korkein Pohjois-Karjalassa ja Etelä-Savossa ja matalin Lapissa. Lapin osalta yksityisen rahoituksen osuutta laskee maaseutupaketin kautta rahoitettu saamelaismuseon rakentaminen, joka investointina oli mittava ja joka on kokonaan rakennettu julkisin varoin.

2.4 Rajoitteet yritystukirahoituksen käytölle tuloksellisuuden mittarina

Tässä selvityksessä käytettävä tuloksellisuuden mittaamistapa -yksityisen rahoituksen osuus ja sen suuruuteen keskeisesti vaikuttava yrityshankkeiden määrä- on yksi tapa mitata tuloksellisuutta. Maaseudun yritystoiminnan kehittämistä voidaan tukea myös kansallisin varoin. Kansallisessa maaseutuelinkeinolaissa tuetaan maatiloja, jotka monipuolistavat toimintaansa ja kehittävät uusia tuotteita ja palveluita. Tuki voi avustuksen lisäksi käsittää myös tuettua lainoitusta. Avustuksen tukitaso jää kansallisessa maaseutuelinkeinolaissa yleensä hieman alemmaksi kuin vastaavan EU-ohjelmaan liittyvän hankkeen tukitaso. Lainaosuuden vuoksi kansallinen pienyritysrahoitus on kuitenkin kilpailukykyisempi erityisesti isommissa investointihankkeissa, joihin tarvitaan

myös lainarahoitusta. Esimerkkejä tällaisista investoinneista ovat mm. laajemat maatilamatkailun investointihankkeet.

Koska maaseudun pienyrityshankkeita voidaan edellä kuvatusti tukea myös kansallisin varoin, saattaa olla, että jollakin alueella on tietoisesti toimittu siten, että EU-ohjelmien maaseuturahoitus keskitetään elinkeinojen kehittämishankkeiden edistämiseen ja yritysten investointihankkeet hoidetaan kansallisin varoin. Menettelytapa ei ole aivan tavoiteohjelmien ”hengen” mukaista, mutta nyt näin näyttää ainakin joissakin maakunnissa osittain tapahtuneen. (Taulukko 4)

Maakuntien välillä on hieman vaihtelua sen suhteen, miten maakunnissa on käytetty toisaalta EU-osarahoitteista, kehittämishankkeisiin liittyvää pienyritystukea ja toisaalta kansallista pienyritystukea. Osa alueiden välisistä eroista johtuu siitä, että maakunnista vain osa saattaa kuulua EU:n tavoiteohjelmien piiriin. Tällöin EU-ohjelmien osuus rahoitetuista yrityshankkeista on luonnollisesti pienempi. Taulukkoon 4. on yhdistetty nämä molemmat rahoitusjärjestelmät.

Kuten seuraavasta taulukosta 4 käy ilmi, on EU-ohjelmiin sidottua maaseudun pienyritysrahoitusta käytetty aktiivisesti niissä maakunnissa, Lappia lukuunottamatta, joissa koko maakunta on tavoiteohjelma-alueita, mm. Etelä-Pohjanmaa, Pohjois-Karjala ja Etelä-Savo. Sen sijaan maan eteläosissa, joissa vain maakuntien osia kuuluu ohjelma-alueeseen, ohjelman mukaista yritysrahoitusta on käytetty hyvin vähän. EU-ohjelman rahoitus ei kuitenkaan välttämättä näytä syrjäyttävän kansallista rahoitusta, vrt. Etelä-Pohjanmaa, vaikka ohjelma-alueilla rahoituksen pääpaino on yleisesti EU-ohjelmarahoituksessa. Monilla alueilla, joilla käytetään runsaasti EU-osarahoitteista yritystukea, on runsaasti myös kansallisesti rahoitettuja yrityshankkeita. Näillä alueilla maaseutuelinkeinojen kehittäminen on kokonaisuudessaan vahvaa ja työvälineinä on sekä EU-ohjelmien mahdollistama kehittämispanostus että kansallinen maaseutuelinkeinolaki.

Taulukko 4. Maaseudun pienyritystuen hankkeet maakunnittain, kpl

	Kansallinen* rahoitus	EU-ohjelma- rahoitus	Yhteensä
Etelä-Pohjanmaa	194	318	512
Vaasan rannikkos.	46	176	222
Pohjois-Karjala	46	145	191
Pohjois-Savo	104	56	160
Pirkanmaa	98	43	141
Pohjois-Pohjanmaa	90	49	139
Etelä-Savo	54	77	131
Keski-Suomi	81	34	115
Kainuu	63	31	94
Satakunta	58	19	77
Varsinais-Suomi	63	10	73
Etelä-Karjala	32	21	53
Lappi	48	1	49
Päijät-Häme	28	18	46
Keski-Pohjanmaa	41		41
Häme	31	9	40
Kymenlaakso	31	9	40
Uusimaa	26	13	39
Itä-Uusimaa	12		12
Yhteensä	1146	1029	2175

* Kansalliset hankkeet vuodelta 1997, EU-hankkeet 31.3.1998 saakka
(Sisältää energiainvestointien tuet, mutta ei atk-hankintojen tukea)
Lähde: Maa- ja metsätalousministeriö

Yritystukirahoituksen määrän käyttämistä suoraan kehittämishankkeiden tuloksen mittarina vaikeuttaa se, että eri alueilla yrityshankkeiden kypsyminen saattaa kestää kauemmin ja tämän vuoksi kehittämishankkeiden tulokset eivät ole heti näkyvissä. Vaikutus näkyy myös viiveellä, mikäli kehittämishankkeissa painotetaan vahvasti osaamisen tason kohottamiseen tähtäviä hankkeita sekä elinkeinojen yleisiä toimintaedellytyksiä kehittäviä hankkeita. Nämä hankkeet

ovat hyvin pitkävaikutteisia ja niiden avulla ei nopeasti pystytä vaikuttamaan alueen yritystoiminnan määrään.

Yritystukirahoituksen määrään vaikuttaa edelleen maatilayritysten erilainen toimintaympäristö maan eri osissa. Yrityshankkeiden vähäisyyteen Etelä-Suomessa vaikuttaa maatilojen erilainen rakenne; tilat ovat usein osa-aikaisia kasvinviljelytiloja, joilta käydään tilan ulkopuolella töissä. Tällöin muun yritystoiminnan kehittäminen kilpailee työssäkäynnin kanssa. Alueella tapahtuneen työllisyyskehityksen parantumisen ansioista näiden alueiden maatilojen kehittämismuutosten on ollut muita alueita useammin palkkatyö kuin maatilalla tapahtuvan yritystoiminnan käynnistäminen. Samoin Etelä-Suomen alueella yrityshankkeista todennäköisesti suurempi osa kuin maassa keskimäärin toteutuu yrittäjien omalla rahoituksella ilman ulkopuolista tukea. Lapin, Keski-Pohjanmaan ja osittain myös Keski-Suomen lukujen alhaisuutta taas selittää näiden maakuntien voimakas maidontuotanto; maatilat ovat pääosin lypsykarjatiloja ja näillä tiloilla ei ole useinkaan mahdollisuuksia eikä tarvetta kehittää muuta yritystoimintaa maataloilla. Etelä-Pohjanmaalla ja Vaasan rannikkoseudulla pienyritystoiminta maataloilla on perinteisesti ollut hyvin vahvaa ja monipuolista ja tämä kehitys näyttää edelleen jatkuvan.

Edellä mainitut ulkoiset tekijät selittävät vain osan maakuntien välisistä eroista. Huomattava osa alueiden välisistä eroista syntyy siitä, miten tuloksetkaasti alueilla suoritettavat maaseutuyritysten kehittämishankkeet, erityisesti tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelma ovat toimineet.

Edellä kuvattujen puutteellisuuksien vuoksi kehittämishankkeiden kautta syntyneiden maaseutuyritysten määrää ei yksinään voi pitää hankkeiden tuloksellisuuden mittarina. Kehittämishankkeita ei myöskään voida luokitella niihin liittyvän yritystukirahoituksen mukaan akselille ”huono - hyvä”. Sen sijaan tämän mittarin avulla voidaan etsiä niitä hankkeita, jotka ovat toiminnallaan aikaansaaneet uusia yrityksiä ja joissa hankkeisiin osallistuneet yritykset ovat kehittäneet omaa yritystoimintaansa.

2.5 Tutkimusaineisto

Maaseudun yritystoiminnan kehittämiseksi toteutettavat tavoite 5b -ohjelman toimenpidekokonaisuudet 2.1-2.4 sekä tavoite 6 -ohjelman maaseutupaketin toimenpidekokonaisuus 3.10 vastaavat sisällöltään toisiaan. Tämän vuoksi tässä selvityksessä on mahdollista käsitellä rinnakkain eri tavoitealueilla toteutettavia

hankkeita ja tehdä vertailuja hankkeiden kesken, vaikka niitä toteutetaankin eri ohjelmien mukaisesti. Hankkeet ovat hyvin samankaltaisia eri tavoitealueilla. Tutkimussuunnitelman mukaisesti aineiston keräys aloitettiin etsimällä sellaisia kehittämishankkeita, jotka ovat synnyttäneet runsaasti yritysinvestointeja. Näiden kehittämishankkeiden eli varsinaisen tutkimusaineiston valinta suoritettiin kolmivaiheisesti. Ensimmäiseksi valittiin maakunnat, joiden alueelta hankkeet valittiin. Koska hankkeiden tuli edustaa sekä tavoite 6- että tavoite 5b -alueita, valittiin molemmista tavoitealueista kaksi maakuntaa, joissa yksityisen rahoituksen osuus oli ollut suurin. Näin tavoite 5b -alueelta tutkimusalueeksi tulivat Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnat. Tavoite 6 -alueelta tutkimusalueiksi tulivat vastaavasti Pohjois-Karjalan ja Etelä-Savon maakunnat. Näiden lisäksi valittiin tutkimusalueeksi Etelä-Karjala ja sieltä 5b- ohjelman toimenpidekokonaisuuden 2.3, mekaanisen puunjalostuksen edistäminen maataloilla, mukaiset hankkeet. Tämä suoritettiin sen vuoksi, että Etelä-Karjalan alueella yksityisen rahoituksen osuus oli erittäin korkea tässä toimenpidekokonaisuudessa. Alueiden valinta perustui maa- ja metsätalousministeriön toimitamiin tietoihin kehittämishankkeisiin käytetystä rahoituksesta sekä yritys-hankkeisiin käytetystä rahoituksesta.

Toisessa vaiheessa pyydettiin valittujen alueiden työvoima- ja elinkeinokeskusten (TE-keskus) maaseutuosastoja tekemään esityksiä sellaisista kehittämishankkeista, joissa yritysrahoituksen osuus on ollut korkea tai jotka ovat muutoin aktiivisella toiminnalla saaneet yrittäjiä kehittämään omaa yritystoimintaansa. Hankkeiden toivottiin olevan eri toimenpidekokonaisuuksista.

Maaseudun kehittämishanke-esityksiä kertyi TE-keskuksista yhteensä 19 kappaletta. Kolmannessa vaiheessa valittiin 10 hanketta esitetyistä 19 hankkeesta tarkempien haastattelujen kohteeksi. Valittujen hankkeiden tuli olla sekä tavoite 5b- että tavoite 6 -alueelta ja niiden tuli edustaa eri toimenpidekokonaisuuksia. Pääasiallinen valintakriteeri oli edelleen kehittämishankkeissa syntyneiden yrityshankkeiden määrä. Tätä kriteeriä täydennettiin kylien ja matkailun kehittämisen kokonaisuudessa hankkeen omaleimaisuudella, jonka perusteella valittiin mukaan Pohjois-Karjalassa toteutettava matkailun kehittämishanke, ”Vuonis-projekti”. Valitut hankkeet jakaantuivat maakunnittain ja toimenpidekokonaisuuksittain taulukon 5. mukaisesti¹:

¹ 2.1 = maatalouden kehittäminen ja monipuolistaminen (Tavoite 6- ohjelman toimenpidekokonaisuus 3.10.2), 2.2 = pienimuotoisen puunjalostustoiminnan kehittäminen (toimenpidekokonaisuus 3.10.1), 2.3 = energiantuotannon kehittäminen (toimenpide-

Taulukko 5. Valitut hankkeet maakunnittain ja tavoite 5b -ohjelman toimenpidekokonaisuusjaottelun mukaisina

	2.1	2.2 + 2.3	2.4	Yhteensä
Pohjanmaa	1	1		2 kpl
Etelä-Pohjanmaa		1	1	2 kpl
Etelä-Savo	1	1	1	3 kpl
Pohjois-Karjala	1		1	2 kpl
Etelä-Karjala		1		1 kpl
Yhteensä	3	4	3	10 kpl

Liitteessä 1. esitetään lyhyet kuvaukset valituista hankkeista. Ne on laadittu TE-keskusten maaseutuosastojen toimittamien tietojen perusteella, joten kaikista hankkeista ei löydy aivan samoja tietoja. Kuvausten lisäksi kustakin hankkeesta esitetään lyhyt arvio sen toiminnasta. Liitteenä olevaa hankkeiden kuvausta on käytettävä lähinnä tähän selvitykseen liittyvän työaineiston osana, ei erillisenä hankkeiden arviointina. Se on liitetty aineistoon, jotta lukija voisi paremmin seurata tämän selvityksen kulkua.

2.6 Tutkimusmenetelmät

Varsinaisena tutkimusmenetelmänä olivat haastattelut. Haastateltavina olivat kehittämishankkeiden projektipäälliköt tai projektinvetäjät. Haastattelu tapahtui teemahaastattelulla, jossa käytettiin osittain strukturoitua haastattelulomaketta. Haastattelulomake toimi runkona, josta kävivät selville haastattelujen teemat, mutta se mahdollisti myös vapaan poikkeamisen annetuista teemoista haastattelun kuluessa. Samaa haastattelurunkoa käytettiin kaikille projektinvetäjille (liite 2.) Teemahaastattelun lisäksi kerättiin taustatiedoksi myös projektipäälliköiden ammatti- ja työkokemusta, ikää ja sukupuolta koskevia tietoja.

Haastateltavia projektipäälliköitä oli 10 henkilöä. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja samal-

kokonaisuus 3.10.1) ja 2.4 = kylien ja maaseutumatkailun kehittäminen (toimenpidekokonaisuus 3.10.3).

la niistä tehtiin myös kirjalliset muistiinpanot. Kaikki henkilöt suostuivat haastatteluun ja haastattelut sujuivat leppoisaan sävyyn keskustellen.

Haastateltavat kokivat hyvin mielenkiintoiseksi sen, että haastattelija pystyi kertomaan haastateltaville haastattelun lopuksi myös kokemuksiaan muista hankkeista. Tämä toisaalta osoittaa selkeästi merkittävän puutteen nykyisessä hankejärjestelmässä: hankkeiden vetäjillä on suhteellisen heikot tiedot omalla-kin toimialalla tehtävistä kehittämishankkeista ja niiden hyvistä kokemuksista. Hankkeiden välillä ei ole toimivia informaatiojärjestelmiä. Siten samansisältöiset hankkeet voivat toimia eri alueilla eri tavoin ja myös tulokset voivat olla hyvin erilaiset.

Projektipäällikön lisäksi haastateltiin jokaisesta hankkeesta kahta sellaista yrittäjää/henkilöä, jotka olivat saaneet tavoiteohjelman mukaista avustusta oman yritystoimintansa kehittämiseen. Valitut yritykset valittiin satunnaisesti TE-keskusten maaseutuosastojen toimittamista, ko. hankkeen kautta yritystukea saaneiden yritysten listoista. Haastateltuja yrityksiä oli siten yhteensä 20. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluihin, vaikka osalla, erityisesti sahan puunjalostusalan yrittäjillä haastattelut suoritettiin keskellä kiivainta kevätsezonkia; haastattelut tehtiin usein kirjaimellisesti työn ääressä sahan soidessa.

Neljästä yrityksestä haastatteluun osallistuivat molemmat yrittäjäpuolisot, joten haastateltuja henkilöitä oli kaikkiaan 24. Myös tässä haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta (liite 3). Yrittäjistä kerättiin taustatiedoksi iän ja sukupuolen lisäksi yritystoiminnan laajuutta kuvaavia lukuja sekä tietoja tilalla/yrityksessä harjoitettavasta maataloustuotannosta. Haastattelujen kesto vaihteli yhdestä kahteen tuntiin. Myös nämä haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin haastattelun aikana kirjalliset muistiinpanot. Haastattelut muodostuivat hyvin monipolvisiksi ja vapaamuotoisiksi.

Haastattelut suoritettiin erikseen ja eri lomaketta käyttäen sekä projektipäälliköille että hankkeeseen osallistuneille yrittäjille. Raportin luvuissa 5 ja 6 on esitetty yhteenvedot sekä projektipäälliköiden että yrittäjien haastatteluista. Osa käsiteltävistä teemoista oli samoja, mutta ne on kuitenkin esitetty erikseen haastateltavan ryhmän mukaan. Kaikista teemoista ei ole mahdollista eikä edes tarpeellista saada haastateltavien yhteistä näkemystä; haastateltavien näkemykset saattoivat olla hyvinkin erilaisia. Teemojen yhteyteen on sisällytetty runsaasti suoria lainauksia haastatteluista, jotta saataisiin aidosti esiin niin projektipäälliköiden kuin yrittäjienkin näkemykset. Suorat lainaukset myös selkeyttävät näissä hankkeissa käytettyjä monipuolisia toteuttamistapoja ja palvelevat

näin toivottavasti niin hankkeiden suunnittelijoita kuin rahoituspäätösten tekijöitäkin. Samalla esitetään myös kustakin teemasta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksien perusteella tehtävät toimenpide-esitykset esitetään raportin yhteenvedossa.

Tutkimuksen aineistona olevien hankkeiden kesto-aika vaihteli hankesuunnitelmien mukaan yhdestä vuodesta 3 vuoteen, valmisteilla olevat jatkohankkeet huomioiden pisimpien hankkeiden kesto-aika on noin neljä vuotta. Pienimmän hankkeen kustannusarvio oli 150 000 mk, kun suurimman hankkeen kustannusarvio oli yli 2,5 milj. mk.

2.6.1 Aineiston edustavuus ja luotettavuus

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tehtävät päätelmät perustuvat sekä tässä tutkimuksessa käytettyyn aineistoon että myös tutkimuksen tekijän aikaisempiin kokemuksiin maaseutuelinkeinojen kehittämistyöstä sekä Suomen tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelmasta tehtyihin arviointeihin.

Hankkeet edustivat kattavasti yritysrahoituksen määrällä mitaten hankkeiden parhaimmistoa ja koska tavoitteena tutkimuksessa oli nimenomaan parhaiden hankkeiden tyypittely, voidaan näinkin pientä hankemäärää, 10 hanketta, pitää tähän tarkoitukseen riittävänä. Hankkeiden edustavuutta kuvaa hyvin seuraava vertailu. Tässä selvityksessä kuvatuille kehittämishankkeille oli myönnetty rahoitusta (EU-rahoitus ja kansallinen rahoitus yhteensä) vuosina 1995-1998 yhteensä 5,1 milj. mk. Näihin kehittämishankkeisiin liittyen on tehty kaikkiaan 211 yritysrahoituspäätöstä ja yritysten investoinnit näissä hankkeissa olivat kaikkiaan yli 50 milj. mk (ilman maatalouden investointeja). Kehittämishankkeet ovat siten stimuloineet näissä hankkeissa noin kymmenkertaisen investointivolyymien suhteessa kehittämishankkeille myönnettyyn rahoitukseen. Kaikissa maatalousrahaston hankkeissa tavoite 5b -ohjelmassa ja tavoite 6 -ohjelman maaseutupaketissa vuosina 1995-1997 vastaava kerrannaisvaikutus on ollut huomattavasti alle yhden. Mikäli esim. tavoite 5b -ohjelman kehittämishankkeissa olisi luotu investointihankkeita samassa tahdissa kuin näissä esimerkkihankkeissa, olisi pelkästään 5b -alueella toteutettujen pienyritysinvestointien määrä ollut vuosina 1995-1997 yhteensä noin 3 miljardia mk; toteutunut taso oli alle 200 milj. mk.

Vaikka osa investoinneista olisikin toteutunut ilman kehittämishankkeiden myötävaikutusta, on näiden hankkeiden investointeja aktivoiva vaikutus ollut huomattava.

Haastateltuja henkilöitä oli kaikkiaan 34. Haastateltavat henkilöt yleisesti kokivat haastattelutilanteen positiivisena ja kysymyksiin vastattiin hyvin perusteellisesti ja ilmeisen rehellisesti ja asioita kaunistelematta.

Aineiston merkittävyyttä korostaa edelleen aineiston ajankohtaisuus. Parhaillaan on menossa tavoiteohjelmien toteutuksessa loppukirivaihe ja nyt vielä ehditään ottaa käyttöön juuri nopeimmin tuloksia tuottavat keinot.

3. AINEISTON RYHMITTELY

Tutkimuksen kuluessa suoritettiin maaseudun kehittämishankkeiden tyypittelyä käytettävän aineiston ja suoritettujen haastattelujen avulla. Haastattelurungon avulla aineistosta nousi esiin erilaisia teemoja. Nämä samaa teemaa koskevat kohdat ryhmiteltiin omiksi kokonaisuuksikseen. Teemoittelu oli erilainen projektipäälliköiden haastatteluaineistossa kuin yrittäjien haastatteluaineistossa. Projektipäälliköiden haastattelujen ja käytävissä olevien aineistojen perusteella oli mahdollista suorittaa hankkeiden ryhmittelyä. Muodostettujen ryhmien perusteella oli edelleen mahdollista luoda toimintamallit erilaisille maaseudun kehittämishankkeille. Yritystukea saaneiden yritysten haastatteluaineisto antoi lisätietoa hankkeiden tyypittelemiseksi. Yrittäjien haastattelut syvensivät ja monipuolistivat kuvaa hankkeiden toiminnasta ja antoivat mahdollisuuksia hankkeiden laadulliseen arviointiin.

3.1 Hankkeiden toteuttajat

Kehittämishankehakemuksessa tulee ilmetä hankkeen hakija sekä hankkeen toteuttaja, mikäli se ei ole sama kuin hakija. Joissakin tapauksissa hankkeen hakijataho ei ole hankkeen tosiasiallinen toteuttaja. Tässä selvityksessä olevista hankkeista tällainen on ”Parikkalan seudun puualan verkostohanke, Bonwood-projekti”. Siinä hakijana on Parikkalan kunta. Hankkeen tosiasiallinen toteuttajataho on yrittäjien muodostama Bonwood ry. Parikkalan kunta toimii hakijana lähinnä käytännön syistä; yrittäjät katsovat, että rahaliikenne hoituu vähemällä vaivalla ammatti-ihmisten avulla.

Valittujen 10 hankkeen toteuttajatahoina toimivat seuraavat:

Yrittäjien oma yhteenliittymä	4 hanketta
Kunta	2 hanketta
Maaseutukeskus	2 hanketta
Metsäkeskus	1 hanke
Muu koulutus/kehittämisorganisaatio	1 hanke.

Verrattaessa hankkeiden toteuttajia yleensä tavoite 5b- ja tavoite 6 -ohjelman maaseutuhankkeita toteuttaneisiin tahoihin, voidaan todeta, että tähän tutkimukseen valittujen hankkeiden toteuttajatahot poikkeavat hankkeita ohjelmissa pääasiassa toteuttavista tahoista. Erityisesti hankkeiden toteuttajatahoina suhteellisen harvinaiset, yrittäjien omat hankkeet, ovat tässä selvästi yliedustettuina, kun taas oppilaitosten ja asiantuntijatahojen hankkeet yleensä ovat aliedustettuina. Tässä yhteydessä on muistettava edellä kuvattu hankkeiden valintaprosessi, jossa Pohjois-Karjalassa toteutettava, yrittäjävetoinen ”Vuonisprojekti” valittiin mukaan, vaikka sen yhteydessä oli toteutettu vain yksi yritysinvestointi. Tästä huolimatta valittujen hankkeiden joukossa on kolme puhtaasti investointien määrän perusteella valittua hanketta, joiden toteuttajatahona on yrittäjien oma yhteenliittymä. Hankkeiden vähäinen lukumäärä ei kuitenkaan mahdollista tilastollista analyysia, joka voisi tukea olettamusta, jonka mukaan yrittäjävetoisissa hankkeissa syntyy enemmän investointihankkeita kuin hankkeissa keskimäärin. Tähän asiaan palataan myöhemmin, kun käsitellään hankkeiden toimintatapoja.

Aineistossa on mukana neljä eri kehittämis- ja koulutusorganisaatioiden hanketta, joista kaksi on maaseutukeskusten hankkeita ja yksi metsäkeskuksen hanke. Sen sijaan muiden alueellisten organisaatioiden hankkeita on vain yksi kappale, vaikka niitä toteutetaan suhteellisen runsaasti tavoitealueilla. Tähän selitys löytyy niistä kriteereistä, joiden perusteella hankkeiden valinta on suoritettu. Muiden koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden hankkeet ovat usein koulutuspainotteisia ja niiden ensisijaisena tavoitteena ei ole aina yrittäjien omien yrityshankkeiden suora edistäminen ja tämän vuoksi niissä on ainakin toistaiseksi syntynyt niukasti yrityshankkeita.

Hankkeista kolme oli maatilatalouden kehittämiseen ja monipuolistamiseen tähtäävää hanketta, kolme edisti pienimuotoista mekaanista puunjalostusteollisuutta, kolme hankkeista oli alueellisia maaseutumatkailun edistämishankkeita ja yksi hankkeista edisti kotimaisen energian käyttöä ja tuotantoa.

3.2 Hankkeiden kuvaukset ja tyypittely

Tässä luvussa hankkeet on tyypitelty hankkeista laadittujen kuvausten ja hankkeiden projektipäälliköiden haastattelujen perusteella. Hankkeiden yksityiskohdaisempi kuvaus esitetään liitteessä 1.

Hankkeet tyypiteltiin käyttämällä luokittelussa seuraavia muuttujia:

1. Yrittäjien osuus hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa
3. Hankkeen toimiala
3. Hankkeen toimintatapa
4. Hankkeen kattavuus alueella ja hankkeen kattavuus kohdejoukossa.

Ensimmäisessä tyypittelyvaiheessa nousivat esiin neljä yrittäjäorganisaatioiden omaa hanketta, jotka poikkesivat lähtökohdiltaan selvästi muista hankkeista. Hankkeet olivat Bonwood- projekti Etelä-Karjalassa, Vuonis-projekti Pohjois-Karjalassa, Kievarireitti Etelä-Pohjanmaalla ja Itä-Savon maaseutumatkailuyrittäjien laatuhanke Etelä-Savossa. Näissä hankkeissa yrittäjien osuus hankkeiden suunnittelussa oli keskeinen. Muissa hankkeissa yrittäjien osuus vaihteli merkittävästä vähäiseen.

Toimialakohtaisia hankkeita olivat kaikki yrittäjävetoiset hankkeet sekä puunjalostukseen, energiantuotantoon ja matkailuun liittyvät hankkeet. Ainoastaan kolme hankkeista kattoi laajan toimialakirjon. Nämä hankkeet olivat Kyrönmaan maaseututyöprojekti Pohjanmaalla, maatalouden kilpailukyyn parantaminen ja uudet elinkeinot Pohjois-Karjalassa sekä maaseutuyritysten yhteistyöhanke, (MYY-projekti) Etelä-Savossa.

Hankkeen toimintatapana oli useimmiten asiantuntijaosaamiseen perustuva yritysten kehittäminen. Asiantuntijahankkeita olivat yrittäjien vetämistä hankkeista lähinnä Bonwood-projekti sekä kaikki toimialakohtaiset hankkeet. Usean toimialan hankkeilla asiantuntijapanos oli vähäisempi, tosin esim. maatalouden kilpailukyky -hankkeessa asiantuntemus maatalouden kehittämisen osalta oli merkittävä. Maatalouden kilpailukyky -hankkeen toiminta poikkesi muista monipuolisista hankkeista siinä, että sen kehittämistyö suuntautui myös maatalouden kehittämiseen.

