



Euroopan unioni

Euroopan sosiaalirahasto

## Valintaesitys

Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020  
Suomen rakennerahasto-ohjelma



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

Hankkeen julkinen nimi KeMu - Ketterän muutokkyvykyden valmennusohjelma	
Hakemusnumero 107342	Kokouksen päivämäärä 18.10.2021
Saapumispäivämäärä 8.9.2021	Diaarinumero EURA 2014/12388/09 02 01 01/2021/POPELY
Käsittelijä Anne-Maaria Kurvinen	Viranomainen Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
Hakijan virallinen nimi Oulun Yliopisto	
Osatoteuttajat Kalajoen kaupunki / Kalajoen seudun yrityspalvelukeskus, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Nivala-Haapajärven seutu NIHAK ry	
Toimintalinja 9. REACT-EU:n ESR-toimenpiteet	
Erityistavoite 12.4. Yritysten ja yrittäjien muutokkyvykyden lisääminen	
Tukimuoto Työllisyyden ja osaamisen edistämiseen sekä sosiaaliseen osallisuuteen liittyvä kehittämishanke	
Alkamispäivämäärä 1.11.2021	Päätymispäivämäärä 31.8.2023

### Hankkeen sisältö

Mikroyritysten osuus Suomen yrityksistä on valtava. Tilastokeskuksen mukaan 94,4% suomalaisista yrityksistä on mikroyrityksiä eli alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä. Mikroyritysten liiketoimintavalmiudet ovat usein heikompia kuin pk- ja suuryrityksillä mm. mikroyritysten pienen koon ja rajallisten resurssien vuoksi. Mikroyritykset ovat usein yrittäjäjohtoisia, mikä johtaa helposti tilanteeseen, jossa yrittäjältä vaaditaan kohtuuttomia valmiuksia ymmärtää ja hallita kattavasti yrityksensä liiketoiminnan eri osa-alueita. Tämän johdosta mikroyritysten kyky havaita ja vastata liiketoimintaansa liittyviin muutoksiin on usein heikko.

Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, johon voi vaikuttaa esimerkiksi digitalisaatio, kasvu tai kiristynyt kilpailutilanne. Muutoksista selviytyminen vaatii yritykseltä muutokkyvykyttä niin yrittäjän kuin yrityksen henkilöstönkin osalta. Tutkimusten mukaan, mikro- ja pk-yritysten muutokkyvykyden valmiudet ovat puuttellisia. Muutokkyvykyden puutteet korostuvat erityisesti mikroyrityksissä, joissa muutoksiin reagoimiseen ei ole käytettävissä merkittäviä resursseja. Tämä on näkynyt erityisesti viime aikoina Covid-19 -pandemian kautta, jonka seurauksena moni mikroyritys on ajautunut ongelmiin. Koronan jälkipyykki kestää pitkään. Yritysten omat resurssit ja jaksaminen ovat olleet koetuksella jo 1,5 vuotta. Tarvitaan uskoa ja luottamusta parempaan tulevaisuuteen. Yritykset tarvitsevat apua enemmän kuin aiemmin. Mikro- ja pk-yritysten on tärkeää tunnistaa yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisimmät henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeet, jotta muutoksiin voidaan varautua. Usein juuri henkilöstön heikko muutokkyvykyys jarruttaa ja kuormittaa yritystä muutoksessa.

KeMu - Ketterän muutokkyvykyden valmennusohjelman tavoitteena on kehittää muutokkyvykyttä covid19-pandemiasta kärsineissä sekä muissa muutokkyvykyttä lisää tarvitsevilla yrityksillä. Hankkeessa kehitetään hankkeeseen osallistuvien mikro- ja pk-yritysten sekä niiden henkilökunnan muutokkyvykyttä

Hankkeen nimi: KeMu - Ketterän muutuskäyvyyden valmennusohjelma

toteuttamalla muutuskäyvyyden valmennusohjelma. Valmennusohjelmassa yritykset oppivat arvioimaan paremmin nykytilaansa sekä tunnistamaan ja varautumaan muuttuvan liiketoimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin. Suunnitelmallinen toimintaympäristön muutosten ennakointi ja yrittäjien osaamisen vahvistaminen varmistavat, että tulevissa vastaavissa tilanteissa kyetään toimimaan ennakoiden, ketterästi ja riskejä paremmin halliten. Mikro- ja pk-yritysten tulee kyetä reagoimaan mahdollisimman nopeasti niitä koskeviin markkinahäiriötilanteisiin myös jatkossa. Yrityspalveluorganisaatioilta tulee vastaavasti löytyä tulevaisuudessa kyvykkyyttä kehittää alueensa yritysten muutuskäyvyyden valmiuksia. Hanke tarjoaa yrityspalveluorganisaatioille uusia työkaluja ja menetelmiä yritysten nykytilan analysointiin ja muutosjohtamisen suunnitelmien tekemiseen sellaisten yritysten kanssa, jotka eivät välttämättä itse hakeudu aktiivisesti yritysneuvonnan palveluiden piiriin.