Yrittäjäkohtaiset hankkeet kattoivat organisaatioihin kuuluvat yrittäjät hyvin tarkkaan. Yrittäjien määrä on lisääntynyt hankkeiden aikana. Toimialakohtaiset puun jatkojalostushankkeet kattoivat myös tämän toimialan yrittäjät suhteellisen hyvin. Energiahankkeessa kattavuus oli heikko, mutta myöskin kohdejoukko on huomattavasti laajempi ja heterogeenisempi. Maatalouden kehittämis- ja monipuolistamishankkeet kattoivat kohdejoukkoa vaihtelevasti. Kyrönmaan maaseututyöprojekti ja MYY-hanke kattoivat joitakin toimialoja, esim. maataloustuotteiden jatkojalostajat, melko tiiviisti, mutta useita muita toimialoja hyvin satunnaisesti. Maatalouden kilpailukyky -

toimialoja hyvin satunnaisesti. Maatalouden kilpailukyky -hankkeen toiminta kattoi suuren joukon toimialueen maatiloista.

Edellä kuvatun tyypittelyn mukaan tässä selvityksessä tarkastelun kohteena olevat maaseudun kehittämishankkeet voidaan luokitella neljään eri ryhmään:

1. harava-hankkeet
2. elinkeinoasiamies-hankkeet
3. asiantuntija-hankkeet
4. yrittäjä-hankkeet

Näistä kolme ensimmäistä ryhmää ovat tyypillisesti erilaisten kehittämisorganisaatioiden toteuttamia hankkeita.

Harava-hankkeet

Harava-hankkeen tavoitteena on saada toimintaan mukaan mahdollisimman moni alueen maatiloista. Tätä hanketyyppiä edustaa tässä selvityksessä maatilojen kilpailukyky-hanke Pohjois-Karjalasta. Hankkeeseen liittyy kaksi yrityskäyntiä ja koulutustoimintaa, joiden aikana maatilat tekevät oman liiketoimintasuunnitelmansa yhdessä projektihenkilön kanssa. Tarkoituksena on saada aikaan kehittämispäätöksiä mahdollisimman monessa yrityksessä. Kehittäminen voi suuntautua maatalouden kehittämiseen, tilalla olevan muun yritystoiminnan kehittämiseen tai uuden yritystoiminnan aloittamiseen. Hankkeessa haravoidaan alueen maatilojen kehittämispotentiaali esiin hyvin tarkkaan ja yrittäjiä ohjataan tarvittaessa muihin hankkeisiin, mikäli hankkeessa oleva oma asiantuntemus ei ole riittävä jollekin erikoisalalle. Harava-hankkeeseen osallistuminen on tarjonnut monelle maatilayritykselle ensimmäisen mahdollisuuden perehtyä yritysten käyttämiin liikkeenjohdon menetelmiin. Hankkeen tulokset ovat olleet lupaavia.

Elinkeinoasiamies -hankkeet

Elinkeinoasiamies-hankkeiden toiminta kattaa yleensä kaikki toiminta-alueen maaseutuyritykset. Hankkeita ei ole sidottu tiettyyn toimialaan. Hankkeilla on

selkeä tavoite: edistää alueen maaseutuyritysten toimintaa ja työtapana on yritysten investointien vauhdittaminen. Pohjanmaalla toteutettava Kyrönmaan maaseutuyritysten kehittämisprojekti edustaa tyypillisimmillään tätä hanke-tyyppiä, samoin MYY-projekti Etelä-Savossa on tyypiltään lähinnä elinkeinoasiamies-hanke. Elinkeinoasiamies-hankkeet ovat painottuneet pääasiassa yritysten investointien edistämiseen, vaikka molemmissa esimerkkihankkeissa on myös muita toimintamuotoja ja niitä pyritään jatkossa korostamaan.

Projektihenkilöstön asiantuntemus on yleisesti yritystoimintaan liittyvää ja tarvittaessa erityispalveluja hankitaan muualta tai yrittäjiä ohjataan muihin hankkeisiin. Projektihenkilöstö ottaa itse aktiivisesti yhteyttä yrityksiin, tekee yrityskäyntejä, pyrkii yritys kohtaisten hankkeiden edistämiseen ja edistää saman alan yrittäjien yhteistyötä.

Asiantuntija-hankkeet

Asiantuntija-hankkeet ovat hankkeita, joiden kohdejoukon yritykset toimivat samalla toimialalla ja jonka projektipäälliköllä ja muilla hankkeen työntekijöillä on vahva osaaminen kyseiseltä toimialalta. Tällaisia hankkeita ovat tyypillisesti jonkin erikoistuotantoalan kehittämishankkeet. Tässä tarkastelussa asiantuntija-hankkeita edustavat Etelä-Savossa ja Etelä-Pohjanmaalla toteutettavat pienimuotoisen mekaanisen puunjalostuksen kehittämishankkeet, jotka ovat tyypiltään hyvin puhtaita asiantuntijahankkeita. Pohjanmaalla toteutettava träenergi- 2000, bioenergian käytön edistämishanke, voidaan myös lukea tähän ryhmään.

Asiantuntija-hankkeissa pystytään paneutumaan hyvin pitkälle toimialan yritysten erityisongelmiin ja tarjoamaan heille projektihenkilöstön yhteyksien ja asiantuntemuksen avulla parasta saatavilla olevaa tieto-taitoa. Hankkeisiin voi liittyä yrittäjien tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Asiantuntija-hankkeissa voidaan edistää myös yritysten yhteistyötä, yhteismarkkinointia ja yhteishankintoja. Asiantuntija-hankkeissa aktiivisten yritysten määrä hankkeen työntekijää kohden ei voi olla kovin suuri. Toteutetuissa hankkeissa yritysten määrä on kuitenkin ollut suhteellisen suuri, mikä merkitsee sitä, että hankkeen henkilöstön aika yritystä kohden jää pakostakin hyvin vähäiseksi. Asiantuntija-hankkeet ovat vuodesta 1997 alkaen, eli yritystukihankkeiden käynnistymisen jälkeen, joutuneet keskittymään pitkälti yritystukihankkeiden edistämiseen tämän palvelun kiivaan kysynnän vuoksi. Asiantuntijoiden apu yritystoiminnan muissa

kehittämistoimenpiteissä, erityisesti tuotekehityksen ja markkinoinnin edistämisessä on siten jäänyt vähäisemmäksi.

Yrittäjä-hankkeet

Yrittäjä-hankkeet kattavat yhden toimialan yrittäjät rajatulla alueella. Yrittäjät ovat muodostaneet joko oman yhdistyksen tai osuuskunnan. Yrittäjien joukko on suhteellisen pieni näissä yhteenliittymissä, tyypillisesti 10-20 yritystä, vain yhdessä yhdistyksessä yrittäjiä oli mukana tätä enemmän. Näiden hankkeiden taustalla oli kolmen yhteenliittymän osalta alueella aikaisemmin toteutetut kehittämis- tai koulutushankkeet, joiden kuluessa yrittäjien yhteistyö on tiivistynyt. Tässä yrittäjä-hankkeet on tyypitelty kaikki samaan luokkaan, vaikka myös niiden toteuttamistavassa on merkittäviä eroja. Yrittäjä-hankkeista yksi on selkeästi koulutushanke, yksi markkinointihanke ja kahden toimintatapa on samankaltainen kuin asiantuntija-hankkeella. Koulutus- ja markkinointihankkeissa ei käytetty palkattua projektihenkilöstöä, vaan kaikki palvelut ostettiin. Kahdessa asiantuntija-hankkeen tyyppisessä yrittäjä-hankkeessa on palkallinen projektipäällikkö, jona toimii osa-aikaisesti hankkeen yrittäjäorganisaatioon kuuluva yrittäjä. Hankkeiden sisältö muistuttaa asiantuntija-hankkeen työtä; yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia, ryhmäkohtaista koulutusta, yritysvierailuja, messukäyntejä ja markkinoinnin organisointia. Toteutustapa on näissä hankkeissa kuitenkin erilainen; yritykset itse päättävät mitä hankkeessa tehdään ja yritysten sitoutuminen hankkeeseen on vahvaa.

4. HANKKEIDEN SUUNNITTELU JA TOIMINTA

Tässä luvussa esitetään yhteenveto maaseudun kehittämishankkeiden projekti-päälliköiden haastattelujen tuloksista. Luvun väliotsikot pohjautuvat haastattelun teemoihin.

4.1 Ideasta hankkeeksi

Hankkeiden synnytyksen prosessi on kussakin hankkeessa yksilöllinen. Yrittäjälähtöisissä hankkeissa yrittäjillä on ollut yleensä selkeä konkreettinen ongelma, johon lähdettiin hakemaan ratkaisua. Kyseessä olivat saman toimialan yrittäjät, joilla oli jo ennen hanketta tiivistä yhteistyötä.

”Esite vanhentunut ja tuli tarve saada uusi ajan tasalla oleva esite ja meille tuli tunne siitä, että meidän pitäisi saada semmosta koulutusta, että opittais vielä paremmin tekemään töitä yhdessä eli kuinka me saatais tämä ketju toimimaan. Oli selvää, että haetaan itse. Me ollaan aina saatu apua maaseutupiiristä.”

”Mietittiin, miten saatais laatuun liittyviä asioita yhdistetyksi ja laatuun liittyvä kurssi läpi. Yrittäjät halus itse vetää hanketta.”

Yrittäjävetoisten hankkeiden taustalla on useasti ollut aikaisemmin toteutettuja koulutus- ja kehittämishankkeita, joiden kuluessa yrittäjien yhteistyö ja keskinäinen verkostoituminen on tiivistynyt. Tämä on luonut lähtökohdan yrittäjien omille yhteishankkeille.

”Yrittäjät kävi yhteisiä kursseja Alussa tähdättiin markkinointiosuuskunnan perustamiseen. Se tuntui kuitenkin liian raskaalta ja sittemmin perustettiin yhdistys, Bonwood. Tieto pysyy nyt yhdistyksen piirissä.”

”Helsingin Yliopiston maankäytön opiskelijat tekivät kylästä selvityksen ja kyläsuunnitelman. Perustan ideoivat kolme yrittäjää 1994 kesällä, sitten sitä ideoitiin..”

Koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toteuttamissa hankkeissa osassa oli perustana organisaatioiden aikaisemmin tekemät kehittämishankkeet. Näiden hankkeiden työtä jatkettiin tai niissä saatujen kokemusten pohjalta hanketta kohdennettiin uudelleen ja toimintatapoja kehitettiin. Erityisesti toimialakohtai-

sisä asiantuntijahankkeissa kehittämisorganisaation ja hankkeen toimialan yritysten kesken oli ollut yhteistyötä tehty jo ennen nykyistä hanketta.

”Pikku hiljaa syntynyt vanhoista hankkeista, vanhojen hankkeiden tulosten perusteella. Tehty ensin pari selvitystä eri yrittäjille. Ennen tätä oli asiakaslähtöinen kivaus -hanke. Sitten PK-yritysten tutkimus ja kehittämistarpeet.”

”Tää on oikeastaan yrittäjien aloitteesta lähtenyt liikkeelle. Tällä alueella oli ennen herkkualueen maaseutuyrittäminen -hanke.”

Kunnan toteuttamassa hankkeessa lähtökohtana olivat alueen yrittäjien tarpeet, mutta myös kunnan johdon halu vauhdittaa alueen maaseutuyritysten kehitystä.

”Luottamusmiesten kautta tullut palautetta, että tarvittaisiin; jollakin pitäis olla aikaa olla yrittäjän kaverina, siinä tuloo ihan tällasia arkisia asioita, mitä olisi hyvä, että joku hoitaa hänen kansaan ja on antamassa resursseja ulkopuolelta, että tuntuu rahatun ja yrittämiseen liittyvän paperihomman. Kunnanjohtajan rooli ollut merkittävä”

Johtopäätös:

Selvityksessä olleiden hankkeiden taustalla oli joko yrittäjien omat kehittämistarpeet tai kehittämisorganisaation hyvä tuntemus alueen toimialan yrityksistä ja kehittämistarpeista. Tämä on auttanut hankkeiden käynnistymistä ja hankkeissa ollaan päästy nopeasti hakemaan ratkaisuja yritys-kohtaisiin ongelmiin.

4.2 Yrittäjien osuus hankkeiden suunnittelussa

Kuvatuissa hankkeissa yrittäjien rooli hankkeiden suuntaamisessa on kaiken kaikkiaan ollut merkittävä. Yrittäjähankkeiden suunnittelusta on vastannut yrittäjien oma yhdistys tai osuuskunta.

”Ideoitiin Itä-Savon maaseutumatkailuyrittäjien johtokunnassa.”

Myös useimmissa muissa hankkeissa on ollut yrittäjiä mukana jo hankkeen suunnitteluvaiheessa tai viimeistään hankkeen käynnistyessä ja sen toteutuksen organisoinnissa. Näissä hankkeissa yrittäjien mukanaolo suunnitteluvaiheessa on kuitenkin ollut enemmän sattumanvaraista kuin suunniteltua ja perustunut usein projektinvetäjien henkilökohtaisiin kontakteihin.

”Hanketta edelsi pienimuotoinen tutkimus, postikysely, jossa selvitettiin, olisiko hankkeelle kysyntää. On ollut sellainen pieni yrittäjäryhmä, joka pohti, että mitä pitäis tehdä. Valittu semmosia aktiivisia henkilöitä, joilla oli yritystoimintaa, suoramyyjiä ja jatkojalostajia. Hankesuunnitelma muotoutui näiden palaveriitten kautta”

”Neuvojat juttelivat yrittäjien kanssa ja sieltä tuli esiin neuvonnan tarve eli miten EU-vaikuttaa näihin asioihin ja viljelijöiden tulokehitykseen. Neuvojat muotoilivat tästä pohjan ja sitten kytkettiin mukaan alueen MTK:t eli tuottajayhdistyksen puheenjohtajat ja sihteerit.”

”Hanke muotoutui yritysten tunnettujen tarpeiden mukaan. On muutama yritys, joiden kanssa hion näitä hankkeita ja sitten soittelen, minkälaisia tarpeita yrittäjillä on. Ja sitten on yrityskäynnit.”

Näissä hankkeissa hankkeen suunnittelijoiden ja projektinvetäjien tuntemus alueen yritystoiminnasta, yrittäjien tarpeista ja tarvittavista kehittämistoimenpiteistä on ollut hyvä. Yrittäjien näkemyksiä siitä, miten yrittäjät ovat voineet vaikuttaa hankkeen suunnitteluun ja miten hankkeet palvelevat yrittäjiä käsitellään yrittäjähaastattelujen yhteydessä.

Johtopäätös:

Yrittäjien osuus sekä yrittäjiltä kerätty tieto kehittämistarpeista on ollut merkittävä hankkeiden suunnittelussa.

4.3 Hankehakemusten käsittely

Projektipäälliköiden haastattelussa paneuduttiin myös hankehakemuksen tekemiseen ja siihen, miten rahoitushakemuksen käsittely sujui hallinnossa. Ne projektipäälliköistä, jotka olivat itse täyttäneet hakemuslomakkeen totesivat, että se oli sujunut ilman suurempia ongelmia. Viranomaisten avuliaisuus sai kaiken kaikkiaan kiitosta. Projektipäälliköt totesivat, että kyllä maaseutupiirin ihmiset kertoivat sen minkä tiesivät. Ongelmia oli varsinkin vuosina 1995 ja

1996, kun viranomaisetkaan eivät osanneet antaa selkeitä ohjeita. Päätöksenteo alkuvaiheessa kesti myös harmillisen pitkään. Yrittäjävetoisissa hankkeissa ilmeni ongelmia, koska rahoituksen viipymisen vuoksi hankkeet joutuivat toimimaan alkuvaiheessa omarahoituksella.

”Jatkohankkeen osalta oli ongelmia. Se kesti 6 kuukautta sen hakeminen.. Yhteistyöryhmä kokoontuu liian harvoin, se on haittapuoli näissä hankkeissa. Se olis hyvä tietää, milloin yhteistyöryhmä kokoontuu ja mikä on viimeinen hakemuksen jättöpäivä. Etukäteistieto olis hyvä, pystyis suuntaamaan ja jättämään hakemuksen ajoissa.”

”Sopeutuminen projektirahotukseen..., meillä ei mittään puskurirahastoa ollut ja kun päätökset viipy äärettömän pitkään, vähintään puoli vuotta palkatta olin, mutta ei ollut sellaista päivänpolttavaa hätää. Se, että on omaa rahaa mukana, on aika merkittävä tekijä. Täällähän on pyöriny hyvin tämä ennakkopuoli, mutta se vois toimia vielä paremmin.”

”Alussa ei tiedetty näistä rahoituksista. Kunnat ei ollu alussa mukana ollenkaan. Ei viranomaisetkaan siitä enempää tienny (rahoituksesta) Me ollaan ruvettu toteuttamaan hanketta ja päätös on tullut sitten kun on tullut. Varmaan sellaisille, joilla ei oo firmaa takana, niin varmaan sellasille se oli (ongelmallista).Meillähän on iso talo takana.”

Lomakkeista sai kritiikkiä seurantalomake. Se koettiin joissakin hankkeissa vaikeaksi täyttää. Tämä kritiikki on hyvin ymmärrettävää. Omaa yritystään pyörittävän yrittäjän, joka toimii ainakin nimellisesti projektipäällikkönä, on varmasti vaikea arvioida uusien ja säilytettyjen työpaikkojen määrää. Hankkeiden muu raportointi oli hyvin kirjavaa. Hankkeista tehtyjen vuosi- ja loppuraporttien tasoa ei voida yleisesti pitää kovin korkeana, vaikka mukana oli myös joitakin hyviä raportteja. Raporttien puutteellisuuksiin on yhtenä syynä selkeiden toimintamallien puuttuminen; projektipäälliköt eivät tiedä, mitä raporteissa tulee olla. Nyt työpanos suuntautuu lähinnä seurantaindikaattoritietojen keräykseen ja projektien toiminnasta seikkaperäisesti kertovat selvitykset jäävät tekemättä.

”Raportointilomake, se on ollu vähän hakussa kaikilla, että mitä kuluja hyväksytään millekin momentille ja siihen ei oo selvää ohjeistusta.”

”Seurantaraportti tehty yrityksiltä kerätyn palutteen pohjalta... Tulokset pitää näyttää toteen, niin ne on tutkittava. Tämä on yks hyvä tapa todentaa, mitä se todella on. Joku tämmönen arviointi pitäis todella olla, käydä yritysten kanssa läpi, mitä tässä ollaan saatu aikaan. Joitakin suppeita olen nähnyt, tämmösiä laajempiaalasia en oo nähnyt. Tämmönen kysely, se kannatta rakentaa pikku hiljaa sen pro-

jektin aikana. On semmonen kymmenkunta kysymystä aina mukana kun käy yrityk- sessä.”

Maakunnallisille ja muille laajemmalla alueella toteutetuille hankkeille kunta- rahoituksen järjestäminen on vaatinut suhteettoman suuren työajan sen määrään suhteutettuna.

”Paljon enemmän kuntien rahoituspäätöksissä byrokratiaa on. Jos on maakunnalli- nen hanke ja jostain kunnasta tulee sitten 500 mk rahaa ja lähdet sen takia sitten sinne käymään. Sehän menee niihin kuluihin. Mutta jos siellä on joku hyvä yrittäjä joka haluaa olla mukana hankkeessa, niin se (kuntaraha) pitää sitten hakea.”

Projektipäälliköt suhtautuivat hyvin ymmärtäväisesti moniin alkukankeuksiin. He totesivat, että tiedotus ja tiedonkulku on parantunut, vaikka tiedotusta voisi olla vielä nykyistä enemmän.

”Musta tuntuu, että tietoa ei oo koskaan riittävästi. Mullakin vasta kenttä avautui siellä ensimmäisessä projektinvetäjien kokouksessa. Yritin sitten sitä selvittää näille muille jäsenille, mutta en usko, että se mitenkään selvää on.”

Johtopäätökset:

**Hankkeiden tekijöille ja yrittäjille suunnatun tiedotuksen määrä on lisää-
ntynyt, mutta sen taso ja säännöllisyys on hyvin vaihteleva alueittain. Ra-
hoittajatahojen suorittama projektipäälliköiden koulutus on myös alkanut
monilla alueilla, mutta on vielä satunnaista ja riittämätöntä. Hankkeiden
raportoinnin taso on kirjava ja selkeä ohjeistus puuttuu. Tietojen saami-
nen hankkeiden toiminnasta ja hyvistä käytännöistä myös muiden aluei-
den käyttöön edellyttää nykyistä parempaa raportoinnin tasoa.**

4.4 Projektipäälliköiden valinta

Hankkeiden vetäjien eli projektipäälliköiden valintamenettely oli hyvin erilai- nen eri hankkeissa. Yrittäjien omissa hankkeissa kahdessa projektipäälliköksi tuli suoraan yrittäjäyhdistyksen puheenjohtaja, joka myös oli hakemuksen alle- kirjoittaja. Näissä tapauksissa hän itse ei kuitenkaan kokenut olevansa varsi- nainen projektipäällikkö, vaan yrittäjä, joka hoiti asioita kaikkien yrittäjien puolesta. Myöskään muut yrittäjät eivät mieltäneet häntä projektipäälliköksi;

näille henkilöillehän ei maksettu suoranaista palkkaa, joka näytti selvästi yrittäjien mielestä olevan yksi projektipäällikön tunnusmerkki.

”Minä olin silloin yhdistyksen puheenjohtaja, niin se lankes kun luonnostaan. Palkka- ja puhelinkuluja olen vähän saanut.”

Jos olisit saanut palkkaa, olisiko se auttanut hanketta?

” Ehkä siinä olis ollut enemmän motiivia tehdä asiat paremmin ajoissa, ne (muut yrittäjät) aina totes, että pitää yrityksen omat asiat ensiks ja sitten vasta nämä yhteiset asiat. Ehkä siinä ois tuntenu olevansa enemmän vastuussa.”

Yrittäjien osuuskunnan toteuttamassa ”Vuonis-projektissa” projektipäälliköksi tuli osuuskunnan perustajiin kuulunut henkilö, joka on toiminut alusta saakka hankkeen kynämiehenä. Samalla tavoin projektipäälliköksi tuli ”Bonwood-projektissa” yhdistyksen jäsenenä oleva yrittäjä. Näiden hankkeiden vetäjät toimivat osa-aikaisesti palkattuina projektipäällikköinä.

”Yrittäjät itse etsi projektipäällikköä. Tärkeätä on, että projektipäällikkö on itse mukana hankkeessa.”

”Puuhamiehet oli kartoittaneet porukkaa, tuli porukkaa noin 10 yrityksestä ja minä työstin paperityön, oli aika luonnollinen juttu, tuli porukan kesken sovittua.”

Kuntien toteuttamista hankkeista toisessa projektipäällikkö kutsuttiin tehtävään. Hän oli aikaisemmin toiminut alueella maataloussihteerinä, joten alueen maatalo- ja maaseutuyrittäjät olivat entuudestaan tuttuja. Toisessa kuntatahon toteuttamassa hankkeessa projektipäällikkö valittiin hakemusten perusteella.

Maaseutukeskusten projekteissa projektipäälliköt valittiin avoimella haulalla. Maaseutukeskukset valitsivat henkilöt. Metsäkeskuksen hankkeessa projektipäälliköksi metsäkeskus nimesi oman toimihenkilön, joka oli hankehakemuksen tekijä. Etelä-Savossa toteutettavan maaseudun puunjalostuksen kehittämishankkeen projektipäälliköksi tuli hankkeen toteuttajatahon, Ympäristötekniikan instituutin toimihenkilö, joka oli toiminut instituutissa vastaavien hankkeiden vetäjänä aikaisemmin ja oli myös tämän hankehakemuksen tekijä.

”Se on liian monimutkasta hakea valamiiseen projektiin projektipäällikköä. Siitä ei tuu nimittäin yhtään mittään. Sen minä oon huomannu. Jos tuleva projektipäällikkö ois jo hakuvaiheessa ollut mukana, se ois jo valamiiks perehtynyt asiaan. Se tullee nyt valamiiks katettuun pöytään ja se on hyvin hankala tilanne. Siinä on selekä seinää vasten kun tietää, että näillä korteilla minun pittää pelata.”

Sen tietää, että ihmisen sisäänajo projektihommissa on 3-6 kuukautta. Jos sulla on vuoden projekti, niin suurinpiirtein saat sen homman käyntiin, kun projekti on loppu. Tota ei moni ota huomioon, kun väki vaihtuu jatkuvasti. Uusi ihminen luo uudestaan ne henkilösuhteet, joilla se (projekti) on rakennettu. Sekin kestää. Aina siinä on yrittäjät, joiden tarpeesta projekti lähtee ja joku muu on kysellyt ne tarpeet. Ja sitten kun uusi projektipäällikkö sitä tulee jatkamaan, niin siinä on oma touhunsä. Ennenkun sinua kuunnellaan, siihen menee oma aikansa.”

Kuvatuissa hankkeissa vain kolmessa projektipäällikkö valittiin avoimella haulilla. Näissä tapauksissa valittu henkilö oli joko alueelta kotoisin tai asui jo valmiiksi hankkeen toteutusalueella ja tunsii siten ainakin jossain määrin hankkeen toimintaympäristöä ja alueen maaseutuyrittäjiä. Yrittäjien omilla hankkeissa alueen ja alueen yrittäjien tuntemus oli projektipäälliköille jo alkuvaiheessa luonnollisesti hyvä.

Projektipäälliköistä kolmella on korkeakoulututkinto, neljällä projektipäälliköistä on opistotasoinen agrolodin koulutus ja kahdella muu opistoasteen tutkinto. Projektipäälliköillä on erityisen hyvä yritystoiminnan ja maatalouden tuntemus, heistä peräti kahdeksan työskentelee omassa tai vanhempien omistamassa yrityksessä tai maatilalla.

Projektipäälliköiden keski-ikä oli 37 vuotta. Ainoastaan kaksi projektipäälliköistä oli yli 40-vuotiaita. Projektipäälliköistä miehiä oli 9 ja naisia oli vain yksi. Tämä projektipäällikkönä toimiva nainen toimi hanketta hakeneen yrittäjien yhteenliittymän puheenjohtajana.

Johtopäätökset:

Tämän selvityksen hankkeissa projektipäälliköiden ja muun projektihenkilöstön tuntemus alueen yritystoiminnasta on hyvä. Projektinvetäjillä on hyvin vahva sitoutuminen hankkeessa olevien mautilojen ja muiden maaseutuyritysten yritystoiminnan edistämiseen. Tämä on näiden hankkeiden merkittävä vahvuus.

4.5 Hankkeiden käynnistyminen ja yrittäjien sitouttaminen

Hankkeiden toteuttaminen on lähtenyt liikkeelle rahoitushakemuksen yhteydessä tehdyn hankesuunnitelman mukaisesti. Vain kolmessa hankkeessa oli tehty tarkempi projektisuunnitelma.

Eriolaiset yrittäjille suunnatut tilaisuudet olivat hankkeiden käynnistymisvaiheessa hyvin käytetty tapa lähestyä yrittäjiä.

”Ei oikeastaan tehty tarkempaa työsuunnitelmaa. Projektihakemusta vaan kateltiin. Silleen se alko, että joka kunnassa vedin sellaisen tilaisuuden, johon kutsuin lehti-ilmoituksin ja henkilökohtaisin kutsuin ihmisiä, jossa kerroin projektista. Siinä tein sellaisen lomakkeen, jossa sain yrittäjien yhteystietoja. Siinä vaiheessa kerroin, että yrityskohtaisiin investointeihin on tämän kautta mahdollista saada tukea. Satakunta yrittäjää täytti sen lomakkeen. Seuraavassa vaiheessa pidettiin sellainen päivä, johon kutsuin nämä kiinnostuneet mukaan. Siinä käytiin läpi, mitä odotetaan ja mitä tarvitaan. Se oli hyödyllinen päivä. Hain sitä, minkä tyyppistä koulutusta ja mitkä asiat on vaikeita. Sen pohjalta sitten ruvettiin suunnittelemaan koulutusta. Jaettiin toimialakohtaisiin ryhmiin ja oli verkostokoulutusta yhteisenä ja ryhmitäin markkinointi- ja tuotekehityskoulutusta.”