Covid19-pandemian myötä liiketoiminnan riskienhallinnan ja resilienssin sekä myös muutosjohtamisen valmiuksien ja työkalujen tarve tiedostetaan paremmin yrityksissä. Hanketoimijat haluavat hankkeella saattaa laajemmin yritysten käyttöön muutosjohtamista tukevia työkaluja sekä nostaa vielä entistä enemmän yrittäjien tietoisuutta näiden osaamisen ja työkalujen tarpeellisuudesta ja tärkeydestä liiketoiminnalle. Tavoitteena on, että jo aloitteleville yrittäjille olisi mahdollista tarjota polkuja ja työkaluja arvioida ja kehittää muutosjohtamiskäyvyyttä.

Hankkeen toimenpiteet jakautuvat neljään työpakettiin (TP), joista TP4 on koko hankkeen läpileikkaava työpaketti seuraavasti:

- TP1 Nykytila-analyysi: Yritysten liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien arviointi digi-, kasvu- ja myynnillisen kyvykkyyden sekä työhyvinvoinnin itsearviointityökalujen avulla.
- TP2 Mikrokurssit: Yritysten muutostarpeita vastaavia, etänä toteutettavia mikrokursseja pääsääntöisesti päätoteuttajan (MicroENTRE:n ja Työhyvinvointi ja tuottavuus -tutkimusryhmän) tarjoamana. Mikrokurssien materiaali muodostuu videoluennoista ja/tai tekstisisällöstä, jotka on pilkottu Oulun yliopiston korkeatasoisesta verkko-opetusmateriaalista. Alustavia teemoja mm. liiketoiminnan strategia, suorituskyky ja ketteruus; digimuutos ja megatrendit; jatkuva kehittäminen ja kasvu; työhyvinvointi ja tuottavuus; työyhteisötaidot ja ihmiskeskeinen johtaminen. Mikrokurssien suunnittelussa ja markkinoinnissa huomioidaan mikro- ja pk-yritysten tarpeet ja asiakasprofiilit. Työpaketissa yritykset kehittävät valmiuksiaan muutuskäyvyyteen TP1 havaittujen muutostarpeiden mukaisesti. Mikrokurssit ovat pienkursseja, jotka yrittäjät voivat suorittaa itsenäisesti ilman erillisen asiantuntija avustusta noin 1-2 tunnin työpanoksella per kurssi joko kerralla tai paloittain haluaminaan ajankohtina. Kurssit rakennetaan selkeiksi kokonaisuuksiksi. Markkinointi on asiakaslähtöistä ja siinä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että yrittäjät ymmärtävät markkinointiviestinnästä selkeästi, millaisesta kurssista on kyse ja miten he hyötyvät siitä. Yrittäjän niin halutessa mikrokursseja voidaan tarjota myös yrityksen henkilöstölle.
- TP3 Osallistava muutos: Työpaketissa toteutetaan yrityskohtaisia (TP3.1) ja yritysten keskeisiä (TP3.2) vertaiskehittämistyöpajoja muutuskäyvyyden valmennusohjelmaan osallistuville mikro- ja pk-yrittäjille sekä niiden henkilöstölle TP1:ssä havaittujen muutostarpeiden mukaisesti. Työpajojen teemat liittyvät mikrokurssien sisältöihin. Vertaiskehittämistyöpajat ovat vertaistoimintana järjestettyjä työpajoja, joissa kehitetään yritysten muutosvalmiutta yhdessä työpajoihin osallistuvien asiantuntijoiden kanssa.
- TP4 Muutosjohtamisen suunnitelma: Työpaketti on koko hankkeen läpileikkaava työpaketti, joka linkittyy muihin työpaketteihin. Työpaketin toimenpiteiden tavoitteena on auttaa hankkeen yrityksiä tunnistamaan yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisimmät akuutit sekä pidemmän aikavälin osaamis- ja kehittämistarpeet. Näin voidaan edistää käytettävissä olevien resurssien kohdistumista yrityksen kannalta relevantteihin kehittämistoimenpiteisiin. Työpaketissa muutuskäyvyyden valmennusohjelmaan osallistuvien yritysten yrittäjille kehitetään muutosjohtamisen suunnitelmat, joita päivitetään läpi hankkeen. Muutosjohtamisen suunnitelmien toteutuksen yhteydessä yrityspalveluorganisaatiot omaksuvat myös itse muutosjohtamisen toimintatavat, jota ne voivat hyödyntää jatkossa myös hankkeen jälkeen kehittääkseen omaa ja alueidensa yritysten muutuskäyvyyttä.

Hankkeen nimi: KeMu - Ketterän muutoskyvykkyiden valmennusohjelma

Hankkeen tuloksena hankkeeseen osallistuvien yritysten liiketoiminta on kehittynyt ja yritysten muutoskyvykkyys tulevaisuuden muutoksia kohtaan on parantunut. Yritysten osaaminen liiketoiminnan johtamiseen ja muutoksiin liittyen on kehittynyt. Muutoskyvykkyiden valmennusohjelmaan osallistuneet mikro- ja pk-yritykset tehostavat valmiuksiaan havaita ja reagoida liiketoimintaansa liittyviin haasteisiin. Mikro- ja pk-yritysten yrittäjät voivat myös myöhemmin hyödyntää hankkeen tuloksena syntyvää muutosjohtamisen vertaisverkostoa toimintansa kehittämisessä. Henkilöstötasolla, valmennusohjelma lisää henkilöstön osallisuutta yrityksen muutosjohtamiseen ja työhyvinvointia. Yrityskohtaisiin osallistaviin työpajoihin osallistuneiden yritysten henkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan ja liiketoimintaa koskeviin muutoksiin on parantunut, ja koettu työhyvinvointi kehittynyt.