Hankesuunnitelmat on useasti tehty melko yleiseksi; niiden perusteella on vaikea muodostaa tarkkaa käsitystä siitä, miten hanke todella toimii. Ne ovat myös liian yleisluonteisia, jotta ne pystyisivät tarkemmin ohjaamaan hankkeen toimintaa. Tämän vuoksi hankkeiden tulisi tarkentaa rahoitushakemuksessaan esitettyä suunnitelmaa varsinaiseksi hankesuunnitelmaksi, jossa olisi myös hankkeen toteuttamissuunnitelma toimenpiteineen ja aikatauluineen. Erityisen tärkeää yksityiskohtaisen työohjelman laatiminen on suuremmissa hankkeissa, joissa voi olla useita työntekijöitä ja joiden toiminta-alue on laaja. Työohjelma on näille hankkeille välttämätön myös projektin johtamisvälineenä ja se helpottaa huomattavasti tehtävää raportointia.

Yrittäjien sitouttaminen hankkeeseen on näissä hankkeissa onnistunut keskimäärin hyvin. Yrittäjien yhteenliittymien toteuttamissa hankkeissa sitouttaminen ei ole erityinen ongelma, mutta aivan itsestäänselvyys se ei ole myöskään niissä.

”Ensimmäisessä vaiheessa sitoutettiin yrittäjät keräämällä omarahoitusosuus. Yrittäjäpalavereita pidetty jo vuoden 1996 alusta, yhdistyksen hallitus joka 3.viikko. Päätöksistä, suunnitelmista, matkoista ym. tiedotus kaikille.”

”Painotettiin sitä, että ei tarvitse hypätä joka kurssilla eikä erillistä luokitusmaksua tarvita, vaan se sisältyy tähän koulutukseen ja sen hintaan. Jos yrittäjän olis pitänyt kaikki maksaa, se olisi ollut 6000-7000 mk, nyt noin 1000 mk. Yrittäjille lähetettiin jäsenkirje ja sitten on ollut lehtijuttuja ja kerrottu yrittäjille puhelimitse. Samalla on kerrottu luokituksesta.”

Muiden hankkeiden osalta yrittäjien sitouttaminen tapahtui joko henkilökohtaisella yhteydenotolla tai järjestetyissä tilaisuuksissa. Asiantuntijahankkeissa, joilla oli entuudestaan hyvät tiedot toimialan yrityksistä, sitouttaminen tapahtui suorilla yhteydenotoilla ja yrityskäynneillä.

”Otettiin yhteyttä yrityksiin ja lähdettiin sieltä keräämään, mitkä olisi ne koulutus- ja konsultointiaiheet, jotka olis kaikista tärkeimmät. Pyrittiin siihen, että kun mennään yritykseen, niin katotaan, mitä siellä tarvitaan. Sen jälkeen, kun tiedettiin, että jollekin kurssille olisi tulossa väkeä, niin järjestettiin semmonen kurssi. Kutsuttiin kaikille yrittäjille lähetetyn tiedotuslehden avulla. Sitten kun tulee kurssille sakkaa, niin niitä oppii tuntemaan lisää ja sitten niitä yrityskohtasia juttuja (tulee). Alussa tehtiin myös lehtijuttuja ja niiden pohjalta tuli puhelinsoittoja, jotta mulla olis tällaista. Puuyrittäjille ei ollut ollut mitään koulutusta. Siellä niitä toiveita tuli ja niitä ruvettiin toteuttamaan. Viimeisinä aikoina on mennyt siihen, että ne (yrittäjät) ottaa meihin päin yhteyttä. Viime vuonna (1997) kun oli nämä investointituet, niin sehän oli aivan älytöntä. Ei ehtinyt hetkeä istumaan, ettei telefuuni olis soinnut”.

”Otin yrittäjiin yhteyttä ja kävin yrittäjän kanssa miettimään niiden hankkeita. 20 hankeaihiota oli ja niistä ohjausryhmä siirsi 10 PK-yritysten kehittämishankkeeseen niiden suuremman koon vuoksi. Hankeaihiota tuli lisää kaksi tusinaa pikkua hiljaa hankkeen edetessä ja näitä on nyt tullu vieläkin.”

Hankkeissa, joissa toimialojen kirjo oli laajempi, käytettiin vaihtelevampia menetelmiä. Usea hanke käytti myös kirjeitse tapahtuvaa suoramarkkinointia.

”Pyysin maaseututoimistosta viljelijäluettelon, merkkasin siihen ne, ketkä tiesin kellä on pienyritystoimintaa ja semmosia, joilla on ollut ideoita ja sitten lähdin soittelemaan ja käymään niillä. Ennen sitä yritin opetella itte rahoituskuvion ja miten se lähtöö. Eli käytännössä kuorin kerman päältä eli ne tavallaan millä oli kiire. Esitin tämän (rahoitus) mahdollisuuden kaikille niille, joilla tiesin olevan jotain hommaa vireillä ja sitten niitä lähdettiin työstämään.”

”Yrittäjät sitoutettiin hankkeeseen, käytiin siinä alkuvaiheessa melkoinen tiedotusrumba. Toimittaja oli mukana tilakäynnillä ja pidettiin melua myös projektiin kuuluttomissa tilaisuuksissa. Varsinkin siitä sitten, että jos haluaa saada rahoituksen, niin siinä se kytkös tähän hankkeeseen oltava. Sillä tavalla siihen tuli mielenkiintoa. Se oli hyvä se muutuskoulutus, joka koulutuksen jälkeen oli ilmoittautuneita, kerrottiin rahoitusmahdollisuuksista. Joka kunnassa oli koulutuskierrros, kerrottiin MTK:n jäsenkirjeessä. Edelläkävijät oli mukana heti.”

”Yrityksille pitää olla asiaa, ennen kun niitä saadaan liikkeelle. Ei pelkästään se, että täällä esitellään jotakin. Pittää olla hyötyä.”

Johtopäätökset:

Hankesuunnitelmat ovat jääneet hyvin yleiseksi. Hankkeilla ei ole yleensä tarkempaa projektisuunnitelmaa. Hankkeiden toimintaa voidaan tehostaa ottamalla käyttöön selkeät projektisuunnitelmat, joista käy ilmi mitä teh-

dään, milloin tehdään, kuka tekee ja kullekin toimenpiteelle asetetut tulostavoitteet.

Yrittäjien sitouttaminen oli onnistunut näissä hankkeissa hyvin. Yrittäjien aktiivinen panos hankkeen suunnitteluvaiheessa edistää yrittäjien sitoutumista hankkeeseen. Projektihenkilöstön suorat kontaktit yrityksiin ovat tuottaneet hyviä tuloksia.

4.6 Tiedottaminen

Hankkeiden suorittama tiedotustoiminta voidaan jakaa hankkeeseen osallistuville ja hankkeen rahoittajille kohdennettuun tiedotukseen (sisäinen tiedotus) sekä tiedotukseen, joka kohdistuu hankkeen toimialueen yleisölle ja muille hankkeille (ulkoinen tiedotus). Hankkeilla ei ole yleisesti kirjallista suunnitelmaa siitä, miten tiedotusta hoidetaan. Tästä huolimatta näiden hankkeiden tiedotustoiminta oli suhteellisen hyvin järjestetty. Matkailuun liittyvissä hankkeissa ulkoinen tiedotus oli hoidettu mallikkaasti ja hankkeet olivat saaneet erittäin hyvin julkisuutta. Puunjalostustoimintaan liittyvissä hankkeissa ulkoinen tiedotus oli hoidettu selvästi heikommin, toisaalta tämän alan yrittäjät eivät ole samalla tavoin julkisuushakuisia kuin matkailuala; jäljittelyn pelossa omien yritysten kehittämishankkeita ei mielellään tuoda esiin. Maatilatalouden kehittämis- ja monipuolistamishankkeiden ulkoinen tiedotus oli hankkeiden käynnistymisen jälkeen suhteellisen niukkaa.

”Kuukausittaiset palaverit ja muutama jäsentiedote. Ja aina kun on jotain isompaa ollut, niin pidetty lehdistötilaisuuksia.”

”Tiedotuksessa varmasti petraamista, että saisi tiedotettua näistä tuloksista ja miksi kannattaa olla mukana. Se on huonoiten hoidettu, mutta toisaalta se aika, kun toimittajien kanssa tuolla juostaan, niin se on pois kenttätyöstä. Kenttätyöhön on painotettu, jotta saatu tuloksia aikaseks.”

Hankkeen sisäinen tiedotus hoidetaan pienemmissä, etenkin yrittäjävetoisissa, hankkeissa yhteisin kokouksin ja jäsenkirjein. Laajemmissa hankkeissa voi kanavana olla oma tiedotuslehti, kuten mm. Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen toteuttamassa mekaanisen puunjalostuksen kehittämishankkeessa.

”Tiedotuksessa oma lehti puualan yrittäjillä on pääkanava ja sitten on nämä kurssit ja sitten yrittäjältä yrittäjälle. Nyt kun kunnat mukana, niin maataloussihteerit ja

elinkeinoasiamiehet. Raportointi rahottajalle 2 kertaa vuodessa. Sitten kerran vuodessa seutukunnalle informaatio hankkeen kulusta.”

Hankkeet olivat käyttäneet kiitettävästi alueilla olevia tiedotusvälineitä eli suurelle yleisölle hankkeista oli tarjolla tietoa. Sen sijaan yksityiskohtaisempaa tietoutta käsittävä tiedotus yrittäjille sekä yhteydenpito kuntiin oli jäänyt joissakin hankkeissa vähäiseksi.

Johtopäätökset:

Hankkeiden tiedotustoiminta oli hoidettu tyydyttävästi. Hankkeilla tulisi kuitenkin olla kirjallinen tiedotussuunnitelma, jossa lyhyesti kerrotaan, miten hankkeen tiedotus hoidetaan, miten usein viestitään ja kenelle ja mitkä ovat käytettävät välineet.

4.7 Hankkeiden toiminta

Hankkeiden toteuttajataho vaikuttaa koko hankkeen toimintatapaan. Yrittäjien toteuttamissa hankkeissa toiminta suunnataan yrittäjryhmän yhteisten keskustelujen perusteella.

”Projektin perustuu yhteiseen keskusteluun. Silloin se pysyy kasassa kun kaikki saavat sanoa oman mielipiteensä.”

”Kun jouduttu tulemaan omillamme toimeen, niin tehty jokaisesta asiasta oma pikkuprojekti, jossa on ollut pari-kolme jäsentä. 14 on liian iso joukko tehdä yhdessä, nyt meitä on sellaisia pienempiä verkostoja ison ryhmän sisällä. Mitä pienemmäksi palasiksi ne saa pureskeltua (hankkeen osat) niin sen parempi.”

Pitempiketoisten hankkeiden toiminnan sisältö kehittyy ja muuttuu koko ajan. Hankkeet saavat yhä enemmän suoria yrityskontakteja ja niiden kautta palautetta yrittäjiltä, joka vaikuttaa hankkeen suuntautumiseen. Tämä näkyy hyvin hankkeissa, joissa on mukana yrittäjiä eri toimialoilta. Näissä elinkeinoasiamies- hankkeissa lähdettiin liikkeelle yleisemmästä koulutuksesta ja yrityskohtaisten kehittämishankkeiden edistämisestä. Nyt toiminta painottuu yhä vahvemmin yrittäjien verkostoitumisen edistämiseen, saman alan yrittäjäryppäiden kokoamiseen ja heidän tarvitsemien erityispalveluiden (mm. koulutus, tuotekehitys, markkinointi) järjestämiseen. Toimialakohtaisten ryhmien kautta tapahtuva työ on osoittautunut kuitenkin hyvin vaativaksi.

”Koulutuksessa siirrytty yleishyödyllisestä koulutuksesta alemmalle tasolle, yrittäjäreinkaiden asioiden ratkomiseen. Mitä syvemmälle siihen kunkin yrityksen tietotarpeeseen mennään, sitä tarkemmin on sitten pitänyt hakea, vaikkapa joku markkinatutkimus, ei me lähetä sitä itse tekemään tai malliston suunnittelu, ei mulla oo siihen mitään sanomista. Jatkossa tärkein on verkostoitumisen edistäminen. Yrityksiä alkaa olla, mutta niiden verkottuminen ja tuotantomäärien ja tarjontamäärien kasvattaminen, yksi tila ei hirveän paljon pysty myymään tuonne etelään. Sitä pyritään nyt näillä yrittäjäreinkaila aikaansaamaan.”

”Se on kuitenkin osoittautunut, että on vaikea saada toimialakohtaisia ryhmiä toimimaan, kun yrittäjät ovat niin eri tasolla. Peruskoulutusvaihe on nyt ohi ja suuntaus nyt yrittäjien ja yrittäjäreinkäkohtaisten hankkeiden eteenpäin viemiseen.”

”Ydin on kaluttu aika nopeasti ja sitä mukaa kun yksittäisiä hankkeita tulee mukaan harvemmin, niin projektin resursseilla vois hankkia tietoa siitä, mihin kannattaa lähteä, lähteä kauempaa, hakea yritysideaa ja mallia ja tukea markkinointiajattelua. Tapa olis samanlainen, perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin ja tiettyihin verkkoihin. Se on täs nähty monta kertaa, että kun ihmisten välinen yhteistyö toimii, niin silloin se kantaa parhaiten hedelmää.”

Myös toimialakohtaisissa hankkeissa ollaan erikoistumassa edelleen pitemmälle. Näissä hankkeissa ollaan pääsemässä eroon pahimmasta investointitukien hakuruuhkasta ja toimenpiteitä voidaan suunnata vahvemmin yritysten muihin kehittämiskohteisiin tuotannossa olevien kapeikkojen tultua pikku hiljaa korjatuiksi tehdyillä investoinneilla.

”Alussa yleistä koulutusta. Nyt spesifisiä aiheita ja ryhmäkohtaista koulutusta. Menty tällaiseen pienryhmäkohtaiseen hommaan, jossa pystytään paremmin näihin tarpeisiin vastaamaan. Ja myös henkilö- ja yrityskohtasen konsultoinnin rooli kasvanut.”

”Nyt toisena vuonna mennään enemmän erityisongelmien ratkaisuun ja menetelmien kehittämiseen.”

”Ollaan projektin puitteissa kierretty melko paljon. Ollaan hankittu tietoa, miten muut ovat toteuttaneet. Messuilla käyminen, alan yritysvierailut ja kaksi matkaa ulkomaille. Ne on ollu niitä parhaita (keinoja). Vierailuja, erityisesti yritysvierailuja tulisi tehdä enemmän. Jatkossa tehdään yhdistyksessä mukana oleville yrittäjille kehittämishankkeita. Jatkossa ne yrittäjät, joille työtä tehdään enemmän, maksavat enemmän yrittäjäosuuksia. Tiedetään myös, että ei tarvittais näitä omarahoitusosuuksia, mutta se on selkeämpi näin.”

Johtopäätökset:

Hankkeiden suunnitteluvaiheessa ei ole kaikkien hankkeiden osalta kyetty riittävän tarkasti kartoittamaan yritysten kehittämistarpeita. Tämän vuoksi hankkeiden toiminnan sisältö on saattanut muuttua toteutuksen kuluessa. Hankkeiden toiminta on siirtynyt yleisestä kehittämistoiminnasta yritys kohtaisten ongelmien ratkaisuun ja tämä on parantanut hankkeiden tuloksellisuutta.

Näissä tuloksekkaissa hankkeissa toteutetaan hyvin käytännönläheisiä toimintatapoja: yritysten konsultointi ja neuvonta, yritysvierailut, tutustumis- ja messumatkat ja pienryhmäkohtainen koulutus.

4.8 Hankkeiden ohjausryhmät

Hankkeiden rahoituspäätöksissä todetaan, että hankkeelle on nimettävä ohjausryhmä ja että ohjausryhmän jäseneksi on nimettävä TE-keskuksen maaseutu-osaston edustaja. Ohjausryhmän muiden jäsenten valintaperusteista sekä ohjausryhmän tehtävistä ei rahoituspäätöksessä ole ohjeita. Ohjausryhmän toiminnan tehostamiseksi ovat monet TE-keskusten maaseutu osastot antaneet omia ohjeita ohjausryhmän toiminnasta. Tämä ohjeistus on yleistynyt ja sen laatu parantunut ohjelmakauden kuluessa, mutta ei ole vielä tyydyttävä kaikilla alueilla.

”Sillon kun alotin, silloin oli kaikki enemmän ja vähemmän epätietosia, esimerkiksi jokin ohjausryhmä, ketä ohjausryhmään kutsutaan ja ketä siinä on, sen määrittely. Siitäkin ite toivosin, että olis jotain mustaa valkosella. Se olis aika olleellista, että osattais valita oikeat henkilöt. Eli ihan tämmösiä käytännön asiota. Esim tästä ohjausryhmästä minulla ei vielä kukaan oo ihan tarkkaa kuvaa, no sehän ohjaa hanketta ja tekee hanketta ohjaavat päätökset, juridinen, mutta niillä nyt ei liene niin kovin paljon merkitystä. Päätöksessä sanotaan, että pitää perustaa, mutta ei tässä päätöksessä oikeastaan sen kummempaa siitä sanota.”

”En ole ite löytänyt mitään paperia siitä, kuka ohjausryhmän valitsee ja ketä siihen kuuluu. Käytännössä me valittiin henkilöt, rahoittajan ja kuntatahon ihmiset ja muutama yrittäjä. 12 henkeä yhteensä, joista kaksi yrittäjää. Ohjausryhmä kokoontuu 2-3 kertaa vuodessa. Nyt valittais eri tavalla. Ohjausryhmän pitäis olla sellainen, jossa olis niin sanotusti hyviä yrittäjiä, jotka tietää, mitä on yritystoiminnan käynnistäminen ja sitten kaupan tai teollisuuden edustajia ja sitten joku kuntaorganisaation edustaja. Maksimissaan 10 henkeä.”

”Hankekoulutuksessa tuli ohjausryhmän jäsenille ohjeet vasta keväällä -98. Ollaan tähän asti menty oman käytäntömme mukaisesti.”

Ohjausryhmän jäsenten valinta on hyvin sattumanvaraista. Käytännössä hankkeen hakijataho nimeää ohjausryhmän. Usein ohjausryhmän jäsenet valitse hankkeen projektipäällikkö eli henkilö, jonka työtä ohjausryhmä ohjaa. Haastatelluissa hankkeissa ohjausryhmän koostumus vaihteli yrittäjien muodostamasta ryhmästä täysin virkamiehistä koottuun ryhmään.

”Kuntien elinkeinoasiamiehet ja TE-keskus, ohjausryhmässä ei oo ollu muita (yrittäjiä) kuin minä olen ollut siellä tavallaan esittelijä. Ohjausryhmä hyvin harvoin kokoontunut, 1-2 kertaa vuodessa. Ohjausryhmä on tavallaan vaan valvonut, että asiat on mennyt niinku on suunniteltu. Aina kun on ohjausryhmän kokous, niin me oomma vain saanu kehuja, että oottepas te saanu paljon aikaseksi. Itse ne ei oo tähän paneutunu ja miettiny.”

Projektipäälliköillä ei ollut kovin selvää kuvaa siitä, miten ohjausryhmän tulisi toimia. Ohjausryhmä koettiin lähinnä valvovaksi elimeksi, jolla ei hankkeen edistämisen kannalta ollut juuri merkitystä. Osasyynä tähän todettiin olevan ohjausryhmän jäsenten kiire. Ohjausryhmän jäsenet saattoivat olla mukana useassa eri hankkeessa, eivätkä he ehtineet paneutua riittävästi kunkin hankkeen toimintaan. Tämän vuoksi erityisesti yrittäjien omissa hankkeissa ohjausryhmän tehtäviä käytännössä hoiti erillinen projektiryhmä, joka koostui hankkeen aktiivista yrittäjäjäsenistä.

”Projektiryhmänä on yhdistyksen hallitus. Ohjausryhmä kokoontunut harvoin 2-3 kertaa vuodessa. Tekee viralliset päätökset, ei juuri puutu käytännön toimintaan.”

”Projektiryhmänä koko yrittäjäporukka. Mulle on tullu semmonen käsitys, että ohjausryhmä on valvova elin. Ohjausryhmällä vois olla joku rooli, jos se ikään kuin kattos sitä hommaa vähän ulkopuolisena. Itte on monasti niin sisällä, ettei sitä niin hoksaa kattoo. Elinkeinoasiamiehet on vaan niin täystyöllistettyjä, että.”

”Pyritään oleman varsin itsellisiä ja tään ohjausryhmän muodostaa meillä periaatteessa kaikki mukanaolevat tahot. Elikkä meillä on tässä osuuskunnassa, joka tän kehiksenä toimii tällä hetkellä 24 jäsentä 13 yrityksestä. Ja periaatteessa jokaiseen ohjausryhmän kokoukseen, kutsutaan kaikki nämä ihmiset ja tää niinku periaatteessa sen linjanvetoryhmän muodostaa. Meillä on hyviä yhteistyökumppaneita ja asiantuntijoita käytettävissä ja niitä kututaan ihan tarpeen mukkaan. Samaten rahoittajan kanssa sovittu, että he (TE-keskuksen maaseutuosasto) vähintään kerran vuodessa ovat mukana näissä kokouksissa. Se, että me ollaan heidän ja muiden rahoittajien kanssa tekemisessä muuten puhelimitse ja muuten, niin se varmaan osal-

taan kuittaa sitä.”

”Ohjausryhmä. Se toimii hyvin vähän, hanke on yrittäjien käsissä. Ohjausryhmän tulisi perehtyä hirmu hyvin asiaan, pitäis tietää mitä tehdään. Enemmän on saatu oman yhdistyksen johtokunnassa ja sihteerin kautta.”

Laajalla maakunnallisella hankkeella toimi ohjausryhmän lisäksi seutukunnalliset ohjausryhmät.

”Ohjausryhmän rooli on sellainen, että projektinvetäjä tekee sinne esityksen. Ei se oo mikään ideariihi, vaan se on johtokunnan tyyppinen organisaatio, josta projektinvetäjä hakee selkärangan. Siellä vahvistetaan tavoitteet. Meillä on kaksi seutukuntakohtaista ryhmää ohjausryhmän lisäksi. Seutukuntaryhmien rooli on toimintaan nähden iso. Niiden hommana on se, että ne sanoo, mitä sillä seutukunnalla halutaan tehdä, niin ilman muuta se tehdään. Kaikki vinkit otetaan, mitä sieltä tulee. Seutukuntaryhmillä on kaksi tarkoitusta: 1. Saada alueelliselle projektityöntekijälle hyvä yrittäjäporukka taakse ja yrittäjäporukka pistää vetäjälle suitset suuhun eli tietää missä mennään ja osaa palvella yrittäjiä ja 2. lisätä seutukuntien ja kuntien vaikutusvaltaa maakunnallisissa hankkeissa.”

Projektipäälliköt toivoisivat ohjausryhmältä nykyistä aktiivisempaa otetta ja huolellista paneutumista hankkeen toimintaan. Tärkeäksi koettiin myös ohjausryhmän antama henkinen tuki. Ohjausryhmän aktiivisella toiminnalla ollaan joissakin hankkeissa kyetty vauhdittamaan hanketta onnistuneesti. Ohjausryhmän toimintaa halutaan kehittää. Ohjausryhmän jäsenet, erityisesti ne, jotka eivät ole ohjausryhmien vakiokaartiin kuuluvia kuntien ja viranomaistahojen edustajia, kaipaavat myös koulutusta tehtäviinsä. Yrittäjien osuus, yrittäjävetoisia hankkeita lukuunottamatta, on ollut ohjausryhmissä niukka.

”Valitettavasti se on ollut melko passiivista. Toivosin enemmän tukea ohjausryhmältä. Niistä mitä sinne esitän, niistä voidaan keskustella, ei siitä muuta oikein tuu. Aktiivisempaa otetta toivos”

”Ohjausryhmä on auttanut, se on tuonut niitä ideoita. Varsinkin maataloussihteeripuolelta on tämä aktiivisuus ollut erittäin merkittävä ja itse asiassa myös tuottajien puolelta. Se soittelu, mitä me käydään on aika säännöllistä. Ohjausryhmän puheenjohtaja saanut myös meille päin sanottua, mitä haluais. Vieläkin useammin pitäis kai kokoontua. Niiltä osin, miten se ei toimi, niin pitäis pystyä vaihtamaan. Selvästi näkyy, missä kunnassa on paljon hakemuksia (yritysinvestointeihin) ja on paljon yrittäjiä mukana, niin siellä ohjausryhmän jäsenet tekee sitä omaa työtänsä..”

”Ja sitten en tiää, tarvitseisko ohjausryhmä jotain valmennusta, perehdyttämistä, jossa kerrotais, missä roolissa ohjausryhmä on. Tuntuu siltä, ettei ole oikein tietoa, miten merkittävässä roolissa ohjausryhmä on. Mulla on vähän semmosta ma-

kua, että ohjausryhmästä on tullut tämmöinen viranomaiselin, jossa kuntien edustajat käyvät katsomassa mitä tapahtuu”

Projektipäälliköitä pyydettiin ohjausryhmää käsitelleen haastatteluteeman lopuksi arvioimaan oman hankkeen ohjausryhmän työ asteikolla 1-5. Arvosana 1 kuvaa ohjausryhmän toimintaa erittäin passiiviseksi ja arvosana 5 erittäin aktiiviseksi. Keskiarvoksi tuli 3,6. Vain kaksi projektipäällikköä piti toimintaa erittäin aktiivisena.

Johtopäätökset:

Ohjausryhmien toiminta ei tarjoa projektihenkilöstölle riittävästi tukea hankkeen toteuttamiseksi. Ohjausryhmien kokoonpano ei ole aina optimaalinen hankkeen ohjaamiseksi ja edistämiseksi. Ohjausryhmien työtä koskeva ohjeistus on monilta osin puutteellista ja ohjausryhmien jäsenet eivät tunne riittävän hyvin tehtäviään. Yrittäjien osallistuminen edellyttää selkeää korvauskäytäntöä. Laajemmille hankkeille on tarpeen perustaa yrittäjistä ja hankkeen henkilöstöstä koostuvia projektiryhmiä. Mikäli alueella on useampia samansisältöisiä hankkeita, niillä voi olla yhteinen ohjausryhmä hankekohtaisten projektiryhmien lisäksi.

4.9 Hankkeiden välinen yhteistyö

Tavoite 5b -ohjelman arviointiraportissa todetaan, että maaseudun kehittämiss Hankkeiden välinen yhteistyö eri alueiden välillä on puutteellista. Tämän vuoksi hankkeissa saatetaan tehdä osittain päällekkäistä työtä. Arviointiraportissa ei kuitenkaan todettu, miten hankkeiden keskinäinen yhteistyö toimii alueiden sisällä. Projektipäälliköiden mielestä hankkeiden välinen yhteistyö on jo nyt suhteellisen tiivistä, mutta kehittämisen varaa on edelleen. Rahoittajatahoilta toivotaan aktiivisempaa otetta yhteistyön edistämiseksi.

”Yhteistyötä on riittävästi. Sellaisiin yleisiin projektinvetäjien koulutustilaisuuksiin me ei ehditä ja niihin suhtaudun penseästi.”

”Toisten tontille ei ole tarvinnu astua ollenkaan. Tilakohtaisesti niitä hankkeita mietittiin kilpailukykyprojektissa ja heti kun sitten johonkin tulokseen yrittäjä tuli, että tämä se on se minun idea, silloin ohjattiin sille taholle, joka osaa taas auttaa pidemmälle. Nyt säännölliset tämän alueen projektinvetäjien palaverit. Tässä oli TE-keskuksella herättelijän rooli.”

”Meillä on melekonen lonkeroverkosto rakentunut tähän ympärille ja pyritään olemaan hyvä yhteistyökumppani.”

”Aika vähän, mutta keskustellaan, kun tavataan. Hankefoorumi voi olla hyvä keskustelukanava, kerrankin tiedettäis mitä toinen tekkö, ettei tehtäis päällekkäistä työtä. Aktiivisuutta toivos enemmän myös rahoittajalta yhteistyön lisäämiseksi. Nyt on vasta hankekoulutusta järjestetty, sekä on tullu monta vuotta projektien alottamisen jälkehen.

Oman toimialan kehittämishankkeiden välillä hankkeilla on jo olemassa toimivia yhteistyötapoja tai ne ovat viriämässä.

”Vastaavien puuprojektien kanssa pidetään yhteispalaverit kahvikupin ääressä ja sovitaan yhteistyöstä.”

”Vastaavista hankkeista olis saatavissa helpommin tietoja, vaikkapa internetistä.”

”Yhteistyötä pitäis lisätä. Jos olis järkevästi organisoitu, niin maakunnas olis yks hanke ja joka seutukunnassa omat vetäjät, silloin se yhteistyö olis saumatonta. Se olis rahatuksen kannalta edullisin ratkasu ja se olis toiminnan suhteen. Sinne vain seutukunnalliset ohjausryhmät.”

Projektipäälliköillä oli myös mielenkiintoisia näkemyksiä alueella toteutettavien kehittämishankkeiden määristä ja siitä, miten hyvin hankkeet toimivat.

”Tarjontaa on yhteistoiminnasta ja on projekteja, jotka tuottaa yritysten palveluja ja muita, mutta nyt alkaa olla tämä koulutuksellinen puoli semmonen tietynlainen kirosana. Sitä työnnetään nyt niin vahvasti räätälöityä koulutusta, ettei ainakaan meidän porukka näytä enää jaksavan.”

”Onneks semmosia pieniä hankkeita ei enää niin paljoa ole. Muutamia vuosia sitten oli oikea hankeviidakko. Joka pitäjässä suurin piirtein samaa asiaa tutkittiin, että tulisko lisää työpaikkoja puuta jalostamalla, luotiin verkostoja ja kaikkia rakenteita. Yrittäjät sitten kyllästy siihen hankeviidakkoon. Sillon alkaa tulemaan tuloksia, kun se ei oo enää semmosen pienen piirin tietoa. Siinä ei yritykset tutustu toisiinsa.”

”Minä olen tässä muutaman kerran sitäkin ihmetellyt sitä systeemiä, että mitenkä voidaan naapuripitäjissä tai jopa samassa pitäjässä järjestää saman alan koulutusta samalle kohderyhmälle. Eli ei tiedetä mitä toinen tekee. Esim. puuenergiaan liittyvää koulutusta oli naapuripitäjissä, oli vaan eri järjestäjä. Tämmöstä kaikkea on ollu koko ajan, samoin on ollu yrityskoulutuksessa. Organisaatioiden välillä tiedonkulku on ongelma. Yhteistyöstä puhutaan, mutta se ei välttämättä kuitenkaan toimi. Kehitystä on kuitenkin tapahtunu.”

Johtopäätökset:

Hankkeille järjestettyjä tapaamisia alkaa olla riittävästi, mutta yhteistyön sisältöä tulee kehittää. Nyt tunnetaan jo muut alueen hankkeet, mutta hankkeiden välistä konkreettista yhteistyötä on edelleen hyvin vähän.

Hankkeiden keskinäinen kilpailu yrittäjistä on vähentynyt, mutta päällekkäisyyksiä on edelleen erityisesti koulutustoiminnassa. Rahoittajat voivat toimenpiteillään edistää hankkeiden yhteistyötä.

Hankkeiden välinen tiedonkulku alueiden välillä ei toimi tyydyttävällä tavalla ja tieto toteutettavista hankkeista, niiden toimintatavoista ja tuloksista leviää lähinnä vain hankkeen omalle toiminta-alueelle.

4.10 Yrityshankkeiden edistäminen

Selvityksen kohteena olevat kehittämishankkeet ovat onnistuneet hyvin yrittäjien omien yrityshankkeiden aktivoinnissa. Kehittämishankkeiden lähtökohdat yrityshankkeiden edistämiseksi ovat olleet hyvin erilaiset. Osa kehittämishankkeista, erityisesti ”elinkeinoasiamies -hankkeet”, ovat suunnanneet toimintansa päähuomion nimenomaan yrityshankkeiden edistämiseen, kun taas osalle nämä yrityshankkeet ovat kertyneet vaivihkaa, ilman kehittämishankkeen kovinkaan merkittävää myötävaikutusta. Yrittäjävetoisissa matkailualan kehittämishankkeissa yrityshankkeiden edistäminen ei ole ollut juuri esillä. Vain muutamassa kehittämishankkeessa oli tavoite asetettu yritysten investointihankkeiden lukumäärälle.

”Pääpaino ollut yritys kohtaisten hankkeiden työstämisessä. Tarkoituksena olla yrityksen tukena kaikella sen välillä mikä liittyy yrityksen perustamisesta konkurssiin, mikä ihmeellisempi ongelma, niin ollaan siinä mukana. Sehän hakemus (investointituen rahoitushakemus) ei oo monimutkanen sinänsä, mutta kun sä saat sen lapun liitteineen kasahan, niin se siinä arkisessa elämäs pakkaa niinko jäädä. Jos joku on tarvinnut syvällisempää taloushallinnon konsultointia, niin minä oon ostanut sen muualta.”

”Suurin osa ajasta mennyt yksityisten yritysten investointihankkeiden työstämiseen. Mukaantulijoita olisi enemmänkin, jos olisi vielä enemmän aikaa olla kentällä.”

Yrityshankkeiden edistämisessä parhaimman tuloksen ovat antaneet hankkeet, joiden yhteydessä pystytään yritys kohtaisesti perehtymään kunkin yrityksen

toimintaan ja kartoittamaan yrityksen kehittämistarpeet. Näissä hankkeissa laaditaan yritykselle erityinen kehittämissuunnitelma, johon kirjataan merkittävät kehittämistoimenpiteet. Yrityksen ryhtyessä toteuttamaan kehittämissuunnitelmaa, syntyy usein erilaisia investointihankkeita, joihin on mahdollista hakea myös ohjelman mukaista yritysrahoitusta. Tällä tavoin kehittämishankkeet ovat ratkaisevasti vauhdittaneet yksittäisten yritysten kehittämispäätöksiä. Tällä tavoin ovat toimineet harava-hankkeet ja osa asiantuntija-hankkeista.

”Yrityskartoituksessa mietitään yrityksen taustat ja perusasiat, etsitään pullonkaulat ja määritellään kehittämistarpeet. Tehdään investointisuunnitelma ja tuotekehityssuunnitelma ja sitten tehdään tarvittaessa hakupaperit. Joku kolmannes hankkeista tehdään paperit alusta asti, muiden kanssa yhteistyössä. Pieni maksu n. 500 mk kerätty tästä paperityövaiheesta, joskus vähän enemmän, riippuen työpanoksesta, tuotekehityshankkeissa on laskutettu enemmän.”

”Jos on pienestä yrittäjän markkinointihankkeesta kyse, niin rahoitetaan se suoraan projektista. Yrittäjä panee osan ja loppu projektilta. Se on se ensimmäinen. Sitten kun menee vähän kalliimmaks, tehdään sille kehittämishankkehakemus maaseutupiiriin tai kopastaan Leaderistä. Sitten investointihankkeissa se on ihan tarpeen mukaan, riippuen siitä, mitä yrittäjä haluaa meidän tekevän. Autetaan niin kuin järkeväks nähdään ja käytetään kaikki mahdolliset kanavat.”

”Autan täyttämässä jos tarvitaan ja annan apua. Otetaan kontakteja laitevalmistajiin ja perehdytään mm. lämpökeskuksiin. Tehty on 38 investointitukihakemusta toukokuusta 1996 huhtikuuhun 1998.”

”Tehdään rahoitushakemuksia ja laskelmia rahoittajaa varten. Laskelmasta yrittäjä maksaa 20% (maaseutu)keskuksen perustaksasta, loppu projektilta. Oltu myös yrittäjän mukana neuvottelemassa rahoituksesta, lähinnä TE-keskuksessa, mutta myös Tekesissä. Kun yrittäjiin päin on yhteydessä, niin niillä on aika paljon sellaisia pikku ongelmia, johon pystyy antamaan vastauksen. Ja siellä saattaa olla jotain rahotusasioitakin, mitä ei olla älytty.”

Osa yrittäjistä on liittynyt kehittämishankkeeseen saadakseen yritysinvestoinnilleen tavoiteohjelman mukaisen tuen, koska ohjelman mukainen tuki on tiettyissä tapauksissa parempi kuin kansallisen tukijärjestelmän mahdollistama tuki. Yritysinvestointia hakevan yrittäjän on yleensä pyydettävä kehittämishankkeen projektipäälliköltä lausunto siitä, miten yrittäjä on osallistunut kehittämishankkeeseen. Projektipäälliköistä osa totesi, että tämä yritysrahoitusmahdollisuus on houkutellut yrittäjiä mukaan hankkeeseen ja he ovat sitten pikku hiljaa lähteneet mukaan myös hankkeen muuhun toimintaan. Tämän perusteella myös hankkeet, joissa on lähdetty liikkeelle suoraan markkinoimaan yritystu-

kimahdollisuutta, ovat hyvin perusteltavissa ja toteuttamiskelpoisia. Näissä ohjelman periaatteen mukainen lähestymistapa, eli kehittämishankkeen aikana syntyy yrityshankkeita, toimii ikään kuin väärinpäin; yrityshankkeiden kautta yrittäjät liitetään mukaan yhteistyöverkostoihin.

”Arvio, että noin 20 % on sellaisia, jotka ei mihinkään lähde, niillä oli vain tarkoituksena saada kytkeä tähän. Se oli siinä alkuvaiheessa. Sittemmin rahoittaja vaatinut todistusta mukaan, mikä on aktiivisuus yrittäjällä ollut muihin osaluaisiin. TE-keskus toi julki sen, että yrittäjän pitää olla ensin projektissa mukana, käydä kursseilla, tutustua tilanteeseen, hankkia tietoa, saada ahaa-elämys, että tuosta teen hakemuksen.”

Johtopäätökset:

Yrityshankkeiden edistämässä keskeistä on projektipäällikön ja muun henkilöstön sekä yrittäjien kiinteä yhteistyö. Projektihenkilöstön tulee tuntea hankkeen yritykset riittävän hyvin. Tämä edellyttää henkilökoh- taista kanssakäymistä yrittäjän kanssa. Yrittäjän yhteistyössä projekti- henkilöstön kanssa laatimat liiketoimintasuunnitelmat, yrityksen kehit- tämissuunnitelmat ja muu yrityksessä tapahtuva työ on edistänyt merkit- tävästi yritysten investointihankkeita.

4.11 Hanketyön plussat ja miinukset

Maakunnissa on meneillään erilaisia maaseudun kehittämishankkeita hyvin runsaasti. Euroopan maatalousrahaston osarahoittamana oli tavoite 5b- ohjelman ja tavoite 6 -ohjelman maaseutupaketin kautta toteutettavaksi hyväk- sytty kaikkiaan noin 1300 kehittämishanketta. Projektipäälliköiltä haettiin hei- dän näkemyksiään siitä, mitkä ovat olleet hankkeiden avulla tapahtuvan kehit- tämistyön hyvät puolet ja mitä heikkouksia tällainen alueellinen kehittämistoiminta sisältää. Seuraavassa on poimittu vastauksista hanketyötä positiivisesti kuvaavat ilmaisut ja ryhmitelty ne teemoittain. Projektinvetäjien esittämät hankkeiden hyvät puolet voidaan kiteyttää seuraavasti asiakokonaisuuksiin: asiantuntemus, yhteistyö, rahoitus sekä yleinen kehittämishakuisuus.

+Saadaan lisätietoa, jota ei ehkä muuten tulisi hankittua. Tieto leviää ja pysyy. Tieto tulee myös muiden käyttöön. On ajan hermolla, missä mennään. Lisännyt tietotasoa alueella

+Investointirahoitus, rahallista hyötyä; tuskin tulisi kaikkea tehtyä, mutta nyt tulee

- + *On joku, jolta voi kysyä, sosiaalinen aspekti on myös tärkeä, ei olla yksin ongelmien kanssa*
- + *Yleinen aktiviteetti lisääntynyt*
- + *Uskalletaan kokeilla jotakin, pystytään muuhunkin kuin entiseen*
- + *Niin paljon on hankkeita, että oli ihmisellä murhe mikä hyvänsä, niin jostain hankkeesta löytyy hänelle apua.*
- + *Tutustuttanut yrittäjiä toisiinsa, luonut vapaaehtoisia verkostoja. Saadaan yhteistyötä maataloilille*
- + *Suunnittelijan kutsumisen kynnyks on madaltunut*
- + *Hyvä, että saadaan takaisin jotain EU:lta ja hyvä, että uusia asioita esiin, paikallistalouden kannalta tärkeitä, että saadaan lisäkäyttöä kotimaiselle polttoaineelle.*

Hanketoiminnassa ilmenneet ongelmat projektinvetäjät liittivät hyvin usein juuri heidän omaan projektiinsa liittyviin hankaluuksiin.

- *Ehkä hankkeita on aika paljon, monesti yrittäjä on sormi suussa, että mihin oikein lähtis mukaan. Tarkkana on oltava, mikä on perustavoite, onko se yrittäjän etu vai koulutusorganisaation etu.*
- *Asiakkaiden vaikea pysytellä selvillä, että mitä nämä projektit nyt oikein merkkää. Kun puhutaan projektista, niin kysytään, mitä se häneltä vaatii ja kuinka kovan narun nyt kaulaansa laittaa, jos tuun tähän projektiin. Se on tuntematon sille ihmisille, jonka näistä hyötyä pitäis. Siitähän pitäis kaiken lähteä, että maaseudun ihmisen, sen asiakkaan siitä pitäis hyötyä, hänelle siitä olla lisäarvoa. Siitä selvillä pysyminen, että mihin pitäis ottaa yhteyttä, niin se on sellaanen sekamelskainen juttu.*
- *Niillä (ihmisillä) on vähän semmonen peleko, että jesus, jos mä meen sinne iltaan (kyläprojektin suunnittelutilaisuuteen), niin mä saan jonkin elinikäisen nakin ittelleni. Sitten kun päästään tekemään (kökkään), niin sinne kyllä sitten tulee.*
- *Niistä (projekteista) tuli kuitenkin sellaisia virkamiesten näköösiä.*
- *Byrokration määrä on suuri. Hankkeet ovat lyhyitä pätkiä, mitäs niiden jälkeen? Raportintekoa ja seurantaa.*
- *Yllättänyt, miten paljon paperityöhön menee aikaa.*
- *On monia erilaisia sääntöjä, joita kaikki tulkitsevat eri tavalla ja säännöt muuttuvat*
- *Riippuu paljon virkamiesten halusta käyttää rahoja järkevästi, vaikka ne eivät aina sataprosenttisesti sopiaikaan annettuihin raameihin, On virkamiehiä, jotka tulkitsevat pykälää hieman löyhemmin. Energiahankkeita on joissakin TE-keskuksissa lähtenyt hyvin heikosti liikkeelle, mutta joissakin on edetty hyvin. Luulen, että tämä johtuu siitä, miten virkamiehet tulkitsevat säädöksiä. Virkamiesten valta on melko suuri.*
- *Toteutuksen ja suunnittelun jänne pitkä, erityisesti alkuvaiheessa.*
- *Se on pikkusen tämän alueen ongelma, että täällä ei nähdä perinteistä maataloutta semmosena kehittämiskohteenä ollenkaan. Se on jäänyt vähän toisarvoseks asiaks. Kyllä sen ympärille on hirvu vaikea käynnistää kehittämishanketta. Tarvetta olis esim. perustuotannon liiketoimintasuunnitteluhankkeeseen. TE-keskus suhtautuu myönteisesti näihin*

suhtautuu myönteisesti näihin hankkeisiin, mutta se on sen jälkeen tulevat viranomaiset, jotka jarruttaa.

-”Nyt on sellaista hankeväsymystä, ettei ehkä ihan lähitulevaisuudessa tehdä omia hankkeita.”

Edellä olevien negatiivisten asioiden joukossa on pääosin samoja asioita, jotka olivat tulleet esiin jo haastattelun aikaisemmissa vaiheissa. Yhteistä on projektipäälliköiden huoli siitä, että järjestelmä on virkavaltaistunut. Samoin puutteelliset ohjeet ja muuttuvat säädökset ja niiden muuttuva tulkinta saa huomattavaa kritiikkiä. Projektinvetäjien huolenaiheet olivat kaiken kaikkiaan hyvin samankaltaisia eikä niissä ollut eroja eri toimialojen tai eri toteuttajaorganisaatioiden hankkeiden välillä.

Haastattelun lopuksi oli projektipäälliköillä mahdollisuus tuoda esiin niitä asioita, joita haastattelun aikana ei vielä oltu käsitelty. Tämä osuus, niin kuin koko haastattelu oli hyvin keskustelunomainen ja tässä yhteydessä projektinvetäjiltä tehtiin vielä lisäkysymyksiä. Yrittäjien omien hankkeiden projektipäälliköt palasivat vielä hankkeiden byrokraatiaan tähän teemaan ja arvelivat, että osaltaan yrittäjien omia hankkeita on niin vähän, koska näihin hankkeisiin sisältyy niin paljon paperityötä.

Hankkeiden koosta keskusteltaessa erityisesti yrittäjä -hankkeiden projektipäälliköt olivat vahvasti sitä mieltä, että pienet hankkeet ovat hyviä. Todettiin myös, että jotta pienet hankkeet onnistuvat, niiden tulee olla suoraan yrittäjien omia hankkeita ja niiden tulee lähteä suoraan konkreettisesta kehittämistarpeesta.

”Pienet kehittämishankkeet on tärkeitä näille alueille, saadaan porukkaa aktivoitua.”

”Pienet on hyviä, sillä ne on tarkoin kohdennettuja.”

”Pienten projektien täytyy olla sisältäpäin lähteviä.”

Haastatteluissa tuli esiin, että projektipäälliköt eivät olleet saaneet mitään tietoa ohjelmista tehtyjen väliarviointiraporttien sisällöstä. Samoin projektipäälliköiden tiedot muissa maakunnissa toteutetuista saman toimialan hankkeista olivat hyvin niukat.

”Omarahotusosuus, on se hyvä sentään, että tämmösessä tilaisuudessa seleviöö tämä asia. (Kyse siitä, että yritysinvestointien omarahoitusosuudet voidaan laskea kattohankkeen omarahoitusosuuteen) Kentälle tämmöset asiat tullee niin valtavan

hitaasti, niinku ohjausryhmän pelisäännöt, miten projektin pitäis toimia, tulee vuosia jälessä ja sitten tämmösten kanssa joutuu kamppailemaan, että teenkö oikein vai väärin vai mitä minä tässä teen. ”

5. YRITTÄJÄHAASTATTELUT

5.1 Haastateltavat

Tähän selvitykseen valittuihin kehittämishankkeisiin liittyen yritystukea saaneiden yritysten joukosta valittiin otannalla kaksi yritystä kustakin hankkeesta. Koska yhdessä kehittämishankkeessa oli toistaiseksi yritystukea saanut vain yksi yritys, valittiin tästä hankkeesta toiseksi haastateltavaksi yritystuen hakua suunnitteleva, hankkeeseen aktiivisesti osallistuva yrittäjä. Kotimaisen energiantuotannon edistämishankkeessa haastateltiin hankkeen projektipäällikköä myös tuen saajana. Tässä hankkeessa tuen saajan ei tarvitse olla yritys, vaan investointitukea kotimaisen energian käytön tehostamiseen olivat saaneet myös muut kuin maatalo- ja maaseutuyrittäjät.

Toinen maatalouden kilpailukykyä kehittävän hankkeen haastatelluista oli osallistunut kehittämishankkeeseen, mutta itse maatalouden investointihanke oli rahoitettu tavoiteohjelman eri toimenpidekokonaisuudesta kuin kehittämishanke. Haastateltavina olivat siten 17 pienyritystoiminnan kehittämiseksi yritystukea saanutta maaseutuyritystä, yksi maatalouden kehittämisinvestoinnin suorittanut maatila, yksi pienyritystuen hakemista suunnitteleva yritys ja yksi tukea saanut omakotitalon omistaja. Haastateltuja henkilöitä oli 24.

Haastatelluista henkilöistä naisia oli 5 ja miehiä 19. Haastatelluista yrityksistä neljässä haastatteluun osallistuivat molemmat yrittäjäpuolisot; ainoastaan matkailutoimialan yrityksissä (7 yritystä) vastanneista enemmistö oli naisia. Mekaanista puunjalostustoimintaa (6 yritystä) harjoittavat yrittäjät olivat kaikki miehiä.

Haastateltavien keski-ikä oli 46 vuotta. Nuorimmat yrittäjät olivat puunjalostusalan yrittäjät, keski-ikä 42 vuotta ja vanhimpia olivat matkailualan yrittäjät, 49 vuotta.

Haastatelluilla yrityksillä (n=19) oli yleisesti hyvin vahva kytkentä maatalouteen. Toimiva maatila / puutarhatila oli 16 haastatellulla yrityksellä. Näistä yhdellä oli kylläkin luopumiskorvaussopimus ja kaksi muuta olivat vuokranneet peltonsa naapurille äskettäin voidakseen keskittyä paremmin päätuotantona olevan yritystoiminnan harjoittamiseen. Aktiivista maataloustuotantoa harjoittavia tiloja oli siten 13 kappaletta. Näistä kasvinviljelytiloja oli viisi, maidontuotantotiloja kolme, muita kotieläintiloja kaksi ja erikoistuotantotiloja oli kolme kappaletta. Aktiivimaatilojen peltopinta-ala oli 8 hehtaaria 104

hehtaariin. Metsän osuus oli myös merkittävä monella yrityksellä. Keskimäärin suurimmat metsäpinta-alat olivat maataloilla toimivilla maatilamatkailuyrityksillä.

Tässä selvityksessä haastelluista maaseutuyrityksistä useat olivat vielä tyypillisesti monialaisia yrityksiä. Suuntaus on kuitenkin näissä yrityksissä selkeästi kohti erikoistumista. Puualan yritykset ovat luopumassa koko maataloustuotannosta ja myös maatilamatkailuyritykset ovat luopuneet ja/tai luopumassa ainakin sitovasta kotieläintuotannosta.

Haastateltujen yritysten liikevaihto vaihteli 50 000 markasta 3,8 milj. markkaan ja yritysten työllistyvyys 0,4 henkilötyövuodesta 4 henkilötyövuoteen. Yritystoiminnan henkilöä kohden laskettu liikevaihto oli suurin puualan yrityksillä ja pienin matkailualan yrityksillä.

5.2 Yrittäjien osallistuminen hankkeeseen

Yrittäjien haastattelujen tavoitteena oli saada esiin yrittäjien näkemykset siitä, miten hyvin kehittämishankkeet palvelevat nimenomaan edunsaajia ja miten hankkeiden toimintaa tulee kehittää.

Kehittämishankkeiden vaikutukset realisoituvat vasta silloin, kun yksittäinen yrittäjä onnistuu kehittämishankkeen avulla oman yrityksensä kehittämisessä. Kehittämishankkeiden tuloksellisuus riippuu näin pitkälti siitä, miten aktiivisesti lopulliset edunsaajat todella pystytään kytkemään mukaan kehittämishankkeen toimintaan ja miten kehittämishanke onnistuu tukemaan yksittäistä yrittäjää yritystoiminnan kehittämisessä.

Haastatellut yrittäjät voidaan ryhmitellä seuraavasti:

a) Hankkeen tekijät

Tähän ryhmään kuuluivat ne yrittäjät, jotka olivat itse toimineet aloitteellisesti kehittämishankkeen aikaansaamiseksi. Ryhmään kuului erityisesti yrittäjien omissa yhteenliittymissä aktiivisesti toimivia yrittäjiä.

”Paikallismarkkinat niin surkean pienet, niin niistä ei ollut kellekkään oikeen jakkaa, niin jokaisen oli halu etsiä leipää jostakin pitemmästä matkasta. Ruvettiin miettimään jatkoa tälle kouluttautumiselle.”

”Olin tekemässä alootetta kunnan puolella, niin tottahan minun pitää itte osallistua.”

”Ei siinä oikeen ollu eppäilystäkkään ettei ois lähetty mukkaan. Aika tiivistä yhteistyötä on.”

b) Hankkeen tiedotuksen kautta kiinnostuneet

”Projektin työntekijä soitti ja kysyi, jos kiinnostaa ja kertoi tukimahdollisuuksista. Sitten meni vuosi ja ruvettiin tätä hommaa oikein kaavaalemaan.”

”Projektinvetäjä oli esittelemässä tätä hanketta ja se jäi mieleen hautumaan. Sitten tuli ajatus lähteä peruskunnostamaan yhtä mökkiä ja sitten soitin vetäjälle, että pääsisikö mukaan”

”Tais ensin lehtijuttu olla tästä hankkeesta ja sitten ilmoituksia kokoontumisesta ja kirje tuli, ketä lähtenyt mukaan.”

c) Yritysrahoitusta haluavat

”Siitä tuli kirje tästä puuenergia 2000 -hankkeesta. Tämä oli ollu mielessä jo pitkään ja tässä luvattiin selevää rahaa.”

”Tärkeimpänä se, että jos haetaan kehittämisrahoitusta, niin tuki suurempi ja toinen tämä yleinen koulutuksen tarve, vaikka se koulutus hankittiin sitten kyllä muilta tahoilta.”

”Lähinnä kun ne vaati, että saa rahoitusta. TE-keskus vaati kehittämissuunnitelmaa.”

Tietoisuus yritysrahoituksen mahdollisuudesta kytki yrittäjiä tehokkaasti mukaan hankkeeseen. Projektipäälliköiden haastattelujen mukaan pelkän yritysrahoituksen perusteella hankkeisiin hakeutuneiden määrä ei ollut kovin merkittävä. Yrittäjähaastattelujen mukaan näyttää kuitenkin siltä, että tietoisuus yritysrahoituksen mahdollisuudesta oli usealle yrittäjälle tärkeä hankkeeseen ilmoittautumispäätöstä tehtäessä.

Hankkeisiin on yleisesti liittynyt yrittäjän maksama omarahoitusosuus hankkeen tarjoamista palveluista. Yksityisen rahoituksen osuus hankkeen tuloista on hankesuunnitelmien mukaan noin 20 %. Yrittäjien maksamat maksut hankkeeseen osallistumisesta ovat olleet keskimäärin 500-1000 mk. Näitä maksuja osallistujat eivät pitäneet esteinä. Osa kehittämishankkeiden palveluista on tehty ilmaispalveluina ja maksuja kerätty vastaavasti esim. koulutuksesta. Omarahoitusosuutta kerätään koulutuksen kautta myös sen vuoksi, että monet

yrittäjistä voivat saada koulutuspäiviltä maaseutuyrittäjän opintorahaa; opintoraha kiertää näin yrittäjän kautta kehittämishankkeelle.

Yrittäjiltä kerättävien maksujen tulisi kytkeytyä nykyistä selvemmin niihin palveluihin, joita hanke tekee yrittäjille. Yrittäjät ovat valmiita maksamaan palveluistaan silloin, kun palvelua voidaan suoraan hyödyntää oman yritystoiminnan kehittämisessä. Näin ajatellen omarahoitusosuus tulisi olla korkeampi erityisalan asiantuntemusta vaativassa hankkeessa, esimerkiksi sahayrittäjien vientihanke, kuin hankkeissa, joissa maatilayrittäjän kanssa vasta kartoitetaan tulevia suuntautumisvaihtoehtoja. Kehittämishankkeisiin liittyvään omarahoitusosuuteen lasketaan mukaan myös niihin liittyvän yritysrahoituksen kautta kertynyt yksityisen rahoituksen osuus. Tämä osuus on monissa hankkeissa huomattavasti suurempi kuin koko kehittämishankkeen rahoitus. Yritysrahoituksen kautta tulevan yksityisrahoituksen määrä ei kuitenkaan ole yleisesti vaikuttanut kehittämishankkeiden omarahoitusvaatimusta alentavasti. Olisi kuitenkin perusteltua tinkiä omarahoitusvaatimuksesta ainakin niissä kehittämishankkeissa, joiden toiminta liittyy yritystoiminnan alkuvaiheisiin, jolloin vasta haetaan liikeideaa ja oman yrityksen kehittämissuuntaa. Näissä hankkeissa, mikäli ne hoidetaan yrittäjien tarpeista lähtien, syntyy kyllä runsaasti yritysten kehittämisinvestointeja, jota kautta yksityinen rahoitusosuus täyttyy.