Valmennusohjelman järjestämisestä kerätyt opit kehittävät yrityspalveluorganisaatioiden kykyä tukea pienyrityksiä muutoskyvykkyiden johtamisessa myös jatkossa.

<input checked="" type="checkbox"/> Hankkeen toiminta kohdistuu yhden maakunnan alueelle	<input type="checkbox"/> Hankkeen toiminta kohdistuu usean maakunnan alueelle	<input type="checkbox"/> Hankkeen toiminta on valtakunnallista
Maakunnat Pohjois-Pohjanmaa		
Seutukunnat Koillismaan, Nivala-Haapajärven, Ylivieskan		
Kunnat Kuusamo, Taivalkoski, Kalajoki, Merijärvi, Nivala, Haapajärvi, Alavieska, Reisjärvi, Pyhäjärvi, Käsämäki		

### Lisätietoja hakemuksesta

Kohderyhmä: Mikro- ja pk-yritykset (yrittäjät ja henkilöstö), joiden liiketoimintaan korona-aika on tuonut haasteita, sekä muut mikro- ja pk-yritykset, joilla on muutoskyvykkyiden haaste.

Indikaattorit:

Osallistuvia mikro- ja pk-yrityksiä 75 kpl

Osallistuvia henkilöitä (yrittäjät ja yritysten henkilöstö) 150

Yrityskohtaiset tukitoimet ovat de minimis -tukea yrityksille.

### Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma

Kustannukset	Yhteensä €	Rahoitus	Yhteensä €	Osuus nettokustannuksista (%)
1 Palkkakustannukset	455 256	1 Haettava ESR- ja valtion rahoitus	450 240	80,00
2 Ostopalvelut	30 150	2 Kuntien rahoitus	79 769	14,17
3 Muut kustannukset	0	3 Muu julkinen rahoitus	22 643	4,02
4 Flat rate	77 395	4 Yksityinen rahoitus	10 149	1,80
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>562 801</b>	<b>Rahoitus yhteensä</b>	<b>562 801</b>	<b>100,00</b>
5 Tulot	0			
<b>Nettokustannukset yhteensä</b>	<b>562 801</b>			

Kustannukset	Yhteensä €	Rahoitus	Yhteensä €
6 Kunnat	0	5 Kuntien rahoitus	0
7 Muu julkinen	0	6 Muu julkinen rahoitus	0
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>

<b>Kustannusarvio yhteensä</b>	<b>562 801</b>	<b>Rahoitussuunnitelma yhteensä</b>	<b>562 801</b>
--------------------------------	----------------	-------------------------------------	----------------

**Rahoittajan arvio hankkeesta**

Hanke on rakennerahasto-ohjelman erityistavoitteen 12.4 (REACT-EU) mukainen: hankkeessa tarjotaan koulutusta, neuvontaa, ohjausta ja vertaisoppimista, joilla edistetään yritysten ja niiden henkilöstön valmiuksia, osaamista ja muutokkyvykkyyttä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön hyödyntämiseksi. Hankkeessa järjestettävät vertaiskehittämistyöpajat edistävät yrittäjien verkottumista ja yhteistyötä. Valmennusohjelman järjestämisestä kerätyt opit kehittävät yrityspalveluorganisaatioiden kkyvykkyttä ja kykyä tukea pienyrityksiä muutokkyvykkyuden johtamisessa myös jatkossa. Hanke on Pohjois-Pohjanmaan koronatoimenpidesuunnitelman mukainen tukiessaan yritysten uudistumista ja kilpailukykyä.

**Rahoittajan esitys**

Rahoittajan esitys <input checked="" type="checkbox"/> Hakemus esitetään hyväksyttäväksi <input type="checkbox"/> Hakemus esitetään hylättäväksi
---

**Ratkaisun mahdolliset perustelut ja jatkotoimenpiteet**

Erityisten valintaperusteiden pisteytyksessä hanke sai 31/50 p.

Pohjois-Pohjanmaan MAKO: KT 1 Menestyvän yritystoiminnan ja kasvavan kansainvälisen kilpailukyvyn Pohjois-Pohjanmaa A. Pohjois-Pohjanmaa on paras toimintaympäristö yritystoiminnan kehittämiseksi ja sijoittumiselle.

Hanke on käsitelty seuraavissa käsittelyryhmissä:

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Elinkeino ja luonnonvara -teemaryhmä 20.9.2021

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen EURA-hankeryhmä 6.10.2021

Pohjois-Pohjanmaan MYR:n sihteeristö 18.10.2021

Pohjois-Pohjanmaan MYR 27.10.2021