5.3 Kehittämishankkeiden toiminta

Yrittäjien näkemykset kehittämishankkeiden annista oman yritystoiminnan kehittämiseksi jakaantuivat sen mukaan, oliko yrittäjä mukana hankkeessa lähinnä yritysrahoituksen saamiseksi vai osallistuiko hän aktiivisesti myös kehittämishankkeen muuhun toimintaan.

” On voinut kehittää yritystä, se on aika suuri asia, yritysrahoitus.”

”Nopeuttaa investointien toteuttamista. Oli edellytys ja elinehto koko investointihankkeen käynnistymiselle. Siinä vaiheessa, kun läksin koulutukseen en sitä vielä tiennyt.”

”Se mitä toivon niin raha. Investointituet ja piste. Ei niillä oo mitään mahdollisuuksia selevittää näitä asioita. Ei kannettu vesi kaivossa pysy. Jos joku ihminen keksii jotakin, niin se keksii sen, mutta tämä pirunmoinen paperisota, ei millään yksityinen ihminen voi selevitä, siitä ei tuu mitään. Se on jo iso asia kun saat ne, että täyttää liput ja laput.”

Vaikka monet yrittäjistä kiinnostuivat hankkeesta juuri siksi, että se tarjosi mahdollisuuden saada yritystukea oman yrityksen kehittämiseksi, ovat he yleensä käyttäneet aktiivisesti myös hankkeen muita palveluja. Elinkeinotoiminnan pitkäjänteisempää kehittämistä ajatellen myös nämä yritysrahoitusta suoraan markkinoineet kehittämishankkeet ovat tehneet merkittävää työtä, sillä ne ovat saaneet yritykset aktiivisesti etsimään kehittämismahdollisuuksia.

Yrittäjryhmien ideoimien ja toteuttamien kehittämishankkeiden yrittäjät korostivat selvästi muita enemmän nimenomaan yrittäjien keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä ja pitivät yhteistyön tiivistymistä hankkeiden tärkeimpänä antina yritysrahoituksen ohella. Näiden hankkeiden yrittäjien haastatteluvastaukset olivat myös yleensä pitempiä ja seikkaperäisempiä kuin hankkeisiin yritysrahoituksen vuoksi värväytyneillä tai värvätyillä yrittäjillä. Yrittäjähankkeissa yrittäjien suhtautuminen kehittämishankkeeseen oli hyvin positiivinen. Tämä perustuu siihen, että yrittäjävetoiset hankkeet olivat pieniä ja yrittäjien välinen toiminta ja yhteistyö tiivistä ja tietoisuus hankkeesta ja myös alueen hankkeista yleensä oli parempi kuin muiden hankkeiden yrittäjillä.

Haastatteluaineiston perustella tehtyä havaintoa tuki myös monivalintakysymykseen annetut vastaukset. Kysyttäessä, miten kehittämishanke palvelee yritystänne (asteikko 1-5, 1=huono, 5=erittäin hyvä) yrittäjien antama keskimääräinen arvosana hankkeen palveluille sai arvosanan 3,6. Yrittäjien omissa hankkeissa arvosana oli 4,2 kun se muiden tahojen toteuttamissa hankkeissa oli 3,2.

”Ydinasia on se, että on syntynyt yhteistoimintaa ja sen kautta sitten nämä kaikki tulee. Sitten sellainen tiedonsaanti asioista, se on paljon helpompaa”

”Tärkein anti on ollut, että tämmönen homma ravistaa irti näistä rutiineista, voi myös rutinoitua väärille urille, niin tämä on hyvä päivitys. Tämän hankkeen palvelu ollut enemmän välillistä meille.”

”Saatu alueen tunnettavuutta ja samalla oman alueen tunnettavuutta parannettua. Nyt ollaan vakava yhteistyökumppani suurempien matkailukeskusten rinnalla.”

”Luonut varmuutta tähän yritystoimintaan. Odotukset ovat suuret. Puuta näillä alueilla riittää.”

”Tukiasiat ja kyllä tuo markkinointi. Projekti makso puolet kuluista. Kyllä se on tärkeää, jotta pääsöo esille tuolla laalla. Se oli tällaasen yksittääsen pienen yrittäjän, niin sillä olis vähän korkee kynmys lähteä tonne messuille.”

Kaikki yrittäjät eivät ole olleet kovin tyytyväisiä hankkeen tarjoamiin palveluihin. Kysyttäessä, mitä palveluja kehittämishankkeelta kaivataan, vastaukset olivat hyvin yrityskohtaisia. Teemoja, jotka toistuivat useamman yrittäjän vastauksissa olivat yhteistyö ja avustaminen kontaktien luomisessa.

”Yritysten sitä varsinaista renkaan välistä yhteistyötä; se on kuitenkin ollut suhteellisen pieni. Olis listattu jokaisesta yrityksestä sen osaamisen alueet ja niistä oikein ruvettu värkkäämään sellaista pakettia, joka olis myöskin saatu kaupaksi.”

”Matkailutuotteiden rakentamista yhä pitemmälle, yhteinen asiakasrekisteri.”

”Markkinoinnin ja yrityskulttuurin luominen pitkällä aikavälillä. Verkostoituminen tärkeää, omat markkinointiresurssit hyvin rajallisia, markkinointi tärkein tällaisille yrityksille, itse tekeminen ja hallinto yrityksellä kunnossa, kapasiteettia jäljellä, joten se on markkinoinnin kehittämistä. Suoria kontakteja asiakkaisiin tulisi saada lisää.”

Yrittäjät kaipasivat kehittämishankkeelta vahvaa otetta yritysrahoituksen järjestämisessä. Näin todettiin, vaikka näissä hankkeissa yrityskehityshankkeita oli syntynyt huomattavasti runsaammin kuin yleensä vastaavissa kehittämishankkeissa. Tämä osoittaa, että kehittämishankkeissa on edelleen tarvetta lisätä yrityskehitystaista suunnittelu- ja konsultointiapua.

*”Rahotuksen selvittäminen. Myö ollaan se (tieto) aika kantapään kautta joutunut otta-
maan.*

”Papereiden täyttämisen ja jos ois käynyt paikan päällä katsomassa, se ois ollut hyvä.”

”Yrittäjien yhteistyö, sen konkrettisuus jäänyt vähiin. Rahoitusasiaa ei ollut eli sitä investointiavustuksen paperisodan selvittämistä. Yrityskehitystaista apua sai olla enempi.”

”Kyllä jos yksittäistä yrittäjää miettii, niin se investointirahoitus. Jos se vain on järkevä, niin sitä kautta se suurin hyöty koituu.”

”..., mutta semmonen yrityskehitystaisten konsultointi vois olla aika hyvä, jossa saisi esille niitä oleellisia asioita. Sellaista ei varsinaisesti ole ollut.”

5.4 Yrittäjien vaikutusmahdollisuudet

Yrittäjät kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa kehittämishankkeen toteutukseen melko pieneksi yrittäjävetoisia hankkeita lukuunottamatta, joissa vaikutusmahdollisuuksia pidettiin hyvinä. Myös niissä hankkeissa, joissa projektinvetäjä oli tiedustellut yrittäjiltä, mitä toiveita heillä olisi hankkeen suuntaamiseksi, koettiin, että yrittäjillä on jossain määrin vaikutusmahdollisuuksia. Tämä menettelytapa oli kuitenkin enemmän tapauskohtaista kuin suunnitelmallisesti toteutettua pohdintaa hankkeen suuntaamisesta.

”Porukkahän se käytännössä päättää, yrityksistä lähtenyt koko hanke.”

”Olen voinu jollain lailla vaikuttaa ainakin nykyisellään, kun se on yhdistyksenä. Kerran kuussa on kokoontuminen ja pohditaan niitä asioita ja niitä onkin paljon, yllättävän paljon. Sillon, kun se toimi projektina, silloin oli se projektin vetäjä, joka näitä asioita hoiti.”

”En ole sillä lailla, siellä oli lukujärjestykset valmiina, mutta kyllähän siellä keskusteltiin melko tavalla.”

”Kyllä, projektinvetäjä kyselyt, että mitä toiveita olis. Joustavaa on ollut ja kyselyt, mitä kukin haluais.”

Omaa kehittämishanketta koskevan kysymyksen lisäksi kysyttiin yrittäjiltä, miten kehittämishankkeet yleensä voisivat paremmin palvella yrittäjiä. Vastaukset tähän kysymykseen olivat melko suppeita. Tämä kertoo siitä, että yrittäjien mielenkiinto kohdistuu ensisijaisesti omaa yritystä lähellä oleviin asioihin ja vastaaminen yleisempiin kysymyksiin ei ollut aivan yhtä helppoa. Vastaukset käsittelivät myös pääosin samoja asioita kuin edellisen kysymyksen vastaukset; yritysrahoituksesta tiedottaminen, hankkeiden konkreettisuuden lisääminen sekä yrittäjänäkökulman vahvistaminen.

”Pitäs mennä melko pian siihen käytännön asiaan, että mitä me tehdään yhdessä ja mitä me markkinoiaan. Yleensä näissä koulutustilaisuuksissa mennään niin kauan siellä yleisellä tasolla, että aika loppuu, kun mennään itse asiaan. Pitäs tehdä konkreettisia asioita.”

”Pitäs lähettää yrittäjille kaavake ja kysyä, mitä halutaan. Yhtään tällaista hanketta en muista, jossa näin olis tehty”.

”Yrittäjien sitominen nykyistä enemmän näihin kehittämishankkeisiin, myös siihen suunnittelupuoleen, se saattas olla aika hyvä juttu. Kyllähän yrittäjät, jotka sitten pistää omat markkansa likon, niin eihän ne nyt hölmöjä sinne lähe esittämään,

vaan varmasti siellä on paljon kehittämisen kannalta tärkeää tietoa ja suunnitelmia. Tämä yrittäjien mukaantulo, sitä voisi vahvistaa.”

”Nyt nämä pyörii, että joku porukka kasaa ja hakee rahoituksen ja työllistää itsensä eikä paljon yrittäjää kuulla.”

”Miten koulutuskeskuksen hanke voi edes toimia, jos yrittäjät ei itse ole mukana suunnittelemassa hanketta. Ei yrittäjän itse tarvihte tehdä kaikkea, vaan sen pitää olla mukana.”

Yleiskuvan saamiseksi kysyttiin yrittäjien mielipiteitä siitä, mikä on heidän vaikutusmahdollisuutensa maaseudun kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen, suoritettiin kysymys, jossa oli asteikko 1-5, 1 = vaikutusmahdollisuus hyvin vähäinen, 5 = vaikutusmahdollisuus erittäin merkittävä. Keskimääräinen arvosana oli kolme eli yrittäjät eivät pidä osuuttaan sen paremmin vähäisenä kuin merkittävänäkään. Yrittäjän mahdollisuudet vaikuttaa oman hankkeen toimintaan heijastuu vahvasti tähän vastaukseen; yrittäjät eivät yleensä halua olla mukana monessa hankkeessa yhtäaikaan ja silloin päähuomio kohdistuu luonnollisesti siihen hankkeeseen, jossa ollaan mukana. Muutama yrittäjä vastasi kysymykseen ajatellen lähinnä omaa yrityshankettaan, (vaikka haastattelija kertoi, että kysymyksellä tarkoitetaan yleensä alueen kehittämishankkeita) ja totesi silloin vaikutusmahdollisuutensa olevan merkittävän, vaikka oli aikaisemmin vapaan haastattelun osassa todennut, ettei juuri voi näihin hankkeisiin vaikuttaa. Näiden yrittäjien vastaukset osoittivat, miten helposti yrittäjille suunnattujen kyselyjen vastauksista voidaan tehdä vääriä tulkintoja. Yrittäjät saattavat ymmärtää saman kysymyksen aivan eri tavalla. Tämän vuoksi yrittäjien mielipiteiden kartoittamista olisi hyvin epävarmaa jättää pelkkien kyselytutkimusten varaan muissa kuin suoraan yrittäjän omaan yritystoimintaan liittyvissä asioissa.

5.5 Yrittäjien osuuden vahvistaminen

Yrittäjien osuuden vahvistaminen tulisi yrittäjien mielestä tapahtua lisäämällä hankkeen suunnittelijoiden ja yrittäjien välistä kanssakäymistä. Yrittäjien tarpeet tulisi kartoittaa nykyistä tarkemmin ja käyttää hyväksi muodostettavien yrittäjäryhmien ideointia.

”Aika tiivistä tiimityöskentelyä tulis olla. Ei vaan että, kysästään, joku yhteyshenkilö lähettää yleisluonteisen kyselykaavakkeen, jossa kysellään vaan sitä ja tätä. Pitäs saada porukka kokoon ja siitä lähtien yhteiskeskustelun pohjalta saada se homma liikkeelle, siinä saatas homman henki tiiviimmäksi ja se todennäköisesti poikis sitten paremmin.”

”Sillon, kun tällaista projektia ollaan suunnittelemassa, silloin jo pitäs koota yrittäjiä yhteen ja suunnitella ja kysyä, mitä ne haluaa.”

”Siinä pitäs kuulla yrittäjiä. Jokainen hankkeessa mukana oleva yrittäjä läpikäyvä ja keskustella nämä asiat läpi sen yrityksen kannalta, odotukset ja toiveet ja yrityksen suunnitelmat.”

”Tiedottaminen tulis ensimmäisenä mieleen, jos tieto leviää, niin se ehkä vahvistas yrittäjien aktiivisuutta. Yrittäjien pitäs tietää paremmin, nyt yrittäjiä palvelevilla ihmisillä kunnassa kädet täynnä töitä, eivätkä niin ehdi tietoa jakamaan.”

5.6 Projektipäällikkö

Yrittäjät pitivät projektipäällikön roolia hyvin keskeisenä koko hankkeen onnistumiselle. Projektipäällikölle asetettiin melkoiset vaatimukset: yhteistyökykyinen, aktiivinen, innostava, yrittäjähenkkinen ja hänen tulisi tuntea hyvin alueen ja/tai toimialan yritystoiminta. Yrittäjät arvostivat projektipäälliköissä nimenomaan käytännönläheistä asiantuntemusta, projektipäällikön tulee puhua yrittäjän kanssa samaa kieltä.

”Projektia kun lähetään viemään, niin projektinvetäjä otetaan omasta keskuudesta, ei oteta sitä ulkopuolelta. Se saa olla vaikka neljä kertaa tyhmempi kuin tuolta maailmalta tullu. Vetäjä saa kumminkin eniten (tietoa), niin näin vetäjän tietotaito on jatkuvasti käytössä tään jälkeen tällä alueella. Se siinä oikeastaan on aika tärkeä, että se tieto jää.”

”Suuri merkitys, tultava ihmisten kansa, osattava analysoida näitä hommia (yrityksiä) saada porukka mukaan ja on palaveluultis. Sitä pitää olla vaan aika hyvä ihminen, ei sitä muuta voi sanoa.”

”Se on erittäin tärkeä. Toimiiko se tosiaan yrittäjien parhaaksi vai vetääkö pelekästänsä liksaa. Yhteistyö- ja sopeutumiskykyinen, herättelevä persoona. Jos ei kaikkia mukanaolevia vielä syytä, niin saa porukat pähkäämään näitä asioita.”

”Ne hankkeet, jolla hyvä aktiivinen vetäjä ollut, niin niissä on tuloksia syntynyt. Oltava positiivinen kannustava ote. Mutta kun niin paljon on nähny taas hankkeita, mitä saattaa olla vaikka joku kunnan virkamies sivutoimenaan vetänyt eikä oo oteta koko hommaan ja tämmöset hankket on kuivunu ihan kassaan. Siinä ei oo sitä

henkeä. Sen pitää olla paljon optimistisempi kuin ite yrittäjän, jolla on jalat maassa. Sitten kuitenkin tietty jäämäkkyys pitää olla, että mihin suuntaan mennään.”

”Oltava yrittäjähenkilinen, ymmärrettävä yrityspuolta, osattava katsoa yrittäjän näkökulmasta. Kaikkea ei kirjoituspöydän takana opi. Olis ymmärrettävä yrittäjän ongelmat, tarpeet ja puutteet. Ja tottahan vetäjällä pitää olla tietoa ennestään siltä alalta.”

5.7 Hankkeiden hyvät ja huonot puolet

Yrittäjien näkemyksiä kehittämishankkeista kartoitettiin pyytämällä heitä kertomaan hankkeiden kautta tapahtuvan kehittämistyön hyviä ja huonoja puolia. Hyvinä seikkoina nähtiin yritysten rahoitusmahdollisuudet, yhteistyön lisääntyminen ja mahdollisuus saada uutta tietoa.

”Rahotus, uudet kontaktit ja vierailut, nehän on kaikki hyvää.”

”Hankkeet auttaa yrittäjää pysymään ajassa mukana ja hyödyntämään näitä mahdollisuuksia, päivittää yrittäjän tietoja.”

”Kuulee toisten kommentteja, käydään yrityksissä, yritetään poimia hyviä asioita, työpaikkasokeutta voidaan poistaa.”

”Antaa intoa, asiantuntijaneuvontaa heti alussa, muutoin loppuu ennen kuin jaksaa alottaakkaan.”

”... on pakko lähteä miettimään uusia ideoita ja siinä tarvitaan viljelijöiden ja maasedun ihmisten avuks neuvontaa ja semmoista vinkkien antoa. Nyt pitäis reilusti ja rivakasti jatkaa näitä kehittämisjuttuja. Täältäähän muuten lähtee väki lätkimään ja nää jääpi ihan reservaatiks nämä alueet.”

Haastateltujen yrittäjien suhteellisen myönteinen palaute kehittämishankkeista on ymmärrettävää, sillä haastateltu ryhmä on saanut kehittämishankkeiden yritysrahoituksen kautta merkittävää tukea yritystoimintansa kehittämiseen. Negatiivista hankkeiden kautta tapahtuvassa kehittämistyössä ei juuri nähty siihen liittyvää byrokratiaa lukuunottamatta. Kritiikkiä sai myös alueella toteutettavien samankaltaisten hankkeiden määrä, erityisesti maaseutumatkailuun liittyvissä kehittämishankkeissa on selvää päällekkäisyyttä. Huolestuneita yrittäjät olivat myös kehittämistyön lyhytjänteisyydestä.

”Byrokratia. Jos aatellaan noita maatalouspuolen juttuja, niin kyllä tässä on kuitenkin palijon pienempi.”

”Varmaan tällasia projekteja tarvitaan, mutta liikaa on näitä kehittämishankkeita. Ainakin matkailupuolella ja ehkä yleensäkin.”

”Yleensä yrittäjät ei näytä kovin innostuneelta lähtemään mukaan näihin erilaisiin hankkeisiin, koska niitä hankkeita on niin jumalattoman paljon, eikä tiiä etukäteen, onko niistä kuinka paljon hyötyä ja jaksako sitä odottaa, että se hyöty näkyy. Ainakaan se, että jos siinä on joku kynnyksraha, niin saattaa olla hankalaa.”

”Ne sen vuoden kaks kestää ja sitten kun projektirahat loppuu, niin se loppuu koko touhu.”

5.8 Yritystuen käyttö

Haastatellut yritykset olivat käyttäneet saamansa yritystukea lähinnä tuotannollisiin investointeihin. Muutama yritys oli saanut myös kehittämisavustusta, jota käytettiin mm. tuotekehitykseen ja markkinointiin. Tietoja yritysrahoituksesta yrittäjät olivat saaneet sekä kehittämishankkeen kautta että tiedotusvälineistä.

Tämän selvityksen tarkoituksena ei ollut varsinaisesti selvittää tarkemmin hankkeiden työpaikkavaikutuksia eikä aineiston koko anna tähän mahdollisuksiakaan. Yrittäjähaastattelujen yhteydessä oli kuitenkin mahdollisuus kysyä, miten merkittävänä yrittäjät pitivät saamaansa tukea yritystoiminnan kehittämiseksi. Tukea saaneita yrityksiä/henkilöitä oli 19 kappaletta. Tuloksia voidaan verrata myöhemmin mahdollisesti tehtäviin, yritysrahoituksen vaikutusta mittaaviin tutkimuksiin.

	<i>yrityksiä kpl</i>	<i>%</i>
Olisi toteutunut nykyisen kaltaisena	4	21
Olisi toteutunut, mutta pienempänä	7	37
Olisi toteutunut, mutta myöhemmin	5	26
Ei olisi toteutunut	3	16

Vain neljässä tapauksessa yrityksen hanke olisi toteutunut samanlaisena ilman avustustakin. Lähes 80 % yrityksistä yritysrahoitus edisti merkittävästi yritysinvestointia. Investoinnit olisivat yleisesti toteutuneet ilman yritysrahoitustakin, mutta rahoitus mahdollisti investointien toteuttamisen nopeammin ja laajempaan. Tässä yhteydessä on muistettava, että keskimääräiset investoinnit ovat ol-

leet suhteellisen pieniä ja niiden yritysten, joiden hanke olisi toteutunut ilman yritysrahoitustakin olivat vielä keskimääräistä pienempiä.

Yritykset kokivat investointiavustuksen haun ja hakulomakkeiden täytön suhteellisen ongelmattomaksi. Niille, joilla oli ollut ongelmia, apua oli löytynyt joko kehittämishankkeen tai maaseutukeskuksen asiantuntijalta tai omasta kunnasta. Myös TE-keskusten maaseutuosastojen yritysrahoituksesta vastaavat henkilöt olivat antaneet neuvoja kiitettävästi. Ongelmia rahoituksen osalta olivat muodostaneet pitkät käsittelyajat sekä tiedotuksen puutteellisuus rahoitusmahdollisuuksista hankkeiden toteutuksen alkuvaiheessa.

6. YHTEENVETO

6.1 Tuloksekkaan kehittämishankkeen mallit

Tämän selvityksen tavoitteena oli luoda toimintamalli hyvälle kehittämishankkeelle. Selvityksen aineistoksi valittiin kymmenen sellaista kehittämishanketta, joiden avulla on tehty runsaasti yritysten omia kehittämisinvestointeja. Hankkeita valittiin viidestä eri maakunnasta siten, että ne kattoivat tavoite 5b-ohjelman ja tavoite 6-ohjelman maaseutupaketin keskeiset toimenpidekokonaisuudet. Valituista hankkeista kolme liittyi maaseutumatkailun kehittämiseen, kolme puun jatkojalostukseen, kolme maatilatalouden kehittämiseen ja alkutuotannon monipuolistamiseen ja yksi kotimaisen energiantuotannon edistämiseen. Näille hankkeille oli myönnetty tavoiteohjelmien mukaista rahoitusta (EU-rahoitus ja kansallinen rahoitus yhteensä) vuosina 1995-1998 yhteensä 5,1 milj. mk. Näihin 10 kehittämishankkeeseen liittyen on tehty kaikkiaan yli 200 yritysrahoituspäätöstä, joissa tehtyjen investointien määrä on ollut yli 50 milj. mk. Nämä kehittämishankkeet ovat siten vauhdittaneet maaseutuyritysten investointeja merkittävästi.

Selvityksen tekemisessä käytettiin henkilökohtaisia haastatteluja. Kustakin kehittämishankkeesta haastateltiin projektipäällikkö sekä kaksi hankkeeseen osallistunutta, yritysrahoitusta saanutta yrittäjää. Hankkeiden asiakirjojen ja raporttien sekä haastattelujen perusteella suoritettiin kehittämishankkeiden tyypittely eri muuttujien avulla. Hankkeista muodostui neljä erityyppistä hankkekokonaisuutta.

1. harava -hankkeet
2. elinkeinoasiamies-hankkeet
3. asiantuntija-hankkeet
4. yrittäjä-hankkeet

1. Harava -hankkeet

Tämän hanketyypin tarkoituksena on haravoida maatilayrityksissä oleva elinkeinotoiminnan kehittämispotentiaali esiin ja aktivoida potentiaali konkreettiseksi yritystoiminnan kehittämispäätöksiksi. Harava-hankkeen kohderyhmänä

ovat alueen maatilayrittäjät, joista mahdollisimman moni pyritään saamaan kehittämishankkeen toiminnan piiriin. Hankkeen tavoitteena on, että maatilayritykset luovat omat tilakohtaiset kehittämissuunnitelmat. Tilakohtainen kehittämissuunnitelma voi suuntautua niin maatalouden kuin pienyritystoiminnan kehittämiseen. Hankkeiden tulee olla paikallisia tai ainakin niiden toteutuksen tulee tapahtua paikallisesti, lähellä maatilayrittäjää. Maatilayrittäjien omien järjestöjen tuki ja sitoutuminen hankkeeseen edistää tehokkaasti näitä hankkeita. Hankkeen tärkein työtapana on tilakohtainen konsultointi. Suoraan maatilayrityksessä tapahtuva kehittämistyö edellyttää, että projektipäällikön on tunnettava monipuolisesti maatilayrityksen kehittämiseen liittyvät kysymykset ja hänen on osattava käsitellä taitavasti erilaisia ihmisiä ja tilanteita.

Laajemmalla alueella toteutettava harava-hanke voidaan tarvittaessa pilkkoa esim. maidontuotannon, lihantuotannon tai puutarhatuotannon edistämishankkeisiin. Harava-hankkeiden kautta yrittäjiä kannustetaan tarvittaessa liittymään alueella toteutettaviin toimialakohtaisiin kehittämishankkeisiin.

2. Elinkeinoasiamies -hankkeet

Elinkeinoasiamies-hankkeen toiminta kattaa kaikki toiminta-alueen maaseutuyritykset. Hanketta ei ole sidottu tiettyyn toimialaan. Mikäli alueella toteutetaan harava-hanketta, maatalouden kehittäminen voidaan jättää elinkeinoasiamies-hankkeen ulkopuolelle. Hankkeilla on selkeä tavoite: alueen maaseutuyritysten toiminnan edistäminen ja maaseutuyritysten investointien vauhdittaminen. Monella maaseutualueella on edelleen tarvetta elinkeinoasiamies-hankkeisiin. Näin on erityisesti silloin, kun alueen yritystoiminta on voimakasta ja monipuolista ja toimialakohtaiset kehittämishankkeet kattavat vain osan alueen yrityksistä.

Koska hankkeessa on mukana usean eri toimialan yrityksiä, projektihenkilöstöltä ei voi odottaa perusteellista asiantuntijaosaamista. Sitä tärkeämpää on yritystoiminnan perusasioiden hallinta, ”yrittäjähenkkinen” asenne ja taito välittää asiantuntemusta yrittäjän käyttöön. Projektihenkilöstö ottaa itse aktiivisesti yhteyttä yrityksiin, tekee yrityskäyntejä, pyrkii yrityskohtaisten hankkeiden edistämiseen ja edistää saman alan yrittäjien yhteistyötä.

Hankkeen onnistumisen edellytys on, että yrityksillä on olemassa juuri sellaisia kehittämistarpeita, joihin elinkeino-asiamieshanke pystyy vastaamaan. Hanketyypin ominta toimintaa ovat yritysten auttaminen rahoituksen järjestämisessä, yrityksen perustamisessa ja erityisasiantuntemuksen

misessä, yrityksen perustamisessa ja erityisasiantuntemuksen hankinnassa. Tämän hankkeen, kuten muidenkin yritystoiminnan kehittämishankkeiden, suunnittelun ja toteutuksen tulee lähteä suoraan yrittäjien tarpeista.

3. Asiantuntija-hankkeet

Asiantuntija-hankkeet ovat hankkeita, joiden kohdejoukon yritykset toimivat samalla toimialalla ja jonka projektipäälliköllä ja muilla hankkeen työntekijöillä on vahva osaaminen kyseiseltä toimialalta. Samoin projektihenkilöstön tulee tuntea hyvin toimialan yritykset. Tällaisia hankkeita ovat tyypillisesti jonkin erikoistuotantoalan kehittämishankkeet. Hankkeen toiminta-alue voi olla joko suppea tai laaja, riippuen siitä, miten runsaasti alueella on toimialan yrityksiä. Yleensä asiantuntija-hankkeen toiminta-alue on suhteellisen laaja, sillä pieneltä alueelta ei löydy riittävästi saman alan yrityksiä.

Asiantuntija-hankkeissa pystytään paneutumaan hyvin pitkälle toimialan yritysten erityisongelmiin ja tarjoamaan heille projektihenkilöstön yhteyksien ja asiantuntemuksen avulla parasta saatavilla olevaa tieto-taitoa. Hankkeisiin voi liittyä yrittäjien tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Asiantuntija-hankkeissa voidaan edistää yritysکوhtaisen kehittämistyön lisäksi esim. yritysten yhteistyötä, yhteismarkkinointia ja yhteishankintoja. Hankkeiden aktiivisten yritysten määrä hankkeen työntekijää kohden ei voi olla kovin suuri, sillä pääasiallinen työtapana on yritysکوhtainen konsultointi. Yritysکوhtaisen kehittämisen lisäksi tavoitteena on, että alueelle syntyy yrittäjien tiiviitä verkostoja ja yhteenliittymiä, jotka toivottavasti pystyvät myöhemmin toteuttamaan hankkeita omatoimisesti.

4. Yrittäjä-hankkeet

Yrittäjä-hankkeet kattavat yhden toimialan yrittäjät rajatulla alueella. Yrittäjät muodostavat oman yhdistyksen, osuuskunnan tai yhtiön, jokaideoi hankkeen ja vastaa sen toteutuksesta. Yrittäjien joukko on yleensä suhteellisen pieni näissä yhteenliittymissä, tyypillisesti 10-20 yritystä. Hankkeen sisältö vastaa asiantuntija-hankkeen työtä; yritysکوhtaisia kehittämissuunnitelmia, ryhmäکوhtaista koulutusta, yritysvierailuja, messukäyntejä ja markkinoinnin organisointia. Toteutustapa on näissä hankkeissa kuitenkin erilainen; yritykset itse päättävät,

mitä hankkeessa tehdään ja yritysten sitoutuminen hankkeeseen on vahvaa. Yrittäjä-hankkeet ovat usein asiantuntija-hankkeiden tuloksena syntyneiden yrittäjryhmien omia hankkeita.

Projektipäällikön valitsevat yrittäjät itse, yleensä projektipäälliköksi valitaan joku yrittäjästä. Hankkeiden palkkakulut ovat pienet ja hankkeissa käytetäänkin runsaasti ostopalveluja eli hankkeisiin ostetaan sellaista osaamista, jota yrittäjryhmä pitää tärkeänä ja jota ryhmästä ei löydy. Yrittäjä-hankkeiden taustalla olivat alueella aikaisemmin toteutetut kehittämis- tai koulutushankkeet, joiden kuluessa yrittäjien yhteistyö on tiivistynyt.

Tässä selvityksessä on luotu neljä erilaista hanketyyppiä, joiden toiminta on osoittautunut joissakin osissa maata menestyksekkääksi. Tämä ei vielä tarkoita sitä, että ne sellaisenaan voisivat toimia jollakin muulla alueella. Niiden toimintavoista voidaan kuitenkin ottaa oppia ja toteuttaa niiden tekemiä ratkaisuja siltä osin kuin ne sopivat alueelle. Samalla alueella tulee olla erilaisia hankkeita, joiden tulee toimia tiiviisti yhteistyössä keskenään. Nämä hankkeet voivat edustaa jokaista tässä selvityksessä kuvattua hanketyyppiä. Alueen yritysten kehittämistarpeet ratkaisevat sen, mikä on näiden eri hanketyyppojä edustavien hankkeiden keskinäinen painotus.

6.2 Haastattelujen tulokset

Selvityksessä esitetyt johtopäätökset on tehty projektipäälliköiden ja yrittäjien haastatteluiden perusteella. Tässä yhteenvedossa esitetään tärkeimmät johtopäätökset ja annetaan toimenpidesuosituksia, joiden avulla kehittämishankkeiden tuloksellisuutta voidaan parantaa.

Hankkeiden suunnittelu ja toteutus

Selvityksessä olleiden hankkeiden taustalla oli joko yrittäjien omat kehittämistarpeet tai kehittämisorganisaation hyvä tuntemus alueen toimialan yrityksistä ja kehittämistarpeista. Tämä on auttanut hankkeiden käynnistymistä ja hankkeissa ollaan päästy nopeasti hakemaan ratkaisuja yritysکوhtaisiin ongelmiin.

Kaikkien hankkeiden osalta ei kuitenkaan hankkeiden suunnitteluvaiheessa ole kyetty riittävän tarkasti kartoittamaan yritysten kehittämistarpeita. Tämän vuoksi näiden hankkeiden toiminnan sisältö on muuttunut toteutuksen

kuluessa; hankkeiden toiminta on siirtynyt yleisestä kehittämistoiminnasta yritys kohtaisten ongelmien ratkaisuun ja tämä on parantanut hankkeiden tuloksellisuutta.

Yrittäjien osuuden vahvistaminen tulisi yrittäjien mielestä tapahtua lisäämällä hankkeen suunnittelijoiden ja yrittäjien välistä kanssakäymistä. Yrittäjien tarpeet tulisi kartoittaa nykyistä tarkemmin ja käyttää hyväksi muodostettavien yrittäjäryhmien ideointia.

Hankesuunnitelmat ovat jääneet hyvin yleisiksi ja niiden taso oli kirjava. Hankesuunnitelmien perusteella oli vaikea muodostaa tarkkaa käsitystä, mitä hankkeessa tehdään ja miten hanke toimii. Vain joissakin hankkeissa oli tehty tarkempi projektisuunnitelma tai vuosisuunnitelmat ajankäyttösuunnitelmien.

Yrittäjien sitouttaminen oli onnistunut näissä hankkeissa hyvin. Yrittäjien aktiivinen panos hankkeen suunnitteluvaiheessa edisti yrittäjien sitoutumista hankkeeseen. Projektihenkilöstön suorat kontaktit yrityksiin ovat tuottaneet näissä hankkeissa hyviä tuloksia.

Yrittäjien näkemykset kehittämishankkeiden annista oman yritystoiminnan kehittämiseksi jakaantuivat sen mukaan, oliko yrittäjä mukana hankkeessa lähinnä yritysrahoituksen saamiseksi vai osallistuiko hän aktiivisesti myös kehittämishankkeen muuhun toimintaan. Ne yrittäjistä, jotka olivat osallistuneet kehittämishankkeeseen lähinnä saadakseen yritystukea, suhtautuivat kriittisemmin hankkeen toimintaan kuin muut yrittäjät. Yrittäjäryhmien ideoiden ja toteuttamien kehittämishankkeiden yrittäjät korostivat selvästi muita enemmän nimenomaan yrittäjien keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä ja pitivät yhteistyön tiivistymistä hankkeiden tärkeimpänä antina yritysrahoituksen ohella.

Haastatellut yrittäjät pitivät kehittämishankkeiden kautta saatua yritysrahoitusta merkittävänä oman yritystoimintansa kehittämiseksi. Hankkeista vain 20 % olisi toteutunut nykyisen kaltaisena ilman myönnettyä rahoitusta. Rahoitustuki koettiin merkittäväksi erityisesti suuremmissa investointihankkeissa.

Toimenpidesuosituksukset

- **Yrittäjien osuutta hankkeiden suunnittelussa on edelleen lisättävä, jotta hankkeilla todella pystytään pureutumaan yritysten toiminnan kehittämisen kannalta keskeisiin kehittämistarpeisiin.**
- **Yritystoiminnan kehittämishankkeissa tulee lisätä yritys kohtaisesti tehtävän työn osuutta, jotta niissä päästään suoraan yritysten omien kehittämishankkeiden ratkaisuun.**

- **Hankkeiden toimintaa tulee tehostaa ottamalla käyttöön selkeät projektisuunnitelmat, joista käy ilmi mitä tehdään, milloin tehdään, kuka tekee ja mitkä ovat kullekin toimenpiteelle asetetut tulostavoitteet.**

Ohjausryhmän toiminta

Projektipäälliköiden käsitykset ohjausryhmän merkityksestä hankkeen toteutuksessa olivat ristiriitaiset. Ohjausryhmää pidettiin usein hankkeisiin kuuluvana pakollisena organisaationa enemmän kuin hanketyön aktiivisena ja käyttökelpoisena työkaluna. Yleensä ohjausryhmien toiminta ei tarjonnut projektihenkilöstölle riittävästi tukea hankkeen toteuttamiseksi. Ohjausryhmien työtä koskeva ohjeistus koettiin paikoin puutteelliseksi ja ohjausryhmän asema kokonaisuudessaan joissakin hankkeissa epäselväksi. Ohjausryhmien kokoonpanoa ei aina pidetty parhaana mahdollisena hankkeen ohjaamiseksi ja edistämiseksi. Yrittäjien määrä ohjausryhmissä oli yrittäjä -hankkeita lukuunottamatta vähäinen.

Toimenpidesuositukset

- **Ohjausryhmiä koskevaa ohjeistusta tulee tarkentaa.**
- **Ohjausryhmien jäsenille on tarpeen järjestää koulutusta ohjausryhmien työn tehostamiseksi.**
- **Yrittäjien osallistumista ohjausryhmien työhön tulee vahvistaa ja luoda selkeä korvauskäytäntö.**
- **Laajemmille hankkeille on tarpeen perustaa yrittäjistä ja hankkeen henkilöstöstä koostuvia projektiryhmiä.**
- **Mikäli alueella on useampia samansisältöisiä hankkeita, niillä voi olla yhteinen ohjausryhmä hankekohtaisten projektiryhmien lisäksi.**

Projektipäällikkö

Tämän selvityksen hankkeissa projektipäälliköiden ja muun projektihenkilöstön tuntemus alueen yritystoiminnasta oli hyvä. Projektinvetäjillä on hyvin vahva sitoutuminen hankkeessa olevien mautilojen ja muiden maaseutuyritysten yritystoiminnan edistämiseen. Kymmenestä projektipäälliköstä seitsemällä

oli omakohtaista kokemusta yritystoiminnasta. Tämä on näiden hankkeiden merkittävä vahvuus.

Yrityshankkeiden edistämässä keskeistä on projektipäällikön ja muun henkilöstön sekä yrittäjien kiinteä yhteistyö. Projektihenkilöstön tulee tuntea hankkeen yritykset riittävän hyvin. Tämä edellyttää tiivistä henkilökohtaista kanssakäymistä yrittäjän kanssa. Yrittäjän yhteistyössä projektihenkilöstön kanssa laatimat liiketoimintasuunnitelmat ja yrityksen kehittämissuunnitelmat ovat ensimmäinen askel yritystoiminnan kehittämiseksi. Yritystasolla tapahtuva työ on edistänyt merkittävästi yritysten investointihankkeita.

Yrittäjät pitivät projektipäällikön roolia hyvin keskeisenä koko hankkeen onnistumiselle. Projektipäällikölle asetettiinkin melkoiset vaatimukset: hänen on oltava yhteistyökykyinen, aktiivinen, innostava, yrittäjähenkkinen ja hänen tulisi tuntea hyvin alueen ja/tai toimialan yritystoiminta. Yrittäjät arvostivat projektipäälliköissä nimenomaan käytännönläheistä asiantuntemusta; projektipäällikön tulee puhua yrittäjän kanssa samaa kieltä.

Toimenpidesuosituks

- **Yritystoiminnan kehittämishankkeissa projektipäällikön ja projektihenkilöstön valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Projektipäälliköllä on oltava hyvä toimialan tai alueen yritystoiminnan tuntemus sekä hyvät ihmissuhdetaidot.**

Hankkeiden tiedotus, raportointi ja hankkeiden välinen yhteistyö

Hankkeiden tiedotustoiminta oli hoidettu tyydyttävästi. Yrittäjä- ja asiantuntija-hankkeissa tiedotus toimi hyvin myös hankkeeseen osallistuvilla yrittäjillä. Muissa hankkeissa tämä sisäinen tiedotus oli hyvin satunnaista. Julkisuuteen parhaiten toiminnastaan tiedottivat matkailualan hankkeet. Hanketyyppien välillä tiedotuksessa ei ollut merkittäviä eroja. Hankkeiden välinen tiedotus tapahtuu lähinnä julkisuuden kautta, suoraan hankkeilta toisille tapahtuvaa tiedotusta ei juuri ole. Tämän vuoksi hankkeiden vetäjillä oli suhteellisen heikot tiedot omallakin toimialalla tehtävistä kehittämishankkeista ja niiden hyvistä kokemuksista. Joitakin yhteisiä tilaisuuksia on projektipäälliköille järjestetty, mutta hankkeiden konkreettinen yhteistyö on vielä vähäistä.

Hankkeista laaditut vuosi- ja loppuraportit olivat hyvin eritasoisia. Projektipäälliköillä ei ollut selvää kuvaa siitä, millainen raporttien rakenteen tulisi

olla. Rahoittajatahojen puolesta raporteille ei myöskään ollut asetettu tarkkoja määrävaatimuksia seurantatietolomakkeita lukuunottamatta.

Toimenpidesuosituks

- **Hankkeilla tulisi olla kirjallinen tiedotussuunnitelma, jossa lyhyesti kerrotaan, miten hankkeen tiedotus hoidetaan, miten usein viestitään ja kenelle ja mitkä ovat käytettävät välineet.**
- **Tietojen saaminen hankkeiden toiminnasta ja hyvistä käytännöistä myös muiden alueiden käyttöön edellyttää nykyistä parempaa raportoinnin tasoa.**
- **Hankkeiden välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä tulee lisätä. Kaikista hankkeista on saatava perustiedot, esimerkiksi internetin kautta. Rahoittajatahojen tulee omilla toimenpiteillään edistää tehokkaasti hankkeiden yhteistyötä ja tiedonkulkua.**

Kehittämishankkeiden toiminta

Sekä projektipäälliköiltä että yrittäjiltä kysyttiin heidän kokemuksiaan kehittämishankkeiden avulla tapahtuvasta maaseudun kehittämistyöstä. Kehittämishankkeiden katsottiin mm. lisänneen yleistä kehittämisaktiiviteettia, tuovan selvää rahallista hyötyä investointituen avulla, tiivistäneen yrittäjien välistä yhteistyötä ja vahvistaneen uskallusta kokeilla uusia asioita. Esitetyt kommentit hankkeiden huonoista puolista kohdistuivat koko järjestelmän byrokraattisuuteen niin projektipäälliköillä kuin yrittäjilläkin. Molemmilta tuli myös joitakin kommentteja siitä, että hankkeita on liikaa ja niiden kautta tapahtuva kehittäminen jää hyvin lyhytjänteiseksi. Yleisesti suhtautuminen kehittämishankkeiden avulla tapahtuvaan maaseudun elinkeinojen kehittämiseen oli erittäin myönteinen.

Kehittämishankkeiden toteuttamisjärjestelmän byrokraattisuus on tullut esiin tämän selvityksen monessa eri kohdassa. Toisaalta tässäkin selvityksessä esitetään kehittämis ehdotuksia, jotka omalta osaltaan lisäävät hankkeiden raportointia. Tässä ei kuitenkaan ole ristiriitaa, mikäli samalla kertaan luodaan selkeä ohjeistus, jossa annetaan tietyt minimivaatimukset käytettäville raporteille. Projektipäälliköt totesivat, että erilaiset säännöt ja ohjeet hankkeista ovat muuttuneet usein ja niiden tulkinta vaihtelee riippuen siitä, keneltä kysyy. Tämä on osaltaan antanut hankkeista vaikeaselkoisen kuvan.

7. LOPUKSI

Tämän selvityksen tavoitteena oli luoda malleja siitä, millainen on tuloksia tuottava maaseudun kehittämishanke. Maaseutualueet ovat maassamme hyvin erilaisia ja maaseudulla harjoitettava elinkeinotoiminta monipuolista. Maaseudun asukkaiden ja yrittäjien taustat, koulutus ja osaaminen vaihtelevat. Jokainen kylä ja kunta on erilainen. Näiden seikkojen vuoksi on luonnollista, että ei ole olemassa yhtä toimivaa mallia maaseudun kehittämishankkeelle, vaan eri alueilla ja eri toimialoilla toimivat eri ratkaisut. Samoin on tarpeetonta antaa yksityiskohtaisia ohjeita siitä, ketkä hankkeen suunnittelevat, mitkä ovat hyvät hankkeiden toteuttajatahot, miten ohjausryhmä tulee muodostaa, miten projektipäällikkö valitaan ja millainen henkilö on sopiva tehtävään, mikä on hankkeen toteutusstrategia jne., sillä ne ovat hyvin hankekohtaisia. Tässä selvityksessä on kuvattu toimintatapoja, jotka ovat osoittautuneet menestyksellisiksi joissakin hankkeissa. Jokaisessa hankkeessa on kuitenkin mietittävä tarkkaan, mitkä ovat parhaat toimintamenetelmät juuri tässä hankkeessa, jotta asetettu tavoite saavutetaan.

Kaikkien maaseutuyritysten ongelmien ratkaisuun ei ole mahdollista perustaa omia hankkeita. Tämän vuoksi on suoritettava valintaa. Hankkeet on kohdennettava ensisijaisesti niiden ongelmien ratkaisuun, joiden kautta alueen yritystoiminnan edistäminen on taloudellisinta ja tuloksekkainta. Tämä edellyttää hyvin tarkkaa alueen yritystoiminnan ja aluetalouden tuntemusta myös päätöksiä tekevilta viranomaisilta.

Maaseudun kehittämishankkeiden tavoitteena on monipuolistaa maaseudun yritystoimintaa ja edistää maaseutuyritysten kehittymistä. Suunniteltaessa maaseudun yritystoiminnan edistämishankkeita tulee suunnittelijoilla olla hyvin tarkka tuntemus siitä toimintaympäristöstä, joissa yrittäjät toimivat ja niistä ongelmista, joita yrittäjillä on. Parhaiten nämä asiat tuntevat luonnollisesti alueen yrittäjät itse. Yritystoiminnan kehittämishankkeita suunniteltaessa on painauduttava huolellisesti siihen, että suunnitteluprosessin aikana saadaan esiin todelliset ongelmat ja osataan siten suunnata hanke oikein. Hankkeiden tulee perustua aina huolellisesti tehtyyn ongelma-analyysiin. Hankkeiden suunnitteluvaiheessa ongelman ratkaisusta tulee hankkeen tavoite ja ongelman ratkaisukeinoista hankkeen toimenpiteitä.

Kehittämishankkeen tuloksellisuuden kannalta kriittinen kohta on juuri sen suunnitteluvaihe. Osataanko hankkeen toiminta suunnitella siten, että sen

avulla pystytään voittamaan se ongelma, jota varten hanketta on lähdetty tekemään? Kehittämishankkeiden suunnitteluun tulee käyttää aikaa ja voimavaroja huomattavasti nykyistä enemmän. Suunnitteluvaiheen huolellinen työ ja yksityiskohtaisesti tehty tavoitteiden asetanta helpottavat hankkeen toteuttamista, seuranta sekä raportointia ja vapauttavat siten projektihenkilöstön työpanosta itse päätyöhön.

Tämän selvityksen aineistona olevissa hankkeissa oli saavutettu hyviä tuloksia ja hankkeita voidaan pitää monella tavoin onnistuneina. Rahoitushakemusten ja niiden liitteinä olevien hankesuunnitelmien perusteella näiltä hankkeilta olisi kuitenkin ollut vaikea odottaa sen parempia tuloksia kuin monilta muilta vastaavilta hankkeilta. Osasyynä tähän on, että hankkeiden suunnittelu ymmärretään usein rahoitushakemuksen täyttämisenä, vaikka kysymyksessä on kaksi aivan erillistä toimenpidettä. Maaseudun yritystoiminnan kehittämishankkeen hankesuunnitelman tulee pohjautua yhteistyössä edunsaajatahojen kanssa suoritettavaan perusteelliseen suunnitteluun ongelmalähtöistä hankkeen suunnittelumenetelmää käyttäen. Hankkeiden onnistuminen perustuu nyt enemmän käytännön työhön yritysten ongelmien ratkaisemiseksi ja hankkeen ohjautumiseen saadun palautteen perusteella, eikä huolellisesti tehtyyn hankesuunnitelmaan ja sen järjestelmälliseen toteuttamiseen.

Viime aikoina on maaseutuhankkeiden kehitystyötä vauhdittamaan palkattu ns. hanke-aktivaattoreita. Näiden henkilöiden tulisi tuntea erinomaisesti hankkeiden suunnittelujärjestelmä. Tällöin heidän tietotaitoaan pystyttäisiin käyttämään hyväksi hankkeiden suunnittelussa.

Hankkeiden suunnittelujärjestelmässä olevat ilmeiset puutteet herättävät jatkokysymyksiä. Mikä on puolestaan hankkeita käsittelevän henkilöstön osaaminen ja tunteeko tämä maaseutuelinkeinojen kehittämisen kannalta keskeinen ryhmä riittävän hyvin hankkeiden suunnittelujärjestelmän ja osataanko hankkeiden suunnittelijoita opastaa riittävästi oikeiden menetelmien käyttämiseksi? Kysymys lienee aiheellinen, sillä maaseudun kehittämishankkeiden suunnittelussa on vain satunnaisesti käytetty projektityössä yleisesti käytettyjä suunnittelumenetelmiä. Myös hankkeiden seuranta ja arviointi on osoittautunut vieraaksi asiaksi hallinnolle. Hankkeiden selkeiden seurantajärjestelmien tuoman palautteen avulla pystyttäisiin nopeasti parantamaan hankkeiden laatua. Nyt hankkeiden etukäteisarviointi perustuu lähinnä hankkeiden rahoituspäätöksiä käsittelevien omakohtaiseen asiantuntemukseen. Vaikka asiantuntemus onkin nopeasti kehittynyt, tarvitaan myös suoraan hankkeista saatavaa palautetta.

Selvitystyön kuluessa ilmeni, että hankkeiden projektipäälliköt ja yrittäjät kaipaavat tietoja, millaisia oman toimialan kehittämishankkeita toteutetaan muissa maakunnissa ja millaisia toimintatapoja hankkeilla on eri alueilla. Tämä selvitys on lyhykäisyydessään vain pintaraapaisu maakunnissa meneillään oleviin satoihin kehittämishankkeisiin. Nyt tarvitaan pitemmälle meneviä erityis selvityksiä, joita tulisi tuottaa ainakin tässä selvityksessä luoduista neljästä hanketyypistä. Lisäksi ”asiantuntija -hankkeiden” osalta tulisi tuottaa toimialakohtaisia selvityksiä yleisimmiltä toimialoilta, mm. puun jatkojalostushankkeista, energiahankkeista, matkailualan hankkeista, elintarviketuotannon kehittämishankkeista, erikoiskasvihankkeista ja tietotekniikkahankkeista.

*Liite 1.***YHTEENVEDOT TUTKIMUSAINEISTONA KÄYTETYISTÄ
MAASEUDUN KEHITTÄMISHANKKEISTA****Hankkeen nimi: Kyrönmaan maaseututyöprojekti****Maakunta, ohjelma ja toimenpidekokonaisuus: Pohjanmaa, tavoite
5b -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 2.1****Hakija: Isonkyrön kunta****Projektipäällikkö: agrobiologi, mv. Mika Erkkilä, puh. 06-470 1111***Tausta*

Hankkeen taustalla on ollut kunnassa käyty keskustelu siitä, miten vahvan maatalousalueen tulee käymään maatalouden kannattavuuden heikentyessä. Keskusteluissa todettiin, että alueen yritystoimintaa pitää kehittää ja alueen maaseutuyrittäjät kaipaavat apua omien kehittämishankkeidensa edistämiseksi.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Kyrönmaan alueella on aikaisemmin toteutettu koulutushankkeita maaseutuyrittäjille. Tämän hankkeen tarkoituksena on tarjota tukea aloittavalle yrittäjälle yritystoiminnan käynnistämiseksi sekä kehittää jo toiminnassa olevien maaseutuyrittäjien yritystoimintaa. Hankkeen avulla pyritään saamaan lisäansioita maaseudulla ja erityisesti maataloilla toimiville yrittäjille. Hankkeessa arvioidaan yrityshankkeiden taloudellisia toimintaedellytyksiä ja annetaan tietoa rahoitusmahdollisuuksista. Hanke kattaa laajasti maaseudun yritystoiminnan ilman toimialarajoituksia.

Hankehakemuksessa kuvatut pääasialliset tehtävät ovat:

1. Yritys- ja yritysryhmäkohtaisten hankkeiden edistäminen
2. Markkinoiden selvittäminen sekä yhteyksien rakentaminen mahdollisiin palvelujen ja tuotteiden ostajiin
3. Informaation ja koulutuksen järjestäminen yrittäjille ajankohtaisista asioista.

Hankkeen tavoitteena on aikaansaada 30 maaseutuyrittäjälle pysyviä lisätuloja. Lisäksi tavoitteena on synnyttää kaksi verkostoyritystä ja kolme muuta yhteishanketta. Tavoitteena on luoda 10 uutta työpaikkaa ja säilyttää 20 työpaikkaa. Hankehakemus on saapunut 5.5.1997 ja Vaasan maaseutuelinkeinopiiri on antanut siitä rahoituspäätöksen 5.6.1997. Hankkeen kustannusarvio (1000 mk) ilman arvonlisäveroa oli seuraava:

	1997	1998	1999	Yht.
Palkka- ja sosiaalikulut	148	255	255	658
Ostopalvelut	25	50	50	125
Asiantuntijapalkkiot	45	110	110	265
Matkakulut	7	15	15	37
Kone- laitehankinnat	25	5	5	35
Muut kulut	20	30	30	80
Rahoitustarve yht.	270	465	465	1200

Rahoituspäätöksellä 5.6.1997 hankkeelle myönnettiin rahoitusta vuoden 1997 kuluihin 207 000 mk, josta EMOTR-osuus 83 000 mk (37% julkisesta rahoituksesta) ja kansallinen rahoitus 124 000 mk. Kuntien osuus oli 22 000 mk ja yksityinen rahoitus 41 000 mk.

Toteutus

Hankkeen vastuullisena toteuttajana on Isonkyrön kunta. Hankkeen projekti-päällikkönä toimiva henkilö on ollut aikaisemmin mm. Isonkyrön maataloussihteerinä, joten hän tuntee hyvin alueen maatilayrittäjät. Toiminnan pääsisältö on asiantuntija-avun antamista alueen yrittäjille. Hankkeeseen on vuoden 1997 aikana osallistunut 30 yritystä.

Projektissa mukanaolevat käsityöalan yritykset ovat osallistuneet yhdessä

messuille. Kyrönmaalla on aloitettu elintarvikkeiden suoramyynnin valmistelu. Metall- ja puualan alan yrityksille on kartoitettu niille soveltuvia alihankintatöitä. Projekti välittää tietoa myös muista alueella toimivista hankkeista. Yhdessä Kyrönmatka -projektin kanssa on toteutettu asiakaspalvelun erikoiskurssi.

Tulokset

Hanke on aktivoinut merkittävästi alueen maaseutuyritysten kehittämishankkeita. Hankkeeseen osallistuneista yrityksistä 14 on hakenut yrityskohtaista investointi- ja/tai kehittämistukea. Hanke on tiivistänyt yrittäjien toimialakohtaista yhteistyötä.

Arvio

Kehittämishanke on saanut nopeasti runsaan joukon yrityksiä mukaan kehittämistoimintaan. Alueella jo aikaisemmin toteutettujen hankkeiden vaikutukset tulevat nyt näkyviin tämän hankkeen kautta. Investointihankkeita on runsaasti ja toimialat hyvin monipuolisia. Osa investoinneista olisi todennäköisesti toteutunut myös ilman hanketta, mutta hankkeen tarjoama asiantuntija-apu on mataltanut selvästi yritystoiminnan tukihakemuksen vireillepanokynnystä. Hankkeen toimintamalli on hyvin yksinkertainen: yritysvierailut ja niiden yhteydessä kehittämistarpeiden kartoitus ja mikäli kyseessä on hanke, johon tarvitaan rahoitusta, avustetaan myös rahoituksen järjestämisessä. Hankkeen projektipäällikön hyvä paikallistuntemus on edistänyt hankkeen käynnistymistä.

Hankkeen nimi: Maatalouden kilpailukyvyn parantaminen ja uudet elinkeinot

Maakunta, ohjelma, toimenpidekokonaisuus: Pohjois-Karjala, tavoite 6 -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 3.10.2

Hakija: Pohjois-Karjalan Maaseutukeskus

Projektipäällikkö: agrologi Jari Mustonen, Nurmes puh. 0400-330770

Tausta

Maatalouden kilpailukyky ja uudet elinkeinot -hankkeen taustana on maataloudessa meneillään oleva voimakas sopeuttamisen tarve, jota Suomen EU-jäsenyys vielä huomattavasti nopeutti. Alueella on kiinnitetty huomiota myös samankokoisten maatilojen taloudellisen tuloksen hyvin suuriin vaihteluihin.

Pielisen-Karjalan kunnat ovat hyvin maatalousvaltaisia ja tämän vuoksi koko alueen kehittämisen kannalta maatalouden tulevilla kehityssuunnalla on hyvin suuri merkitys. Pohjois-Karjalassa oli tehty vuonna 1994 laaja maatilatalouksien tuotantomahdollisuuksien kartoitus, jonka antamaa pohjatietoa oli mahdollisuus käyttää hyväksi hanketta suunniteltaessa.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hankkeen toteuttajana ovat Pohjois-Karjalan maaseutukeskus ja Itä-Suomen Maaseutu- ja metsäopetuskeskus (ISMEK). Yhteistyötahoina ovat mukana tiiviisti alueen kunnat, alueen MTK-yhdistykset ja alueen meijeri. Hanke kohdistetaan maatalousyrittäjille, jotka miettivät mahdollisuuksia kehittää tilaansa joko perinteisen maataloustuotannon vaatimin investoinnein tai muun yritystoiminnan avulla. Hankkeen toteutusalueena ovat Nurmeksen, Lieksan, Valtimon ja Juukan kunnat. Hankkeen tavoitteiksi todetaan mm.

1. Parantaa maatalousyrittäjien mahdollisuuksia selvittää tulevaisuudessa parantamalla maatilojen kilpailukykyä, kehittämällä liiketaloudellista ajattelua ja etsimällä kullekin tilalle sen omat kilpailuetekijät.
2. Avustaa maatalousväestöä monialayrittäjyyteen
3. Etsiä mahdollisuuksia perinteisestä maataloustuotannosta luopuville.

Toteutus

Hankkeen toteuttaminen alkaa tilakohtaisella neuvontakäynnillä, jonka aikana kartoitetaan maatilatoiminnan nykytilanne. Toisen tilakäynnin aikana yrittäjiä avustetaan tekemään ratkaisu tilansa kehittämisestä. Ratkaisun jälkeen mukana olevat yrittäjät jaetaan kolmeen ryhmään:

1. maataloutta kehittävät tilat
2. monialayrittäjyyttä kehittävät tilat
3. maataloustuotannosta luopuvat ja uutta yritystoimintaa kehittävät tilat.

Kaikille kohderyhmille järjestetään sekä yhteistä muutoskoulutusta että tuotannonalakohtaista ammattikoulutusta. Tavoitteena on vauhdittaa tila- ja yrityskohtaisten investointien ja kehittämishankkeiden lisäksi myös yrittäjien välistä yhteistyötä mm. viljelijäverkkoja perustamalla.

Hankkeen suuntauksessa käytettiin avuksi viljelijöille suunnattua postikyselyä, jossa tiedusteltiin, mitkä aiheet kiinnostivat maatilayrittäjiä. Hankkeen suunnattamisessa oli vahvasti mukana myös ohjausryhmä ja sen viljelijäjäsenet osallistuivat tiiviisti hankkeen käynnistämiseen.

Tulokset

Hankkeen toteutusaikana vuodesta 1995 huhtikuuhun 1998 mennessä tilakoh-
taisia suunnitelmia oli tehty kaikkiaan 241 maatilayritykselle. Rahoitustukiha-
kemuksia on hankkeen aikana tehty kaikkiaan 115 maatilalle ja hyväksytyjä
pienyrittötoiminnan rahoitustukipäätöksiä on kaikkiaan 43 kappaletta. Vuoden
1997 loppuun mennessä uusia yrityksiä oli syntynyt 16 kappaletta, 24 tilaa oli
kehittänyt olemassa olevaa yritystoimintaa ja kymmenet maatilat olivat tehneet
maatalouden kehittämisinvestointeja. Uusia työpaikkoja on syntynyt 39 kpl.
Yhteistyöverkkoja on 13 kpl ja niissä on mukana 119 maatilaa. Hankkeen to-
teuttamisessa eri koulutustilaisuuksissa on ollut lähes 1000 osallistujaa.

Arvio hankkeesta

Hankkeen vahvuus on sen hyvin käytännönläheisessä työtavassa; suoraan tila-
kohtaisesti käydään läpi maatilayritysten omat kehittämistarpeet ja etsitään
mahdollisuudet toteuttaa yrittäjien suunnitelmat. Hanke palvelee myös alueen
muita hankkeita välittämällä niille yrittäjiä. Hanke on tavoittanut merkittävän
osan alueen maatilayrittäjistä. Yrittäjien on helppo lähteä mukaan hankkeeseen,
sillä hankkeisiin liittyvistä tilakäynneistä ei peritä maksuja.

Hankkeen onnistumista on edistänyt hankkeen henkilöstön hyvä paikallistuntemus ja toisaalta myös yrittäjät tuntevat hankkeen vetäjät hyvin, joka helpottaa yhteydenottoja. Ohjausryhmän aktiivisuus on ollut kiitettävää ja ohjausryhmä on sitoutunut tahoillaan edistämään hanketta. Tässä työssä erityisesti kuntien maataloussihteereiden panos on ollut merkittävä. Hankkeen yhteistyö yrittäjien kanssa on toiminut hyvin, hanketta on edistänyt alueen MTK-yhdistysten sitoutuminen hankkeeseen.

Hankkeen nimi: MYY - Etelä-Savon maaseutuyritysten yhteistointaverkosto

Maakunta, ohjelma ja toimenpidekokonaisuus: Etelä-Savo, tavoite 6- ohjelma, toimenpidekokonaisuus 3.10.2

Hakija: Mikkelin maaseutukeskus

Projektipäällikkö: agrologi, mv. Pekka Häkkinen, puh. 015-4155211

Tausta

Mikkelin seudulla on tehty pitkään työtä tavoitteena maaseudun pienyritysten toimintojen kehittäminen. Lukuisat projektit ovat luoneet uusia kehittämistarpeita ja EU-aikaan siirtyminen merkitsi uusia haasteita mm. suoramyymijille ja elintarvikkeiden jatkojalostajille. Alueella tehtyjä kehittämishankkeita nähtiin tärkeäksi jatkaa; erityisesti yrittäjien välinen yhteistyö kaipasi tiivistämistä.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Mikkelin seutu on vahvaa kesämatkailualueutta, jossa liikennevirrat tuovat alueen pienyrityksille runsaasti potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden hyödyntäminen on kuitenkin hankesuunnitelman mukaan vähäistä ja tähän tarvitaan vahvaa yrittäjien keskinäistä yhteistyötä. Tuotekehitys todetaan puutteelliseksi, valikoimat niukoiksi ja myyntipaikat harvoiksi. Hankkeen suuntaamiseksi suoritettiin yrittäjille suunnattu postikysely yrittäjien tarpeiden kartoittamiseksi. Hankkeen tarkoituksena on edistää maaseutuyrittäjien tuotteiden ja palveluiden saatavuutta ja parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua. Hankkeen keskeiset toimintaloheet ovat yrittäjien koulutus ja yritysکوhtainen kehitystyö. Koulutus

tukee yrityskohtaisten liiketoimintasuunnitelmien ja laatujärjestelmien tekemistä.

Hankkeen tavoitteena on saada 35 yritystä mukaan kiinteisiin yhteistyöverkostoihin. Hankkeen määrällisinä tavoitteina on luoda 10 uutta yritystä, 10 uutta työpaikkaa ja säilyttää 35 työpaikkaa. Investointien kasvutavoite on 2 milj. mk. Hankeen toiminta-aika on 1.6.1996-31.12.1998 ja sen kustannusarvio on seuraava (1000 mk):

	1996	1997	1998	Yht.
Palkka- ja sivukulut	99	170	170	439
Ostopalvelut, palkkiot	140	240	227	607
Matkakulut	20	30	30	80
Muut kulut	20	27	40	87
Yhteensä	279	467	467	1 213

Hankkeelle on myönnetty rahoitusta kolmella eri päätöksellä yhteensä 893 000 mk, josta EU-rahoitusta on 533 000 mk. Kuntien rahoitusosuus on 194 000 mk ja yksityinen rahoitus on 146 000 mk.

Toteutus

Hanke alkoi eri kunnissa pidetyillä teematilaisuuksilla, joilla kartoitettiin toiminnasta kiinnostuneet yrittäjät. Kaikille yrittäjille järjestettiin yhteistä verkostoitumiskoulutusta. Toimialoittain on järjestetty ryhmäkohtaista koulutusta käsityöyrittäjille, matkailuyrittäjille ja maatalan tuotteiden jatkojalostajille. Koulutuksen lisäksi on järjestetty tutustumis/opintoretkiä. Koulutuksiin ja retkille on osallistunut vuoden 1997 loppuun mennessä 106 yrittäjää.

Hanke on järjestänyt yrittäjien yhteisesiintymisiä eri messuille, joilla on samalla testattu koulutuksen antamia myynti- ja markkinointivalmiuksia käytännössä. Hankkeen aikana on suoritettu runsaasti yrityskohtaista neuvontaa. Yrityskohtainen työ on painottunut yritystoiminnan alkusuunnitteluun ja kannattavuuslaskelmiin. Hanke on auttanut yrittäjiä rahoitushakemusten teossa. Hankkeessa olevat yrittäjät ovat hankkineet ATK-laitteita yhteishankintana. Hankinnan yhteisarvo oli noin 150 000 mk.

Tulokset

Hankkeessa on 9.3.1998 mennessä rahoitettu kaikkiaan 35 yritysinvestointia. Investointien yhteisarvo on noin 7,8 milj. mk. Myönnettyjen avustusten määrä on noin 2,7 milj. mk. Uusia työpaikkoja hankkeessa on luotu 15 ja 31 työpaikkaa on säilytetty.

Arvio

Hankkeen kohderyhmänä ovat alueen käsityö-, matkailu- ja elintarvikeyritykset. Hankkeen alussa yrittäjien tarpeet selvitettiin tarkasti. Hanke onkin kyennyt kytkemään alueen näiden alojen yrittäjät hyvin mukaan hankkeen toimintaan. Hanke on vahvimmillaan erityisesti jatkojalostustoiminnan ja suoramyynnin edistämiseksi.

Yrityskohtaista konsultointia on tehty runsaasti ja hanke on edistänyt yritysten investointihankkeita. Hanke osoittaa, että maaseutuyrittäjillä on runsaasti yrityskohtaisia kehittämistarpeita, joiden edistämiseksi yrittäjät tarvitsevat esimerkiksi tämän hankkeen mukaista tukiverkostoa.

MYY-hankkeeseen osallistuvien yrittäjien määrä, 110 yrittäjää, merkitsee, että mikäli myös jatkossa aiotaan yrityskohtaista konsultointityötä tehdä tarpeen mukaisesti, henkilöresursseja yrityskohtaiseen työhön on lisättävä. Yritysten kehittämisen tukeminen hankkeen voimin ei saa pysähtyä investointihakemuksen tekoon, vaan sen tulee olla jatkuvaa ja suunnitelmallista toimintaa.

Hankkeen nimi: Träenergi 2000

Maakunta, ohjelma ja toimenpidekokonaisuus: Pohjanmaa, tavoite 5b -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 2.2

Hakija: Vöyrin kunta

Projektipäällikkö: Pol.Mag. Ricky Berglund, puh. 06-3832456

Taustaa

Hankkeen käynnistämiseksi ovat olleet aktiivisia erityisesti alueella sijaitsevat puuenergiaa tuottavat yritykset; alueella sijaitsee mm. puuta (purua) pelletöivä yritys, jonka tuotteiden päämarkkinat ovat Ruotsissa. Pohjanmaan energiakonttori oli myös aktiivisesti edistämässä hankkeen käynnistymistä.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hankkeessa pyritään kehittämään kotimaiseen polttoaineeseen perustuvaa energiantuotantoa ja soveltamaan alueella uusia ratkaisuja niin polttoaineen hankinnassa, kuljetuksessa, kuivauksessa, varastoinnissa, jalostuksessa kuin markkinoinnissakin. Erityisesti keskitytään hankkeen ja pellettien tuotannon tehostamiseen ja käytön lisäykseen. Kehitystyö tapahtuu yhteistyössä koko lämmöntuotantoketjun kesken: metsänomistajat, metsänhoitoyhdistykset, kiinteistöjen omistajat ja paikalliset hankkeet. Hankkeeseen sisältyy niin paikallisten energiavarojen kartoitus kuin käyttökohteiden määrittely. Hankkeessa koulutetaan niin metsänomistajia ja polttohakkeen tuottajia kuin myös kiinteistönomistajia ja muita mahdollisia energiankäyttäjiä.

Hankkeen kustannusarvio on projektisuunnitelman mukaan seuraava:

	1997	1998	1999	Yhteensä
Palkkakustannukset	150	180	180	510
Ostopalvelut	90	60	60	210
Vuokrat	15	20	20	55
Matkakulut	25	30	30	85
Koulutus, ym. 120	110	110	440	
Yhteensä	400	400	400	1200

Hakemus oli päivätty 21.2.1997. Vaasan maaseutuelinkeinopiiri antoi siitä päätöksen 7.3.1997. Päätöksessä hyväksyttiin kustannusarvio vuoden 1997 osalta ja piiri myönsi hankkeelle rahoitusta 260 000 mk, josta EU-rahoitusta oli 118 000 mk. Kuntien osuus oli 60 000 mk ja yksityinen rahoitusosuus oli 80000. Vuosien 1998 ja 1999 osalta päätökset tehdään eri hakemusten mukaan, kuten EMOTR-hankkeissa on tapana tehdä.

Hankkeen tavoitteiksi asetettiin mm. kolme uutta yritystä ja 32 uutta työpaikkaa. Investointien kasvutavoite on 30 milj. mk, josta 9 milj. mk nettolisäystä.

Toteutus

Hankkeen toteutuksessa keskeisinä toimintamuotoina ovat olleet eri ryhmien koulutus sekä mahdollisille energiankäyttäjille tehdyt konsultoinnit. Hanke on pitänyt puuenergiaa hyvin esillä alueella ja pyrkinyt lisäämään yleistä tietoisuutta kotimaisesta energiasta. Hanke on myös tiedottanut tehokkaasti maatala- ja muille yrittäjille mahdollisuuksista saada investointitukea kotimaisen energian tuotantoon liittyviin investointeihin. Kaikkiaan 3900 yritykselle ja maatilalle lähetettiin asiaa koskeva tiedotuskirje. Suunnitelman mukaisesti on toteutettu yhteistyössä muiden tahojen kanssa alueen kuntien kiinteistöissä kartoitus, miten niiden lämmitys voisi toimia kotimaisilla polttoaineilla. Parhailaan on alkamassa alueen metsien energiapuuvarojen kartoitus. Hankkeessa on tiedusteltu myös omakotitalojen kiinnostusta kasvattaa puuenergian käyttöä.

Tulokset

Hankkeen kautta oli maaliskuuhun 1998 mennessä tehty yhteensä 26 investointihakemusta, joista 20 oli saanut myönteisen päätöksen. Näiden investointien yhteismäärä oli noin 7 milj. mk. Investointihankkeita on yhä tekeillä runsaasti. Näiden pienten hankkeiden lisäksi on selvitetty myös hieman isompien kaukolämpölaitosten perustamisedellytyksiä. Uusia työpaikkoja oli syntynyt 5 kpl ja puun käyttö yrityksissä oli lisääntynyt 16 % eli 8000 kuutiometriä.

Arvio hankkeesta

Hanke suunniteltiin aluksi hyvin monipuolisesti kotimaisen energian käyttöä tukevaksi hankkeeksi. Hankkeen toteutuksessa päähuomion ovat kuitenkin vieneet investointituet ja niihin liittyvä tiedotus sekä erilainen koulutustoiminta ja yritys kohtaisten investointihankkeiden edistäminen. Hankkeen yrityksille suunnatulla investointituella on pystytty nopeasti lisäämään puuenergian hyödyntämistä alueella.

Hanke tarjoaa erinomaisen esimerkin siitä, millaisia kehittämismahdollisuuksia kotimaisessa energiantuotannossa voi olla. Hanke tarjoaa käyttökelpoisen toteutusmallin myös muille alueille. Hankkeen onnistumista ovat hyvin tukeneet alueen yritystoiminta ja myös perinteet kotimaisen energian tuotannossa. Kehittämismalleihin on haettu vaikutteita Ruotsista, jossa polttoaineiden verotus suosii vahvasti biopolttoaineita; hankkeessa vahvasti vaikuttavan puupellettejä tuottavan yrityksen tuotannostakin huomattava osa viedään lahden yli Ruotsiin.

Hankkeen nimi: Parikkalan, Saaren ja Uukuniemen alueen puualan verkostohanke

Maakunta, ohjelma ja toimenpidekokonaisuus: Etelä-Karjala, tavoite 5b -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 2.3

Hakija: Parikkalan kunta

Toteuttaja: Bonwood ry

Projektipäällikkö: insinööri, yrittäjä Matti Heinonen, puh. 0400-433 361

Taustaa

Parikkalan, Saaren ja Uukuniemen kuntien alueella on toteutettu viime vuosina useita puualan kehittämiseen tähtäviä hankkeita, mm. puuseppien kehittämiskoulutus 1993-1995 sekä piensahojen kehittämishanke vuonna 1995, johon liittyi samana vuonna toteutettu Puusta tuohta- koulutushanke koulutuskeskuksessa. Samoin alueella toteutettu ”Kärkikuntien puualan yritysten pilottiverkoston kehittämisprojekti” on luonut pohjaa nykyisille hankkeille.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hankkeen toteuttajana ovat alueen mekaanisen puunjalostusalan yritysten muodostama Bonwood ry yhteistyössä Parikkalan koulutuskeskuksen ja alueen kuntien kanssa. Hankkeen hakijatahona on toiminut Parikkalan kunta. Parikkalan kunta toimii hakijana lähinnä käytännön syistä eli kunnan kautta hoituu rahaliikenne ja kirjanpito. Hankkeen toteutusvastuu on suoraan yrittäjillä.

Hankkeen tavoitteena on alueen puualan yritysten kannattavuuden parantaminen, joka tapahtuu yksityisten yritysten markkinointi- ja tuotekehitystoimenpiteitä edistämällä, jalostusastetta nostamalla sekä yrittäjien ammattitaitoa kohottamalla. Määrällisenä tavoitteena on 10 uutta ja 10 säilytettyä työpaikkaa sekä yksi uusi yhteisyritys. Kapasiteetin käyttöasteen kasvutavoite on 50 % ja liikevaihdon määrän kasvu 3 milj. mk. Koulutettavien henkilöiden määrä on 30 henkilöä.

Hankehakemuksen mukaan hanke on kaksivaiheinen. ”Kehittämisvaiheessa selvitetään verkostoyritysten resurssit ja kehittämistavoitteet ja kohdennetaan tavoitemarkkinat asiakkaiden ja tuotteiden osalta. Käynnistysvaiheessa täsmennetään markkinointia, nostetaan yritysten ja tuotteiden jalostusastetta kannattavuuden parantamiseksi ja panostetaan uusien tuotteiden tuotekehittelyyn.”

Hankehakemus on päivätty 1.4.1996 ja Kymen maaseutuelinkeinopiiri on antanut siitä rahoituspäätöksen 10.7.1996. Hankkeen kustannusarvio hakemuksen mukaan ilman arvonlisäveroa oli seuraava (1000 mk):

	1996	1997	1998	Yht.
Palkka- ja sosiaalikulut	80	200	200	480
Ostopalvelut		93	98	191
Matkakulut	20	80	80	180
Kone- ja laitehankinnat		45		45
Muut kulut	37	22	22	81
Rahoitustarve yhteensä	137	450	400	987

Rahoituspäätöksellä 10.7.1996 hankkeelle myönnettiin rahoitusta 100 000 mk, josta EMOTR-osuus oli 45 000 mk. Kuntien osuus oli 22 000 mk ja yksityisen rahoituksen osuus 15 000 mk. Rahoituspäätös tehtiin vain hankkeen kehittämisvaiheesta, joka oli hankeasiakirjan mukaan toteutettava vuonna 1996. Toteuttaminen pääsi vauhtiin vasta rahoituspäätöksen varmistuttua heinäkuussa 1996. Kehittämisvaiheen loppuraportti on päivätty 20.8.1997 eli kehittämisvaihe kesti runsaan vuoden. Hankkeen jatkosta eli käynnistysvaiheesta on tehty rahoituspäätös maaliskuussa 1998. Jatkohankkeen kustannusarvio on alunperin suunniteltua pienempi ollen 277 000 mk. Jatkohankkeelle myönnettiin yhteenä kansallista ja EU-rahoitusta 202 000 mk. EU-rahoitusta tästä oli 91 000 mk.

Toteutus

Hanketta ohjaavat ja toteuttavat yrittäjät itse. Kehittämävaiheessa on selvitetty hankehakemuksen mukaisesti alueen puualan yritysten kapasiteetti, koneistus, tuotantoresurssit ja raaka-ainehuolto sekä vaihtoehdot alueen sahatavaran lajitteluun, kuivaukseen ja pakkaamiseen. Markkinointitoimenpiteitä on käynnistetty ja kysyntään perustuen on ryhdytty suuntaamaan tuotekehitystoimenpiteitä.

Hankkeessa mukana oleville yrittäjille, yhteensä 12 yritystä, on järjestetty koulutusta ja tehty tutustumis-/opintomatkoja. Opintomatkoja on tehty myös ulkomaille; lähinnä on tutustuttu tuotteiden ostajien toimintaan ja heidän näkemyksiinsä tarvittavista tuotteista.

Hankkeen aikana suunniteltuja investointihankkeita on toteutettu useissa yrityksissä.

Tulokset

Hankkeen konkreettisin tulos on ollut vientitoiminnan käynnistäminen Saksaan. Tässä toiminnassa on mukana kiinteästi viisi yrittäjää sekä satunnaisesti kolme muuta yrittäjää. Nyt vientitoiminta on säännöllistä ja määrä on noin kaksi rekkaa kuivattua ja höylättyä sahatavaraa kuukaudessa.

Kehittämävaiheen aikana on syntynyt 6,5 uutta työpaikkaa ja kaksi työpaikkaa on säilytetty. Yritysten liikevaihto on kasvanut 2,2 milj. mk. Pääosa liikevaihdon kasvusta on tullut vientitoiminnasta. Hankkeeseen liittyviä yrityshankkeita oli huhtikuuhun 1998 mennessä rahoitettu 7 kpl. Näiden investointien määrä on ollut noin 2 milj. mk ja avustusten määrä yrityksille on ollut 63 500 mk.

Arvio

Kehittämishanke on saanut hyvin pienellä rahoituspanostuksella aikaan erinomaiset tulokset. Tämä perustuu alueella jo vuosikausia tehtyyn kehittämistyöhön, joka nyt alkaa tuottaa konkreettisia tuloksia. Investointihankkeita on nyt lukuisia, niistä osa olisi tosin todennäköisesti syntynyt ilman tätä hankettakin. Kehittyneen osaamisen ja tietotaidon myötä luottamus yritystoiminnan tulevai-

suuteen ja omaan yritykseen on kasvanut ja näin investoinnit ovat lisääntyneet. Tähän vaikuttaa keskeisesti yrittäjien oma verkostohanke, joka edelleen innostaa yrittäjiä kehittämään omaa yritystään.

Hanke painottuu jatkossa markkinoinnin ja tuotekehityksen tehostamiseen ja jalostusasteen nostamiseen. Koulutus on toteutettu lähinnä yrityskäynneillä, mitä yrittäjät pitävät hyvin tehokkaana oppimismenetelmänä.

**Hankkeen nimi: Metsän tuotteet ja palvelut maaseutuelinkeinona
Maakunta, tavoite ja toimenpidekokonaisuus: Etelä-Pohjanmaa,
tavoite 5b -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 2.3**

Hakija: Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus

Projektipäällikkö: Metsänhoitaja Juha Mäntylä, puh. 06-4163251

Tausta

Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksella on ollut ennen tätä hanketta puualan neuvontapiste ja yhteistyötä on tehty jo pitkään puualan yrittäjien kanssa. Henkilökunnalla oli myös tämän alan osaamista.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteena on hankehakemuksen mukaan edistää pienimuotoista mekaanista puunjalostustoimintaa synnyttämällä uusia yrityksiä ja auttamalla jo perustettuja yrityksiä raaka-aineen hankinnassa, tuotannossa ja markkinoinnissa. Hankkeen keskeisiä palveluja ovat yrittäjien koulutus ja yritysکوhtainen konsultointi. Hanke julkaisee puualan yrittäjille suunnattua tiedotuslehteä.

Hanketta toteuttaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus. Hanke on käynnistynyt alkuvuodesta 1995 ja sen toiminta-aika on koko rakennerahastokauden mittainen. Rahoituspäätökset hankkeelle on tehty vuosiksi 1995-98. Vuodesta 1998 alkaen puuenergian edistäminen irrotettiin tästä hankkeesta omaksi hankkeeksi ja se sijoittuu 5b -ohjelman toimenpidekokonaisuuteen 2.2. Hankkeelle on täsmennetty tavoitteet vuosittain. Hankkeen määrällisinä tavoitteina ovat mm. 50 uutta työpaikkaa, 50 säilytettyä työpaikka, 30 uutta yritystä ja 30 investointihanketta aloittavissa yrityksissä, 20 investointihanketta toimivissa yrityksissä

ja 5 yhteistyöyhteisöstä.

Hankkeen kustannusarvio (1000 mk) on ollut vuosittain seuraava:

	1995-96	1997	1998	Yht.
Palkka- ja sosiaalikulut	470	300	820	1590
Ostopalvelut	160	60	250	470
Matkakulut	85	40	100	225
Kone- laitehankinnat				
Muut kulut	115	40	100	255
Rahoitustarve yht.	830	440	1 270	2 540

Hanke-esitysten mukaan hanke jatkuisi kustannuksiltaan vuoden 1998 kaltaisena myös vuonna 1999 sekä 2000.

Hankkeelle on myönnetty rahoitusta EMOTR:n varoista vuosina 1996-98 yhteensä 765 000 mk. Kansallinen rahoitus oli 1 025 000 mk sekä kuntien osuus 300 000 mk ja yksityisen rahoituksen osuus oli 400 000 mk.

Hankkeen toteutus

Metsäkeskuksella on aikaisempien hankkeiden perusteella ollut rekisteri maankunnan alueella toimivista puualan yrityksistä. Tämä on mahdollistanut hankkeesta yrittäjille kertovan suoramarkkinoinnin. Hankkeen alkuvaiheessa järjestettiin runsaasti erilaisia koulutustilaisuuksia ja kursseja, joiden avulla solmittiin myös uusia yrittäjäkontakteja. Yrittäjärekisterissä olevien yrittäjien määrä onkin kasvanut hankkeen toteutusaikana 550 yrittäjästä 750 yrittäjään. Aktiivisesti hankkeessa on ollut mukana yli 100 yrittäjää. Tiedotuslehteä on julkaistu alan yrittäjille koko hankkeen ajan. Lehti välittää yrittäjille alan yhteystietoja mm. alihankintatöistä ja ulkomaankaupasta.

Hankkeen painopiste on siirtynyt koulutustilaisuuksista yrityskehittämiseen, jossa toteutustapana on yrittäjäkohtainen konsultointi.

Hankkeen toteutusta on siirretty seutukuntatasolle siten, että metsäkeskuksen toimihenkilöistä 2 puutalousinsinöörin koulutuksen saanut henkilö toimii metsäkeskuksen aluetoimistoissa. Seutukunnittain ollaan luotu alueen yrittä-

täjäistä ja kuntien elinkeinotoimen henkilöstöstä epävirallinen yhteistyöryhmä, joka ohjaa hanketta seutukunnan alueella ja jonka kautta yrittäjät voivat vaikuttaa hankkeen suuntautumiseen.

Tulokset

Hankkeessa on syntynyt uusia yrityksiä 12-17 kpl ja uusia/säilytettyjä työpaikkoja on noin 35 kpl. Yhteistyörenkaita on syntynyt 5 kpl. Hankkeen kautta on 1997 loppuun mennessä kaikkiaan 64 yrittäjää hakenut investointitukea yhteensä noin 20 milj. markan investoinneille. TE-keskuksen maaseutuosasto on tehnyt päätökset 5,4 milj. markan myöntämisestä yrityskohtaisiin investointeihin 5b -ohjelman kautta. Yritysten liikevaihdon kasvu on n. 15 milj. mk. Yhteistyörenkaiden toiminta on vakiintumassa ja vientiagenttien kautta on myös vientitoiminta kasvamassa.

Hankkeen konkreettisin tulos on ollut yritysten kehittämisinvestointien vauhdittuminen merkittävästi.

Arvio

Hanke on sekä taloudellisilta resursseiltaan että tuloksiltaan mitattuna yksi suurimmista mekaanisen puunjalostustoiminnan kehittämishankkeista, joita on toteutettu tavoite 5b -ohjelman avulla. Hanke on hyvin kattava, lähes kaikki alueen pienet puunjalostusyritykset ovat jollain tavalla mukana hankkeen toiminnassa. Laajuudestaan huolimatta hanke on kyennyt säilyttämään yrittäjäläheisyytensä siirtämällä toiminnan painopistettä seutukuntiin. Seutukuntakohtaiset projektiryhmät, joissa alueen yrittäjät ovat tiiviisti mukana, on onnistunut ratkaisu laajassa, koko maakunnan alueella toteutettavassa hankkeessa. Investointihankkeita on syntynyt runsaasti ja puunjalostustoimiala on hankkeen kautta saamassa todella merkittävän kehittämispanostuksen. Hankkeen runsas yrittäjämäärä edellyttää, että jatkossa hanke kykenee tarjoamaan nykyistä enemmän myös yrityskohtaista kehittämis- ja asiantuntijapanosta.

**Hankkeen nimi: Maaseudun puunjalostustoiminnan kehittäminen
Maakunta, ohjelma ja toimenpidekokonaisuus: Etelä-Savo, tavoite 6
-ohjelma, toimenpidekokonaisuus 3.10.1
Hakija: Ympäristötekniikan instituutti, Mikkeli
Projektipäällikkö: FK, mv. Ismo Rouvinen, puh. 015-3556 346**

Tausta

Ympäristötekniikan instituutti on toteuttanut useita puunjalostukseen liittyviä hankkeita Etelä-Savon alueella ennen kyseistä hanketta. Yrittäjä- ja ongelma- kenttä oli siis laitokselle hyvin tuttua jo aikaisemmista hankkeista. Tämä tarjosi hankkeelle hyvän pohjan, sillä hankkeen käynnistysvaihe sujui nopeasti ja yritysten kanssa päästiin nopeasti konkreettiseen kehittämistyöhön.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hankkeen tarkoituksena on edistää puualan yritysten kehittämistä ja monipuolistaa alan yritysten toimintaa. Hankkeen avulla edistetään yritysten kehittämistä ja investointihankkeita sekä pyritään edistämään uusien puunjalostusyritysten perustamista, kohottamaan jalostusarvoa ja kehittämään yritysverkostoja. Hankesuunnitelman mukaan projektin toiminta perustuu osittain aikaisemmissa hankkeissa kerättyihin tietoihin yritysten kehittämistarpeista.

Kehitettävät yritykset valitaan hankkeen johtoryhmän toimesta yhteistyössä kuntien elinkeinotoimen ja yritysten kiinnostuksen perusteella.

Hankkeen määrällisenä tavoitteena oli luoda 13 uutta työpaikkaa, säilyttää 46 työpaikkaa ja luoda 5 kpl uusia yrityksiä. Lisäksi määrällisiä tavoitteita asetettiin mm. liikevaihdon kasvulle, uusien tuotteiden määrälle sekä viennin ja investointien lisäykselle.

Hankkeen toteutusaika oli hankehakemuksen mukaan 1.12.1996-31.12.1997. Hankkeen loppuraportissa, joka on päivätty 9.12.1997, toteutusajaksi todetaan 1.1.1997-31.12.1997. Hankkeen kustannusarvio (1000 mk) oli seuraava:

Palkka- ja sosiaalikulut	195
Ostopalvelut	35
Asiantuntijapalkkiot	65
Matkakulut	32
Kone- ja laitehankinnat	13
Muut kustannukset	25
Yhteensä	365

Hankkeelle on myönnetty EU-rahoitusosuutta 137 000 mk ja kansallista rahoitusta vastaavasti 137 000 mk. Yksityisen rahoituksen osuus on 91 000 mk.

Toteutus

Kyseinen hanke oli toteutusajaltaan vain vuoden mittainen. Näin lyhyen toteutusajan mahdollisti hankkeen taustayhteisön, Ympäristötekniikan instituutin ja hankkeen vetäjän hyvä tuntemus alueen yrittäjistä ja heidän kehittämistarpeistaan. Hankkeessa lähdettiin suoraan työhön; yrityskäynneillä ja yhteydenpidolla selvitettiin, mitkä olivat yritysten kiireisimmät kehittämistarpeet. Hanke ohjautui siten suoraan yrittäjien tarpeiden mukaan. Hyvin monilla yrityksillä oli pääällimmäisenä tarpeena poistaa tuotannossa ja yrityksen toiminnassa olevia tuotantokapeikkoja laajennuksilla, uusilla koneilla tai uusilla työmenetelmillä. Tämä johti siihen, että hanke painottui yritysten auttamiseen investointien suunnittelussa ja rahoituksen järjestämisessä. Rahoitusasioiden järjestelyn lisäksi yrityksille on haettu yhteistyökumppaneita niin alihankintatöissä, markkinoinnissa kuin raaka-aineen hankinnassakin. Yritysten tuotteille on haettu mallisuoja ja patenteja.

Hankkeen aikana on laadittu kustakin mukana olevasta yrityksestä yrityskartoitus ja analyysi yrityksen toiminnasta. Samassa yhteydessä on määritelty yrityksen toiminnan kannalta keskeiset kehittämistarpeet. Hankkeessa olevien yritysten kehittämisstrategioita tarkastellaan hankkeen ohjausryhmässä.

Tulokset

Hankkeen työpaikkavaikutukset ovat seurantaraporttien mukaan olleet merkittävät. Hankkeella on luotu 23 uutta työpaikkaa ja säilytettyjä työpaikkoja on 57. Uusia yrityksiä on syntynyt 5 kpl. Investointihankkeita on kaikkiaan 13 yrityksessä. TE-keskuksen maaseutuosasto on tähän hankkeeseen liittyen rahoittanut 9.3.1998 mennessä 7 yrityshanketta. Näiden hankkeiden kokonaisinvestointien määrä on noin 1,5 milj. mk ja yritysavustusten yhteismäärä 0.5 milj. mk. Joitakin investointeja on lisäksi rahoitettu myös EAKR-osarahoitteisena toimintalinjasta 1.

Arvio

Puunjalostustoiminnan kehittämishanke ajoittui juuri keskelle hyvin vahvaa noususuhdannetta. Tämän vuoksi on hyvin ymmärrettävää, että hanke painottui juuri yritysten tuotantokapeikkojen poistamiseen. Monilla yrityksillä ei ollut menekkivaikeuksia, vaan toiminnan kehittämistä rajoitti juuri riittämätön tuotantokapasiteetti.

Hankkeen toteuttajataholla ja projektinvetäjällä on alueen yrityksistä hyvä tuntemus ja tämä näkyy hankkeen nopeana käynnistymisenä. Hankkeessa päästiin suoraan asiaan, yritysten kehittämiseen. Hankkeen työskentelytapa poikkeaa myös monesta muusta vastaavasta hankkeesta. Hankkeen aikana yritysten kehittämishankkeita ruoditaan hankkeen ohjausryhmässä. Näin hankkeen ohjausryhmä toimii kiinteästi, ainakin joidenkin jäsenten osalta, projektipäällikön tukena ja apuna.

Hankkeen raportoinnin yksityiskohtaisuus on kiitettävää ja poikkeuksellisen laadukasta. Hanke on suorittanut myös itsearviointia hankkimalla yrittäjiltä palautetta tehdyllä kyselyllä. Samalla yrittäjäkysely edelleen selvittää yritysten uusia kehittämistarpeita ja niitä asioita, joihin jatkohankkeissa tulee paneutua. Hanketta ollaan jatkamassa. Käytännön työn kannalta olisi järkevämpää toteuttaa henkilökohtaiseen asiantuntemukseen perustuvat asiantuntijahankkeet kerralla pitempikestoisina.

Hanke osoittaa, että toimialakohtaisissa hankkeissa yrittäjän ja projektinvetäjän keskinäinen tuntemus ja luottamus on erittäin tärkeää. Se ei synny yleensä hetkessä, vaan vaatii aikaa kehittyäkseen ja tuottaakseen tuloksia.

Hankkeen nimi: Kievarireitti**Maakunta, tavoite, toimenpidekokonaisuus: Etelä-Pohjanmaa, tavoite 5b -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 2.4****Hakija: Kievarireitti ry****Projektipäällikkö: agrologi, maaseutuyrittäjä Tarja Huttunen, puh. 06-5120832*****Tausta***

Alueella on toteutettu vuodesta 1993 saakka maatilamatkailun kehittämishanketta. Vastaavana toteuttajana projektilla oli vuoteen 1995 saakka Ähtärin matkailu. Kehittämishankkeiden tuloksena yrittäjien yhteistyö alueella on tiivistynyt ja alueen maaseutumatkailuyrittäjät ovat perustaneet oman yhdistyksen, Kievarireitti ry:n.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hanke pyrkii edelleen vahvistamaan kievarireittiyritysten matkailullista osaamista ja nostamaan yritysten laatutasoa. Keskeisesti suunnitelluissa toimenpiteissä on esillä myös markkinointi; yhteinen esite sekä osallistuminen alan messuille ja muihin myyntitapahtumiin. Hanke oli mitoitettu vain vuoden kestäväksi.

Hankkeessa oli tavoitteena säilyttää yhteensä 24 työpaikkaa ja luoda yksi uusi työpaikka. Hankkeen kustannusarvio ilman arvonlisäveroa oli seuraava (1000mk):

	1996
Asiantuntijapalkkiot	40
Matkakulut	10
Muut kulut	100
Yhteensä	150

Hakemus hyväksyttiin 26.1.1996 ja hankkeelle myönnettiin rahoitusta yhteensä 100 000 mk, josta EU-osuutta oli 40 000 mk. Kuntien rahoitusosuus oli 20 000 mk ja yrittäjien osuus 30 000 mk.

Toteutus

Hanke toimii vahvasti ”yrittäjävetoisena”. Hankkeen vetäjä on itse yrittäjä ja Kievarireitti ry:n puheenjohtaja. Hankkeen toiminta on painottunut hankesuunnitelman mukaisesti yrittäjien yhteistyön tiivistämiseen, koulutukseen ja markkinointiin. Hanke on ostanut palveluita ulkopuolisilta ja hankkeen yrittäjät ovat osallistuneet aktiivisesti myös muihin hankkeisiin. Kievarireitin yrittäjistä tehtiin uusi esite ja sekä yrittäjät että kievarireitti kokonaisuutena ovat olleet hyvin esillä julkisuudessa. Yrittäjien yhteiset, usein pidetyt kokoukset ovat ohjanneet hanketta. Hankkeen vetäjälle ei ole maksettu varsinaista palkkaa, vaan joitakin kulukorvauksia. Hankkeessa onkin tehty runsaasti talkootyötä, joka näkyy myös hankkeen hyvin pienessä kustannusarviossa.

Tulokset

Hankkeen yrityksistä 8 yritystä on saanut myönteisen yritystukipäätöksen. Avustusten yhteismäärä on kaikkiaan noin 850 000mk. Seurantatietojen mukaan säilytettyjä työpaikkoja on tavoitteiden mukaiset 24 ja uusia työpaikkoja on syntynyt 3,5. Laatu järjestelmä on laadittu 5 yritykselle.

Arvio

Kievarireitti hankkeella on erinomainen panos-tulos -suhde. Tämä perustuu jo tehtyihin kehittämishankkeisiin, joiden aikana yrittäjät ovat onnistuneet luomaan yhteistyölleen toimivan ja pysyvän järjestelmän. Nyt tapahtuneet investoinnit ovat tuloksena usean vuoden määrätietoisesta työstä. Hankkeessa näkyy hyvin myös yrittäjien omatoimisuuden merkitys, hankkeen kustannukset ovat alhaiset. Toisaalta hankkeiden vetovastuussa olevien yrittäjien sitoutuminen hankkeeseen voi vaarantua, ellei myös heille kyetä takaamaan kunnollista kor-

vausta tehdystä työstä. Kievarireitti ry:n toiminta jatkuu nyt ilman kehittämishankkeen tukea.

**Hankkeen nimi: Maaseutuyritysten kokonaislaadun kehittäminen
Maakunta, tavoite ja toimenpidekokonaisuus: Etelä-Savo, tavoite 6-ohjelma, toimenpidekokonaisuus 3.10.3
Hakija: Itä-Savon Maaseutumatkailuyrittäjät ry
Projektipäällikkö: matkailuyrittäjä, mv. Arto Heikkonen puh. 015-673824**

Taustaa

Itä-Savossa, lähinnä Punkaharjun-Savonlinnan alueella, on toiminut pitkään maaseutumatkailuyrittäjien oma yhdistys. Yrittäjien keskinäiselle yhteistyölle on alueella jo vankat perinteet.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Hanke keskittyy nimensä mukaisesti alueen matkailuyritysten laadun kehittämiseen. Hankesuunnitelmassa todetaan, että maatilamatkailun keskeinen kehittämiskohde on tarjottavien palvelujen laadun varmistaminen ja parantaminen. Samoin todetaan, että tulevaisuudessa edellytetään yrityksiltä laatujärjestelmää, jotta yritys voisi olla mukana julkisin varoin tuetussa ulkomaanmarkkinoinnissa.

Hankkeen tarkoituksena on kehittää yritysten palveluiden laatua koulutuksella. Koulutuksen aikana yritykset laativat omat laatujärjestelmänsä. Tavoitteena on, että kaikkiaan 35 yritystä laatii laatujärjestelmän ja kaikilla yrityksillä on yrityksen kokonaislaadun seurantajärjestelmän ja takaajana toimiva laatukäsikirja. Hanke pyrkii myös edistämään yrittäjien yhteistyön lisäämistä järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia koulutuksessa olleille yrittäjille.

Hankkeen hyväksytty kustannusarvio (1000 mk) mukaan oli seuraava:

	1996	1997	Yht.
Asiantuntijoiden palkkiot	74	74	148
Matkakulut	25	25	50
Muut kulut	10	10	20
Yhteensä	109	109	218

Hankkeeseen on myönnetty EU-rahoitusta 81 000 mk ja kansallista rahoitusta 81 000 mk. Yrittäjien osuus hankkeen kustannuksista on 56 000 mk.

Kustannusarviossa mielenkiintoista on, että hankkeella ei ole varsinaisia palkkakuluja lainkaan. Tämän mahdollistaa se, että hankkeen vetäjä on myös itse yrittäjä ja hän ei saa omasta työpanoksestaan varsinaista palkkaa.

Toteutus

Hanke käynnistyi vuonna 1996. Ensimmäinen laatukoulutuskurssi, jossa oli mukana 14 yrittäjää, päästiin aloittamaan vasta lokakuussa, joka jatkui vielä vuoden 1997 syksyllä. Toinen laatukurssi käynnistyi vuoden 1997 syksyllä ja se päättyi keväällä 1998. Hanke on siten hieman myöhästynyt aikataulustaan. Yrittäjät ovat tehneet kurssiin liittyen opintomatkan. Yrityskohtaisesti on toteutettu laatujärjestelmien ohjaustyötä sekä majoitustilojen laatuluokituksia. Näitä palveluita hanke on ostanut mm. Mikkelin maaseutukeskukselta.

Toteutettu laatukoulutus on tehty suoraan yrittäjien omista lähtökohdista. Tämän vuoksi luennoitsijoina on käytetty runsaasti yrittäjien kanssa näiden asioiden vuoksi muutenkin asioivia henkilöitä, esim. kunnan palotarkastaja, elintarvikevalvontaa suorittava henkilö jne. Yrittäjien tekemässä kurssipalautteessa koulutuksen hyödyllisyys sai arvosanan 4.3 asteikossa 0-5.

Tulokset

Kurssilaisten määrä on jäämässä hieman tavoiteltua, 35 kurssilaista, alhaisemmaksi. Hankkeeseen osallistuneista yrityksistä 6 yritystä on saanut yritysrahoitusta. Investointien yhteismäärä näissä yrityksissä on ollut 2,1 milj. mk ja avustuksia on myönnetty yhteensä noin 0,7 milj. mk. Yrittäjät ovat pitäneet tehtyä koulutusta hyödyllisenä oman yritystoiminnan kehityksen kannalta.

Arvio

Hanke on lähinnä koulutushanke, jonka vuoksi sen luontevampi rahoituslähde olisi ollut jokin Euroopan sosiaalirahaston osarahoittama toimenpidekokonaisuus. Ohjelman toteutuksen alkuvaiheessa kuitenkin työvoimaviranomaiset suhtautuivat kielteisesti maatilatalouteen liittyvän yritystoiminnan edistämiseen sosiaalirahaston varoin, joten hanke ohjautui rahoitettavaksi EMOTR:n osarahoittaman maaseutupaketin matkailuun ja kylien kehittämiseen liittyvästä osasta.

Hanke on mielenkiintoinen erityisesti siksi, että se on selkeä koulutushanke, jonka toteuttajataho on yrittäjien oma yhteenliittymä. Tässä tapauksessa voidaan sanoa, että koulutuksen tarve lähtee todella yrittäjien omista tarpeista. Hankkeessa ei ole lainkaan palkallista projektihenkilöstöä. Hankkeen käytännön työstä vastaa projektinvetäjänä toimiva yrittäjä yhdessä pienen yrittäjäryhmän sekä maaseutukeskuksen matkailuneuvojan kanssa. Hankkeen aikana on syntynyt jo tähän mennessä runsaasti investointihankkeita. Tämä on hyvin odotettua, sillä laadun kehittämiseksi tarvitaan usein tiettyjä rakenteellisia ratkaisuja majoitustiloissa. Laatutietoisuuden lisäys on vaikuttanut myös alueella tehtävään majoitustilojen täydennysrakentamiseen.

Hanke on osoittanut, että myös hankkeella, joka toimii yhdellä toimialalla, suhteellisen rajatulla alueella sekä melko pienellä panostuksella, voidaan saada aikaan kohtuullisia kehittämistuloksia.

Hankkeen nimi: Vuonis-projekti

Maakunta, tavoite, toimenpidekokonaisuus: Pohjois-Karjala, tavoite 6 -ohjelma, toimenpidekokonaisuus 3.10.3

Hakija: Osuuskunta Vuonis, Lieksa

Projektipäällikkö: maanmittausteknikko, yrittäjä Reino Kuivalainen, puh. 015-542255

Taustaa

Alueella on tehty matkailun kehittämistyötä jo pitkään ja nämä toimenpiteet ovat luoneet pohjaa Osuuskunta Vuoniksen perustamiselle. Osuuskunnassa on nykyisin mukana 13 matkailualan tai matkailuun läheisesti liittyvien alojen yritystä. Yhteistyön lisäämistä ovat tukeneet mm. kylien alueella yhdessä kyläläisten kanssa toteutettu Helsingin Yliopiston maankäytön ekonomian laitoksen opiskelijaryhmän harjoitustyö. Alueella on järjestetty verkostotalouskurssi vuonna 1993.

Yleiskuvaus ja tavoitteet

Projektin käynnistäjinä ovat toimineet Vuoniskylien maaseutumatkailuyrittäjät. Toteuttajana on yrittäjien oma organisaatio, Osuuskunta Vuonis. Yhteistyökumppaneina ja asiantuntijoina toimivat Lieksan oppimiskeskus ja Lieksan kaupunki. Lieksan matkailu toimii avustavana organisaationa.

Vuonis-projekti on monitavoitteinen hanke, joka puhtaasti matkailuun liittyvien tavoitteiden kanssa pyrkii edistämään myös alueen yrittäjien keskinäistä yhteistyötä. Matkailussa tavoitteena on kehittää seudusta vetovoimainen matkailualue ja lisätä alueen tunnettavuutta omaleimaisena matkailualueena. Oma-leimaisuus perustuu alueen kulttuuri- ja luonnonympäristöön, hyviin palveluihin ja matkailualan yrittäjien kiinteään yhteistyöhön. Hankkeen tavoitteena on parantaa matkailuyritysten kannattavuutta, kasvattaa liikevaihtoa 10% vuosittain, luoda 10 uutta työpaikkaa sekä kehittää uusia matkailutuotteita.

Hanketta ohjaa projektiryhmä, jonka muodostavat Osuuskunta Vuoniksen jäsenet. Projektiryhmä toimii myös hankkeen ohjausryhmänä, jota tarvittaessa täydentää TE-keskuksen maaseutuosaston, Lieksan oppimiskeskuksen ja Lieksan matkailun edustajat. Projektipäällikkönä toimiva Reino Kuivalainen on myös itse osuuskunnan jäsen ja alueella toimiva yrittäjä.

Hankehakemus on saapunut TE-keskukseen 15.11.1995 ja siitä on annettu päätös 12.8.1996. Jatkorahoituksesta on annettu päätös 12.6.1997. Hankkeen hyväksytyt kustannusarvio (1000 mk) oli seuraava:

	1996	1997
Palkka- ja sivukulut	0	0
Ostopalvelut	35	45
Asiantuntijapalkkiot	61	63
Matkakulut	19	19
Muut kustannukset	35	75

Hanke on onnistunut hyvin päätavoitteessaan eli yhteistyön lisäämisessä alueen yrittäjien kesken. Hankkeen merkittävimpinä tuloksina voidaan pitää yrittäjien itseluottamuksen kasvua ja keskinäisen yhteistyön ja luottamuksen lisääntymistä. Hanke on saanut aikaan myös alueen kylien muita kehittämishankkeita.

Hanke on kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja siinä on saatu luotua käytäntöön toimivalla tavalla juuri se verkostoitumisen malli, jota metsätetään kymmenissä vastaavissa hankkeissa. Hankkeen taustalta löytyvät alueen ja oman elinkeinonsa kehittämiseen vahvasti sitoutuneet yrittäjät, joiden tekemä runsas talkootyö on mahdollistanut tämän hankkeen toteutumisen. Hanke on vahvasti yrittäjien omista käsistä.

Jatkossa hankkeessa on syytä miettiä erityisesti, miten hankkeen avulla edistetään yrittäjien omia kehittämishankkeita ja investointeja. Yhteistyön pohja on rakennettu ja yhteistyön toteuttamiseksi on luotu toimivat mekanismit.

*Liite 2***HAASTATTELULOMAKE KEHITTÄMISHANKKEEN VETÄJILLE**

1. Hankkeen nimi, toiminta-alue ja toteutusaika

2. Miten hankeidea syntyi?
 - ketkä ideoivat hankkeen?
 - miksi / miten hanke muotoutui juuri tämän kaltaiseksi?
 - oltiinko suunnitteluvaiheessa yhteistyössä maatilayrittäjien/edunsaajien kanssa?

3. Mitkä olivat suunnitteluvaiheessa hankkeen tavoitteet?
 - Ovatko tavoitteet muuttuneet toteuttamisen aikana?

4. Oliko hakulomakkeiden täyttämässä ongelmia?

5. Miten rahoituksen hakeminen sujui?
 - oliko 5b/6 -ohjelmasta ja rahoituksen hakemisesta tietoa riittävästi?
 - mitä tietoa kaipasitte?
 - saitteko tarvittaessa apua viranomaisilta (TE-keskus, maakunnan liitto)?
 - miten pitkään päätöksenteko kesti?
 - pitikö hakemukseen tehdä muutoksia?

6. Miten hankkeen vetäjä/projektipäällikkö valittiin?
 - kuka suoritti valinnan?

7. Toiminnan käynnistäminen
 - tehtiinkö projektisuunnitelmasta tarkempi työversio?
 - miten liikkeellelähtö tapahtui? miten se onnistui?
 - miten yrittäjät sitoutettiin hankkeeseen?
 - miten projektin tiedotus on hoidettu?
 - onko hankkeella oma tiedotussuunnitelma?

8. Hankkeen työskentelymenelmät ja työtapa

- miten hanke toimii?
- onko työtapa muuttunut hankkeen aikana?

9. Ohjausryhmä

- miten usein ohjausryhmä kokoontuu?
- ohjausryhmän jäsenten lukumäärä
- yrittäjäjäsenten lukumäärä

Millaista on ohjausryhmän toiminta?

1	2	3	4	5
Hyvin passiivista			Erittäin aktiivista	

Miten ohjausryhmän toimintaa tulee kehittää?

Toimiiko projektilla erityistä projektiryhmää?

Ketkä sen muodostavat?

10. Onko hankkeella yhteistyötä muiden vastaavien hankkeiden kanssa?

1	2	3	4	5
Ei lainkaan	Vähän		Paljon	Erittäin paljon

- tulisiko yhteistyötä lisätä?

- jos tulisi, niin miten ja kenen/keiden toimesta

11. Miten hanke edistää yritysten omia kehittämishankkeita?

12. Hankkeiden avulla tapahtuvassa kehittämistyössä on mielestänne

Hyvää	Huonoa
-------	--------

-	-
-	-
-	-
-	-

13. Mitä muuta haluaisitte sanoa kehittämishankkeesta / kehittämishankkeista?

Liite 3.**HAASTATTELULOMAKE YRITYSRAHOITUSTA SAANEILLE YRITYKSILLE****A. Kehittämishankkeen toiminta**

1. Yrittäjän nimi
2. Yrityksen työllistävyys, henkilötyövuosina
3. Yrityksen liikevaihto 1997
4. Toimiiko yritys maatilalla?
5. Maatalouden tuotantosuunta ja peltoala
6. Mikä sai Teidät osallistumaan kehittämishankkeeseen?

-miten osallistutte kehittämishankkeen toimintaan?

-mihin yrittämisen osa-alueisiin kehittämishankkeen toiminta kohdistuu teidän yrityksessänne (esim. koulutus, markkinointi, tuotekehitys, asiantuntija / konsultointipalvelut, verkostoituminen, muut asiat) ?

-miten suhtaudutte hankkeessa olevaan yrittäjien omarahoitusosuuteen? Onko se este kehittämishankkeeseen osallistumiselle?

7. Mikä on ollut kehittämishankkeen tärkein anti yritystoiminnallenne?

8. Kehittämishanke palvelee yritystänne kokonaisuudessaan

1	2	3	4	5
Huonosti				Erittäin hyvin

9. Mitä palveluja kaipaatte eniten kehittämishankkeelta?

10. Voitteko vaikuttaa kehittämishankkeen toimintaan?

11. Hankkeiden avulla tapahtuvassa kehittämistyössä on mielestänne

Hyvää	Huonoa
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

12. Miten hanketoiminta voisi paremmin palvella yrittäjiä?

13. Onko maatala- ja maaseutuyrittäjien osuus projektien (alueen hankkeet yleensä) suunnittelussa ja toteutuksessa mielestänne

1	2	3	4	5
Hyvin vähäinen				Erittäin merkittävä

-miten yrittäjien osuutta hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi vahvistaa?

14. Miten arvioitte projektinvetäjän osuutta hankkeessa? Millainen projektinvetäjän tulisi mielestänne olla?

B. Yritysrahoitus

15. Mihin yrityksenne on saanut ohjelmaperusteista yritysrahoitusta ?

16. Mistä saitte tietää mahdollisista avustuksista yritystoimintanne kehittämiseksi?

17. Olisiko investointihankkeen toteutunut ilman ohjelman tarjoamaa avustusta?

- 1 Olisi toteutunut nykyisen kaltaisena
- 2 Olisi toteutunut, mutta pienempänä
- 3 Olisi toteutunut, mutta myöhemmin
- 4 Ei olisi toteutunut

18. Investointiavustuksen haku ja hakemuslomakkeiden täyttö oli mielestänne

- 1 Erittäin helppoa
- 2 Helppoa
- 3 Ei helppoa ei vaikeaa
- 4 Hankalaa
- 5 Erittäin hankalaa

19. Auttoiko kehittämishanke investointiavustushakemuksen teossa? -miten?

20. Mitä muuta haluaisitte sanoa EU:n maatalousrahaston rahoittamista kehittämishankkeista ja yrityksenne investointihankkeesta?